

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA
VE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE
BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan : **Şener YALÇINKAYA**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA
VE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE
BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Şener YALÇINKAYA

060744123

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Sefer GÜMÜŞ

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Sunduğum yüksek lisans tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

Aday : Şener YALÇINKAYA

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

26.02.2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim ve Organizasyon* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060744123 numaralı *Şener Yalçınkaya'nın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.12.2009 tarih ve 2009/34 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

ÜYE
PROF.DR. ALİ EKBER AKGÜN

ÜYE
PROF.DR. ZEKİ AKSAN

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Tezi Hazırlayan : Şener YALÇINKAYA

Özet

Bir kurumun hayatını sürdürebilmesi onun ne kadar iyi planlama yapabildiğine ve geleceği ne kadar iyi tahmin edebildiğine bağlıdır. Bu nedenle kurum kendi iç bilgilerini ve pazar bilgilerini çok iyi özümsemeli ve kullanmalıdır. Bu bilgiler doğrultusunda planlamalar geliştirmelidir. Bu konunun uzmanları bu verileri en iyi şekilde analiz ederek kurum için gerekli stratejik planları hazırlamalıdır. Operasyonel (kısa vadeli), taktik (orta vadeli) ve stratejik (uzun vadeli) planlama her kuruluşun mutlaka sahip olması gereken argümanlardır. Aksi takdirde gelecekte nasıl bir tutum izleneceği ve neler yapılabileceği ancak iş iştenden geçtiğinde farkedilebilir. Çoğunlukla kuruluşlar için hayati önem taşıyan planlama ülkemizde maalesef her zaman gereken ilgiyi görmemektedir.

Bu çalışmada stratejik planlama ve yönetim yaklaşımı yerel yönetimler yönünden ele alınmaktadır. Ekonomik açıdan yerel yönetimlerin kaynaklarının kıt olması, siyasal açıdan ise yurttaşların katılım isteklerinin artmasına rağmen hesap verebilirlik ve kaliteli hizmet yönündeki eksiklikler yerel yönetimlerde stratejik planlama konusunun önemini artırmaktadır.

Stratejik planlamanın yerel yönetimlere özgü özellikler dikkate alınarak uyumlaştırıldığı, stratejik planlama sürecinin bilinçli biçimde uygulandığı, farklı örneklerden yararlanıldığı takdirde yerel yönetimlerde de başarılı olabileceği iddiası çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın ilk bölümünde; Strateji kavramı anlatılmıştır. İkinci bölümde; Stratejik Yönetim ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise Stratejik Planlama anlatılmıştır. Dördüncü bölüm de Yerel Yönetimler ile Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim açıklanmış ve son bölüm olan beşinci bölümde ise yerel yönetimlerden bir örnek İstanbul'un güzide bir ilçesi olan Beykoz Belediye Başkanlığının Stratejik Planı uygulaması anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Strateji, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Yerel Stratejik Planlama

LOCAL GOVERNMENT STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT IN A CASE STUDY ON MUNICIPAL BEYKOZ

Presented By : Şener YALÇINKAYA

Abstract

Whether an institution can survive or not depends on how well it makes plans and how well it can predict the future . For this reason , the institution should absorb its internal knowledge very well and should use them perfectly . With the light of this those knowledge, the plannings should be developed . Specialists also should analyze them and should prepare its strategic plans . Operational (short term) , tactical (medium term) and strategic (long term) plannings are needed for the institution . Otherwise , it can be noticed how it could do the things better, or what could be done before it is too late . But in our country; Planning which is vital for organizations does not always have an interest .

In this study, strategic planning and management approaches are discussed in terms of local governments. Local managements “economic resources are scarce and citizens” demands in participation and politics and the need for qualified services makes the planning concept necessary. This concept becomes more and more important as days go by.

This study analyzes that local organization can be successful by considering how important and vital of plannings step consciously. In the first part of this study, the concept of Strategy is mentioned. In the second part, have been mentioned in Strategic Management. In the third section describes the strategic planning. The fourth chapter in the Local Government and Local Government Strategic Management explained that the fifth and final section of the chapter is an example of local government, the Beykoz district of İstanbul, an eminent mayor of the Strategic Plan implementation is described.

Key Words: Strategy, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Planning in Local Government

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler	
İçindekiler.....	I-V
Tablolar Listesi.....	VI-VII
Şekiller Listesi.....	VIII
Kısaltmalar.....	IX
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ

1. STRATEJİ, STRATEJİ KAVRAMI.....	3
1.1. Stratejinin Tanımı.....	3
1.2. Stratejinin Özellikleri.....	4
1.3. Stratejinin Yararları.....	5
1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1.4.1. Strateji ve Politika.....	6
1.4.2. Strateji ve Taktik.....	6
1.4.3. Strateji ve Program	7
1.4.4. Strateji ve Yöntem.....	7
1.4.5. Strateji ve Planlama	8
1.4.6. Amaç, Hedef ve Strateji.....	8
1.4.7. Vizyon ve Strateji.....	9
1.4.8. Misyon ve Strateji.....	9
1.5. İşletme İçin Stratejinin Önemi.....	9
1.5.1. Strateji Yokluğunun Olumsuz Sonuçları.....	10
1.5.2. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları.....	10
1.6. İşletme Stratejisinin Sınırları.....	11
1.6.1. Töresel ve Yasal Sınırlamalar.....	11
1.6.2. Uygulamadan Gelen Sınırlamalar.....	11

1.6.3. Karşı Stratejiler.....	11
1.6.4. Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar.....	12
1.7. İşletmede Stratejik Kararlar.....	12
1.7.1. Stratejik Kararlar.....	12
1.7.2. Yönetimsel Kararlar.....	12
1.7.3. Eylemsel (Operasyonel) Kararlar.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2. STRATEJİK YÖNETİM, TEMEL KAVRAMLARI ve ARAÇLARI	14
2.1. Stratejik Yönetim.....	14
2.2. Stratejik Yönetim Süreçleri	16
2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	17
2.4. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi	19
2.5. Stratejik Yönetimde Temel Kavramlar.....	21
2.5.1. Strateji.....	21
2.5.2. Vizyon	23
2.5.3. Misyon.....	23
2.5.4. Politika.....	23
2.5.5. Amaç ve Hedef	25
2.5.6. Taktik.....	26
2.5.7. Program	27
2.5.8. Yöntem.....	27
2.5.9. Plan	28
2.5.10. Eylem.....	29
2.6. Stratejik Yönetimin Araçları	29
2.7. Stratejik Yönetim İle Stratejik Planlama İlişkisi	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

3.1 STRATEJİK PLANLAMA TANIMI, KAVRAMLARI, İŞLETMEDEKİ YERİ ve ORGANİZASYONU.....	35
3.1.1. Stratejik Planlama Tanımı.....	35

3.1.2.	Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi.....	37
3.1.3.	Stratejik Planlamanın Kavramları.....	39
3.1.3.1.	Kurumsal Değerler.....	39
3.1.3.2.	Misyon.....	39
3.1.3.3.	Vizyon.....	41
3.1.3.4.	Dış Çevre Analizi.....	42
3.1.3.5.	İç Çevre Analizi.....	43
3.1.3.6.	SWOT Analizi.....	43
3.1.3.7.	Senaryolar.....	44
3.1.3.8.	Politikalar.....	45
3.1.4.	Stratejik İş Üniteleri Tanımı ve Özellikleri.....	45
3.1.5.	Stratejik Planlamanın Yararları.....	45
3.1.6.	Stratejik Planlamanın İlkeleri.....	46
3.1.7.	Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı.....	47
3.1.7.1.	Zaman Süresi ve Ufku.....	47
3.1.7.2.	Verilerin Yapısı (Niteliği)	47
3.1.7.3.	Verilerin Sayısı.....	48
3.1.7.4.	Organizasyon Seviyesi.....	48
3.1.8.	Stratejik Planlama İçin Organizasyon Önerisi.....	49
3.2	STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	51
3.2.1	İç Çevre Analizi.....	52
3.2.1.1.	Pazar Analizi.....	53
3.2.1.2	Ürün Analizleri.....	54
3.2.1.3	Teknik Gelişmeler ve Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri.....	56
3.2.1.4	Rekabet Analizi.....	56
3.2.1.5	Sinerji Faktörü.....	58
3.2.4	Dış Çevre Analizi.....	59
3.2.4.1	Politik Eğilimler ve Stratejik Planlama.....	59
3.2.4.2	Sosyo-Kültürel Eğilimler ve Stratejik Planlama.....	60
3.2.4.3	Ekonomik İncelemeler ve Stratejik Planlama.....	61
3.2.4.4	Enflasyon ve Stratejik Planlama.....	61
3.2.4.5	Ekolojik Dengenin Bozulması ve Stratejik Planlama.....	61
3.2.4.6	Hukuksal, Dinsel ve Ahlaksal İncelemeler ve Stratejik Planlama.....	62
3.2.5	Senaryolar.....	63

3.2.6. Maliyetlendirme.....	64
3.2.7. İzleme ve Değerlendirme.....	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER KAVRAMI VE YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİ

4.1. YEREL YÖNETİM KAVRAMI	67
4.1.1. Yerel Yönetim Kavramının Tanımı	68
4.1.2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri	64
4.1.3. Yerel Yönetimlerin Önemi	70
4.1.4. Yerel Yönetimlerin Özellikleri	71
4.1.5. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler	72
4.2. YEREL YÖNETİM TÜRLERİ	75
4.2.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi	77
4.2.2. Belediyelerin Genel Özellikleri	79
4.2.3. Belediyelerin Kurumsal Özellikleri	80
4.2.4. Belediyelerin Organları	81
4.2.4.1. Belediye Meclisi	81
4.2.4.2. Belediye Encümeni	82
4.2.4.3. Belediye Başkanı	83
4.2.5. Belediyelerin Görev ve Yetkileri	84
4.2.6. Köyün Tanımı ve Yasal Çerçevesi	86
4.3. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLAN.....	87
4.3.1. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Amaçları.....	90
4.3.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Yasal Dayanakları	92
4.3.3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Yararları.....	97

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

5.1. BEYKOZ BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN ÖRNEĞİ.....	100
5.1.1. Beykoz Stratejik Planlama Süreci.....	101
5.1.2. Beykoz Stratejik Planlama Organizasyonu.....	101
5.1.3. Beykoz Tarihi.....	101
5.1.4. Beykoz Belediyesinin Tarihi.....	105

5.1.5. Beykoz Coğrafi Alanı.....	106
5.1.6. Beykoz'un Nüfusu.....	106
5.1.7. Beykoz'un Ekonomik Durumu.....	110
5.1.8. Beykoz'a Ulaşım.....	111
5.1.9. Belediyenin Mali Yapısı.....	111
5.1.10. Belediyenin Kurumsal Teşkilat Yapısı	115
5.1.11. Belediyenin Personel Yapısı	116
5.1.12. Paydaş Analizi	118
5.1.12.1. İç Paydaş Analizi.....	118
5.1.12.2. Dış Paydaş Analizi.....	118
5.1.13. Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT Analizi).....	119
5.1.14. Misyon, Vizyon ve İlkeler.....	121
5.1.14.1. Misyon.....	121
5.1.14.2. Vizyon.....	122
5.1.14.3. İlkeler.....	123
5.1.15. Beykoz Belediyesi Stratejik Amaç ve Hedefleri.....	124
5.1.15.1. Kurumsal Gelişim Çalışmaları ve Hedefler.....	126
5.1.15.2. Kentsel Gelişim Çalışmaları ile İlgili Hedefler.....	127
5.1.15.3. Toplumsal Gelişim Çalışmaları ile İlgili Hedefler.....	128
5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI.....	131
5.2.1. Araştırmanın Evreni	132
5.2.1.1. Araştırma Örneklemine Seçimi	132
5.2.1.2. Veri Toplama Süreci ve Yöntemi	132
5.2.2. Araştırmanın Sınırları.....	132
5.2.3. Araştırmanın Amacı	133
5.2.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorum.....	133
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	147
KAYNAKÇA.....	153
ÖZGEÇMİŞ	161
EKLER : EK-1 Anket Formu.....	162
EK-2 Araştırma İzni.....	166

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 : Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci	17
Tablo 2 : Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	19
Tablo 3: Belediyenin Evrensel Özellikleri – Türk Belediyesinin Özellikleri	80
Tablo 4 : Beykoz Kentinin Yıllara Göre Nüfus Dağılımı	100
Tablo 5 : Yıllık Nüfus Artış Hızları	107
Tablo 6 : Karşılaştırmalı Nüfus Yoğunluğu	107
Tablo 7 : Nüfusun Cinsiyete Göre Dağılımı	108
Tablo 8 : Beykoz Merkez, Mahalle ve Köy Nüfusları	109
Tablo 9 : Beykoz İşgücü Durumu	110
Tablo 10 : Beykoz Belediyesi Yıllara Göre Gelirlerin Bütçeye Oranı	113
Tablo 11 : Beykoz Belediyesi Yıllara Göre Giderlerin Bütçeye Oranı	115
Tablo 12 : Beykoz Belediyesi Personel Sayısı	116
Tablo 13 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Eğitim Durumu	117
Tablo 14 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Yaş Durumu	117
Tablo 15 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Kıdem Durumu	118
Tablo 16 : Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı	133
Tablo 17 : İtranet Sistemi Kullanım Durumu Dağılımı	133
Tablo 18 : İnternet Sistemi Kullanım Durumu Dağılımı	134
Tablo 19 : Elektronik Dokümantasyon Sistemi Durumu Dağılımı	134
Tablo 20 : WEB Sitesi Durumu Dağılımı	135
Tablo 21 : Stratejik Eğitim Durumu Dağılımı	135
Tablo 22 : Stratejik Planlama Alanında Yapılmış Çalışma Durumu Dağılımı	136
Tablo 23 : Kalite Yönetimi Konusundaki Çalışma Durumu Dağılımı	137
Tablo 24 : Norm Kadro Çalışma Durumu Dağılımı	137
Tablo 25 : Öneri/Proje Sunma İmkânı Durumu Dağılımı	138
Tablo 26 : Öneri/Proje Görüşlerinin Ne Şekilde Alındığı Durumu Dağılımı	138
Tablo 27 : Öneri/Proje ve Görüşlerin Faaliyetlere Yansıtılma Durumu Dağılımı	139
Tablo 28 : Öneri/Proje ve Görüşlerin Geri Bildirim Durumu Dağılımı	139
Tablo 29 : Dış Paydaşların Ürün/Hizmetlere Yönelik Geri Bildirim Dağılımı	139
Tablo 30 : Ürün/Hizmet Geri Bildirimi Nasıl Sağlandığının Durumu Dağılımı	140

Tablo 31 : Faaliyetlerin Gelen Bildirim/Görüşlere Göre Yönlendirilme Dağılımı	140
Tablo 32 : Yönetici ve Çalışanlar Arası İletişim Düzeyi Durumu Dağılımı	141
Tablo 33 : Hizmet İçi Eğitim Programları Yeterliliği Durumu Dağılımı	142
Tablo 34 : İnsan Kaynakları Yönetimi Durumu Dağılımı	142
Tablo 35 : Personel Sayısı ve Niteliği Durumu Dağılımı	143
Tablo 36 : Kurum İçi Görev ve Yetki Durumu Dağılımı	143
Tablo 37 : Dışsal Faktörlerin Stratejik Planlamamaya Etkileri Durumu Dağılımı	144
Tablo 38 : Stratejik Yönetimin Uygulamaması İfadeleri Durumu Dağılımı	144
Tablo 39 : Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği İfade Durumu Dağılımı	145
Tablo 40 : Stratejik Planlamanın Yönetim Kalitesi Durumu Dağılımı	145

SEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 : Stratejik Yönetim Analiz Süreci	16
Şekil 2 : Stratejik Yönetim Evreleri	32
Şekil 3 : SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar	44
Şekil 4 : Planlama Yöneticisinin Danışman Organ Olarak Görevlendirilmesi	50
Şekil 5 : Planlama Faaliyetlerinin Bir Komite İle Yürütülmesi	51
Şekil 6 : İş Çevresi/Yakın Çevre Analizi	53
Şekil 7 : Ürün, Hayat Eğrisinin Grafikselsel Açıklaması	55
Şekil 8 : Rekabet Analizi Tabloları	58
Şekil 9 : Beykoz'un İmar Durumu Haritası	106
Şekil 10 : Beykoz Belediyesi Teşkilat Yapısı	116

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
a.g.d.	Adı geçen dergi
a.g.k.	Adı geçen kitap
a.g.m.	Adı geçen makale
a.g.p.	Adı geçen proje
a.g.t.	Adı geçen tez
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	Güçlü – Zayıf Yönler ve Fırsatlar – Tehditler
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SP	Stratejik Plan
SWOT	Strength (Güçlü), Weakness (Zayıf), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehlikeler)
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırmalar Vakfı
TÜİK	Türkiye Nüfus İstatistikleri
Vb.	ve benzeri
Vd.	ve diğeri

GİRİŞ

Japon savaş sanatı Sun Tzu temel felsefesinde ilk olarak şu cümleyi savunur: **“Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise daha savaşmadan sen kazanırsın. Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin. Zengin strateji, yoksul stratejiye üstün gelir. Stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdurlar. Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı, mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.”**

Yöneticiler ve insanlar yalnızca içinde bulunduğu koşulları değil; bilgi, iletişim ve düşünsel araçlar ile ulaşabildiği kadar uzaklığı değerlendirmek durumundadır. Çünkü insanoğlunun yaşamsal ihtiyaçlarının karşılanması için ortaya çıkan oluşumun gereğidir. Bu bağlamda sadece ekonomiye değil siyasal ve sosyo-kültürel gelişim insanlık tarihinin yaşamsal çizgilerine de yön vermekle görevli olan insanlar bu bilimin sahip olduğu disiplinleri mümkün olan en geniş açı ile incelemek durumundadır. Stratejik planlama, geleceği beklemek yerine onu hedef ve amaçlar doğrultusunda şekillendirmek amacıyla uygulanmaya başlamıştır.

Merkezi yönetimin etkisi altında faaliyet gösteren ve sıkça siyasi müdahalelere maruz kalan yerel yönetimler çözüm üretmek zorundadır. Kamuda stratejik yönetim anlayışıyla bu durum değişmiş, yerel yönetimler için yeni dönemde stratejik planlama dönemi başlamıştır. Yerel yönetimler ve diğer kamu örgütleri kendi stratejik planlarını hazırlayarak geleceklerine yön verecekleri yol haritalarını ortaya koymak zorundadırlar. Yaşanan değişim ve dönüşüm sonucu, vatandaşın istek ve beklentileri değişmekte, hizmete verilen önem artmakta ve daha demokratik bir yöntemle işgörme ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlamanın yerel yönetimlere özgü özellikler dikkate alınarak uyumlaştırıldığı, stratejik planlama sürecinin bilinçli biçimde uygulandığı, farklı örneklerden yararlanıldığı takdirde yerel yönetimlerde de başarılı olabileceği iddiası çalışmaya konu olmuştur. Yapılan bu çalışmanın ilk bölümünde; Strateji kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde; Stratejik Yönetime değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise Stratejik Planlama anlatılmıştır. Dördüncü bölümde Yerel Yönetimler ve Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetimler irdelenmiştir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise yerel yönetimlerden bir örnek İstanbul’un güzide bir ilçesi olan Beykoz Belediye Başkanlığının Stratejik Planı uygulaması incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ

1. STRATEJİ, STRATEJİ KAVRAMI

1.1 Stratejinin Tanımı

Strateji sözcüğü etimolojik köken açısından iki temele dayanmaktadır ve sözcüğün kökleri Antik Çağlara kadar uzanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bunlardan biri Latince “yol, çizgi ve yatak” anlamına gelen “stratum” kavramıdır. Strateji sözcüğünü diğer anlamının ise Eski Yunanlı General “Strategos”un adıyla ilgili olduğu ve strateji sözcüğünü zaman zaman bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanıldığı da ileri sürülmektedir.¹ “Strategos” sözcüğü, Eski Mısır’da Ptolemioslar devrinde, Atina ve Roma’da askeri ve sivil yönetim başkanlarını ifade ederken, Bizanslılar devrinde de yüksek bir rütbe sayılan strategosluk bizzat kral tarafından verilmiştir. Bu kavram, dönemler içerisinde gelişim göstermiş ve kişilerle birlikte anılmak yerine stratejik süreç adı verilen bir oluşumu ifade eden anlamda kullanılmaya başlanmıştır.² Strateji sözcüğünün kökeni konusunda uzlaşma olmamasına rağmen, genel bir yaklaşımla çıkan ortak anlamın yön gösterme, yönlendirme ile ilgili olduğu görülmektedir.³

Strateji sözcüğünün ilk olarak ne zaman kullanılmaya başlandığı bilinmemesine rağmen, sözcük yüzyıllardır kullanılmakta ve yoğunlukla askeri literatüre ait bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Hun imparatoru Atilla şöyle demiştir.⁴ “Amaçsız bir Hun, amacına ne zaman ulaştığını asla bilemez.”, “Yüzeysel amaçlar, yüzeysel sonuçlar doğurur.”, “Komutanların daima yüksek amaçları olmalıdır; bunlar sıradan olan şeylerin güvenliğine sığınmadan, kendilerini farklı kılacak şeylerin peşinde olmalıdırlar.”, “Liderler, Hunlara yön vermeli, onların amaçsız kalmalarına asla izin vermemelidir.”, “İleriyi görebilme, enerji, tek amaca bağlılık, Hunların seçimi ve kullanımı, çabalara değecek bir hedefe bağlılık mükemmel bir komutanın özellikleri haline gelir.”. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak, zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi

¹ Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Kırklareli, 2005, s.1.

² Çomaklı, Ş.E., Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara, 2007, s.10

³ Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2007, s.16

⁴ http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/guzel-soz.htm 16.01.2010

edinmek, kendi birliklerinin durumu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur. Askeri alanda stratejiler düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak belirlenir. Eğer karşıda bir düşman faaliyeti bulunmuyorsa, o takdirde stratejilere gerek kalmaz; planlar yapılır ve uygulanır.⁵

Hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Oskar Morgenstern ve John von Neumann “Theory of Games and Economic Behaviour” (1944) adlı eserlerinde stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamışlardır.⁶

Strateji ile ilgili bu ve buna benzer çalışmalar yapılmış olsa da; kavrama işletme yönetimi açısından çeşitli yaklaşımlar getirilmesi 1960’lardan itibaren olmuştur. Bu yıllarda kavramın en eski ve en klasik tanımlarından birini yapan Chandler stratejiyi; “bir örgütün uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisinin yapılması” olarak tanımlamıştır. İşletmecilik alanında strateji, bir işletmenin esas amaçlarını, politika ve faaliyetler çerçevesi içinde bütünleştiren ve işletmeyi tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır.⁷

Strateji artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile aslında ifade edilmek istenen, belirlenmiş veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir.⁸

Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlerine dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir.⁹

Strateji kavramı, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. Amaç ve hedefler doğrultusunda takip edilmesi gereken yolun tespit edilmesi seçenekler arasında tercihler yapılması ve önceliklerin belirlenmesini de beraberinde getirir.¹⁰

⁵ Ülgen H, Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2007, s.33

⁶ KOSGEB, Strateji ve Stratejik Yönetim, Ankara, 2004, s.3

⁷ Akyüz, Ö.F, Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara, 2001,s.110

⁸ Çevik H.H., Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.310

⁹ Özgür H., Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara, 2004, s.208

¹⁰ Sağmanlı M. ve Ersen Ç., :Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum, Öneri, Cilt 4, Sayı 6, 2001, s.16

Buraya kadar yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, strateji amaç ve hedeflere ulaşmak için alınan önlem ve izlenecek yolları kapsamaktadır. Tüm örgütlerin dış çevresi ile kurduğu ilişkide kendisi için en yüksek yararı sağlamada izleyeceği yol ve yapacağı tercihleri içermektedir.

1.2. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin çeşitli alanlardaki tanımlarından sonra, stratejinin, özellikle yönetim açısından özellikleri şöyledir:

- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir kurumun stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Stratejinin varoluş nedeni örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.
- Strateji, kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler ve faaliyet gösterdiği çevreye uyumuna yardımcı olur. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan dış çevredeki değişimlerin kavranmasına, kurum üzerindeki tehditlerin giderilmesine ve fırsatların da zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkan verir.
- Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat bir düşünme yöntemi, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Strateji kurumun uzun dönemli yönünü belirlediği için rutin karar ve işlerden ayrılır.
- Strateji, kurumun bütün finansal ve beşeri kaynaklarının uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece, strateji kurumun günlük hayat içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ya da pusulası olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğal olarak strateji; yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmuştur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede kurumun faaliyet sahalarını belirler. Kurumun mevcut kaynaklardan nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümü ve takvimini içerir. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı dikkate alınarak kurumun lehine olabilecek esaslar üzerinde ayrıntılandırılmış bir projeksiyondur.
- Strateji, kurumda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Bu duruma göre, strateji yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik

ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Oysa, onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçlar kesin bir şekilde belirlendikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır.¹¹ Böylece, çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını daha kolay yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerin genel amaçlara uygunluğu da kolayca belirlemiş olacaklardır.¹²

Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.¹³

1.3. Stratejinin Yararları

Stratejiye sahip olmak, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı yaratır. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma imkanı verir. Stratejiye sahip olmayan bir örgüt, devreden gelen fırsat ve tehditleri değerlendirme kapasitesi azalır.

Strateji örgüte; kendi kendini değerlendirme imkanı verir; ayrıca, ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Strateji bir bütün olarak örgütün kendisinin, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu, eğilim ve önyargılarını örgüte öğrenme olasılığını artırır.

Strateji, örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, örgütün her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Stratejiye sahip olma, etkili bir koordinasyon ve hedef birliğine sahip olmak da demektir.

Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevk eder ve çeşitli kademelerdeki planlar için genel bir çerçeve kural sunar. Bir örgüt temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir.¹⁴ Çünkü iyi bir stratejiye sahip olan bir örgüt, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olacaktır.¹⁵

1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.4.1. Strateji ve politika

¹¹ Yüzbaşıoğlu, N., 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, Konya, 2004, s.106-114

¹² Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 55-56

¹³ http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/ozellikler.htm 16.01.2010

¹⁴ Dinçer, a.g.k., s.22-23

¹⁵ Eren, a.g.k., s.28

Strateji; politikaya göre daha genel bir yapıya sahiptir ve karar alıcıların rutin kararlarından etkilenmez; aksine kararların alınmasında etkisi olan bir rehber, bir başvuru kaynağıdır. Politika ise; yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamaları ile ilgili olarak hazırlanır.¹⁶

Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamını içermektedir. Politika yeterli derecede belirlenmiş ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamına ilişkin tercihleri tanımlayan kılavuz niteliğindedir. Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür.¹⁷

Politika ile strateji arasındaki en önemli farkın; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.¹⁸

1.4.2. Strateji ve Taktik

Strateji genel amaçken, taktik bu amaca ulaşmadaki araçtır. Ünlü stratejisyen Carl von Clausewitz taktik ile strateji arasındaki ilişkiyi tanımlarken; “taktik askeri birlikleri muharebeler için, strateji ise muharebeleri nihai savaş için kullanma sanatıdır” demektedir. Hangi askeri birliğin, hangi küçük muharebede ve hangi ölçekte kullanılacağına tespiti bu muharebelerin neticesi olan nihai savaş ile ilgili bir hedef belirlemesi ile yapılabilir. Bu çift yönlü bir ilişkidir. Stratejik yönelişi belirlenmemiş bir ordunun birbirinden bağımsız küçük muharebelerde tek tek başarılar kazanması nihai kaderini belirleyici olamaz. Aynı şekilde, stratejik yükselişi teorik olarak ortaya konmuş olmakla birlikte, bu yönelişin küçük muharebeler şeklindeki taktik altyapısı kurulamamış bir ordunun da başarılı olması mümkün değildir.¹⁹

Strateji örgütün bütününe ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilecek yöntemlerle rekabet avantajının uzun dönemde lehe çevrilmesi üzerine yoğunlaşırken, taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri

¹⁶ Ülgen H, Mirze S.K., a.g.k., s.35

¹⁷ Çomaklı, a.g.k., s.18

¹⁸ Dinçer, a.g.k., s.30

¹⁹ Davutoğlu, A., Stratejik Derinlik Türkiye'nin Uluslararası Konumu İstanbul, 2001, s.31

üzerinde odaklanır, operasyon stratejik ve taktik kararlar doğrultusunda uygulama programları geliştirir.²⁰

1.4.3. Strateji ve program

Program herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları her birinden sorumlu olan kimseleri ve her birisinin süresini gösteren dokümanlar olarak tanımlanmaktadır.²¹ Program, planların ayrıntılarını açıklar ve kısa süre ile ilgilidir. Program bir dilek olarak tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içerir. Program faaliyetlerin sürelerini, uygulanacakları yeri, kimler tarafından nasıl yapılacağını ayrıntıları ile tanımlar. Programların somutluk dereceleri çok yüksek esneklikleri ise çok düşüktür.²²

Strateji örgütlerde oluşacak tüm olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların örgütün amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar bir defa kullanılan planlardan oluşmaları ile politika ve stratejilerden ayrılırlar.²³

1.4.4. Strateji ve yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer bir kavramdır. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem, normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şeklini ele alır. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniş kavramlardır. Yöntem ile programın ortak yönleri ise uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya işlemi ilgilendirmeleridir.

Yönetimsel süreç içinde yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması yaparken bir dizi niceliksel ve niteliksel yöntemlerden yararlanır. Politika uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur. Yöntemin stratejiye göre daha çok standartlaştırılma özelliği bulunmaktadır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler oluşturulmuştur. Bu bağlamda, yöntem çeşitli sorunların özünde kullanılan tekniklerden ibarettir.²⁴

Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırma özelliğinin olmasıdır.²⁵

²⁰ Barca M., Balcı A., Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Metinleri, Sakarya, 2004, s.13

²¹ Çomaklı, a.g.k., s.21

²² Pamuk, G., Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İstanbul, 1997, s.23

²³ Güçlü, N., Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.69

²⁴ Akgemci, T., Stratejik Yönetim, Ankara, 2007, s.6

²⁵ Eren, a.g.k., s.24

1.4.5. Strateji ve planlama

Strateji ve planlama sık sık karıştırılan kavramlardır. Strateji kavramı, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken plan kavramı amaçlara ulaşmak için araçlar ile yolların kararlaştırılması ve neyin, nerede, niçin, hangi sürede yapılacağıının önceden belirlenmesidir.²⁶

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji daha uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.

Belirli bir süreç içinde tanımlanamadığı ve kesin bir sonucu olmadığı için strateji yaratmak bir sanattır. Organizasyonlar uygulanacak stratejileri belirledikten sonra planlama yapabilir.²⁷

1.4.6. Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır.

Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da teşkil ederler. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken ilkeler şunlardır:²⁸

1. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
2. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
3. Amaçlar esnek olmalıdır.
4. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
5. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
6. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
7. Amaçlar motive edici olmalıdır.
8. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

²⁶ Çomaklı, a.g.k., s.22

²⁷ Bütüner, H., Stratejik Planlama Sistematiği, V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2005, s.511

²⁸ Eren, a.g.k., s.15-16

1.4.7. Vizyon ve Strateji

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş yada başarılammamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon strateji olmadan sınırlanmış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyonun zenginliği amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda; amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir. Ancak amaçlar, stratejiler ve misyon birbiriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır. Kısacası vizyon, ham stratejinin, amacın ve hem de misyonun çıkış ve ilham kaynağıdır.

1.4.8. Misyon ve Strateji

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

Gelecekte ulaşılması isten hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.²⁹

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır.

1.5. İşletme İçin Stratejinin Önemi

Stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesaplamaları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü olarak kurallardan yoksun kalır. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynak etkin ve verimli kullanılmamaktadır. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak bir strateji analizi yapılmamaktadır. İkinci olarak, uygun bir ürün - pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Ve son olarak, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu

²⁹ Aktan, Coşkun C., Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara., 2006, s.5

nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.³⁰

Geleneksel anlamda uluslar arası kurumlar, standart iş yapma yöntemlerini dünyanın her köşesinde uygulamaya çalışırlar. Yeni yönetim anlayışını benimseyerek kendilerine adapte eden ve böylece dünyadaki etkinlik alanlarını genişleten kurumlar ise bilgi birikimlerini kullanarak hem farklı pazarlara farklı çözümler sunar, hem de başarılarıyla fark yaratırlar.³¹

1.5.1. Strateji Yokluğunun Olumsuz Sonuçları

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilmediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olmaktadır.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler.
- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerlerini ölçmek kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler veya kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- Periyodik değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder veya en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- İşletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri endüstri işletmelerinde görülmektedir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma - geliştirme departmanları arasındaki ahengi kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirine karşı zıt bir tutum içinde bulunmaktadır.

- Amaçlarını gerçekleştirecek çekici yatırım alanları ve bulamayacaklar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanaliz edeceklerdir.

1.5.2. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme araştırma - geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduğundan, değişimler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan

³⁰ Eren, a.g.k., s.27

³¹ Argüden, Y., Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek, İstanbul, 2004, s.73

bütünleşmiş ve uyum içinde çalışan bir firmadır. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın riskleri asgariye indirgenmesinde görülmektedir. Büyük işletmelerde bağlı kuruluşlar arasındaki işbirliği kolayca sağlanamadığından, çeşitlilik ve farklılaştırma sadece bir tek üretim kaynağı yönünden yapılmadığından, özellikle holding şirketlerde stratejik ihtiyaçlar daha az geçerli ve koruyucudur. Çünkü bu tip sermaye şirketlerindeki bağlılık, ürün ve pazarlar yönünden değil, daha ziyade, sermaye yönündedir.³²

1.6. İşletme Stratejisinin Sınırları

1.6.1. Töresel ve Yasal Sınırlamalar

İnsanlar toplumun inanç değer ve törelerine uygun olarak yetişir ve neyi yapmaları, neyi yapmamaları gerektiğini öğrenirler. Onlara aşılana değerlerden biri insanların oyunun kurallarına uymaları gerektiğidir. Sosyal hayatta yazılı hale getirilmiş yasalar toplumun inanç, değer ve törelerine saygılı olmayı gerekli kılan kurallardır. İşletmeler de toplumda tüzel kişiliğe sahip birer kurum olduklarından yasal ve töresel olarak toplum tarafından benimsenmiş kurallara uymak zorundadır.

1.6.2. Uygulamadan Gelen Sınırlamalar

Bunlardan birincisi, yöneticinin içinde çalıştığı organizasyondan gelen ve daha önceki yıllarda alışılmış davranışlar, gelenek, adet ve önyargıların sınırlamalarıdır.

Stratejinin meydana getirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir sınırlama yöneticinin kapasitesidir. Bu sınır strateji iyi meydana getiren veya uygulayan yöneticilerin zekası, bilgileri, yetenekleri, cesareti ve özel yargılarıyla ilgilidir.

Başka bir pratik sınırlamada, iyi stratejiyi saptamak için işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmamasından ileri gelmektedir.

Özellikle stratejik planlamada önemli pratik sınırlamalardan birisi zaman faktörü olmaktadır. Stratejinin tayininde optimum bir süre saptanmalıdır.

1.6.3. Karşı Stratejiler

Belli başlı karşı stratejiler veya stratejik güçler olarak işletmenin karşısına rakipler, devlet, diğer kamu kuruluşları, sendikalar ve hafta halk çıkmaktadır. İşletmeler stratejik bir harekete karşı bir stratejik hareket oluştururlar. Böylece ilk yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur veya geleceğin her türlü sonuçları göze alınarak faaliyete ısrarla devam edilir. O halde karşı hareketin gücü ölçüsünde stratejik faaliyetler frenlenmektedir.

³² Eren, a.g.k., s.28-29

1.6.4. Sosyal ve Psikolojik Sınırlamalar

Strateji tayininde uygulama alanı işletmenin tümü ile ilgili olduğundan daha çok orijinallik beklenmekte ve uygulayıcıların tümünün görüşlerine başvurulmaktadır. Bu yüzden, sosyal ve psikolojik etkiler meydana getiren bu faktörleri hesaba katmalı, olanaklı olduğu kadar grup kararlarına veya grup liderlerinin kararlarına dayanılması unutulmamalıdır.

1.7. İşletmede Stratejik Kararlar

İşletmede verilen kararların yapısını üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır.³³

1.7.1. Stratejik Kararlar

Bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle, genellikle dışa dönük niteliğe sahiptir. Konu kar açısından düşünülürse, hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur.

Stratejik kararları ilgilendiren başka bir konu da işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevreden meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelenmesi gerekmektedir. O halde bu tür kararları etkileyen en önemli konu çevrede meydana gelebilecek olan ekonomik, sosyal, politik değişimlerdir.

Sonuç olarak: İşletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanınması gerekmektedir. Bundan sonra elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini kesinlikle saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün - pazar bileşimini uygun bir biçimde seçmesi gerekmektedir. O halde stratejik kararlar devamlı çevresel incelemelerin ışığında;

- ✓ İşletmenin genel amaçlarını saptaması,
- ✓ Amaçlara ulaştıracak üretim ve faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme, ile ilgilidir.

1.7.2. Yönetsel Kararlar

Bu kararlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidir. Organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken konular; yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı mevkiler arasındaki yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı; işletmeye

³³ Eren, a.g.k., s,35-36

giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği; haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetmel kararların bir kısmı da işletme kaynaklarının edinilmesi ve bunların nerelerden, nasıl ne gibi koşullarla elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağıının saptanması ile ilgilidir. Bu kararlar, çevresel değişimlerin büyük ölçüde etkisi altına girdiği ve işletmenin yaşamını ve gelişimini tehlikeye soktuğu hallerde stratejik nitelik kazanırlar.

1.7.3. Eylemsel (Operasyonel) Kararlar

Eylemsel kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdir. Amaç mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır. Bütçe kaynakları bu amacı sağlamak üzere insan gücü ve para olarak, fonksiyonel departmanlar arasında verimlilik performansı şeklinde dağıtılırlar. Örneğin, alış ve satış fiyatlarının saptanması, satış arttırmasını sağlayacak hazırlıklar, üretim programı ve stok seviyelerinin gözden geçirilmesi gibi kısa süreli faaliyetler bu gruba dahildir. Bu nedenle, sözü geçen faaliyetler bir organizasyon bölümü veya servisinin eldeki araçlardan en iyi sonuçlara ulaşmak için vereceği kararlarla ilgili olduğundan, sorun bu amaçları en iyi biçimde düzenlemeyi ve çalıştırmayı gerektirmektedir.³⁴

³⁴ Eren, a.g.k, s.37

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM, TEMEL KAVRAMI VE ARAÇLARI

2. STRATEJİK YÖNETİM, TEMEL KAVRAMLARI ve ARAÇLARI

Bu bölümde stratejik yönetime konu olan temel kavramlara açıklık getirilmiştir. Burada amaç terminolojide birlik oluşturarak çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde sıkça kullanılan terimleri ortak bir dil haline getirmektir. Strateji ve ilişkili olan kavramlardan bahsetmeden önce stratejik yönetimi açıklamak yerinde olacaktır.

2.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir³⁵

Stratejik yönetim geliştirmekte olan tüm yönetim kavramlarıyla birlikte tepe yönetimin fonksiyonu olma özelliğini de muhafaza etmektedir. Gelecek yönelimlidir ve uzun vadedeki amaçlarla ilgilenir, işletmeyi bir sistem olarak görür, işletme amaçlarıyla toplum menfaatlerini aynı paralellikte yürütür, alt kademe yöneticilerine yön çizer ve mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanır.³⁶

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik yönetim sisteminin fonksiyonlarını üstlenecek organizasyon yapısının belirlemektir. Bu aşamada örgütün tepe yöneticisi tarafından organizasyon oluşturularak görev ve yetkileri tüm kuruluşa duyurulur.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması stratejik planlamadır. Bu aşamada örgütün en üst düzey yönetimi işletmenin iç ve dış çevre analizi, SWOT analizi, paydaş analizleri göz önüne alarak alternatif senaryolardan hareketle, örgütün vizyonunu belirlerler. Daha sonra bu vizyona ulaştıracak politika, amaç ve hedefleri ortaya koyarlar. Oluşturulan vizyonun, amaç ve hedeflerin sahiplenilmesini sağlamak için örgütün tüm taraflarının katkısı alınmalıdır. Bu aşamada orta ve alt düzey yöneticilerle en önemli paydaşlar bizzat sürece dahil edilebilir.

³⁵ Drucker, P., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: __Bahçivangil), İstanbul, 1999, s.15

³⁶ Rodoplu, D., Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri, Kocaeli, 2004, s.265

Stratejik yönetimin üçüncü aşaması denetim ve kontrol sistemidir. Yöneticiler kendilerine planla belirlenen hedefler doğrultusunda işletmeyi sürdürmekle yükümlüdür. Örgütün üst yöneticisi belirlenen hedeflere ulaşma derecelerinin kontrolünü sağlamak zorundadır. Ortaya çıkan sapmalar yapılacak revizyon değerlendirilerek yeni stratejilerin oluşturulması sağlanmalıdır.

Stratejik yönetim yukarıda ifade edildiği gibi uygulama ve denetim sistemine de yer verir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik olarak,

- Kritik sonuçların tanımlanması,
- Üretim, değerlendirme, seçim, gerçekleştirme ve stratejik seçeneklerin denetlenmesi aşamalarını içerir³⁷

Stratejik yönetim sadece planlama unsuru kapsayan bir anlayış olmadığı gibi sadece yönetim unsurunu kapsayan bir kavram da değildir. Bu nedenle stratejik yönetim, üst yönetimin başarmak zorunda olduğu aşağıdaki aşamalar şeklinde görülür.

- Dış çevrede var olan fırsatların, tehditlerin ve baskıların analizi,
- Örgütün iç yapısının güçlü ve zayıf yönlerinin analizi,
- Örgüt misyonunu saptamak ve örgüt amaçlarını geliştirmek,
- Çevresel fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını karşılaştırıp stratejileri belirlemek,
- Stratejileri gerçekleştirmek,
- Örgütsel amaçların başarılmasını sağlamada stratejik kontrol işlevlerini yerine getirmek.

Örgütlerde karşılaşılan verimlilik ve etkinlik problemlerinin arkasında, çalışanların ve yöneticilerin yaptıkları işin ne olduğunu bilmemelerinden kaynaklanan nedenler vardır. Stratejik yönetim, kuruluşların tüm faaliyet ve projelerinin belirlenmiş olan misyon çerçevesinde vizyona ve amaçlara göre yapılmasını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim “Stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.³⁸

Değişen ve sürekli gelişen ortam koşulları karşısında kurumlar, rekabet ortamının hangi fırsatları ya da tehditleri getireceğini bilememektedir. Böylesine belirsiz bir ortamda

³⁷ Dietger, H., Strategic Management-Task and Challenges in Challenges in The 1990s.Long Range Planning, 1991, ss.26-28

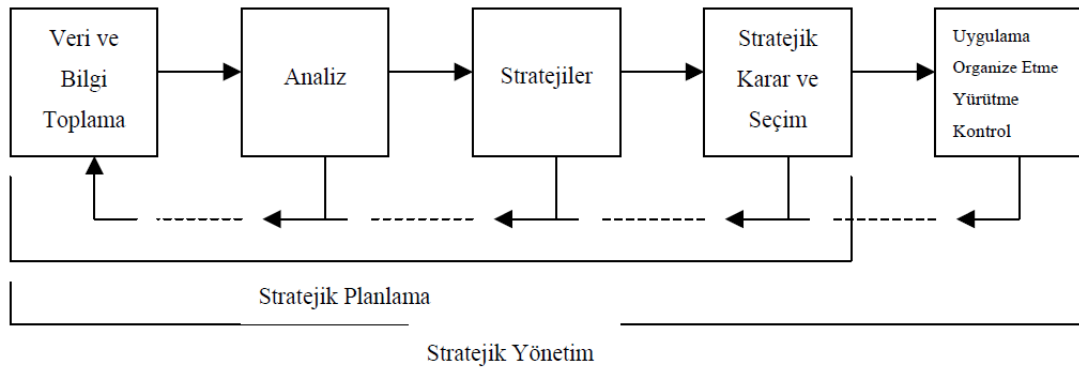
³⁸ Atmaca, İ.L., Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007, s.39

rekabet gücünü korumak isteyen kurumların, esnek ve hızlı stratejiler geliştirmesi, diğer bir deyişle değişimi yönetmesi gerekmektedir.³⁹

2.2. Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejik yönetim süreci tamamen bir karar ve tercih sürecidir. Stratejik yönetim süreçlerini şöyle tarif etmiştir;

- a. Stratejik planlama için gerekli verilerin toplanması
- b. Stratejik planların yapılması
- c. Stratejik planların uygulanması için gerekli her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınması
- d. Stratejilerin uygulanması
- e. Stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrolü stratejik yönetim sürecini Şekil 1'deki gibi açıklamışlardır.⁴⁰ Bu sürece göre toplanan veriler ve bilgiler doğrultusunda yapılan analizler ile alternatif stratejiler ortaya konulur. Bunlar arasından seçimi yönetim yapacaktır. Stratejilerin ortaya konulması ve stratejik kararların alınmasına kadar geçen süreç stratejik planlamayı tarif ederken planın uygulanması, takip ve kontrol edilmesi stratejik yönetimi ifade etmektedir. Stratejik yönetim planlamasının uygulanması, kontrol edilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi ile yapılandırılması süreci içinde seyreden bir döngü ile temsil edilebilir.



Şekil 1 : Stratejik Yönetim Analiz Süreci (Mirze ve Ülgen, 2007, s.37)

Stratejik yönetim kavramı stratejik planlamadan daha geniş bir anlamı içermektedir. Stratejik plan aşağıdaki üç soruyu cevaplarırken stratejik yönetim dördüncü soruyu da cevaplamaya yardımcı olur⁴¹

³⁹ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s.103

⁴⁰ Mirze, S. K., Ülgen, H., a.g.k., s.37

⁴¹ DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.dpt.gov.tr>, 2006, s.8

- neredeyiz?
- nereye gitmek istiyoruz?
- gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda ifade edilen nerdeyiz sorusunun cevabı durum analizi, SWOT analizi ve kurumsal misyon ile ortaya konulur. İkinci soru olan nereye gitmek istiyoruz? Sorusunun cevabı ise öncelikle vizyon, bu vizyona bağlı politikalar ve sırasıyla amaç ve hedefler ile ifade edilir. Üçüncü soru kısmen dördüncü soru ise tamamen performans programları ile ortaya konan faaliyet ve projeler bunun uygulama sonuçlarının takip edilmesiyle cevaplanmış olur.

Kamu kurumlarında başlayan stratejik yönetim süreci döngüsü aşağıdaki Tablo 1 yardımı ile ifade edilebilir.

Plan ve Programlar GZFT (SWOT) Analizi Paydaş Analizi	Durum analizi	Neredeyiz?
Kuruluşun varolus gerekçesi Temel İlkeler	Misyon ve ilkeler	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	Vizyon	
Orta vadede ulaşılabacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	Stratejik amaçlar ve hedefler	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Stratejiler	
Detaylı is planları Maliyetlendirme Performans programı Bütçeleme	Faaliyetler ve projeler	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Raporlama Karşılaştırma	İzleme	
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Performans Yönetimi Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	Değerlendirme ve performans ölçümü	

Tablo 1 : Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci (DPT, 2006) s.5

2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim bilimsel olarak 1900'lü yıllarda başlamıştır. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda

tutan, insanları makina gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı. 1930'lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960'lı yıllarda ise, ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören sistem yaklaşımıdır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan “duruma göre değişme yaklaşımıdır. Üçüncüsü ise, mevcut sistem incelenerek “duruma göre, sistem yaklaşımı” ile “duruma göre değişme yaklaşımını birlikte uygulayan “stratejik yönetim” yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur.⁴²

İşletme ve yönetim problemlerinin giderek artmasıyla birlikte, konuya daha sistematik bir şekilde yaklaşma ihtiyacı duyulmuş ve 20 nci yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalar başlatılmıştır. Stratejik yönetimin gelişimini Tablo 2'deki gibi açıklamıştır.⁴³

Özel sektörün nihai amacı “kar” elde etmektir. Kar amacı olmayan kamu sektörü ise, hizmet için vardır. Başarı ise, hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Başarıyı kamu sektöründe, verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Kamu sektöründe “kamu yararı” ön plandadır. Karlılık daha sonra gelir. Bazen karlılık hiç düşünülmez. Zarar bile söz konusu olabilir.⁴⁴

⁴² Campbell, A. ve Yeung, S., “Creating a Sense of Mission, Long Range Planning”, 1991, ss. 12-14.

⁴³ Dinçer, a.g.k., s.59-63

⁴⁴ Kadioğlu, İ.A., Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009, s.47

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy Planlaması Bir Unsuru Olarak SIB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Sektör Yapısının Analizi, Rekabet Analizi ve PİMS Analizi	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi Ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme ve İlk Yumruk Avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, reengineering, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Tablo 2 : Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi (Dinçer, 2007 s.63)

2.4. Türkiye'de Stratejik Yönetimin Gelişimi

Stratejik yönetim alanının ayrı bir yönetim disiplini olarak doğduğu ülke, ABD'dir. Diğer ülkeler, birçok yeni disiplinin ortaya çıkışında gözlemlendiği gibi, stratejik yönetim alanında da, izleyici konumda olmuşlardır. Stratejik yönetimin bir disiplin olarak doğduğu 1960'lı yıllardan bu yana alanın bilimsel gelişimine ABD'li bilim insanlarının dışında önemli katkı sunanlar olmamıştır. Avrupalı bilim insanları stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının gelişmesine öncülük yapmamış olsalar da ABD'deki gelişmeleri izlemekte pek de geç kaldıkları söylenemez. 1970'li yıllarda stratejik yönetim alanında, özellikle Chandler (1962)'in izinde giderek çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Türk bilim insanları ise, Avrupa ülkelerinin tersine, gecikmeli olarak ancak son yıllarda stratejik yönetimi ayrı bir bilimsel alan olarak araştırmalarına konu etmeye başlamışlardır.⁴⁵

Ülkemizde ilk uzun vadeli plânlama çalışması, 1971 yılında Koç Grubu tarafından başlatılmıştır. Bu çalışmalarda plân döneminin ilk yılı, bütçe yılı olmakta, plânlar her yıl,

⁴⁵ Barca M. ve Hızıroğlu M., 2000'li yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2009, Eskişehir, s.120

birer yıl kaydırmak suretiyle yenilenmektedir. Ancak uzun vadeli plânlama çalışmalarının, büyük çapta 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yıllarda başladığı gözlenmektedir. 1978 yılından beri Eczacıbaşı Grubunda, 1981 yılından beri Türkiye Şişe Cam Fabrikalarında, 1983 yılından beri Yaşar Holdingde, 1985 yılında itibaren de Sabancı Grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca, 1990 yılından itibaren Alarko Holding, Borusan Holding ve Bezmen Grubu da yönetim tarzlarını, plânlı hale getirmek üzere hazırlık yapmışlardır.⁴⁶

1990’lı yıllarda Gümrük Birliği Anlaşması, ülkenin dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılması, ülke içi rekabetin artması, pazarların çeşitlenmeye başlaması ve nihayet 2000’li yılların başından itibaren ülke çapında yaşanan krizler, işletmeler için dikkatle ve isabetle seçilecek stratejilerin önemini artırmış ve küçük veya büyük olsun bütün işletmeleri bilinçli bir şekilde strateji seçmeye zorlamaya başlamıştır.⁴⁷

Türkiye’de stratejik planlama özel sektörde daha eski olmakla birlikte, kamu alanında konunun gündeme gelmesi, Türkiye’nin uluslararası ilişkilerinin yansımalarıyla başlamıştır. 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile Türkiye, gelecek dönemde malî sektör ile kamu sektörü alanında uygulayacağı politikalara ilişkin taahhütlere girmiştir.

Burada;

- makro-ekonomik çerçevedeki reformlar,
- bankacılık reformları ve
- kamu sektörü reformu olmak üzere üç hususta taahhütlere giriliyordu.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir.⁴⁸

Bu arada, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001–2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmıştır.

⁴⁶ Dinçer, a.g.k., s.64-65

⁴⁷ Genç, A., Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.8

⁴⁸ Yılmaz, K., Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, 2003, s:50-51

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır” demektedir.

AB Ulusal Programı’nda ise kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler...” biçiminde değerlendiriliyordu.⁴⁹

2.5 Stratejik Yönetimde Temel Kavramlar

Stratejinin etraflıca bir tanımı yapıлып belli başlı özellikleri ve önemi açıklandıktan sonra, onunla anlam karışıklığı yapılan birtakım kavramların bilinmesi gereklidir. Bu kavramların stratejiden farklı olduğu yönlerinin ve strateji ile benzer taraflarının belirlenmesi yararlı olacaktır. Bu kavramlardan başlıcaları yönetim literatüründe sık kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır.

2.5.1 Strateji

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

⁴⁹ Yılmaz, a.g.d., s:50-51

Prof.Dr.Erol Eren Türkçe’de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır derken, Prof.Dr.Ömer Dinçer’e göre strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Nitekim ülkemizde de strateji karşılığında kullanılan “Sevk-ül Ceys” askeri hareketla ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır.

Kavram, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi bir çok sebepten dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılmamıştır.

Bazı yazarlar stratejiyi şöyle tanımlamışlardır:

Strateji bir organizasyonun hissedarları, müşterileri ve toplum için nasıl değer yaratmak istediğini tanımlar.⁵⁰

Strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen plalarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamikdir ve işletmenin aşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli; dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

Devlet Planlama Teşkilatının kamu kuruluşları için hazırladığı kılavuzda (2006) ise, “stratejiler kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür” şeklinde tanım yapılmaktadır.

⁵⁰ Kaplan R.S., Norton D.P., Strategy Maps, Converting Tangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004

2.5.2 Vizyon

Vizyon bildirimini kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin yapılacağına oluşmasına katkıda bulunur. Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.⁵¹

2.5.3 Misyon

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

2.5.4 Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kere birbirlerinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı, kesin çizgilerle ayırt etmek de oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır. Birincisi, strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleridir. Mesela bir şirketin mevcut pazar yapısı içinde sadece yeni ürün geliştirme politikası veya sadece perakendecilere dağıtım

⁵¹ Eren, a.g.k., s.19

yapma politikası, pazarlama stratejisinin önemli bir ögesi olabilir. Bu açıdan bakıldığı zaman politikalar, gelenek haline gelmiş (müesseseleşmiş) stratejiler olarak görülebilir. İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel öğeleri aynıdır, her ikisi de plânlara çerçeve oluşturur ve yön verir. Ancak bu benzerliklere rağmen, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu, muhteva ve yaklaşım bakımından birbirinden ayrıldığı vurgulanmalıdır.

Stratejiler; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir. Hâlbuki politikalar; hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Mesela bir işletme, yeni stratejisi gereği, aynı teknolojiye dayalı bir mamulünü üretimden kaldırıp, yerine yeni bir mamulü piyasaya sunabilir. Bu stratejik bir karardır. Ancak her iki mamulü üretirken de, hammadde temininde de kaliteyi esas alabilir. Bu ise, işletme politikasıyla ilgili bir karardır.

Politika, bir stratejiyi meydana getiren bileşenler veya bileşen güçler şeklinde açıklanabilir. Buradan hareketle, araştırma, üretim, hizmet, yatırım, personel, finans gibi bir takım politikalar dikkate alınır; bunların kendi içlerinde çok sıkı ilişkilerde buldukları ve hepsinin topyekûn olarak stratejiyi oluşturdukları söylenebilir.

Her ne kadar bu açıklamalar sonunda kesin bir ayırmda birleşme imkanı bulunmamışsa da, stratejinin politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavram olduğu sonucuna varılabilir. Halbuki politika, daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara yönelik olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur.

Politika ile stratejinin benzer oldukları noktalar da vardır. Bu noktalardan biri, her ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olmasıdır. Ancak, politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirleyen değişkenlerden biri olan çevredeki değişiklikler, stratejinin içerdiği temel kararların da değiştirilmesine sebep olmaktadır. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, fakat strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi seklindedir. Hâlbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Politik uygulamaların tamamı amaca yönelmiş olsa da her politik uygulamayı kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmekle izah etmek mümkün değildir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır.

2.5.5 Amaç ve Hedef

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletmenin arzuladığı uzun dönemli sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise açık ve ölçülebilir olmalarıdır.⁵²

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Amaçlar;

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Hedefler;

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

Hedeflerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şunlardır:

- 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?

⁵² Eren, E., a.g.k., s.16

- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?⁵³

2.5.6 Taktik

Taktik, usûl ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu kaynakların ve güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulamaya konulması ile ilgilidir. Taktik planlarda, olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumların önceden görülmesiyle yeni uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.⁵⁴

Daha açık bir ifadeyle, taktik daha özel ve kısa fikirlerden, bir veya daha fazla kısa vadeli hedeflerden ve bunların uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünceye dayalı bir işlem iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.

Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında belirlenebilir. Bu yüzden taktik, aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırma stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi, stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır.

Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez bir devamıdır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir.

Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlenen göz önünde bulundurlar. Halbuki taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır. Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre daha geniştir. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Ancak, taktikler büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” adı verilmektedir.

⁵³ DPT, a.g.k., s.32-34

⁵⁴ Eren, a.g.k., s.22

Strateji, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır. Taktik ise, tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, yani uygulanmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir.

Daha başka bir ifadeyle taktikler:

- a) Mevcut kaynakların etkili kullanımına,
- b) Stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlarıdır.

Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili haftalık, aylık ve hatta yıllık taktik kararlar, sık sık değişen durumlara göre gözden geçirilir ve yeniden plânlanır.

Son olarak, taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı plânlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir vasıttan ibaret olduğu söylenebilir.

2.5.7 Program

Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir.

Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Program kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir.⁵⁵

Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği de bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır. Bu yönü ile program politikadan ve stratejiden ayrılır. Programların esneklik özelliği çok azdır. Bu yüzden de katı bir özelliğe sahiptir.

2.5.8 Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir.

⁵⁵ Eren, a.g.k., s.23

Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadırlar.

Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir problem çözme yöntemidir.

2.5.9 Plan

Birbiri ile karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına tespit edilmesidir. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, taktik, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan kurumun çevresiyle veya çevreye bağlı gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır.

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak en iyi yolun bulunması (maksimizasyonu) ile ilgilidir. Doğal ve finansal kaynaklarla ilgili sınırlamalar başta olmak üzere, çevre şartları ve yenilikler gibi dış değişkenler de bu optimizasyon işlemi içine dahil olmaktadır.

Yukarıda belirtilen değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, ihtimale dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Aynı zamanda, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani, bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta, plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan da esnektir. Bu yönüyle uzun vadeli plan periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak, planların süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta vadeli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirginlik kazanmaktadırlar. Bu yönden plan, politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli ve devamlı uygulamalarla ilgilicbir kavram olduğu için orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Plan, çoğunlukla hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve hedefleri yazılmış bir ileriye tahmin türüdür. Hâlbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere “stratejik planlama” adı verilmektedir.⁵⁶

2.5.10. Eylem

Eylemler planlama sürecinde amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren faaliyet ve projelerin bütün olarak ifadesi anlamına gelir.

Eylemler, plan dili ile yazılır. Planlama teknik ve usulleri kullanılarak oluşturulur. Eylem planında, hangi eylemlerin hangi stratejileri, hedefleri ve amaçları karşıladığı açıkça belirtilir. Stratejik planların uygulanması için yöneticiler, eylem planlarını gerçekleştirmek durumundadırlar.⁵⁷

2.6. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek son derece faydalı olacaktır. Şirket yönetiminde en önemli asama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği v.b. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.

SWOT Analizi: SWOT; İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “içi durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

Portföy Analizleri : Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır:

- MCKinsey matrisi
- Pazar rekabet matrisi
- Boston Danışmanlık Şirketi'nin Geliştirdiği büyüme/Pazar payı matrisi
- Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi)

⁵⁶ Eren., a.g.k., s.25

⁵⁷ Narinoğlu, A., Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, İstanbul, 2007, s.23

- Ansoff büyüme matrisi

Q-Sort analizi : Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirilmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

Senaryo Analizi : Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman KAHN tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir.

Porter Analizi: Bu teknik en tanınmış strateji düşünürlerinden biri olan Michael PORTER tarafında 1985 yılında geliştirilmiş ve o tarihten beri de stratejik yönetimde en çok yararlanılan tekniklerden biri olmuştur. Bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter analizinde bir firmanın karlılığını etkileyen beş önemli faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkiliyorlar hem de endüstrinin yapısını oluşturuyorlar. Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır. Bu da beş güçten bir veya birkaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ya da ürünü farklılaştırmak şeklinde yapılabilir. Porter analizi, öncelikle beş gücün analizi yapıldıktan sonra bu üç farklı strateji alternatifinin ele alınmasını önermektedir. Ama açıktır ki yaratıcı stratejiler, bunlardan sadece birisinin üzerine odaklanmak yerine üç yönetimi birden ele alıp tüm bunları değerlendirmeyi gerektirir. Bu şekilde hem maliyet düşürme hem de ürünü farklılaştırma düzlemlerinde rekabet edilmesi mümkün olacaktır.⁵⁸

Vizyon / Misyon Bildirileri: Vizyon bildirisi (vision statetment), organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi (mission statetment) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Arama Konferansı : Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın

⁵⁸ Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, 1998

hazırlanması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla “ortak görüşler” üzerinde konsensusa ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve sonunda bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Nominal Grup Tekniği: Grup üyelerinin bir konu hakkında fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler ararlar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Çoklu Oylama: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Çoklu oylama, kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden yararlanır.

Açık Grup Tartışmaları: Kalite çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetimden sorumlu kişiler bir araya tartışır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

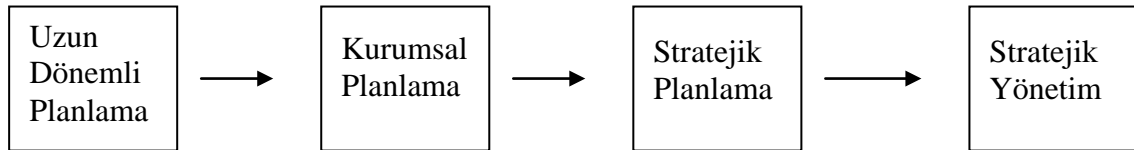
Fayda – Maliyet Analizi: Fayda – Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına yardımcı olur.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, ekonomik – mali risk, siyasi risk, ülke riski ve benzeri analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

2.7. Stratejik Yönetim İle Stratejik Planlama İlişkisi:

Stratejik planlama safhasından kısa bir müddet sonra stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir.⁵⁹

Kısaca belirtmek gerekirse stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurudur. Dolayısıyla günümüzde stratejik yönetime göre tek başına fazla bir önem taşımamaktadır; ancak stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmadığı dönemlerde işletmeler için son derece önemli ve etkili bir konuma sahiptir.⁶⁰



Şekil 2 : Stratejik Yönetim Evreleri (Ülgen H.ve Mirze K. 2007 s.36)

Kamu sektörü ve özel sektörde farklı algılama alanına sahip olan stratejik yönetim kavramı, çoğu zaman stratejik planlama kavramı ile iç içe hatta birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu noktada stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisini ortaya koymak yararlı ve yerinde olacaktır.

1980’li yıllara gelindiğinde stratejik planlama yerini yavaş yavaş stratejik yönetim kavramına bırakmaya başlamıştır. Bu durumu stratejik yaklaşımlardan bir kopuş olarak algılamak yanlış olacaktır. Bu durum, stratejik düşüncesinin gelişmesini ifade etmektedir.

Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde etkinlik gösteren tüm kuruluşlarda

⁵⁹ Dinçer, a.g.k., s.62

⁶⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.36

geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir⁶¹

Ansoff stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi tanımlarken stratejik planlamanın odak noktasının en iyi ve optimal stratejik kararları almak olduğunu; stratejik yönetimin ise bunun tersine stratejik sonuçların üretilmesine odaklandığını savunur. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojiler olabilir. Ancak, eski anlayışları hala sürdüren pek çok yazar stratejik planlama kavramını kullanmakla birlikte bununla uzun vadeli planlamayı kastetmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken, stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade eder. Burada da açıkça görüleceği üzere stratejik yönetim stratejik planlama kavramından daha geniş bir kavramdır ve onu kapsar.⁶²,

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri amaçlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey yönetici etkinliklerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁶³

Stratejik yönetim, stratejik planlama ile karakterize edilebilir ama onunla sınırlı değildir. Stratejik yönetim planlama ve bütçelemeyi ilişkilendirir, aralarında bağ kurar. Stratejik yönetimin başarıyla uygulanması yönetsel yetenek, güç yapısı, kültür, liderlik ve örgütsel yapı gibi örgütsel kapasitelerin değerlendirmesine bağlıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin merkezi bir unsuru olmakla beraber aynı şey değildir.

Bu sürecin sağlıklı işleyebilmesi için etkin bir lidere gereksinim vardır. Bunun içinde en üst düzeydeki yönetici liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Liderlik, belli amaçlar için birleşen insanların başarıya gönüllü katkıda bulunmalarını sağlayan, bireyleri

⁶¹ Aktan, Coşkun C. Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara., 2006, s.167

⁶² Ansoff, H. Igor ve Edward J. McDonell, The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York. 1988, s.235

⁶³ Alpkan, L. "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı" , Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl:1, Cilt: 1, Sayı: 2, Temmuz 2000, s. 3

tek tek etkileyen süreçtir. Lider, ise kişilik özellikleriyle bağlı olduğu grubu etkileyebilen, kendine yapılan etkiden daha çok etkiyi diğerlerine yapabilen kişidir.⁶⁴ İnsanlara liderlik etmek eylem halindeki bilgeliktir.⁶⁵

Stratejik yönetim, stratejik planlama, uygulama ve denetim unsurlarını içerir. Stratejik yönetim, örgüt üst yönetiminin rehberlik ve yönlendirme sağladığı bir süreçtir. Stratejik planlama ise işleyişten daha çok stratejiye vurgu yapar. Stratejik yönetimde örgütler planlamanın ötesine geçerek stratejileri uygulamaya yönelik mekanizmalar geliştirirler⁶⁶

⁶⁴ Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998, s.47

⁶⁵ Rosen, Robert H., İnsan Yönetimi İşletmeyi İçerden Dışarıya Dönüştürmek, İstanbul, 1998, s.38

⁶⁶ Sözen, S. Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Ankara, 2005, s.83-84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

3.1. STRATEJİK PLANLAMA TANIMI, KAVRAMLARI, İŞLETMEDEKİ YERİ ve ORGANİZASYONU

3.1.1. Stratejik Planlama Tanımı

Planlama, ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır.⁶⁷

Planlama, önceden saptanmış hedef veya hedeflere, yine önceden saptanmış sürede ulaşmak için izlenecek yön ve yöntemleri belirleme eylemi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸

Planlama ne yapılacağının bilinmesi demektir ve her yöneticinin başta gelen görevidir. En üst düzey yöneticiden küçük bir birimin başındaki yöneticiye kadar her düzeydeki yönetici için bir ölçüde planlama yapmak durumundadır.⁶⁹

Stratejik planlama; geleceğin şekillendirilmesi amacı ile yapılan, çevre şartlarını, çevredeki değişimleri ve firmanın durumunu sistematik bir şekilde inceleyerek firmanın hedeflerinin tespitini, bu hedeflere uygun alternatif stratejilerinin belirlenmesini, seçilen alternatiflere göre operasyon planlarının hazırlanmasını kapsayan analitik bir proses ve bir yönetim tarzıdır. Yarına sahip olmak için bugünden neler yapılmasına karar verilmesidir. Stratejik planlamada aşağıdaki düşünce benimsenmelidir.

Şimdi alınan kararlar geleceği şekillendirecektir; Stratejik plan şimdi verilmiş bir kararın gelecekteki etkilerini görmeye çalışır. Eğer bu etkilerin istenmeyen neticeler doğuracağı sonucuna varılırsa, karar değiştirilir. Stratejik plan gelecekteki alternatifleri inceleyerek alınması gerekli kararlara ışık tutar. Gelecekte ki fırsat ve tehlikeleri şimdiden saptamak, buna göre hareket tarzını belirlemek, stratejik planın en önemli amaçlarından biridir.

Stratejik planlama devamlı bir prosestir; Bu proses çevrenin ve firmanın durumunun incelenmesi, hedeflerin tespiti ile başlar. Hedeflere götürecek stratejilerin belirlenmesi ile devam eder, Bu stratejileri uygulamak için hazırlanan detaylı bir operasyon planları ile prosesin bir devresi tamamlanır. Bundan sonra yeniden çevre

⁶⁷ Podol, R., Sevk ve İdarenin Esasları, Ankara, 1962, s.11

⁶⁸ Bozkurt, Ö., Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara, 1998, s.206

⁶⁹ Ergun, T., Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama, Ankara, 2004, s.65

şartları, firmanın durumu ve hedeflerin tanımına geçilir. Böylece yeni bir planlama devresi başlamış olur.

Teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı ile geçerli kararlar ve sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması nedenleriyle önem kazanan stratejik planlamayı, “bir kurumun gelecekte kendini nasıl görmek istediğini zihninde canlandırdıktan sonra buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi” biçiminde tanımlamaktadır.⁷⁰

Kapsamlı ve çok yönlü tanımına göre stratejik planlama:⁷¹

- bir yönetim planlaması modelidir,
- yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

DPT'nin kamu kuruluşları için hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama ve niteliği hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Buna göre, stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.
- Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.
- Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını

⁷⁰ Üzün, C., Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, s.44

⁷¹ Bircan, İ. Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 2002, s. 14–15.

değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.⁷²

Stratejik planlama, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler saptayarak, başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden katılımcı, hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden ve esnek bir planlama anlayışıdır.⁷³

3.1.2. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi

Planlamanın yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğuna dair yaklaşım, Fayol'un planlama kavramını ortaya atmasından beri önemli ölçüde değişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında çevre şartları daha uygun, istikrarlı ve sosyal baskılar çok etkili değildir. Bu yönden de gelecekle ilgili şartlar veya muhtemel yöntemler öngörülebilirdi. Organizasyon ve kişiler şanslı veya sezgisel yaptıkları tahminlere ve tarihi verilere dayanarak, onları yorumlayarak faaliyetlerini sürdürüyorlardı. Yönetime düşen görev, etkinlik, verimlilik ve başarılarının nasıl planlanacağına ilişkindir.⁷⁴

1950'lere kadar organizasyonlar geleceğe yönelik planlama yapma gereksinimi duymamışlardır. Kısa dönemli yönetim anlayışının hakim olduğu bu dönemde, kısa dönemli planlar, bütçe ve mali kontrol yoğun olarak kullanılmıştır.⁷⁵

1950'lere gelindiğinde uzun dönemli planlama ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli planlama, kuruma çıkar teşkil eden belirlenmiş eğilimlerin gözlemiyle, bu eğilimlerin geleceğinin önceden tahmin edilmesidir. Uzun dönemli planlama bir kurum içi analiz perspektifidir. Kurumun kendi kendini değerlendirmesi, geleceği bu değerlendirmeler doğrultusunda planlamasıdır. Uzun dönemli planlamada kurumun çevresinde meydana

⁷² DPT, a.g.k., 2006:, s.7

⁷³ Dursun, H., Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar, Türk İdare Dergisi, Yıl:76, Sayı:443, 2004, s.49

⁷⁴ Yüzbaşıoğlu, a.g.k., s.89

⁷⁵ Parlak, B., ve Sobacı, Z. , Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler, İstanbul, 2005, s.290

gelen eğilimler dikkate alınmaz. Uzun dönemli planlamada yöneticiler değerlendirmelerini, yalnızca kurumun geçmişteki ve günümüzdeki doğrudan edinilmiş deneyimlerle sınırladığı için, çevrede meydana gelebilecek herhangi bir eğilimin etkisinden haberdar değildir.⁷⁶

Kurumların çevresel eğilimleri de analiz etme gereksinimi sonucu 1950'lerin sonunda uzun dönemli planlama yerini yavaş yavaş stratejik planlamaya bırakmıştır. Stratejik planlamanın gelişim süreci ilkin ticari stratejik planlama, sonra ortak stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetim biçiminde olmuştur. Ticari stratejik planlama 1960'larda başlamış ve işletmelerde ticari iş büyüklüğünü, ürünleri ve ürün pazarlarını kapsayan bir planlama türü olarak gelişmiştir.

Ticari stratejik planlama ile işletmenin çevresi analiz edilmeye tehditler, fırsatlar, iç güçler ve zayıflıklar ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Bu şekilde, işletmelerin misyonlarından, hedeflerinden ve çevresel taramalarından ticari stratejik planlar hazırlanmıştır. Ticari stratejik plan, kaynak tahsisi ve performans değerlendirmesi ile beraber değerlendirilmiştir.

1980'li yıllara gelindiğinde, artan rekabet koşulları nedeniyle stratejik planlama işlerliğini yitirmeye başlamıştır. Japon üreticilerin operasyonlarını çok daha yalın, etkin ve ucuza gerçekleştirmesi ve bu üreticilerin yeni ürün geliştirme hızlarının batılı şirketlere göre çok daha kısa olması, rekabet piyasalarında yeni bir devrin açılmasına yol açmıştır. Operasyonel etkinliklerinin düşüklüğü nedeniyle ciddi kan kaybeden firmalar bu dönemde Japon üreticilerin uyguladıkları modelleri uygulayarak yarışta kalmaya çabaladılar. Bu dönemde, hızla değişen ve fiyata çok duyarlı hale gelmiş piyasalarda stratejik planlama yetersiz kalıyordu. Çünkü uygulamada, bir kez belirlenmiş stratejilere göre program oluşturmaya dönüşmüş olan stratejik planlama, her sene sonu yaklaştığında bir önceki senenin programı üzerinde revizyonlar yaparak mevcut stratejileri devam ettirmeye yönelik bir hal almıştı. Böyle bir yapı gittikçe dinamikleşen pazar koşullarına cevap verememekteydi. İşte bu nedenlerle 1980'lerde stratejik planlama yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik planlamadan bir kopuşu değil, tersine sürekliliği temsil etmektedir. Stratejik yönetim süreci açısından tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliği taşımaktadır.⁷⁷

⁷⁶ Renfro, W. L., 1993, Issue Management in Strategic Planning, Quorum Books, London., s.58

⁷⁷ Pamuk, a.g.k., s.17

Planlama için güçlü ve işlevsel bir devlete ihtiyaç vardır. Bu yüzden devletin zayıflatıldığı küçültüldüğü bir düzende bağlayıcılığı olan kapsamlı bir planlama sözü konusu olamayacaktır.⁷⁸ Planlama yoluna başvuran ilk ülkenin SSCB olması nedeniyle uzunca bir süre merkezi planlama ile sosyalist düzen eşanlamı olarak kullanılmıştır.⁷⁹

1990'lı yıllar ise stratejik yönetimin biraz daha ötesine geçildiği bir dönemdir ki, bu dönem literatürde “stratejik görüş” dönemi olarak da adlandırılmaktadır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir.⁸⁰

Stratejik Planlama Türkiye’de kamu mali yönetimi ve kamu yönetimi reformunun başvurduğu temel dönüşüm araçlarından birisi olarak gündeme gelmiş, sorunların çözümünde kullanılması gereken bir yöntem olarak ortaya konulmuştur. Bu gelişme doğrultusunda, mali yönetim ve yerel yönetim kanunları gibi yasal düzenlemelerde stratejik planlamaya yönetimin temel araçlarından biri olarak yer verilmiştir. Bu kanunların gereği olarak kamu kuruluşlarında stratejik planlama yapmak yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir.⁸¹

3.1.3. Stratejik Planlamanın Kavramları

3.1.3.1. Kurumsal Değerler

Bir kurumun güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanlar tarafından paylaşılan kültür ve onları tutarlı davranışlar göstermeye yönlendiren ilkeler bütünüdür.

3.1.3.2. Misyon

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Bunla birlikte, çoğu kere yanlış kullanılması ve farklı anlamları üzerine vurgu yapılması sebebiyle tartışmalara doğru anlamda kullanılmış olsa bile, resmi bir beyandan ibaret kalan uygulamalara konu olmaktadır.

Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bir misyon beyannamesi işletmenin iş sahasını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayrıldığı anahtar süreçler ve

⁷⁸ Sezen, S., Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, Ankara, 1999, s.66

⁷⁹ Tokatlıoğlu, M.Y., Merkezi Planlamada Mali Teşvik Sistemi Sovyet Deneyimi, İstanbul, 2006, s.5

⁸⁰ Akgemci, a.g.k., s.14-15

⁸¹ Erkan, V., Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara, 2008, s.195

teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir.⁸²

Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. Gerçekte bu iki kavram birbirinden oldukça farklı anlamlar taşır. Misyon vizyona ulaşmakta önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır.

Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işlemedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?”, “faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelerde en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir? “ gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer örgütün misyonunu oluşturur. Bu ortak değer; örgüt yapısı, politikalar, bütçeler veya işlemler gibi somut değildir. Ancak herkeste aynı duyguları uyandırır.

Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak vs. birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlar olabilir.

- ✓ En iyi olma inancı,
- ✓ İnsanların, insan olarak önemli olduğu inancı,
- ✓ Haberleşmeyi zenginleştirmek için resmi davranma inancı,
- ✓ İşin en iyi yapılması için ayrıntılarında da önemli olduğu inancı.

Buraya kadarki açıklamalardan bir örgüt misyonunun özellikleri kısaca özetlenebilir:

- ❖ Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- ❖ Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- ❖ Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- ❖ Bir firmada çalışanların hepsi ile ilgilidir
- ❖ Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- ❖ Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir.
- ❖ Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

Bir misyonun ifadesi dört önemli öğeyi içermelidir

Amaç: işletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.

Strateji: İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir.

⁸² Alphan, L., Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi., Gebze, 2000, s.10

Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.

Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleridir. Görüldüğü gibi, bir misyon ifadesi, yönetim felsefesini yansıtan ve fakat aynı zamanda örgütün temel görevini tanımlayan cümlelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler, tüm çalışanların katılımı ile hazırlanmalı, yazılı hale getirilmeli ve herkese duyurulmalıdır.

3.1.3.3. Vizyon

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirilmek amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder.

Bir örgüt misyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse, vizyon; “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir. Ayrıca, vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşan biçimi kurma anlamlarını da içerir.

Vizyon; işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirleyen somut bir gelecek görüntüsüdür.⁸³

Başka bir açıdan vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir. Kısaca, vizyon bir işletmenin kıvılcık elmasıdır. Sanayi alanında ilk beş yüz firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin, gelecek beş yıl içinde, ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir şirketin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarların bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir. Mesela, Apple bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jobs, firmayı kurarken, bütün yöneticilerin PC kullanmalarını sağlamayı düşlemişti. 1909'larda Henry Ford 'un vizyonu ise, “otomobili demokratikleştirmek” idi. Görüldüğü gibi vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek

⁸³ Akdemir, A., Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s.11

kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.

3.1.3.4. Dış Çevre Analizi

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.⁸⁴

Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin ve kamu örgütleri üzerindeki olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi değişime hazırlık için fırsat ve zaman tanır. Çevredeki değişikliklere hazırlıklı olmanın ilk aşaması çevrenin analizi, ikincisi ise çevreye uyumdur. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. Tehditler ve fırsatlar ile alacakları tedbirler hakkında fikir sahibi olan örgütler, alternatif senaryolar üretebilir ve bunları artı ve eksileriyle karşılaştırarak hem en uygununu seçer hem de seçiminin olası zayıf yanları hakkında da fikir sahibi olur. Stratejik yönetimin önemli bir aşaması/parçası olan çevre analizi, yönetime rehberlik ederek çevreye uyumunu kolaylaştırır.⁸⁵

Kuruluşun dış çevre analizi yapılırken şu etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.⁸⁶

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

Durum analizi, kurum ile çevresi arasında ilişkilerin analiz edilerek kurumun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilmesi faaliyetlerini kapsar. Durum analizi, gelecek yıllarda bir kurumun nerelerde olması, hedeflerinin ne olması, yönetim felsefesini ne şekilde oluşturması

⁸⁴ DPT, a.g.k.2006, s.24

⁸⁵ Acar, M., ve Özgür H., Çağdaş Kamu Yönetimi : Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Ankara, 2004

⁸⁶ DPT, a.g.k., s.25

gerektiğini belirlemek amacı ile yapılır. Yapılan analizler ile kurumun şu andaki mevcut durumu ortaya çıkartılır.⁸⁷

3.1.3.5. İç Çevre Analizi

Örgüt, amaçlarını belirlerken içsel kaynaklarını ve güçlerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu bakımdan, amaca uygun bir plan oluştururken ilk olarak bir iç çevre analizi yapılmalıdır. Örgütün finansal kaynakları, sahip olduğu teknoloji düzeyi, işgücü potansiyeli, işgücü kalitesi, örgüt kültürü, ekonomik koşulları, ar-ge faaliyetleri, iş etiği, görev paylaşımı, hiyerarşik yapısı, kurmay destekleri, personel değerlendirmesi, ücret rejimi, insan kaynakları gibi faktörler örgütün iç analizini yaparken göz önünde bulunduracağı faktörlerdir. İç çevre analizi sonucunda örgütün kendi eksiklikleri, iç uyumsuzlukları, örgüt arka planı, mali durum ve örgütün güçlü ve avantajlı yönleri ortaya konulur. Bu şekilde örgüt güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varır. Bu amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir⁸⁸

3.1.3.6. SWOT Analizi

Strength	: Kuvvet
Weakness	: Zayıf
Opportunities	: Fırsatlar
Threats	: Tehlikeler

Bu dört kelimenin ilk harflerinden oluşan SWOT deyimi kuruluşun kendisinin ve çevresinin incelenmesini içeren bir yönetim tekniğidir. Yönetimin 4 ana fonksiyonundan Planlama kuruluş için hedef konmasını gerektirmektedir. Hedefleri gerçekçi olarak koyabilmek için ise kendi imkanlarımızı ve çevredeki olayları bilmek ve geleceği iyi tahmin etmekle mümkündür.

GZFT analizi, organizasyonun güçlü-zayıf yönler ile çevresel fırsat-tehditler arasındaki ilişkiyi incelemekte ve sonuçta bu yapı, strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır.⁸⁹

Bu metotta karşılaşılan sorun neyin güç, neyin zayıf olduğunun bilinmesidir. Aynen fırsat ve tehlikelerin de bu şekilde değerlendirilmelerinde farklı kanaatler ortaya çıkmaktadır. SWOT analizi yaparken üzerinde durulması gereken konular şunlardır.

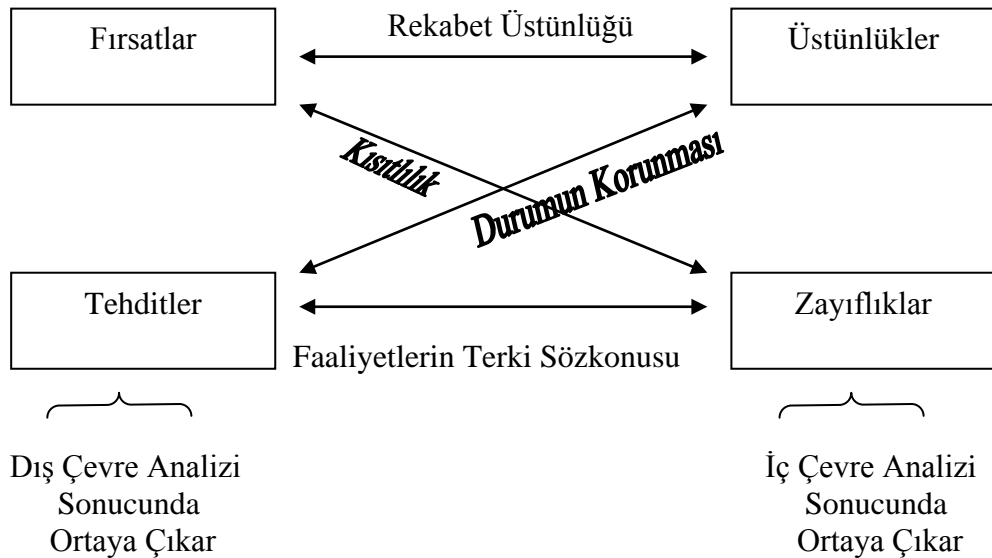
⁸⁷ Öztemel, E., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Adapazarı, 2001, s.156

⁸⁸ Yüksel, F. “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği” , Çağdaş Yerel Yönetimler 171 Dergisi, Ankara: Cilt 11, Sayı 1, 2002, s.34

⁸⁹ Özyurt H. ve Çetin. M., Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı:1, 2000, s.63

- Geçmişteki sonuçlar (nedenleri)
- Bugünkü durum
- Pazarların analizi
- Müşteriler ve tüketim eğilimleri
- Mali bünyeleri satın alma güçleri
- Ürünler, hizmetler
- Fiyatlar
- Üretim, makine ve altyapı
- Finans
- Bilgi alan ve bilgisayar
- Karar verme işi
- Karlılık
- İnsan gücü
- Tehlikelere karşı hazırlığımız

Bu konular işletmeye bir fikir vermek için yazılır ve bir liste halinde kontrole yardımcı olmak için bir araya getirilmektedirler. İşletmeler çevre değişikliklerine karşı bu faktörleri arttırabilmektedirler. Bu faktörlerin önemleri her işletme için farklılık göstermektedir.



Şekil 3 : SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar (Ülgen ve Mirze, s.163)

3.1.3.7. Senaryolar

Dış çevre etüdü ve iç çevre etüdü sonuçları ışığında, bazı varsayımlar altında olabilecek gelişmelerin şirkete olan etkilerinin incelenmesi çalışmalarıdır.

3.1.3.8. Politikalar

Stratejiye yön veren prensipler bütünüdür.

3.1.4. Stratejik İş Üniteleri Tanımı ve Özellikleri

Stratejik planlama sürecine başlamadan önce işletmeyi oluşturan stratejik iş ünitelerinin tanımlanması gereklidir. Çeşitli işletmelerden oluşan işletme gruplarında, çok çeşitli mallar üreten işletmelerde yada çeşitli pazarlara hizmet veren işletmelerde her işletme her mal dizisi, her mal çeşidi yada her pazar bölümü bir iş ünitesidir.

Bir stratejik iş ünitesi şu özellikleri taşır⁹⁰:

- Tek bir iştir.
- Kendine özgü misyonu vardır.
- Kendi rakipleri vardır.
- Bir sorumlunun yönetimindedir.
- Belirli kaynaklar kullanır.
- Stratejik planlamadan yararlanabilir.
- Bağımsız olarak planlanabilir.

3.1.5. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, değişken ve kriz ortamında ne yapmaları gerektiği, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri konusunda yardımcı olan önemli bir yönetim sistemidir. Stratejik planlama organizasyonun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, halkın hizmetlerinden tatminini artırabilir.⁹¹

Bryson'a göre stratejik planlamanın temel yararları aşağıda ana hatlarıyla verilmiştir: Stratejik Düşünce ve Davranışı Artırmak: Stratejik planlamanın belki de en açık yararı, stratejik düşünce ve davranışı arttırmasıdır. Bu da sırasıyla hareket için örgütsel önceliklerin kurulmasını ve örgüte gelecekteki yönetiminin açıklanmasını; örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, çeşitli aktörlerin ilgileri ve örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar.

Kurumsal Gelişmiş Kararlar Almak: Stratejik planlama gelişmiş kararlar alınmasını sağlar. Stratejik planlama, örgüt için önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapılması gerektiğiyle ilgili karar vermelerine yardımcı olur. Stratejik planlar, örgütün formülasyonuna ve stratejik amaçlarla iletişimine, gelecek

⁹⁰ Bolaca F.G., Balıkesir Üniversitesi, Stratejik Planlama, Bitirme projesi, 2003, s.21

⁹¹ Özgür , a.g.k., s. 234

sonuçların ışığı altında bugünkü kararların alınmasına, karar alma için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardım eder. Daha sonra örgüt işlevleriyle bunların seviyeleri arasındaki sonuç kararlarını düzenler. Stratejik planlama, örgüt kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olur.

Çalışanların Sorumluluk ve Performanslarını Artırmak: Stratejik planlama, örgütsel sorumluluğu da artırır ve performansı geliştirir. Stratejik planlama ile örgütler iç ve dış baskılar sonucu oluşan talepleri akıllıca cevaplar ve önemli örgütsel konuları izah etmek için cesaretlendirilirler.

Çalışanların Gelişimine Katkıda Bulunmak: Stratejik planlamanın diğer planlarda hiç bulunmayan bir yararı da örgüt çalışanlarına doğrudan yarar sağlamasıdır. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar görevlerini daha iyi yerine getirirler ve takım çalışması örgüt çalışanları arasında kuvvetlenir.⁹²

3.1.6. Stratejik Planlamanın İlkeleri

Planlama Arzusu İlkesi: Bu ilke yöneticiler arasında planlama yapmak ve onu uygulamak konusunda kesin bir görüş ve işbirliğini gerektirir.

Etkili ve Verimli Bir Planlama İlkesi: Bütün faaliyetlerin kapsayacakları süreler içinde durumları ve tahmini sonuçları incelenir ve gelecek yılların kaderi şimdiden karara bağlanmış olur. Zaman sürelerini tayin ederken katı ve dogmatik olmaktan ziyade, faaliyetlere uygun gelen bir zaman ufku belirlenmelidir.

Alternatifler İlkesi: Planlamanın içerdiği her karar, bütün olayların ve mümkün olan tüm faktörlerin incelenmesine, bunlar arasında işletmenin amaçlarını en iyi gerçekleştirebilecek alternatiflerin seçimini kapsamına alır. Alternatifler arası seçim yaparken söz konusu kararların veya sorunların çözümünde dikkat, stratejik niteliğe haiz bulunan faktörlere verilmelidir.

Strateji Seçim İlkesi: Rekabet şartları altında verimli bir planlama rakiplerin ne yaptığını ve ne yapabileceğini değerlendirerek iyi belirlenmiş bir faaliyet yönünün seçimini gerektirir.

Esneklik İlkesi: geleceğin bazı belirsizlikleri ve riskleri taşınan planlamada büyük bir esneklik veya esnek değerlendirme sağlanmasını gerektirir. Yani katı bir planlama beraberinde bir takım tehlikeleri ve göze alınmayacak maliyetleri de gerektirir.

⁹² Bryson, J. , Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, s.7

Haberleşme İlkesi: Ekip çalışmasını gerektiren bu ilke yöneticilerin yalnız kendi seviyesindeki meslektaşlarıyla değil üst ve alt seviyedeki yöneticilerle de ilişkide bulunmalarını gerekli kılar.

Yazılı Doküman İlkesi: Düzenli olarak karşılaştırmaları sağlayacak basit bir model vücuda getirmek için mümkün olan her karar ve onun sonuçları yazılı olarak kaleme alınmalı ve mümkünse rakamlaştırılmalıdır.

3.1.7. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik bulunmaktadır. Bunlar:

3.1.7.1. Zaman Süresi ve Ufku

Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır. Ancak uzun süreli her plan stratejik plan değildir. Örneğin, uzun süreli olarak hazırlanmış olan finansal planlar, personel tedariki ve geliştirilmesine ilişkin planlar, organizasyon yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirme planları, başka işletmelerle birleşme planları, bir takım verimsiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. O halde zaman ufku ve süresi açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın bir bölümünü oluşturur.

Peki uzun süreli bir plan olarak bahsettiğimiz stratejik planlamanın süresi ne kadardır. Kimi düşünürlere göre bu süre 10 yıldan başlarken bazıları 4 yada 5 bir kısmı da 3 senden fazla olanları uzun olarak kabul etmektedirler. Bu belirsizliğin nedeni, zaman belirleyici kriterlerin özellikle endüstri koluna ve işletmenin büyüklüğüne göre değişmesidir. Bu durumda biz ne kadar bir uzunluğu stratejik planlama süresi olarak kabul edeceği sorusu önem kazanıyor. Burada yapacağımız seçim çok zor olmakla beraber bu görüşlerin hepsini içine alan bir taban görüş olmalıdır. Ayrıca bir kuruluşun uzun süreli planları arasında da zaman süresi bakımından stratejik planın en uzun süreli olması gerekmektedir. Çünkü stratejik planlama niteliği itibarıyla bütün diğer uzun süreli planlara yol gösterir yada bütün diğer uzun vadeli planlar, onun belli zaman süresi içinde tüm işletme için belirlediği amaçlardan hareket ederek hazırlanır. Dolayısıyla ondan daha uzun bir süreye sahip olmaları söz konusu olamaz.

3.1.7.2. Verilerin Yapısı (Niteliği)

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran bir diğer özellik verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlama sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla

işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Eylemsel planlamanın yapısında homojen veriler mevcuttur. Oysaki stratejik planlama top yekün organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik bakımından birçok işletmen fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da ayrı cins verilerden oluşmaktadır.

Kapsanan verilerin yapısı itibariyle bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden ve farklı işletme fonksiyonlarında oluşuyorsa o ölçüde stratejik niteliktedir. Üretim, yatırım, pazarlama ve finans planları daha ziyade belirli bir uzmanlık konusunu ilgilendiren planlar olarak taktik niteliğe sahiptirler. Stratejik plan, işletmenin tüm iç fonksiyonları arasındaki dengeyi sağlayarak bölümler arasındaki işbirliğini oluşturduğu gibi işletmenin çevresiyle olan bütün ilişkilerini de düzenlemek zorundadır. Halbuki, eylemsel planlar işletme çevresinin sadece bir bölümü ile ilgili olduklarından, planlamada dikkate aldıkları veriler tek tip olmaktadır. Örneğin bir pazarlama planı, sadece işletmenin müşterileriyle ilgilidir. Veriler müşterilerin sosyo-ekonomik özelliklerinde oluşur. Oysaki stratejik planlar dikkate almak zorunda olduğu veriler itibariyle sadece müşterilerin özelliklerini değil hükümetin tutumunu, çalışanların ve sendikaların tutumunu, firmaya yatırım yapmış olan ve yapabilecek durumda olan sermaye sahiplerinin tutumunu, teknolojik değişme ve gelişmeleri v.b. dikkate almak zorundadırlar. Yani stratejik planlama süreci, bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibariyle çeşitlilik gösteren bir görünümündedir.

3.1.7.3. Verilerin Sayısı

Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu verilerin heterojen olduğundan bahsedilmişti. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibariyle faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi, diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur. Ayrıca bir stratejik plan işletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmelidir. Bu faaliyetler, raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planların oluşturulmasında bir araç ve veri niteliğini taşırlar.

3.1.7.4. Organizasyon Seviyesi

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer bütün planlama türleri

stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Yani stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Organizasyon meydana getirilip amaçları belirlendikten sonra yeni fırsatlar için araştırmalara verilen güç uygulamada evrensel planların yapımına aktarılır. Gelecekteki sorunlardan çok mevcut sorunların çözümü önem kazanır. Artık stratejiyi belirleyen kişi uygulamadan gelen gerçekçi sonuçlarla karşılaşır. Dikkatinin bir kısmını uygulamalara yöneltmeye mecbur kalır. Ama bu durum girişimcini yada stratejiyi belirleyen kişinin ileride meydana gelebilecek çevresel değişme ve gelişmelerden tamamen ayrılacağı anlamına gelmemelidir. Tam tersi bir taraftan işletmedeki yürütsel faaliyetleri yetenekli yöneticilerin sorumluluğuna bırakılarak onlardan devamlı surette rapor almak ve böylece faaliyetlerinin sonuçlarından haberdar olmak, bir yandan da çevredeki değişme ve gelişmeleri devamlı olarak izleyerek meydana çıkacak yeni imkan ve fırsatları keşfederek amaçlarda, faaliyetlerde ve pazarlarda gerekli değişiklikleri sağlamak gerekir.

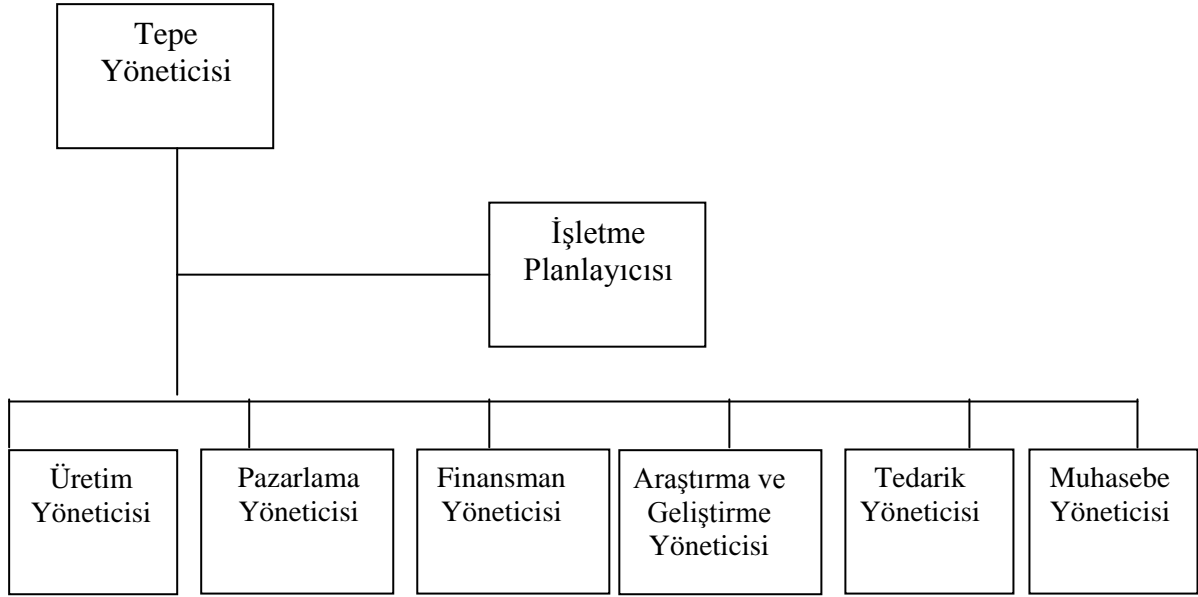
O halde, stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına dönük faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasında yön verici bir etkide bulunur.

3.1.8. Stratejik Planlama İçin Organizasyon Önerisi

Stratejik planlama, niteliği itibariyle işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici grubu tarafında hazırlandığından işletmenin diğer biçimsel planlama tiplerinde ayrı bir özellik taşır. Bu nedenle, söz konusu planlamanın işletme içerisinde organizasyonu da çok önemli ve işletme yönünde yaşamsal bir niteliğe sahiptir.

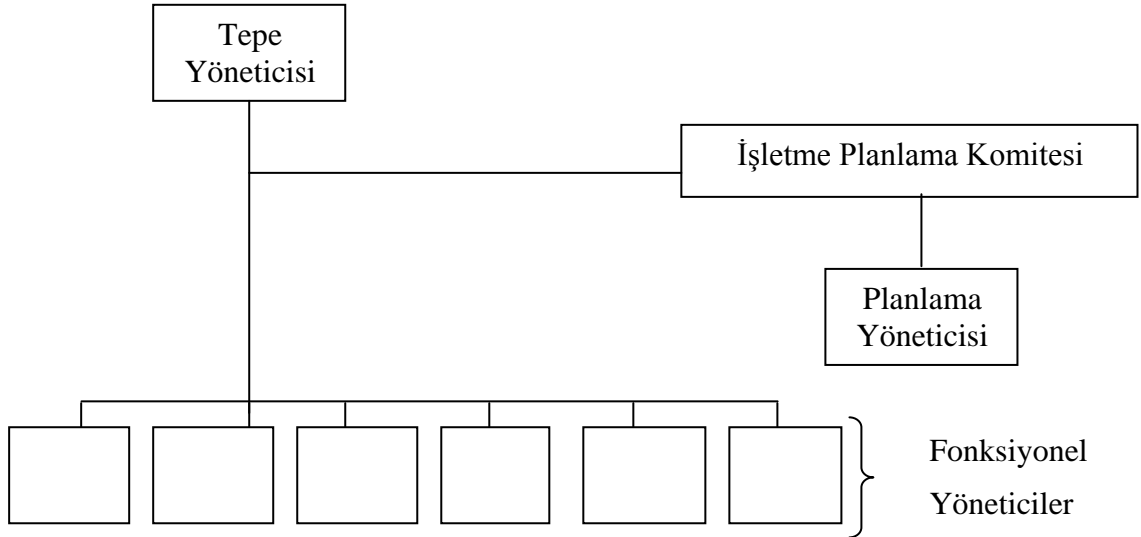
Örgütlerin birçoğunda uzun vadeli ve stratejik planlama ile ilgili sorumlular, işletmenin üst kademe yöneticisine bağlı danışman özelliğinde hizmet görmektedirler.⁹³

⁹³ Eren, a.g.k., s.54



Şekil 4 : Planlama Yöneticisinin Danışman Organ Olarak Görevlendirilmesi,
(Eren, E., a.g.k, s.54)

Şekilde görülen tepe yöneticisine danışman hizmeti veren bir kişi olarak güçlü bir mevkiye sahip işletme planlayıcısının bu durumu, bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, işletmenin üretim, satış, finans, ar-ge, tedarik, muhasebe gibi yüksek kademe yöneticilerini düşüncelerine başvurmaksızın birtakım stratejik karar ve planların hazırlanmasına neden olur. Aynı zamanda işletme planlayıcısının örgüt içinde, diğer yöneticilere nazaran, stratejik kararlarda üstünlük arz eden durumu yine söz konusu yüksek kademe yöneticilerinin düşüncelerine başvurmaksızın birtakım stratejik karar ve planların hazırlanmasına neden olur. İşletme planlayıcısının örgüt içindeki bu üstünlük durumu ayrıca söz konusu yöneticilerin kıskançlıklarına da neden olmaktadır. Bu kıskançlığın giderilerek stratejik planların yöneticilere benimsetilmesi için işletme planlaması komiteleri meydana getirilmektedir. Planlama komitesi yüksek kademe yöneticilerinden oluşur. Yüksek kademe yöneticilerinin hepsinin bu komiteye girmesi gerekmez. Büyük bir olasılıkla, komitenin başkanlığını tepe yöneticisi yapmalıdır. Böyle bir organizasyon yüksek kademe yöneticilerini işletmenin yaşama, büyüme ve gelişmesiyle ilgili ana stratejik planlama görevlerine yönlendirir, kısa süreli yönetim sorunlarını da dikkatlice seçilmiş aslarına süratle devretme eğilimine girmelerini sağlar.



Şekil 5 : Planlama Faaliyetlerinin Bir Komite İle Yürütülmesi (Eren, a.g.k., s.55)

İşletme planlayıcısı, aktif bir eleman olarak, komiteye çevresel gelişmeler, geçmişteki faaliyetlerin gelecekteki seyri konularında yapmış olduğu analiz ve incelemelerini danışman sıfatıyla sunar. Hatta gerekirse bu konularda yöneylem, davranış bilimcileri, işletme hukukçuları gibi diğer uzman ve davranışçılarla işbirliği yapılmalıdır. Böylece planlama teknikleri bakımından öne sürmüş olduğu tekliflerinde daha gerçekçi ve tutarlı olacaktır. İşletme planlayıcısı, komitece üzerinde durulan kararları tutanaklara geçirir, özetler, yorumlar ve böylece stratejik planın hayat geçirilmesinde veya gerekli değişikliklerin yapılmasında tepe yöneticisine büyük ölçüde yardımcı olur. İşletme planlayıcısını bu aktif görevi sayesinde stratejik planlama çok karmaşık bileşenlerden oluşan çevresel değişimlere ve gereklere zamanında uydurulmuş olur.⁹⁴

3.2 STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, değişimin yönetilmesi için sistematik bir yaklaşımdır ve stratejik bir süreç sonucu oluşmaktadır. Kurumun misyonu, paydaş beklentileri, çevresel eğilimler doğrultusunda, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için bir dizi yönetsel sürecin uygulanması gerekir. Stratejik planlama süreci aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesinde, tez konusunun yerel yönetimlerde stratejik planlama olması nedeniyle, DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan stratejik planlama süreci modeli esas alınmaktadır. Stratejik planlama süreci aşamaları incelenirken Türkiye’den yerel yönetim stratejik planlamalarından örnekler de verilmektedir.

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini

⁹⁴ Eren, a.g.k, s.56

belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.⁹⁵

3.2.1. İç Çevre Analizi

İşletmenin ekonomik faaliyet ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini koşullandıran ve belirli ölçüde de kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan etmektedir.

Stratejik planlamanın temel özelliklerinden biri örgütün dış çevresinden elde edilen kaynaklara dayanmasının yanı sıra bütününden elde edilen kaynaklara da dayanmasıdır.⁹⁶

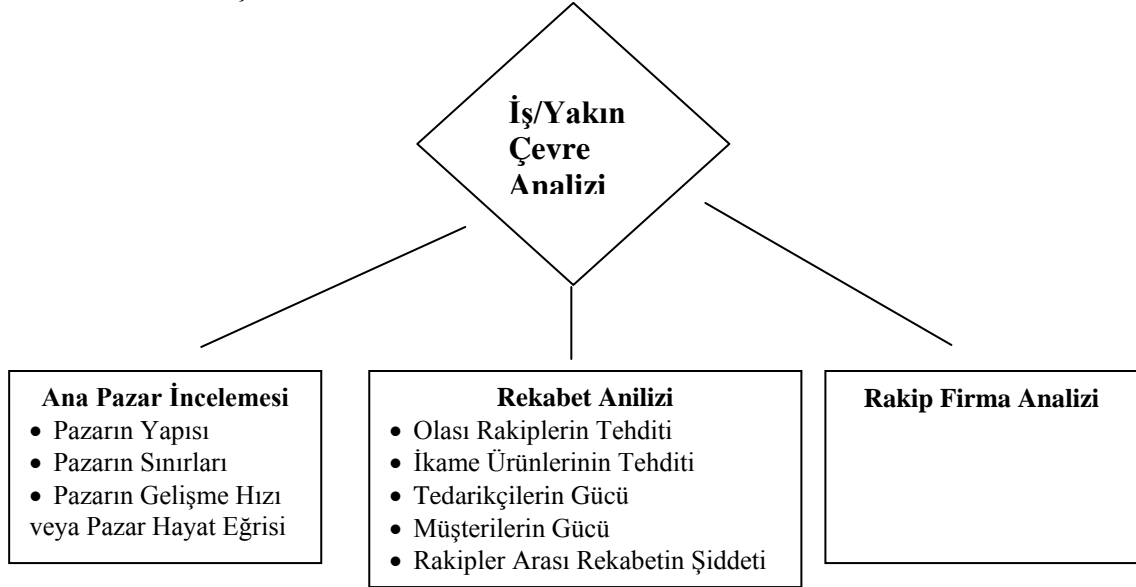
Stratejinin belirlenmesinde ilk ve önemli aşamanın çevresel değişimlerin incelenmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Bu sayede çeşitli stratejik alternatifleri saptama, pazar fırsatlarından haberdar olma ve faaliyetlerin gidişini ilgilendiren pazar eğilimlerini yorumlamanın olanak içine gireceğini belirtmektedirler.

İşletmenin ekonomik çevresiyle olan ilişkileri pazarlarının aracılığı ile kurulmaktadır. Yalnız ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de bir takım olanaklar mevcuttur. Bunların başında, nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değerler sisteminde ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir. Bu değişimler sonucu, nüfusun satın alma gücü artmakta, müşterilerin zevkleri çeşitlenmekte, şehirleşme ve kapalı ekonomi biçiminde kopmalar pazar olanaklarını doğurmaktadır. İşletme, rekabet alanında etkili olabilmek için birtakım fırsatlar meydana getirmeye çalışmak zorundadır. Bu yaratıcı fırsatların başında, yenilik yapma gelmektedir. Günümüzde artan ve çeşitlenen pazar ihtiyaçlarına teknolojinin olanak verdiği en iyi biçimde cevap veren işletmeler, rekabet savaşından galip ayrılmaktadır. Bazı büyük işletmeler çöküş dönemine girmekte olan eski ürünlerini, her yıl bazı yeni ürünleri piyasaya çıkarmak suretiyle terk etmekte ve ürün rotasyonu politikası izlemeye azami dikkat göstermektedir.

⁹⁵ Elma C. ve Demir K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2000, s.300

⁹⁶ Erdem, A, Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006, s.56

Politik çevre konularını da, işletmenin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen dış baskılar oluşturmaktadır. Dış baskılar ise, işletmenin çevresine olan yükümlülükleri, kanunlara saygılı olma, devlete vergi verme, adil bir işveren olma, çevreyi kirletici ve bozucu faaliyetlerden kaçınma ve bu yolda tedbirler alma, devlet, yerel yönetimler dışındaki, başta sendikalar olmak üzere çevresel kurum ve organizasyonların faaliyetlerini önemle dikkate alma şeklinde özetlenebilir.



Şekil 6 : İş Çevresi/Yakın Çevre Analizi (Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.91)

3.2.1.1 Pazar Analizi

İşletme stratejisi açısından pazar analizleri, işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünlerin satılacağı Pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktadır.

Belirli bir sanayi, kendi ekonomik özellikleri ve rekabet yapısına bağlı olarak diğer sektörlerden farklılaşır. Teknolojik değişiklikler hızlı veya yavaş olabilir, sermaye ihtiyacı az veya çok olabilir, pazarı yerel, ulusal veya uluslar arası olabilir, satıcıların mal hizmetleri standart veya farklılaşmış olabilir, rekabet güçlü veya zayıf olabilir, tüketici talepleri artıyor veya azalıyor olabilir. Bu özellikler sanayinin yapısını şekillendirir ve şirketlerin stratejik kararlarını önemli oranda etkiler.⁹⁷

İşletmenin ürünlerini nihai tüketimi satmak için kullandığı pazarlama stratejisini harekete geçiren araçların kombinasyonuna duyarlılık analizi adı verilmektedir.

Pazarlama bileşenlerini üç ana grupta toplayabiliriz:

⁹⁷ Dinçer, a.g.k, s.87

- Ürün üzerine faaliyetler: Bunlar, kalite seviyesi, ürün türlerinin özellikleri, fiyat politikası.
- Dağıtım üzerine faaliyetler: Dağıtım şebeke veya kanalları, taşıma faaliyetleri ve araçları, stok politikası, depo ve ambarlar.
- Haberleşme üzerine faaliyetler: Reklam ürünün rakip ürünlerden farklı olan özelliklerini tanıtmaya ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

Pazarlama yöneticisi faaliyet sahalarındaki yatırımları yöneten, ürünlerden elde edilen nakit akışlarını iyileştirmeye çalışan iyi bir finansmançı da olmak zorundadır. Pazarlama faaliyetlerinin duyarlılık analizini yapmak finansal kriterlerin yardımıyla olmaktadır.

3.2.1.2 Ürün Analizleri

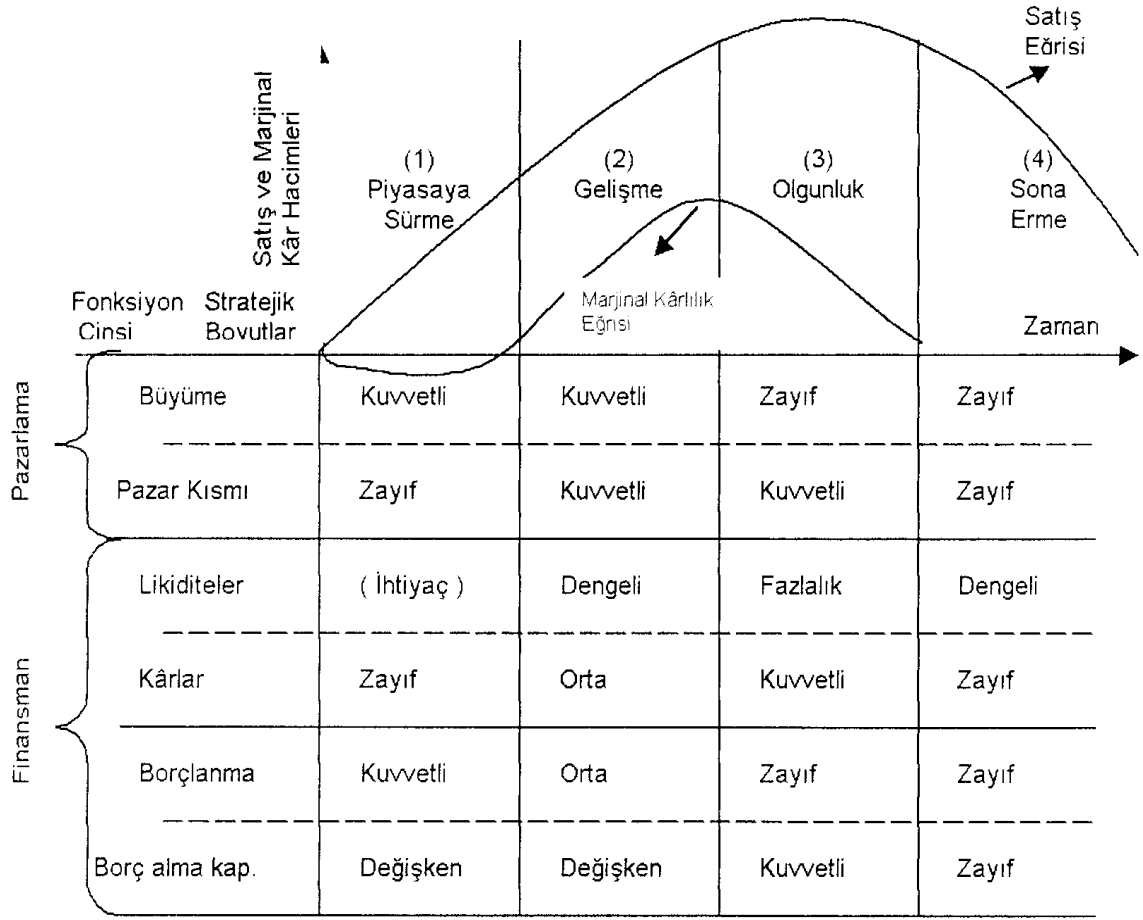
Ürünler işletme faaliyetleri sonucunda meydana getirilen hem işletme araçlarını ve hem de işletmeden çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlardır. Ürün analizi, işletme amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir aracın incelenmesi ve seçimi işlemidir.

İşletmenin yapmış olduğu ürün analizleri ve bunun sonucunda gütmüş olduğu ürün politikası, bir taraftan işletmenin arz etme yeteneğine, yani üretme ve satışa çıkarma kapasitelerine, diğer taraftan da pazardaki ihtiyaçların çeşidine ve bunlardaki değişikliklere, diğer bir ifadeyle, çözümlenebilir ihtiyaçların özelliklerine bağlıdır. İşletme bu üç önemli unsurun en büyük orandaki ara kesitine ulaştığı ölçüde ciro hacmini arttırabilmektedir.

İşletme ürün analizlerinin yapılması ve ürün politikasının belirlenmesi için yapılması gereken incelemeler üç kısımdan ibarettir. Bunlardan birincisi ürünlerin hayat eğrilerinin işletmenin satış hacimlerine göre yıldan yıla elde edilen bilgilerle belirlenmesi, ikincisi bazı verimli olmayan veya zamanını doldurmuş (ekonomik ve teknolojik ömürler yönünden) yatırımların elden çıkarılması, üçüncüsü ise yeniden yatırımlara gitmek, daha önce elde mevcut bulunan imkanların sağlanmış olduğu avantajlardan optimal biçimde yararlanmak, yani sinerjidir.⁹⁸

Ürün Hayat Eğrisi Analizi, bu ürünlerin zaman içinde satış hacimleri veya karlarını gösterdiği seyirden yararlanılarak çizilmektedir.

⁹⁸ Eren, a.g.k., s.204



Şekil 7 : Ürün, Hayat Eğrisinin Grafikselsel Açıklaması (Eren, a.g.k., s.205)

Ürün analizi yaparken bazı fonları verimsiz yatırımlardan geriye çekmek ve yeni yatırımlar için işletmenin mali yapısını sağlam tutmak, finansal analizi ürün analizlerine yardımcı bir araç biçimine sokmaktadır.

Yapılacak finansal analizin ilk amacı işletmenin genel büyüme denkleminin parametrelerinin çıkarılmasıdır. Bunlar:

- Aktif değerlerin net karlılığının gelişme eğiliminin saptanmasıdır, işletmenin ortalama karlılık oranının seyri ve gelecekte göstereceği gelişme durumunu öngörülmesidir,
- Kullanılan öz sermaye maliyetinin belirlenmesi ve elde edilen kar miktarı ile karşılaştırılması,
- İşletmenin almış olduğu borç fonları için vergiden sonra ödeyeceği ortalama faiz hadlerinin saptanması ve bu oranın gelecekte göstereceği gelişimini öngörmek,

- İşletmenin borçlanma durumu ve gelişmesinin işletmenin her türlü borçlanma sonucunda katlanacağı maliyetlerin işletmenin finansal yapısı üzerinde doğuracağı sonuçların belirlenmesi,
- Yeni yatırımlar için fon tedariki ve harcamaları hususunda tahmini bütçeler veya nakit giriş ve çıkış bütçelerinin hazırlanması,
- Yeni yatırımlar için maliyetlerin yapısının analiz edilmesi ve tahmini satış fiyatlarının belirlenmesi,

Ancak bu bilgileri doğru bir biçimde elde edilmesiyle işletmelerin büyüme parametreleri hesap edilebilmektedir.

3.2.1.3 Teknik Gelişmeler ve Araştırma - Geliştirme Faaliyetleri

Teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı olmaktadır. Günümüzde teknik gelişmeler ile endüstriler arasındaki ilişkileri üç grupta inceleyebiliriz. Teknik gelişmeler çeşitli faaliyet kollarını izleyerek çeşitlenirler, teknik gelişmeler hızlı bir seyir takip ederler, teknik gelişmeler masraflı olduğundan araştırma geliştirme çabaları ve birçok ileri sanayi ülkelerinde devletin mali yardımı ve desteğini görür.⁹⁹

Teknolojik gelişmelerin hızliliğini ölçmek iki şekilde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, buluşların düzenli veya birbirini izleyen bir ahenk içinde artması; ikincisi, buluşların teknolojik gelişmelerin ve yenilik sürelerinin gittikçe azalmasıdır.

Teknik gelişmelerdeki şiddetli hızlanma, rekabet baskısının artışıyla, işletmeleri eski klasik tutumlarından kurtararak, zamanında araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yapmak yerine, rakiplerden daha önce yenilik yapma zorunluluğuna itmiştir.

İşletmenin yatırım yapmayı ve araştırma - geliştirme faaliyetlerinde bulunmayı düşündüğü yeni yatırım alanlarını incelerken: Bu alanların ekonomik özellikleri ve canlılığının ne ölçüde ilgi çekici olduğunun, yeni ekonomik faaliyete katkıda bulunmak için ne tür imalat ve teknolojik bilgilere sahip olunması gerektiğinin incelenmesi ve aynı şekilde ürünlerin depolanması, dağıtım fonksiyonlarının da gözden geçirilmesi gerekmektedir.

3.2.1.4 Rekabet Analizi

Mikro ekonomi açısından rekabet: Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal ve hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.

⁹⁹ Eren, a.g.k., s.193

Pazardaki rakipler arası Rekabet Şiddetinin Ölçülmesi için şu noktalar açıklanmıştır.¹⁰⁰

- ✓ Rakiplerin sayısı ve algılanan tanınma durumları
- ✓ Rakiplerin yetenek ve güç durumu
- ✓ Pazarın gelişim hızı
- ✓ Ana mamul yaşam eğrisinin durumu
- ✓ Algılanan rekabet şiddeti
- ✓ Sabit yatırımların özelliği
- ✓ Sabit yatırımların toplam yatırımlar içindeki durumu
- ✓ Sabit giderlerin toplam giderler içindeki durumu
- ✓ Kapasite arttırabilme durumu
- ✓ Ana mamullerin dayanıklılık durumu, fiziksel ömürleri
- ✓ Ana mamullerin standart, benzerlik ve farklılık durumu
- ✓ Müşterilerin ana mamulleri algılama durumu
- ✓ İşi terk edebilme konusunda algılanan durum

Her işletme yöneticisi firmasının ana rakiplerini bilmek zorundadırlar. Ancak, ürün ve pazar farklılaştırmasına yönelmiş işletmeler açısından bu sorun oldukça karmaşıktır. Onun için böyle bir soruna cevap verebilmek için aşağıdaki rekabet tablosu hazırlamayı gerektirecektir.¹⁰¹

¹⁰⁰ Ülgen ve Mirze, a.g.k., s.148

¹⁰¹ Eren, a.g.k., s.158

X İŞLETMENİN FAALİYET SAHALARI	X İşletmesi		<u>X işletmesinin önemli rakipleri</u>				
	I		I	II		I	
	II		I		I	I	
	III			IV	IV		
	IV		III		IV	IV	
U'nun PAZAR KISMI			X'in PAZAR KISMI				
		Kuvvetli	Zayıf			Kuvvetli	Zayıf
Büyüme Zayıf	II	I		II	I		
	A; B			B	A		
Büyüme Zayıf	III	IV		III	IV		
	D			C	D		

Şekil 8 : Rekabet Analizi Tabloları (Eren, a.g.k., 158)

Şekildeki tabloda X işletmesi A, B, C, D, dört alanda farklılaştırmaya gitmektedir. Her alan X işletmesi için farklı özelliklere sahiptir. U işletmesi X işletmesiyle A, B ve D alanlarında rekabet etmektedir.

3.2.1.5 Sinerji Faktörü

Sinerji kelime anlamı olarak “işbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek verme demektir. İşletmenin mamul/pazar stratejisinin önemli bir ögesi olarak, yeni bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini ifade eder.¹⁰²

Sinerji işletme stratejisinin temel elemanlarından birini oluşturur. Sinerji faktörü, işletmenin gelişme ve büyüme stratejisinin seçilmesi ve planlamasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğunun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturmaktadır. İşletme stratejisinin analizi, işletmenin bir çok güçlü ve zayıf

¹⁰² Dinçer, a.g.k., s.133

yönlerinin değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından da çok önemlidir. Dört tip sinerji grubu bulunmaktadır¹⁰³

- ✓ Pazarlama Sinerjisi
- ✓ İşletme Sinerjisi
- ✓ Yatırım Sinerjisi
- ✓ Yönetim Sinerjisi

3.2.4 Dış Çevre Analizi

3.2.4.1. Politik Eğilimler ve Stratejik Planlama

Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin ve kamu örgütleri üzerindeki olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi değişime hazırlık için fırsat ve zaman tanır. Çevredeki değişimlere hazırlıklı olmanın ilk aşaması çevrenin analizi, ikincisi ise çevreye uyumdur. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. Tehditler ve fırsatlar ile alacakları tedbirler hakkında fikir sahibi olan örgütler, alternatif senaryolar üretebilir ve bunları artı ve eksileriyle karşılaştırarak hem en uygununu seçer hem de seçiminin olası zayıf yanları hakkında da fikir sahibi olur. Stratejik yönetimin önemli bir aşaması/parçası olan çevre analizi, yönetime rehberlik ederek çevreye uyumunu kolaylaştırır¹⁰⁴

Kuruluşun dış çevre analizi yapılırken şu etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁰⁵

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

Daha önceki açıklamalardan anlaşılacağı gibi çevrenin teşhisi ve geleceğin tahmini, stratejik yönetimin başarısı için ön şarttır. Bunun yapılabilmesi için en pratik yol genel çevre analizinden başlayarak, sanayi sektörünü analiz etmek ve sonra işletmenin sektör içindeki yerini tayin etmektir.

Bütün bu çalışmalar için aşağıdaki gibi bir süreç izlenebilir,¹⁰⁶

¹⁰³ Eren, a.g.k., s. 211

¹⁰⁴ Acar ve Özgür , a.g.k.,

¹⁰⁵ DPT, a.g.k., s.25

i. Hazırlık Çalışması: Çevre analiz sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır. Bundan sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkileşimin sonuçları açıklanmaya çalışılır.

ii. Kritik belirtiler tespit edilir: Muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Temel eğilimler nelerdir? Bu eğilimlerin olaylar üzerindeki muhtemel etkileri ne oranda ve nasıl olabilir? sorularının cevapları tartışılır. Bu safhada özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişmeler, araştırmanın ağırlık noktasını teşkil eder.

iii. Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır : Her kritik alanın geçmiş durumu incelenir, bu göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenir.

iv. Geleceğe yönelik tahminler yapılır: Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur. Bunun için mümkün olan her bilgi ve veri kullanılarak, her türlü tahmin tekniği uygulanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılır. Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması için çaba sarf edilir

3.2.4.2 Sosyo - Kültürel Eğilimler ve Stratejik Planlama

İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir değer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır.¹⁰⁷

- İşletmede çalışanların değerleri
- Tüketicilerin değer ve davranışları
- Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları
- Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri
- Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri

¹⁰⁶ Dinçer, a.g.k., s.78-79

¹⁰⁷ Dinçer, a.g.k., s.83-84

3.2.4.3 Ekonomik İncelemeler ve Stratejik Planlama

İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler şunlardır.¹⁰⁸

- Milli gelirin yapısı
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar
- Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler
- Ekonominin gelişme devresi
- Hükümetin ekonomik politikaları
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi

3.2.4.4 Enflasyon ve Stratejik Planlama

Enflasyon suni olarak ekonomide satın alma gücünün artması anlamına geldiğinden, çoğu zaman faaliyet pazarları üzerinde talep artışı yönünden, lehte bir etki meydana getirir. Ancak, bu etki, işletme yöneticilerinin ve planlayıcılarının görevlerini kolaylaştırılmaz, aksine, daha da güçleştirir. Bunun nedeni, talep hacminin bir taraftan artarken, bunu karşılayacak mal ve hizmetlerin bulunması için güçlüklerle karşılaşılmasıdır. Ayrıca, işletmenin fonlarının da ekonomideki para değerindeki genel düşüşler nedeniyle talep artışlarındaki genişlemenin gerektirdiği yatırımları finanse etme gücü büyük ölçüde azalır. Eğer satış fiyatlarındaki yükselme oranı, işgücü ve fiyatlarındaki artışlardan daha fazla oranda yükselmekte ise, gelecekteki gelişme finansmanı olarak dağıtılmamış karlardan yararlanma olanağı azalır. Şu halde, enflasyonun etkisiyle nakdi olarak karlarda birtakım artışlar olması muhtemeldir, ancak bu artışların işletme sahipleri bakımından satın alma güçleri ve oto finansman değerleri eski yıllara nazaran azalmıştır. Bu nedenle, uzun vadeli ve stratejik planlama uzmanları enflasyonun yaratacağı, özellikle işletmenin finansman durumu üzerine etkileri değerlemeli, iş hacmi genişlemesi nedeniyle, nakit darlıkların önleyici tedbirlere zamanında başvurmalıdırlar. Enflasyon ekonomisi stratejik planlamanın pazarlar yönünden taşıdığı önemli kaynaklar yönüne kaydırır.

3.2.4.5 Ekolojik Dengenin Bozulması ve Stratejik Planlama

Ekoloji, canlılarla doğa (tabiat) arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Doğanın canlılar ve özellikle insanlar tarafından durmaksızın anarşik bir biçimde

¹⁰⁸ Dinçer, a.g.k., s.84

işletilmesi, doğa ile yaşam arasında eskiden beri devam eden dengenin süratle bozulmasına neden olmaktadır.

Hava kirlenmesi, su kirlenmesi, ormansızlaştırma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması, canlıların ve insanlığın geleceği için uluslararası politik, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişme ve yenilikler kadar önemlidir. Eğer bu uğurda alınacak tedbirler yetersiz kalırsa biyolojik yaşam birkaç nesilden sonra mümkün olmayacaktır. Yeterli tedbirler alabilmek için uluslar aralarındaki ekonomik rekabetten önemli ödünler (tavizler) vermek durumunda kalacaklardır. Bu nedenle ekonomik, politik, teknik ve sosyal bileşimin günümüzdeki seyri, tahminlerin aksine, önemli ölçüde değişecektir.

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ülkemizdeki haliç çevresindeki yer değiştirmeler, pek çok işletmeyi derinden etkilemiştir. Ayrıca, çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır.¹⁰⁹

3.2.4.6 Hukuksal, Dinsel ve Ahlaksal İncelemeler ve Stratejik Planlama

Devlet, işletme faaliyetleri üzerinde en fazla etkide bulunan organizasyonlardan birisidir. Kanunlar, tüzükler, kararnameler ve bu gibi düzenleyici ve yöneltici kurallar: Devlet tarafından meydana getirilen hukuk düzenini oluştururlar. Devlet, meydana getirmiş olduğu hukuk düzeni ile işletme faaliyetlerini vergilendirir, sınırlamalar koyar, isteklendirir, sosyal ve ekonomik açıdan biçimlendirir. Bunun yanında devlet bizzat iktisadi faaliyetlere girerek işletmelerin karşısına rakip olarak çıkabilir.

Stratejik planlama yönünden çözümlenmesi gereken kaynak bulma sorunları, devletin belirlediği kredi koşulları, faiz hadleri ve ödünç verme politikasından doğrudan doğruya etkilenir. Bunun yanında devlet, işletmenin pazarlarının ve ürünlerinin belirlenmesi konusunda, ihracat olanakları, coğrafi olarak yayılma, gümrük ve vergi indirimleri gibi üretimi ve satışı teşvik edici tedbirlerle büyük ölçüde yol gösterici ve yöneltici durumundadır. Devlet, sosyal sigortalar, sosyal dayanışma kurumları, asgari ücretlerin saptanması konularında işletmelerin izleyecekleri işgücü politikalarını

¹⁰⁹ Dinçer, a.g.k., s.86-87

şekillendirir Devlet ayrıca, sosyal güvenlik açısından üretilen malların halk sağlığı yönünden kontrolüne ilişkin konular koyar, kalite kontrollerine girer, gerekirse kontrolleri de yapar.

Dini bağlılık ve inançları ile bir takım gelenek ve görenekleri bulunan toplum içinde faaliyette bulunmak zorunda kalan işletmeler, topluma kendilerini benimsetebilmek için diğer bir deyimle toplum tarafından kabul görmek için mutlaka söz konusu dinsel ve ahlaksal kurallara uymak zorundadırlar,

3.2.5 Senaryolar

“Senaryo zaman içinde iş çevresinin nasıl bir gelişim içinde olacağını içsel olarak tutarlı bir şekilde incelenmesidir.”¹¹⁰ Çok sayıda senaryo kullanılması birbirinden farklı büyük ölçüde alakalı birçok faktörün yapısını ortaya koymanın ve organizasyonun gelecekteki yönünü etkileyecek veya etkilemesi olası, gelecekteki belirsizlikler ile baş edebilmenin bir yoludur.

Senaryolar organizasyonel algılama yolları olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonun dış dünyaya ilişkin görüşü, kendi geleneksel düşünce sistemi ile belirlenmektedir. Daha etkin bir gözlem için bu geleneksel bakış açılarının genişletilmesi gerekmektedir. Senaryolar bu devrede ortaya çıkıp, organizasyonun tek yönlü düşünme sorununa bir çözüm üretmeyi amaçlamaktadır. Senaryolar, geleceğe ilişkin olarak çeşitli olası gelişmeleri dikkate alarak vizyon alanını genişletmeyi hedeflemektedir. Söz konusu senaryolar hiçbir zaman gerçekleşmese dahi neyin olup bittiğini, nelerin olabileceğini daha iyi algılamaya ve böylece daha iyi kararlar almaya yardımcı olmaktadır.

Senaryo, vurgulanmak istenen belirli bir fikir veya konunun, çevresel, sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik faktörler ile etkileşimini de dikkate alarak portresinin çizilmesi olarak düşünülmektedir. Güvenilir bir senaryo analizi; yeterince ayrıntılı bir şekilde tüm bu faktörlerin projeksiyonlarını dikkate almalı ve böylelikle çeşitli varsayımlar altında ilgilenilen konunun yapısının alacağı şekli tatminkar bir şekilde tanımlayabilmelidir. Stratejik planlama amacı ile kullanılacak en önemli araçlardan biri, gelecekte karşılaşılabilecek bir çok durumu, ayrıntılı bir şekilde ele alabilme becerisi nedeni ile senaryo planlamadır. Bir yönetici, işletmenin karşılaşılabileceği temel trend ve belirsizlikleri saptayıp, karar alma aşamasında karşılaşılan dar görüşlülük yada aşırı güven gibi oldukça sık rastlanılan hatalar ile savaş imkanı elde edebilmektedir.

¹¹⁰ Ülengin, Füsün, Doç. Dr. LENG Burç, ‘Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği’, İstanbul, 1997, s. 205

Senaryo oluşum sürecinin aşamaları:

- o Genel sistemin tanımı ve içsel, dışsal kısıtların belirlendiği alt sistemlerin tespiti,
- o Alt sistemlerin hiyerarşik olarak yapılandırılması ve düzenleyici oğelerin belirlenmesi,
- o Sistem durumlarının tanımlanması ve geçmişteki gelişmelerinin modellenmesi,
- o Sistemin gelişim sürecini ve içsel dinamiği ile toplumun temel karakteristikleri üzerine etkilerinin değerlendirilmesi,
- o Dengeyi bozabilecek, anahtar konumundaki yapısal değişkenlerin belirlenmesi,
- o Tüm bu bilgilerin ışığı altında senaryoların oluşturulması,
- o Yapılan incelemenin kısıtlar, çelişkiler, zorlayıcı baskı unsurları, düzenleyici kuralların müdahalesi, dengeden sapma gibi durumları da göz önüne alarak senaryoların iyileştirilmesi, aşamalarından oluşmaktadır.

3.2.6. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılacaktır.¹¹¹

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulacaktır. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır.

¹¹¹ DPT, a.g.k., s.41

Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır.¹¹²

5018 sayılı Kanunda öngörülen performans esaslı bütçeleme modeline, yerel yönetimlere ilişkin mevzuatta teşkilat yapılarına uygun olarak yer verilmiştir. Yerel yönetimlerin seçim dönemleri ile uyumlu olarak ve yerel katılımı sağlayarak stratejik plan hazırlamaları, bütçelerini bu planlara bağlı olarak hazırlanacak performans programlarına (il özel idarelerinde performans planı) dayalı olarak oluşturmaları ve faaliyet yılını takiben faaliyet raporları hazırlamaları öngörülmüştür. Faaliyet raporlarının meclis üye tamsayısının dörtte üç çoğunluğuyla yeterli görülmemesi halinde belediyelerde Danıştay kararıyla başkanın görevinin sona ermesi, il özel idarelerinde ise durumun İçişleri Bakanlığına bildirilmesi öngörülmüştür. Bu durum, faaliyet raporlarının, dolayısıyla stratejik plan ve performans programlarının idareler tarafından ciddiyle hazırlanması ve kamuoyu tarafından izlenmesi sonucunu doğuracaktır¹¹³

3.2.7. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin; arzulan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir.¹¹⁴

İzleme stratejik yönetim döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Hem bir yönetim fonksiyonu olarak hem de kamuoyu denetimi çerçevesinde izleme etkinliğini odağına vatandaşları alan ve planlamayı, bütçelemeyi, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir bütün içinde algılamak gerekir. İzleme etkinliğinin etkililiği diğer aşamaların kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.¹¹⁵

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Raporlama, ölçümlerin sonucunda elde edilen performans başarısı ile ilgili verilerin bir özetinin hazırlanması

¹¹² DPT, a.g.k., s.44

¹¹³ Erüz, E., Yerel Yönetimlerde Performans Esaslı Bütçeleme, Mali Yerelleşme:Teori ve Uygulama Üzerine Yazılar, Derleyenler: Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz, İstanbul, 2006. s. 288.

¹¹⁴ Bilge, S., Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s.37

¹¹⁵TEPAV, İyi Yönetişim İçin Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme, Ankara. 2007, http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Katilimci_Butceleme.pdf s.21 (16.01.2010)

işlemdir. Kurumun amaçları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması, belli bir dönem veya benzer başka kurumlarla kıyaslama gibi bilgileri de içermektedir.¹¹⁶

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir

¹¹⁶ Yörüker, S., vd, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28, 2003. Ankara, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf> s.29 (17.01.2010)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER KAVRAMI VE YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİ

4.1. YEREL YÖNETİM KAVRAMI

4.1.1. Yerel Yönetim Kavramının Tanımı

Yerinden yönetim ilkesinin açıklanması, yerel yönetim kavramının tanımlanmasına ve daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Yerinden yönetim ya da adem-i merkeziyet ilkesi, merkezi yönetime ait bazı görev ve yetkilerin, devlet tüzel kişiliğinin dışında yer alan ayrı tüzel kişiliğe sahip birimlere devredilmesi anlamına gelir. Bu şekilde oluşturulan yerinden yönetim birimleri, devletten ayrı tüzel kişiliğe sahip bulunmakla beraber, yasama ve yargı yetkilerinin olmaması nedeniyle federalizmden ayrılır. Bu tür yapılarda yerel yönetimler idari niteliktedir.

Yerel yönetimlerin ortaya çıkışına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmakla beraber, yaygın görüş, bu birimlerin 11. ve 12. yüzyılda Batı Avrupa'da ortaya çıkmış olduğu yönündedir.¹¹⁷

Yerel yönetim olgusu, ülkemizde ancak 19. yüzyılın ortalarından sonra Tanzimat ve Islahat hareketlerinin bir sonucu olarak doğmuştur. Çağdaş anlamda mahalli idareler ise; Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulmaya başlanmıştır. Nitekim, mahalli idarelere ilişkin temel yasalar da bu yıllarda yürürlüğe konmuştur.¹¹⁸

Yerel yönetim, kendi kendini yöneten topluluk olarak nitelendirilebilir. Diğer bir ifade ile, belirli bir alanda yaşayan topluluğun, yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını görmesidir.¹¹⁹ Ayrıca yerel yönetimler, yerel nitelikli birçok hizmetin görülmesini sağlayan, halkın katılımı esasına dayandığı için demokrasinin temeli ve beşiği olarak kabul edilen, mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanması amacıyla var olan, vatandaşlara en yakın ve yönetilenlerle aralarında yakın ilişkilerin doğmasına, kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller sebebiyle halkın yönetime katılımında ilk

¹¹⁷ Hanazay, A., Yerel Yönetimlerde Planlama, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006, s,83

¹¹⁸ Demir, İ., Yerel Yönetimlerin Sosyal Politika ve Fonksiyonları Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006, s.33

¹¹⁹ Bozlağan, R., Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 2001. s. 3

basamağı oluşturan halkta siyasal sorumluluk duygusunun gelişmesine yol açan kuruluşlardır.¹²⁰

Yerel yönetimin iki temel boyutu vardır. Birincisi, yerel hizmet birimi olma, yerel hizmetlerin sağlayıcısı olma boyutudur. Bu boyutta yerel yönetimin, bir işletme, üretme veya ürettirme ve idare etme sistemi olması söz konusudur. İkinci boyut, demokratik kendi kendini yönetme birimi olmasıdır. Bu boyutta ise, yerel yönetimin bir siyasal sistem olması söz konusudur.¹²¹

Günümüzde yerel yönetimler anayasa ile düzenlenmiştir. 1982 Anayasası'nda yerel yönetimler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmıştır.

Yerel yönetimler için evrensel bir tanım vermek gerekirse, “yerel yönetimler, belli bir fiziksel alanda yaşayan yerel topluluk üyelerine, bir arada yaşamaları dolayısıyla kendilerini en fazla ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları seçimle iş başına gelen, özel gelirleri, devletinkinden ayrı bütçesi ve personeli olan merkezi yönetimle ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir.”¹²²

4.1.2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri

Yerel yönetimler, tarihi gelişim süreci içerisinde belli ihtiyaçları karşılamak ve bir takım yerel hizmetleri yürütmek üzere devlet örgütlenmesi ile birlikte doğmuş ve kamu yönetiminin bir tamamlayıcı unsuru olarak yerel kamu hizmetlerini yerine getirmiştir.¹²³ Yerel yönetimler, belli bir bölgede yaşayan insanların yerel nitelikli müşterek ihtiyaçlarının merkezi yönetim tarafından beklenen düzeyde karşılanamamasından dolayı ortaya çıkmışlardır. Diğer bir ifade ile “belli amaçlara ulaşmak, belli gereksinimlere cevap vermek üzere, toplumların tarihsel gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmış olan bu birimler, merkezi yönetimin sakıncalarını ve eksikliklerini gidermek, yükünü hafifletmek için çalışmışlardır.”¹²⁴

Yerel yönetimlerin gelişmelerini sağlayan etmenler, kısacası varlık nedenleri yönetsel, siyasal, toplumsal ve ekonomik nitelikler taşır. Yerel yönetimlerin varlık

¹²⁰ Doğan, M., Yerel Yönetimlerde Halkın Yönetime Katılımı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 1998, s. 4.

¹²¹ Yıldırım, S., Yerel Yönetim ve Demokrasi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, İstanbul, s. 33.

¹²² Çukurçayır, A., Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi, Konya, 2006, s.101

¹²³ Toprak, Z., Yerel Yönetimler, Ankara, 2006, s. 14.

¹²⁴ Keleş, R., Yerinden Yönetim ve Siyaset, İstanbul, 2006, s. 23.

nedenleri arasında yönetsel nitelik taşıyanların payı büyüktür. Çok küçük ülkeler bir yana bırakılırsa, tüm kamu hizmetlerinin bütünüyle merkezden yürütülmesi çok zordur. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi ve merkezden yönetimin sakıncalarının giderilmesi için merkezden yönetim ile yerel yönetimler arasında bir denge kurulmalıdır.¹²⁵ Bu denge kurulurken yerel yönetimler için optimal hizmet alanı ve sınırları çok iyi belirlenmeli, yerel idarelere en iyi yapabilecekleri faaliyetler ve gelir kaynakları bırakılmalıdır.¹²⁶

Yerel yönetimler halkın katılımı ve denetimiyle kendine yüklenen görevleri yerine getirirler. Bu açıdan demokrasinin beşiği ve okulu olarak görülmeleri, siyasal açıdan yerel yönetimlerin varoluş gerekçesini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yerel yönetimler tarihsel süreçte demokrasi geleneğinin yerleşimine öncü olmuştur. Gelişmiş ülkeler geçirdikleri tarihsel süreçle sağlam bir yerel yönetim geleneğine sahip olmuştur. Az gelişmiş ülkelerde ise, demokratik yerel yönetimler geleneğinden bahsetmek oldukça zordur.¹²⁷ Diğer taraftan, yerel yönetimlerin varlığı, ulusal birlikle yakından ilgilidir. Bu birliğin sağlam olduğu yerlerde yerel yönetim güçlendirilmiş, birliğin güçlü ve sağlam olmadığı yerlerde ise yerel yönetimlerin güçlü olmaları engellenmiştir.¹²⁸

Bir ülkenin, bölgenin ya da kentin gelişme düzeyi ile birimlerin yönetim biçimi birbirini etkiler. Ülkedeki insanların kültür ve eğitim düzeyi, devlet otoritesine bakışları yerel yönetimlerin kurulmasında ve gelişmesinde etkili olur. Halkın demokratik ve eşitlikçi eğilimlere sahip olması da yerel yönetimlerin gelişmesini etkiler.

Bir ülkenin toplumsal gelişimi, yerel yönetimlerin varlığı ve gelişme düzeyi ile yakından ilgilidir. Çünkü, gelişim süreci parçalara ayrılması olanaksız bir bütündür. Bir ülkenin gelişmekte, sanayileşmekte ve hızla kentleşmekte olması, yerel yönetimlerin gelişimine de yardımcı olur. Toplumun sahip olduğu emek, kaynak ve düşünce gücünü yerel ve ulusal kalkınma çabalarına aktarması, bütünsel kalkınmayı gerçekleştirir.¹²⁹

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri arasında ekonomi faktörünün oldukça önemli bir yeri vardır. Yerel yönetimler yerel hizmetlerin sunumu noktasında merkezi yönetime kıyasla daha isabetli karar alabilirler. Ayrıca, yerel yönetimler bölgeye yönelik hizmet önceliklerinin türünü ve miktarını belirlemede merkezi yönetime kıyasla çok daha isabetli

¹²⁵ Keleş, a.g.k., s. 23-24.

¹²⁶ Özer, M.A., "Yerel Yönetimlerin Denetimi ve Ülkemizde Yaşanan Son Gelişmeler, Türk İdare Dergisi, Yıl 76, Sayı 444, Eylül 2004, s. 142.

¹²⁷ Ulusoy A. ve Akdemir T., Mahalli İdareler Maliyesi: Teori, Uygulama, Politika, Ankara, 2002, s. 34-35.

¹²⁸ Görmez, K., Yerel Demokrasi ve Türkiye – Yerel Yönetim ve Belediyeler, Ankara, 1977, s. 44.

¹²⁹ Keleş, a.g.k., 27

davranırlar.¹³⁰ Son yıllarda hizmette halka yakınlık (subsidiarity) ilkesinin gündeme gelmesinin temel nedeni de budur. Çünkü, bu ilke ile yerel yönetimlerin hizmet sunumundaki etkinliği ve başarısı daha iyi ifade edilmektedir. Yerel yönetimler halka en yakın kurum olduğu için kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli hizmet sunumunu gerçekleştirirler.

4.1.3. Yerel Yönetimlerin Önemi

Tarihi gelişim içerisinde kimi zaman merkezden yönetim, kimi zaman da yerel yönetim uygulamaları ağırlık kazanmıştır. Günümüzde ise yaşanan teknolojik, ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmelerle kamu hizmetlerinin sunumunda yerel yönetimlerin önemi giderek artmıştır. Hizmetlerin sunumunda ve ihtiyaçların belirlenmesinde önem arz eden etkinlik ve verimlilik gibi faktörlerde hizmet sunumunda yerel yönetimlerin aktif rol oynamasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin yürüttüğü hizmetler, günlük hayatımızda önemli bir yer tutmaktadır. Bu hizmetler “beşikten mezara” kadar hayatımızın çeşitli yönlerini kapsamaktadır. Bu kuruluşların önemi şöyle ya da böyle yürütmeye çalıştıkları bu hizmetlerden kaynaklanmaktadır.¹³¹

Kamusal hizmetlerin yürütülmesinde giderek önem kazanan temel ilke, bu hizmetlerin ölçek ekonomisi ve etkin kaynak kullanımı amacıyla halka en yakın yönetim birimlerince yerine getirilmesidir. Bu nedendir ki, günümüzde bütün dünyada merkezi yönetimle birlikte yerinden yönetim sistemi de devlet yönetiminin vazgeçilmez bir unsurunu oluşturmaktadır. Halkın günlük yaşamına ilişkin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında yerel ölçekteki örgütlenmelerin ulusal düzeydeki örgütlenmelerden daha işlevsel olduğu kuşkusuzdur. Daha uzun vadeli ve geniş kapsamlı gereksinimlerin (güvenlik, kalkınma vb.) karşılanmasında ulusal ölçek daha rasyonel bir örgütlenme düzeyi olmakla birlikte, günlük yaşama dair gereksinimlerin (ulaşım, içme suyu, sağlıklı barınma vb.) yerel örgütlenme yoluyla karşılanmaya çalışılması, insanlık tarihi boyunca süregelen bir güdüdür.

Devletlerin sahip oldukları sınırlar içinde çok çeşitli görevleri vardır. Bütün bu görevlerin geniş sınırlar içinde tek bir merkezden yürütülmesi oldukça zordur. Çünkü merkezin her bir görev için ayrı ayrı karar alıp uygulaması ve daha sonra da bu uygulamaları denetlemesi gerekir. Bu durumda, yapılan işler gecikmeye uğrar.¹³² Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yürütülmesinde daha etkin konumdadır. Çünkü, yerel

¹³⁰ Ulusoy ve Akdemir, a.g.k., s. 37

¹³¹ Eryılmaz, B., Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, İstanbul, 1997, s.35

¹³² Doğan, a.g.t., s. 5.

yöneticiler buldukları yörenin sorunlarını daha iyi bilmekte ve daha etkin çözüm önerileri sunmaktadır. Böylece, yerel yönetimler merkezi yönetimin bir kısım görevlerini devralarak onun yükünü hafifletmektedir. Ayrıca, yerel kararların alınmasında ve uygulanmasında halkın etkinliğinin, katılımının ve bireylerin bilgi ve yeteneklerinin harekete geçirildiği en uygun kuruluşlardır. Yerel yönetimler, hemşehrilik duygularının ve demokratik değerlerin gelişmesinde de etkili kuruluşlardır. Geniş anlamdaki “siyasi eğitim” önce yerel düzeyde başlamaktadır. Politikacıların büyük bir bölümü, önce yerel yönetim kuruluşlarında görev alarak kendilerini genel politikaya hazırlamaktadırlar. Bu nedenle, yerel yönetimler “politikanın okulu” olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yerel yönetimler, oy kullanma, referandum gibi girişimlere katılma ile bireyin siyasal gelişmesine katkıda bulunmaktadır.¹³³

Bunun yanı sıra, yerel yönetimler, özerk yapıları sebebiyle müteşebbis kuruluşlardır. Sahip oldukları teşebbüs gücünün kullanarak yeni hizmet yöntemleri geliştirebilirler. Her bir yerel yönetim kuruluşu aynı zamanda farklı bir müteşebbis güç demektir. Nitekim ülkemizde belediyeler, üretici pazarları, tanzim satışları ve halk konutları ile tüketicinin korunmasına önemli katkılar sağlamaktadırlar.¹³⁴

Yerel yönetimler, merkezi yönetime karşı bir fren ve denge unsuru olabilirler. Bu yönetimler, merkeziyetçi bir devletin tehlikesini azaltmada önemli bir rol üstlenir. Demokrasilerde yerel muhalefeti, yerel yönetimler meydana getirir. Böylece, siyasi güç bir merkezde toplanmamakta, çeşitli gruplar ve yönetim birimleri arasında paylaşılmaktadır.¹³⁵

4.1.4. Yerel Yönetimlerin Özellikleri

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

i. Yerel yönetimler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, kamu tüzel kişileridir.

¹³³ Eryılmaz, a.g.k., s. 5-6.

¹³⁴ Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi. İstanbul, 2003., s. 124.

¹³⁵ Doğan, a.g.t., s. 6

ii. Yerel yönetimlerin, kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.

iii. Yerel yönetimlerin seçimleri beş yılda bir yapılır. Ancak, milletvekili genel veya ara seçiminden bir yıl önceki veya sonraki bir yıl içinde yapılması gereken yerel yönetim organlarına veya bu organların üyelerine ilişkin genel veya ara seçimler, milletvekili genel veya ara seçimleriyle birleştirilebilir.

iv. Yerel yönetim kuruluşlarının en önemli özelliklerinden birisi de idari ve mali açıdan özerk olmalarıdır. Özerklik, yerel yönetimlerin hem mali hem de idari konularda merkeze bağlı olmadan, serbestçe hareket edebilme olanağını gösterir. Fakat özerklik bağımsızlık anlamına gelmemektedir.

v. Merkezi yönetimin, yerel yönetimler üzerinde, yerel hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve yerel ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacı ile kanunda belirtilen esas ve usuller çerçevesinde idari vesayet yetkisine sahiptir.

vi. Yerel yönetim kuruluşlarının seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanmalarına veya kaybetmelerine ilişkin denetim yargı yerlerinde yapılır. İçişleri Bakanı, görevlerinden dolayı hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan yerel yönetim organları veya bu organları oluşturan üyeleri geçici bir tedbir olarak görevden uzaklaştırabilir. Ayrıca yerel yönetim kuruluşları o yöredeki yerel topluluğa karşı sorumludurlar. Bundan dolayı, yerel yönetim organlarının görevlerini gereği gibi yapmadıklarını yerel halk da denetlenmektedir. Bu denetim seçimlerde kendisini göstermektedir.

vii. Yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır. Yerel yönetim kuruluşlarının kendilerine özgü bütçeleri vardır.

viii. Ülkemizde, yerel yönetim kuruluşları, Bakanlar Kurulunun izni ile kendi aralarında birlik kurabilirler.

ix. Büyük yerleşim yerleri için kanunla özel yönetim biçimleri oluşturulabilir.

x. Yerel yönetimlerin merkezi yönetim ile karşılıklı bağ ve ilişkileri kanunda düzenlenir.¹³⁶

4.1.5. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler

Tarih boyunca, yetki ve kaynak bölüşümü hususunda merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında sürekli bir gerginliğin varlığından söz edilir. Dönemin koşullarına

¹³⁶ Eryılmaz, a.g.k. Kamu Yönetimi, s. 125-126

göre kimi zaman bütün yetki kullanımı merkezi yönetime devredilirken, kimi zaman da merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve kaynak bölüşümü gerçekleştirilmiştir.

Kamu hizmetlerinin hepsini tek bir merkezden yürütmek oldukça zordur. Böyle bir durumda, hizmetlerin verimliliği ve etkinliği azalır ve toplumsal fayda gerçekleştirilemez. Ayrıca, demokratik siyasi değerler gelişemez ve halkın kamu hizmetlerine karşı ilgisi azalır. Yerel şartların farklılığı, mekansal uzaklık, halkın yönetime katılması ve halka daha iyi hizmet sunma gibi sorun ve ihtiyaçlar yerel yönetimlerin ortaya çıkarmasına neden olmuştur.¹³⁷

Yerel yönetimler bu nedenlerden dolayı bir takım değerlere dayanarak varlıklarını korumaya çalışırlar. Bu değerler sayesinde meşruiyet kazanmakta ve gördükleri toplumsal destek sayesinde mevcut konumlarını korumakta hatta sürekli artırmaktadırlar.¹³⁸ Yerel yönetimlerin dayandığı temel değerler özgürlük, katılım, etkinlik, eşitlik ve refah olarak kabul edilmektedir.

Yerel yönetimlerin dayandığı değerlerden biri olan “özgürlük” bireylerin toplam özgürlükleri değildir. Yerel topluluğun bir bütün olarak özgürlüğüdür. Özgürlükten kastedilen, yerel özerklik anlayışı ve devletin yerel yönetimlerin işlerine karışmasının önlenmesidir.

Yerel yönetim, iktidarın merkezden yerel birimlere dağılımını sağlayarak özgürlüğü geliştirmektedir. İktidarın tek elde toplanmasını engellemekte ve merkezi yönetimin sahip olduğu iktidara karşı bir siper oluşturmaktadır. Böylece, iktidarın ve yetkinin mekansal düzeyde bölüşümü sağlanmakta, keyfî yönetime karşı bireyi ve birey gruplarının korunmasını sağlamakta ve siyasal sistemde çoğulculuk yaratmaktadır.¹³⁹

Bu bağlamda yerel özerklik, yerel yönetimlerin yerel nitelikli işlerini kanunla belirlenen sınırlar çerçevesinde, kendi başına ve kendi organları eliyle, yerel halkın çıkarları doğrultusunda düzenleme ve yürütme imkanına sahip olmasıdır. Özerkliğin biri idari diğeri mali olmak üzere iki boyutu vardır. İdari özerklik, yerel yönetimlerin işlerini merkezi yönetimin müdahalesi olmadan kendi organları ile yürütebilmesidir. Mali özerklik ise, yerel yönetimlerin serbestçe kullanabilecekleri, görevleri ile orantılı gelir kaynaklarına sahip olmasıdır.¹⁴⁰

¹³⁷ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 121

¹³⁸ Tortop, N., Mahalli İdareler, Ankara, 2006, s. 20.

¹³⁹ Yıldırım, a.g.k., s. 35.

¹⁴⁰ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 123.

Özerkliğin boyutları anayasa ve yasaların çizdiği sınırlar içinde kalır. Yasaları olumsuz yorumlayarak ulusal çıkarlara ters kararlar almak ve bu doğrultuda uygulamalar yapmak özerklikle bağdaşmaz. Özerkliğin amacı, kişilere çıkar sağlamak, ayrıcalık tanımak değildir. Özerklikteki temel amaç, hizmete yöneliktir. Hizmetler böylece daha iyi yürüyecek, üretkenlik artacağı için de özerklik söz konusu olacaktır.

Ayrıca özerklik, yerel yönetimlerin tamamen bağımsızlığı anlamına gelmemektedir. Merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki denetleme ve düzenleme yapma yetkisinin sınırlı bir düzeyde tutulmasıdır.

Yerel yönetimlerin siyasal açıdan önemli ve demokratik toplumun oluşmasında sahip olduğu en önemli işlevi katılımı artırıcı etkileridir.¹⁴¹ Yerel yönetimler, yerel halka en yakın ve halkla iç içe olan yönetimlerdir. Halkın beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması, sorunların yerinde tartışılması ve yerel politikaların yerel halk ile birlikte belirlenmesi gibi kent yönetimine katılım sürecinde yerel yönetimler önemli işlevlere sahiptir.

Yönetime katılım, sadece seçim dönemlerinde yerel yönetim organlarını seçme şeklinde düşünülmemelidir. Halkın yönetime her aşamada katılımı gerekmektedir. Yönetime katılım, yerel yönetimlerin herhangi bir konuda aldığı karar hakkında yerel halkın görüş ve düşüncelerinin yönetime iletilmesi ve yerel halkın çeşitli organlar aracılığıyla yönetimde söz sahibi olması, istek ve beklentilerini yönetime iletmeleri şeklinde ifade edilebilir. Çünkü, yerel yönetimler o yöre halkı için karar alan ve uygulayan birimlerdir. Halk için en uygun ve etkin kararın alınıp uygulanması yerel halkın katılımının sağlanması ile gerçekleşir.

Yerel yönetimlerin dayandığı değerlerden bir diğeri de etkinliktir. Etkinlik, kaynak dağılımı ve kaynak kullanımı ile ilgili bir kavramdır. Kaynakların ülke sınırları içinde oluşturulan bölgeler arasında adil bir şekilde dağılımını ve etkin bir şekilde kullanımını ifade etmektedir.¹⁴²

Etkinlik değerine göre, kamu hizmetleri, bireylerin ihtiyaçlarını zaman ve kaynak israfına neden olmadan, bireylerin tercihleriyle en uyumlu şekilde karşılayacak idareye bırakılmalıdır. Kimi durumlarda bu hizmetler en üst idare tarafından etkin bir şekilde karşılanabileceği gibi kimi durumlarda da alt kademe bir idare tarafından sağlanması daha fazla etkinlik sağlar.

¹⁴¹ Görmez, a.g.k, s. 54.

¹⁴² Öztürk, A., 21.yy Türkiye İçin Yerel Yönetim Modeli, İstanbul, Şubat 1997, s. 49.

Yerel yönetimlere yüklenen bir diğer değer ise eşitliktir. Yerel yönetimler, yerel halka hiçbir ayırım gözetmeksizin, siyasal makamlara ulaşma, onları elde edebilme, konumunu ilgilendirdiği oranda yönetime katılma, sunulan hizmetlerden adil bir şekilde yararlanma ve yerel halkın kendi hayatlarını yönetebilmeleri için gerekli yerel katılım olanaklarını sağlayarak eşitliği gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra yerel yönetimler, bireylere oy kullanma, referandum ve benzeri girişimlere katılma, özgür birliktelikler (dernek, birlik, vb. örgütlenmeler) oluşturma ve tüm temel hak ve özgürlüklerini kullanmalarına fırsat tanıma yolları ile bireylerin siyasal gelişimine katkıda bulunarak, eşitliğin, yönetime katılım bilincinin ve demokrasinin gelişmesine katkıda bulunurlar.¹⁴³

Yerel yönetimlerin dayandığı refah değerine göre ise; yerel yönetimler, yerel halkın ihtiyaçlarını verimli, etkin ve yerel koşullara uygun kararlar alınmasını ve alınan kararların uygulamasını sağlayarak halkın refahını artırmaktadır. Çünkü, yerel yönetimler, yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerini en iyi bilen, yerel koşullar konusunda en iyi bilgiye sahip ve yerel halkla iç içe ilişkide bulunan kuruluşlardır.

4.2. YEREL YÖNETİM TÜRLERİ

Devlet, ulusal sınırlar içinde yaşayan halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve genel yararlarını korumak için çalışır. Bu amaç doğrultusunda devlet, iki esasa bağlı olarak örgütlenir. Bunlardan biri, genel nitelikli kamu hizmetlerine ilişkin politika, karar ve yürütme fonksiyonlarının merkezi yönetimin emir ve komutası altındaki organlar tarafından yerine getirilmesidir. Buna literatürde “merkezden yönetim” denir. Diğeri ise, bölgesel ya da yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi idarenin dışındaki bölge ve yerleşim birimlerinde oluşturulan özerk birimlerce yürütülmesidir ki, buna da “yerinden yönetim” adı verilmektedir. Siyasi yapısı ne olursa olsun bütün ülkeler bu iki yönetim ilkesine göre idari birimlerini örgütlemektedir. Ne bütünüyle merkezden yönetim, ne de sadece yerinden yönetim esasına göre örgütlenmiş bir devlet bulunmamaktadır. Her devlet merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkelerini şekillendirirken sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve tarihi şartları dikkate alarak farklı bir yapılanmaya gitmektedir. Bundan dolayı bazı ülkeler merkezden yönetime, bazıları yerinden yönetime ağırlık verirken, bazıları da bu iki yönetim ilkesi arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır.¹⁴⁴ Çünkü merkezden yönetim ve yerinden yönetim birbirinin karşıtı olan, birbirlerinin güçsüz

¹⁴³ Yıldırım, a.g.k., s. 35.

¹⁴⁴ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 58.

yanlarını tamamlamayı amaçlayan yönetim biçimleridir. Her ikisinin de üstün yanları ve güçsüz yönleri vardır. Birinin güçsüz yönü ötekini üstün niteliklerini oluşturur. Bu nedenle de her ülkede bu iki yönetim biçiminin her ikisinden de birlikte yararlanır.¹⁴⁵ Yerinden yönetim “siyasi yerinden yönetim” ve “idari yerinden yönetim” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Siyasi yerinden yönetim, siyasi gücün merkezi idare ile yerel yönetim üniteleri arasında bölüşümüdür. Bu sistemde siyasi otorite merkezde toplanmamış, çeşitli birimler arasında paylaşılmıştır. Siyasi yerinden yönetim ilkesiyle ortaya çıkan il, kanton ve eyalet gibi yerel yönetim üniteleri, egemenliğin bir parçasına sahiptir. Bu yönetim kademelerine de anayasa ile yasama, yürütme ve yargı konularında bir takım yetkiler verilmektedir. Bu tür devletlerde, devletin anayasası, merkezi idarenin görev ve yetkilerini sıraladıktan sonra, geriye kalan alanlarda alt kademe yönetim birimlerini yetkili sayar. Siyasi yerinden yönetim federal devlet sistemini ortaya çıkarmıştır. ABD, Almanya, İsviçre, Brezilya ve Kanada bu yönetim türlerine örnek olarak gösterilebilir.¹⁴⁶

İdari yerinden yönetimde ise, yasama ve yargı yetkisi tümüyle merkezde toplanmış, yürütme yetkisi ise merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında paylaşılmıştır.¹⁴⁷ İdari yerinden yönetim, uygulama alanı açısından, “hizmet yönünden yerinden yönetim” ve “yer/coğrafya yönünden yerinden yönetim” olmak üzere ikiye ayrılır. Hizmet yönünden yerinden yönetim, belli bir kamu hizmetinin merkez dışındaki özerk kurumlara bırakılmasıdır. Burada, bazı kamusal fonksiyonlar özerk bir statüye kavuşturulmakta ve bunları yürütecek örgütler oluşturulmaktadır. Üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri, ticaret ve sanayi odaları bunlara örnek olarak verilebilir. Coğrafi yerinden yönetim ise idari bazı görevlerin yürütülmesi yetkisinin, merkezi idareye bağlı olmayan ve karar organları seçmenlerin oylarıyla belirlenen bölge, il, belediye ve köy gibi faaliyetleri belirli bir coğrafi alanla sınırlı olan yönetimlere verilmesi demektir.¹⁴⁸ Ülkemizde yerel nitelikli birçok hizmetin görülmesini sağlayan ve demokratik yaşamın en önemli parçası olan yerel yönetim kuruluşları, “belediyeler” , “il özel idareleri” ve “köyler”dir.

¹⁴⁵ Keleş, a.g.k., s. 25.

¹⁴⁶ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 67.

¹⁴⁷ Çoker, Z., Bugünkü Uygulama İçinde Merkezden Yönetim – Yerinden Yönetim, Türk İdare Dergisi, Sayı 393, Aralık 1991, s. 4.

¹⁴⁸ Nadaroğlu, H., Mahalli İdareler, İstanbul, 2001, s. 24

İl özel idareleri diğer yerel yönetim kuruluşlarından farklı olarak hem kentsel hem de kırsal bölgelere hizmet sunmakla görevli ve yetkilidir. Görev alanı da ilk sınırlarını kapsamaktadır.¹⁴⁹

4.2.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Belediye Arapça, “beled” sözcüğünden türetilmiştir. Memleket, kasaba, şehir anlamına gelmektedir. Yine Arapça “medine” sözcüğüyle bağlantılıdır. Medine kent sayılabilecek yörelerdeki yaşam biçimiyle bu yerleşim alanlarının dışındaki yaşam biçimini, hem iktisadi faaliyet hem de yaşamın getirdiği ilişkiler bakımından birbirinden ayırmak için kullanılmıştır.¹⁵⁰

Belediye, bir beldenin yerel nitelikli ortak ve medeni ihtiyaçlarını düzenlemek ve karşılamak üzere hizmet veren kamu tüzel kişisidir. Belediyeler il özel idarelerinin tersine, insanların topluca oturdukları belirli ve sınırlı yerlerin yönetim birimleridir.¹⁵¹

Türkiye’de belediyelerin varlığı 1982 Anayasası’na¹⁵² dayanmaktadır. Anayasa’nın 127. maddesi yerel yönetimleri dolayısıyla bir yerel yönetim birimi olan belediyeyi¹⁵³ “... halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” şeklinde tanımlamıştır.

Belediye, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişi” şeklinde ifade edilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 3.maddesinde ise, büyükşehir belediyesi, “En az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan, kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak belirtilmiştir. Bu iki tanım da göz önünde bulundurularak genel bir tanım verecek olursak “Belediye, belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar

¹⁴⁹ Falay, N., Yerel Yönetimlerin Hizmet ve Harcama Sorumlulukları, Mali Yerelleşme: Teori ve Uygulama Üzerine Yazılar, Derleyenler: Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz, İstanbul, 2006, s.18

¹⁵⁰ Toprak, a.g.k., s. 87.

¹⁵¹ Günday M., ve Yıldırım T., İdare Hukuku, Eskişehir, 2003, s.202-203

¹⁵² T.C. 1982 Anayasası, Resmi Gazete, 2709, 7 Aralık 1982.

¹⁵³ Bozlağan, R., Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, İstanbul, 2005, s. 53.

organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişiliğine¹⁵⁴ idari ve özerkliğe sahip, merkezi yönetimin denetim ve gözetimi altında bulunan kamu yönetim birimi” olarak tanımlanabilir.¹⁵⁵

Yine 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde, “Büyük yerleşim birimleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir” ifadesi ile büyükşehir belediyelerinin kurulması öngörülmüştür. Dolayısıyla, Anayasa'nın 127. maddesi hem büyükşehir belediyeleri için hem de diğer yerleşim birimleri için kurulması gereken belediyeleri işaret etmiştir. Yasa koyucu da 1982 Anayasası'nın tanıdığı bu yetkiye dayanarak iki temel yasal düzenleme yapmıştır. Bu düzenlemeler, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu dur.

Böylece, Türkiye'de belediyeler ana hatlarıyla başlıca iki kısma ayrılmıştır. Birincisi 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile oluşturulan Büyükşehir Belediyeleri, ikincisi ise Geleneksel Belediyeler olarak da adlandırılan 5393 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenen belediyelerdir. Büyükşehir belediyeleri içinde bulunan ilçe ve ilk kademe belediyeleri bazı konularda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa bağlı olmakla birlikte, bazı konularda da il ve ilçe merkezinde bulunan belediyeler ile belde belediyeleri gibi 5393 sayılı Belediye Kanunu'na tabidir.¹⁵⁶

Bir ülkenin hızla kalkınabilmesi, kalkınma fikrinin yalnız merkezi idare tarafından değil, tüm kuruluşlar, kişiler tarafından da benimsenmesi ve uygulamaya geçilmesi ile mümkündür. Bunun için tüm kişi ve kurumların da girişkenlik ve teşebbüs güçlerinden yararlanılması gerekir. Belediyeler bu güçten yararlanabilecek önemli kuruluşlardır. 1982 Anayasası'nın 127. maddesinde belediyelerin karar organının halk tarafından seçilmesi, karar alma yetkilerinin tanınması, görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanması ilkelerini kabul etmekle belediyelere gerekli olan dinamizm ve girişkenlik imkanı sağlanmıştır. Gerçekten belediyelerin kendi yaratıcı güçlerini kullanmalarına imkan hazırlamak suretiyle ülke kalkınmasında önemli hizmet ve katkılar sağlanabilir.

Ayrıca, çeşitli yer ve zamanlarda yapılan inceleme ve araştırmalara göre, modern devlet yapısı içerisinde yasalarla verilen ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki görevleri gereği gibi yapan yerel yönetimlerin -belediyelerin- ülkenin genel kalkınmasına önemli katkısı olduğu bilinmektedir.

¹⁵⁴ Keleş, R., “Belediye” , Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ömer Bozkurt, Turgay Ergün ve Seriy Sezen (Ed.), Ankara: TODAİE, No:283, 1998, s. 31-33.

¹⁵⁵ Bozlağan, a.g.k., s. 53.

¹⁵⁶ Öner, Ş., Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye'de Belediye Yönetimi, Ankara, 2006. s. 54.

4.2.2. Belediyelerin Genel Özellikleri

Bir yerel yönetim birimi olan belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle diğer yerel yönetim birimlerinde farklıdır. Türkiye’de belediyeler, bir alan yönetimi olmamaları nedeniyle il özel yönetimlerinden, sosyal ve ekonomik açıdan daha gelişmiş yerleşim birimlerinde kurulmaları nedeniyle de köylerden farklıdır.¹⁵⁷

Belediyeler, demokratik hayatın vazgeçilmez unsurları ve kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller nedeniyle halkın yönetime katılmasının ilk aşaması olarak görülürler.¹⁵⁸ Ayrıca belediyeler, belde halkının yerel ve müşterek ihtiyaçlarını karşılayan ve “kar amacı gütmeyen” yerel yönetim birimleridir. Evrensel bir yönetim olan belediyelerin, kendine has bir takım özellikleri vardır. Belediyelerin evrensel özellikleri, Türk Belediye Sistemi’nde de kısmen görülmektedir. Belediyelerin sahip oldukları evrensel nitelikteki özelliklerin yanı sıra, her devlet sahip olduğu ulusal ve yerel politikalar, sosyo-ekonomik yapı ve gelişim süreci gibi nedenlerden dolayı kendine özgü bir belediye sistemi de geliştirmiştir. Türk Belediye sistemi de bu evrensel özellikleri taşımakla birlikte, ortaya çıkışı ve sosyo-ekonomik yapısı nedeniyle kendine özgü bazı özelliklere de sahiptir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Bozlağan, a.g.k., s. 54-55.

¹⁵⁸ Azaklı, S., Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 1999, s. 8.

¹⁵⁹ Bozlağan, a.g.t., s. 26.

Belediyenin Evrensel Özellikleri	Türk Belediyesinin Özellikleri
Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.	Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.
Köklü (binlerce yıllık) bir geleneğin sonucudur.	Tanzimat döneminin bir sonucudur.
Temelinde “özgürlük” , “katılım” ve “etkinlik” düşüncesi vardır.	Temelinde “etkinlik” düşüncesi vardır.
Siyasi yönü ağır basan bir yönetim birimidir.	İdari yönü ağır basan bir yönetim birimidir.
Kaynağını halktan alan ve öncelikle halka karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.	Kaynağını mevzuattan alan ve öncelikle merkezi idareye karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.
Varlık sebebi yerel halktır.	Varlık sebebi yasal düzenlemeler ve merkezi siyasal iradedir.
Tüzel kişiliktir / Kamu tüzel kişisidir.	Kamu tüzel kişisidir.
İdari ve mali açıdan büyük ölçüde özerk bir yönetim/kamu yönetimi birimidir.	İdari ve mali açıdan kısmen özerk bir kamu yönetimi birimidir.
Karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) seçimle iş başına gelir.	Karar organı ve yürütme organı (encümenler kısmen) seçimle iş başına gelir.
Yerel hizmetleri yürütecek yeterli örgütsel yapılanmaya sahiptir.	Yerel hizmetleri yürütecek örgütsel yapılanmaya sahiptir.
Kar amaçlı değildir.	Kar amaçlı değildir.
Üst yönetim birimlerinin (merkezi idare, eyalet, bölge veya il yönetimi) hukuka uygunluk açısından denetim ve gözetimi altındadır.	Merkezi idarenin vesayet denetimi altındadır.
Komun, il veya kırsal alanlarda kuruludur.	Belde ve kentlerde kuruludur.

Tablo 3 : Belediyenin Evrensel Özellikleri – Türk Belediyesinin Özellikleri
(Bozdoğan, R., a.g.t., s.5)

4.2.3. Belediyelerin Kurumsal Özellikleri

Belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle, kurumsal ve yönetsel açıdan özgün yapıda olan birimlerdir. Belediyenin, kurumsal-yönetsel özellikleri şöyle sıralanabilir:¹⁶⁰

i. Belediye, kamu hukukuna bağlı olup, faaliyetlerini ilgili mevzuat çerçevesinde yürüten bir kamu kuruluşudur. Sistemin bütününde görülen özellikleri genel olarak taşıdığından Türk Kamu Yönetim Sistemi'nin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu durum, belediye çalışanlarının tutum ve davranışlarında, hizmetlerin yürütülüş biçiminde, belediye politika ve stratejilerinin geliştirilmesinde gözlemlenebilmektedir.

¹⁶⁰ Bozdoğan, a.g.k., s. 65-67

ii. Belediye yerel nitelikli ortak hizmetleri üreten bir hizmet birimidir. Ayrıca, belediyenin yürüttüğü hizmetin kamu hizmeti niteliğinde olması, kamu yararı ilkesinin ön planda tutulmasına neden olmaktadır.

iii. Belediye, belde sınırları içinde yaşayan halk arasında ayırım yapmadan, herkese eşit-adil düzeyde hizmet sunma yükümlülüğü taşıyan ve yürüttüğü faaliyetlerde temel amaç, kamu yararının korunması olan kar amacı gütmeyen bir kurumdur. Yürütülen hizmetlerin finansmanı ise vergi, resim, harç ve diğer gelir kaynakları ile sağlanır.

iv. Belediyelerin varlık nedenleri yerel tercihlerdir. Asıl görevi ise yerel nitelikli ortak ihtiyaçların karşılanması olan belediyelerin organları seçimle göreve gelmektedir. Oluşturulan seçim mekanizması, belediyelere siyasal bir kimlik kazandırmıştır.

v. Belediyeler büyüklüklerine göre belirlenen hiyerarşik yapısı birçok katmandan oluşmaktadır. Bundan dolayı belediyeler çok katmanlı bir hiyerarşik kurumdur.

vi. Belediye çalışanları, belirli bir üste bağlı olarak, yasal düzenlemelerin dışına çıkmadan, mevzuatla verilen görevleri, üst amirlerin emir ve talimatları doğrultusunda yürütmektedirler. Belediye faaliyetleri yazılı belgelerle yürütülür ve bu belgeler gerektiğinde kullanılmak üzere arşivlenir. Ayrıca, belediyelerde yürütülen resmi işlemler, mevzuatta belirtilen şekil şartlarına uygun olarak yürütüldüğünden dolayı, belediyeler bürokratik bir kurum niteliği taşır.

4.2.4. Belediyelerin Organları

Türkiye’de belediyeler yapısal-fonksiyonel olarak üç temel organdan oluşmaktadır. Bunlar “meclis” , “başkan” ve “encümen” dir.

4.2.4.1. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediye yönetiminin karar organıdır. Üyeleri belde halkı tarafından beş yıllık süre için seçilerek göreve gelir. Meclise belediye başkanı başkanlık eder, başkanın katılmadığı toplantılara, meclis birinci başkan vekili başkanlık eder, onun da olmadığı toplantılara meclis ikinci başkan vekili başkanlık eder. Belediye meclisi her ayın ilk haftası önceden kararlaştırılan günde toplanır. Toplantı yeri dışında toplanılmasının zorunlu olduğu durumlarda, üyelere önceden bilgi verilmek kaydıyla, meclis başkanının belediye sınırları içerisinde belirlediği yerde toplantı yapılır.¹⁶¹ Büyükşehir belediye meclisi ise, büyükşehir belediyesinin karar organı olup üyeleri,

¹⁶¹ 5393 sayılı Belediye Kanunu, md. 17-19-20.

belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beşte biri alınması suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden oluşur. Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Büyükşehir belediye meclisi, her ayın ikinci haftasında toplanır. Meclis toplantıları halka açıktır. Ancak meclis başkanının veya üyelerden birinin vereceği gerekçeli önerge üzerine toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılabilir. Meclisin gündemini belediye başkanı belirler, meclis üyeleri de öneri verebilir. Öneri, toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile kabul edilirse gündeme alınır. Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Ancak, karar yeter sayısı üye tam sayısının dörtte birinden az olamaz. Oylamada eşitlik çıkması halinde, meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Gizli oylamada eşitlik olması halinde oylama tekrarlanır, eşitlik bozulmazsa meclis başkanı tarafından kura çekilir.¹⁶²

5393 sayılı kanunun 18. maddesine göre, belediye meclisinin görev ve yetkilerinden bazıları şunlardır:

- i. Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
- ii. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- iii. Belediyenin imar planlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni planını kabul etmek.
- iv. Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.

Belediye meclisinin kendisine kanunla verilen görevleri süresi için yapmayı ihmal etmesi ve bundan dolayı belediyeye ait işleri geciktirmesi veya belediyeye verilen görevlerle ilgisi olmayan siyasi konularda karar alması durumunda, İçişleri Bakanlığı'nın bildirisi ve Danıştay'ın kararı ile belediye meclisi feshedilir.¹⁶³

4.2.4.2. Belediye Encümeni

Belediyenin yürütme ve danışma organı olan encümen atanmış ve seçilmiş üyelerden oluşan karma bir yapıya sahiptir

Encümene belediye başkanı başkanlık eder. Başkanın katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene

¹⁶² 5393 sayılı Belediye Kanunu, md. 21-22 ; 5219 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, md. 12-13.

¹⁶³ 5393 sayılı Belediye Kanunu, md. 30.

başkanlık eder. Büyükşehir belediyelerinde ise başkanın katılmadığı toplantılara genel sekreter başkanlık eder. Haftada en az bir kez olmak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir. Üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar alır. Oyların eşitliği durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Encümen gündemini belediye başkanı belirler, başkan tarafından havale edilmeyen konular encümende görüşülemez. Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır.¹⁶⁴

5393 sayılı kanunun 34. maddesine göre belediye encümeninin görev ve yetkilerinden bazıları şunlardır:

- i. Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.
- ii. Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- iii. Öngörülmeyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- iv. Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

4.2.4.3. Belediye Başkanı

Başkan, belediye yönetiminin başı ve yürütme organıdır. 1963 yılından beri, belediye sınırları içinde yaşayan halk tarafından tek dereceli ve çoğunluk esasına göre beş yıllık bir süre için seçilmektedir. Belediye başkanı meclisin ve encümenin başkanıdır. Belediye başkanı, belediye teşkilatının en üst amiri olarak belde halkını ve belediye tüzel kişiliğini temsil eder.¹⁶⁵

Başkanının görevleri 5393 sayılı kanunun 38. ve 5216 sayılı kanunun 18. maddesinde düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

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

¹⁶⁴ 5393 sayılı Belediye Kanunu, md. 33-35 ; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, md. 16.

¹⁶⁵ Azaklı S. ve Özgür H., “Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen” Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I: Reform, Ankara, 2005, s. 300.

- iii. Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek ve vekil tayin etmek.
- iv. Meclise ve encümene başkanlık etmek.
- v. Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- vi. Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- vii. Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- viii. Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
- ix. Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.
- x. Belediye personelini atamak.
- xi. Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
- xii. Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri olmak.
- xiii. Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürülüler merkezini oluşturmak.

Yeni belediye kanunu belediye başkanının denetimini somut ve biçimsel esaslara uygun bir plana dayandırmakta ve belediye başkanını bu planı uygulama konusunda meclise karşı sorumlu tutmaktadır. Faaliyet raporunu meclise sunan belediye başkanı artık stratejik planı ve performans programını da meclise sunmakta ve meclisin onayladığı stratejik plana uygun olarak faaliyetlerini yürütmektedir.¹⁶⁶

4.2.5. Belediyelerin Görev ve Yetkileri

Belediyelerin görev ve yetkilerinin belirlenmesinde başlıca üç ilkeden söz edilmektedir. Bu ilkeler şunlardır:¹⁶⁷

- i. Genellik ilkesi: Bu ilkeye göre belediyeler, mevzuatın yasaklamadığı ya da başka yönetimlere bırakılmamış olan bütün hizmetleri görmeye yetkilidirler. Almanya ve Hollanda da bu yöntem uygulanmaktadır.
- ii. Yetki ilkesi: Bu ilkeye göre ise, belediyeler yerine getirmek istedikleri her hizmet için merkezi yönetimden yetki almak zorundadır. İngilizler bu ilkeyi uygulamaktadırlar.
- iii. Liste ilkesi: Bu ilkede ise, belediyelerin görev ve yetkileri kanunda teker teker sayılmaktadır.

¹⁶⁶ Azaklı ve Özgür, a.g.k., s. 302

¹⁶⁷ Keleş, Yerinden Yönetim ve Siyaset, s. 214.

5393 sayılı kanuna bağı olan belediyelerin görev ve yetkileri, kanunun 14. ve 15. maddelerinde sıralanmıştır. Bu kanuna göre; belediyeler yerel nitelikli ortak hizmetlerin görülmesinde “genel yetkili” sayılmıştır. Be nedenle, yerel hizmetlerin görülmesinde kanunla başka yönetimlerin görev ve yetki alanına bırakılmamış konularda belediyeler tam yetkili kılınmıştır. Ayrıca, belediye hizmetlerinin vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulacağı da belirtilmiştir.

5393 sayılı kanunun 14. maddesinde belediyelerin görev ve sorumlulukları şu şekilde düzenlenmiştir:

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

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

Belediyeler, kanunlarla kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirirken bazı hak ve imtiyazlardan yararlanırlar. Belediyelerin sahip oldukları yetki ve imtiyazlar ise belediye kanununun 15. maddesinde düzenlenmiştir. Kanunun belediyelere tanıdığı olduğu yetki ve imtiyazlardan bazıları şunlardır:

i. Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.

ii. Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.

iii. Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.

iv. Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarih, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğalgaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.

v. Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dahil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletletmek.

vi. Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak

vii. Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek ve bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek.

viii. Gayrisihhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

ix. 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, işletletmek veya kiraya vermek; kanunların belediyeye verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.

4.2.6. Köyün Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Köy denilince, nüfusu az, ekonomik yapısı büyük ölçüde tarıma dayalı ve kendine özgü toplumsal ilişkileri olan yerleşim birimi akla gelir. Bu açıdan köyler zaman zaman “kırsal yerleşmeler” ve bu yörelerde yaşayanlara da “kırsal nüfus” gibi adlar verilir.¹⁶⁸ Köy geleneksel bir yerel yönetim kuruluşudur. 442 sayılı köy kanununa göre, köy üç ayrı açıdan tanımlanmıştır.

i. Nüfusu 5.000’den aşağı yurlara köy denir.

ii. Cami, mektep, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunan toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ, bahçe ve tarlaları ile birlikte bir köy teşkil ederler.

iii. Köy bir yerden bir yere götürülebilen veya götürülemeyen mallara sahip olan ve iş bu yasayla kendisine verilen işleri yapan başlı başına bir varlıktır.

¹⁶⁸ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 159.

Köy kanununa göre köye ait işler “zorunlu ve isteğe bağlı” olmak üzere ikiye ayrılır. Köyün zorunlu işleri sağlık, temizlik, bayındırlık, tarım ve eğitim konularıyla ilgilidir.¹⁶⁹

Köyün isteğe bağlı işleri ise, köyde evlerin odalarını ahırlardan ayrı bir yerde yapmak. Köyde çamaşırlık, hamam, pazar ve çarşı yeri yapmak. Uygun yerlerde orman yetiştirmek. Köyün bilgisini artıracak kitaplar getirmektir.

Köy yönetimi; köy ihtiyar meclisi, köy derneği ve muhtar olmak üzere üç ayrı organdan oluşur.

İhtiyar meclisi köy yönetiminin, yürütme, karar ve denetleme organıdır. İhtiyar meclisi köydeki kadın ve erkek seçmenlerin oluşturduğu köy derneği tarafından beş yıllık bir süre için seçilir. Köy öğretmeni ve köy imamları ihtiyar meclisinin doğal üyeleridir. İhtiyar meclisi en az haftada bir defa toplanır.

Köy derneği köy tüzel kişiliğinin genel karar organıdır ve köydeki seçmenlerden oluşur.

Muhtar köyün başı ve devletin köydeki temsilcisidir. Köy muhtarı, köydeki kadın ve erkek seçmenlerden oluşan köy derneği tarafından beş yıllık bir süre için seçilir. Muhtarın, köy tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak köy ile ilgili ve devletin köydeki temsilcisi olarak devlet ile ilgili işleri bulunmaktadır.

4.3. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLAN

1980’li yılların başından itibaren yönetim paradigmasında önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, teorik ve pratik yönleriyle itibardan düşmüş ve onun yerini yeni kamu yönetimi anlayışı almaya başlamıştır. Bu değişiklik, basit bir reform ya da ihmal edilebilir bir dönüşüm değildi. Yeni yönetim paradigması devletin toplumdaki rolünü; hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeniden tanımlamaya ve biçimlendirmeye yönelikti. Amaç devleti küçültmek ya da büyütme değil, onu asli klasik fonksiyonlarına çekerek daha etkin hale getirmek, vatandaşların devlet ve kamu yönetimi karşısındaki konumunu ve yönetime katılma olanaklarını geliştirmektir. Başta yerel yönetimler olmak üzere, tüm kamu kurumları bu sancılı değişim sürecinden etkilenmişlerdir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ 442 sayılı “Köy Kanunu” md. 13. <http://www.khgm.gov.tr/mevzuat/Kanun/koykanunu.htm>
16.01.2010

¹⁷⁰ Eryılmaz, Kamu Yönetimi, s. 22.

1980 sonrası ortaya atılan tüm yaklaşımlar arasında en önemlisi Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım klasik kamu yönetimi ile özel sektör yönetim anlayışı arasında çok özel bir yerde bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi, kamu sektörüne olan yaklaşımların uygun kısaltılmış hali olarak değerlendirilebilir. Değerleri, normları, teknikleri ve kamu sektörü yönetimine dönük yönetim pratiklerini içermektedir.¹⁷¹

Özellikle 1999 depremi ile 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerden sonra Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim konusu gündeme gelmiştir. Kamu örgütlerinin çevrelerinde yaşanan gelişmelerden, fırsat ve tehditlerden haberdar olması ve ülke ekonomisinin dengelenmesi için stratejik yönetim bir zorunluluk haline gelmiştir.¹⁷²

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü faaliyetlerde vatandaş beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamanın esas olduğunu vurgulamaktadır. Kamunun ve dolayısıyla yerel yönetimlerin her türlü faaliyetinde, karar ve işlemlerinde, kendisine dönük, kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını koruyan ve düşünen bir tutum içinde olmaması istenmektedir. Bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğu, işlerin yavaş yapıldığı, memurların çalışmadığı, gizlilik gerekçesiyle vatandaşların haklarını arayamadıkları ve dertlerini anlatacak mercilere ulaşamadıkları, işlerin görülmediği gibi şikayetler her zaman dile getirilmekle birlikte demokratikleşme ve özgürlüklerin artmasıyla bu durum daha çok dikkate alınmaya başlamıştır.¹⁷³

Bununla birlikte kamu kuruluşlarının, örgüt içi kurallar, personel, bütçe, fiziki ve maddi olanaklar açısından da yetersizlikleri vardır. Kamu yönetiminde çalışanlara ve orta düzey yöneticilere karar verme yetkisi tanınmamaktadır. Kamu yönetiminin her alanı ayrıntılı kurallarla belirlenmiştir. Bir işi kurallara bağlı kalarak yapmak, daha verimli, etkili ve tutumlu yapmaktan önemlidir. Kuralların ayrıntıları düzenlemesi bürokrasi tarafından bir amaç olarak benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bütçe ödeneklerinin yetersizliği ve çok sayıda işlem içeren süreçler, finansal yapıyla ilgili karşılaşılan sorunlar, personelin ise alımında liyakate dikkat edilmemesi, norm kadroların belli olmaması, personel dağılımının hizmet gereklerinden sapmalarla belirlenmesi, hizmet içi eğitim yetersizliği ve yeniliklere kapalılık yürütülen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini

¹⁷¹ Özer, M.A.,Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı 59: 3- 46, s.6.

¹⁷² Öztop, S., Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007, s.119

¹⁷³ Güner, S., Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Sayı 446, 61-78, Mart 2005, s. 62-63.

etkilemektedir. Dolayısıyla kamu yönetimine etki eden bu iç ve dış unsurlar nedeniyle kamu yönetiminin yeniden yapılanması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve kalite artırmaya yönelik çabalar sonunda, “İşletmecilik” , “Piyasa Temelli Kamu Yönetimi” , “Girişimci Hükümet” , “Yeni Kamu İşletmeciliği” , “Yönetişim” gibi adlarla anılan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu anlayış ile; süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim (administration) anlayışından, performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları daha etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme (management) anlayışına doğru bir kaymanın olduğu görülmektedir.¹⁷⁴

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, rasyonel ve stratejik bir yaklaşımın benimsenmesi ve kurala yönelik bir yönetim tarzından amaca yönelik yönetim tarzına geçilmesi amaçlanmaktadır.¹⁷⁵ Artık yaptıkları eleştirilen ve sürekli sorgulanan hantal bir yönetim yerine katılım ile gelecek stratejilerini gerçekleştiren, diğer kamu, özel ve sivil aktörlere rollerini oynaması için fırsat veren ve değerlendiren bir yönetim anlayışına geçilmektedir.¹⁷⁶

Yerel yönetimlerin içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında yerel yönetimlerin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede yerel yönetimlerin inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunludur. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde stratejik planlama temel bir amaç olarak gündeme gelmektedir.¹⁷⁷

Yaşanan değişim stratejik yönetim anlayışına paralel olarak her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık, hesap verme ve vatandaş odaklılık ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesine yöneliktir.

¹⁷⁴ Bilgiç, V., “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı” Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar “Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları”, (Edit: Asım Balcı, v.d.) Ankara, 2003, s. 28.

¹⁷⁵ Ömürgönülşen, U., “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği” , Çağdaş Kamu Yönetimi I, (Edit: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür) Ankara, 2004, s. 23

¹⁷⁶ Toprak Karaman, Z., “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler” , Türk İdare Dergisi, Yıl: 72, Sayı 426 : Mart, 2000. s.37-53,

¹⁷⁷ DPT, a.g.k, s. 1

4.3.1. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Amaçları

Yerel yönetimlerin güçlü ve zayıf yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler karşılıklı etkileşim halindedir. Bir yerel yönetim biriminin önünde fırsatın bulunması tek başına yeterli değildir. Yönetimin bu fırsatı değerlendirecek potansiyele de sahip olması gerekir. Olası bir tehdit eğer yerel yönetim biriminin zaten zayıf olduğu bir alana yönelik ise tehdidin boyutu artar. Buna karşılık, kuruluşun güçlü olduğu alanda tehdit söz konusu ise bunun da şiddeti az olacaktır. Dolayısıyla, yerel yönetimler güçlü ve zayıf yönleri ile önlerindeki fırsat ve tehditleri bütün halinde analiz etmelidirler.¹⁷⁸

Kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ya da diğer bir ifadeyle yeni kamu yönetimi anlayışı sadece merkezi idareyi değil kamuya hizmet sunan tüm kamu yönetim birimlerini de kapsamaktadır. Yerel yönetimler de yeni kamu yönetimi anlayışından doğal olarak etkilenmişler ve yönetim yapılarıyla birlikte hizmet sunum yöntemlerini de yeniden ele almak durumunda kalmışlardır.¹⁷⁹

Günümüzde sosyo-ekonomik alanda yaşanan gelişmeler, demografik yapının değişmesi, nüfusun hızla artması, teknoloji ve ulaşım alanında yaşanan değişimler, küreselleşme, dünya konjoktüründeki gelişmeler hızlı bir sanayileşme ve kentleşme sürecini beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla yerel hizmetlerde büyük bir çeşitlenme, bu hizmetlere büyük bir talep artışı ve yerel yönetimlerin hizmet yükünde büyük bir artış yaşanmıştır. Yeterli kaynağa sahip olmayan yerel yönetimlerin klasik yapıları bu gelişmeler karşısında yetersiz kalmış, daha esnek ve kaliteli hizmet sunmak amacıyla yeni arayışlara yönelmişlerdir. Böylece özel sektör kuruluşları açısından ortaya çıkan görüş ve modeller, yerel yönetimlerin kendilerine özgü yapıları içerisinde uygulanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, özel sektör kuruluşlarında uygulanan ve başarılı olan stratejik plan uygulaması yerel yönetimlerde giderek yaygınlaşmış ve karşılaşılan problemlerin çözümünde yeni bir yöntem olarak kullanılmıştır. Yerel yönetimlerde uygulama alanı bulan stratejik planın amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- i. Geleceği etkilemek, bugünün eğilimlerini yorumlanarak geleceğe yön vermek

¹⁷⁸ Şentürk, H., Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, İstanbul, 2004, s.20

¹⁷⁹ Özcan, L., Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006, s.37

ii. İletişimi ve katılımı kolaylaştırıp, muhalif bilgi ve değerleri içerip, analitik karar vermeyi ve başarılı bir çalışmayı sağlamak. Yöneticilere stratejik düşünme ve davranma özelliğini kazandırmak ve bu sayede iyi yönetimi gerçekleştirmek.¹⁸⁰

iii. Yöneticilerin, iç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşmalarını, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelerini sağlamak. Girişimci ve rekabetçi unsurları ön plana çıkarmak.

iv. Yerel yönetimleri geleceğin belirsizliğinden kurtarmak ve geleceğin öngörülmesini sağlamak.

v. Bütçede etkinliği artırmak ve hesap verilebilirliği sağlamak.¹⁸¹

vi. Politikaların saptanması, kaynak seçimi ve programların hazırlanmasında yöneticilere yol göstermek, yönetimde birlik ve koordinasyonu sağlamak ve bu sayede yöneticilerin birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen kararlar almalarını önlemek.¹⁸²

vii. Kurumun verimliliğini artırarak bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirmek, üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözmek, varolan kaynakları gerekli yerlere aktarmak, üst yöneticilerin daha iyi kararlar vermesi için yöneticilerin eğitilmesi, iletişimin güçlendirilmesi, kurum içi koordinasyonun daha iyi sağlanması ve daha iyi bilginin geliştirilmesini sağlamak, kurumun geleceğe yönelik kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirmesini sağlamak, kurum için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koymak, kurumun hedeflerine ulaşılabilmesi için gereken yöntemleri saptamak, değişen çevre şartları ve amaçlar ışığında gereken düzenlemeleri yapmak için faaliyetleri izleme, yeniden gözden geçirme ve gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünü sağlamak.¹⁸³ Yapılanlar ile öngörülenler arasındaki durumu değerlendirerek kurumun performans değerlendirmesine imkan vermek.

viii. Yerel yönetimlerin yetki ve faaliyet alanını, faaliyet alanındaki önceliklerini halkın beklentileri doğrultusunda belirlemek ve böylece yönetime katılımı sağlamak. Ayrıca faaliyetler hakkında halkın bilgi sahibi olmasını kolaylaştırarak şeffaflık ve açıklık ilkelerini uygulamak.

¹⁸⁰ Yılmaz, a.g.d., s. 72.

¹⁸¹ Songür, N., Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Amme İdaresi Dergisi. C.38, Sayı 4, Aralık 2005, s. 146.

¹⁸² Eren, a.g.k., s. 63-64.

¹⁸³ Becerikli, Y., a.g.d., s.100-101

4.3.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Yasal Dayanakları

Türkiye’de stratejik planlama ilk kez VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda yer almıştır ve daha sonra yapılan yasal düzenlemelerle devam etmiştir.¹⁸⁴ Bununla birlikte Avrupa Birliği Muktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), kamu yönetiminde stratejik plan, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu hale getirmiştir.

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanların politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”¹⁸⁵ ifadesi yer almaktadır.

Avrupa Birliği Muktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının “Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamaya Geçiş” başlığı altında: “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dahil edilecektir. Kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlara dayalı olarak oluşturulacaktır. Birçok gelişmiş ülkede uygulanan bu yapının ülkemize uyarlanması pilot uygulamalar yapılarak sağlanacaktır”¹⁸⁶ şeklinde ifade edilmiştir.

¹⁸⁴ Tamer, M., “Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir” , Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi. C.11, Sayı 6 : 3-6, Haziran 2006, s. 3.

¹⁸⁵ Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı

¹⁸⁶ Avrupa Birliği Muktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar, 2003/5930 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 24.07.2003 Tarih. 25178 Sayılı RG.

“Kuruluş düzeyinde stratejik plan uygulamasına geçileceği” belirtilmiş ve yapılan “Kamu Yönetimi Reform” çalışmalarında stratejik plana büyük önem verilmiştir.

Kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısını 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır.¹⁸⁷ Bu kanun, kamu kaynaklarının kullanılmasının temel esasları ile ilgili olarak, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar ile beraber, stratejik planları ve ona dayanan bütçeleri de temel metinler olarak ifade edilmektedir. Kanunun 3. maddesinin (n) fıkrasında 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” şeklinde ifade edilmektedir.

Mali saydamlık başlıklı 7. maddede “hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması” zorunluluğu getirilmiştir.

5018 sayılı KMYK Kanunu’nun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlıklı 9. maddesi temel düzenlemeler içermektedir. “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2003/07/20030724m1.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2003/07/20030724m1.htm> (16.01.2010).

¹⁸⁷ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete)

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.”¹⁸⁸

Kanunun 11. maddesi ile üst yöneticiler başlığı altında su ifadeler yer verilmiştir. “Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Milli Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.”

Kamu bütçe ilkeleri başlığını taşıyan 13. maddesinde planlama açısından “bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir ve bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir” hükümleri yer alır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kesiminde stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısını oluşturmuş ve daha sonra yapılan tüm yasal düzenlemelerle Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması yasal bir zorunluluk halini almıştır.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Tosunoğlu, H., Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.52

¹⁸⁹ Şentürk, H., “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, İstanbul, 2004

22 Aralık 2005 tarihli ve 5436 sayılı KMYK Kanunu ile Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile kamu kurumlarında strateji geliştirme birimlerinin kurulması hükmü getirilmiştir.¹⁹⁰

Yerel yönetimler hakkında son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerde de stratejik plan kavramına yer verilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre, nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir yükümlüdürler.¹⁹¹ Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan hazırlamak ise isteğe bağlıdır. İlk stratejik planlar il özel idarelerinde 4 Mart 2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun geçici üçüncü maddesine göre 4 Mart 2006; belediyelerde ise 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesine göre 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanacağı belirtilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18, 34, 38, 41, 56, 61 ve geçici 4. maddelerinde stratejik planlama ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Kanunun 18. maddesinde belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında; “stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek” ifadesini kullanarak stratejik planın kabulünün meclise ait olduğunu belirtmiştir. Kanunun 34. maddesinde belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında; “stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip görüş bildirmek” ifadesi kullanılmıştır. 38. maddesinde “belediye başkanının görev ve yetkileri arasında; “belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ifadesine yer verilerek başkanın belediyeyi stratejik plana göre yönetmesi yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Ancak bu zorunluluk nüfus kriteriyle sınırlandırılmış ve kanunun 41. maddesinde “stratejik plan ve performans programı” başlığı altında şu ifadelere yer verilmiştir.

¹⁹⁰ 5436 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” (md. 15), (24/12/2005 Tarih, 26033 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 45)

¹⁹¹ Bayraktar, B.B. ve Yıldız A.K., “Bilgi Dünyası” Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği, İstanbul, 2007, s.289

“Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planının uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşında önce de yıllık performans programını hazırlayıp meclise sunar.

“Stratejik plan varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”

Kanununun 26. maddesi ile il encümenine “stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek” görev ve yetkisi verilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nca, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin, stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin ve uygulama ilkelerinin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Yönetmeliğin 5. maddesinde stratejik planlama sürecinin genel ilkeleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır. Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür. Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması halinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır. İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.” Yönetmeliğin 7. maddesinde, “stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.” ifadesi yer almaktadır. Aynı yönetmeliğin 12. maddesinde “kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır” hükmü yer almaktadır.

4.3.3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planın Yararları

1960'lardan itibaren yaşanan hızlı değişim süreci ve rekabet ortamının artması nedeniyle bu değişimleri dikkate alıp, geleceği önceden tahmin ederek tedbir almak, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak, rekabet yeteneğini devam ettirmek ve diğerlerine göre avantaj elde etmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İşte bu ihtiyaçlar stratejik planı örgütler için önemli bir unsur haline getirmiştir. Stratejik planın örgütler açısından birçok yararı bulunmaktadır.¹⁹²

Günümüzde yaşanan değişimi tanımlamak için hızlı kavramının dahi yetersiz kaldığı gerekçesiyle bunun yerine "kendinden geçiren" kavramı kullanılmaktadır. Kendinden geçiren (baş döndüren) değişimleri tahmin etmek imkansız değilse de son derece zordur ve sürprizlerle doludur.¹⁹³

Karşılaşılan bir sorunu tanımlayabilme hatta sorun yaşanmadan önce belirleyebilme, değişim karşısında yabancı kalmama, kamu hizmetlerini yerine getirmede en son yenilikleri kullanma, sürekli araştırma ve geliştirme etkinliklerinde bulunup kendini yenileyebilme stratejik planlamanın kamu kurumlarına sağlayacağı ilk yararlar arasında yer almaktadır.¹⁹⁴

Stratejik planın esneklik, iş önceliklerinin belirlenmesi, kritik çalışma alanlarının ortaya çıkarılması, rekabet avantajı, fırsat ve tehditlerin görülmesi gibi faydaları vardır. Bu faydalarının yanı sıra daha birçok faydasını saymak mümkündür. Bu faydalar hem bireysel açıdan çalışanlar için hem de kurum açısından söz konusudur. Bu faydalar şöyle belirtilebilir:

- i. Çalışanlara kurumun varoluş nedenini, amacını, hedefini, kararları ilgilendiren ilkelerin neler olduğunu gösterir ve bunları anlamalarını sağlar.
- ii. Çalışanlara eylemlerini gerçekleştirmelerinde rehberlik eder.
- iii. Çalışanların başarılarının ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar.
- iv. Kurum çalışanlarının özellikle yöneticilerin, kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerini, fırsatları ve zararlı noktaları belirlemelerini sağlar ve kuvvetli yönleri ile zayıf yönleri, fırsatlar ile tehditleri ortadan kaldırmayı öğretir. Kurumun kısıtlamalarını ve sınırlamalarını değerlendirmesine yardımcı olur.
- v. Kurumun belirsiz dünya da stabil bir yapıya kavuşmasını sağlar.
- vi. Kurumun teknolojik gelişmeleri takip etmesine yardımcı olur.

¹⁹² Öztemel, E., İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, İstanbul, 2004. s. 31

¹⁹³ Yüksel, F., Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu, Ankara, 2004, s.33

¹⁹⁴ Gözlükaya, T., Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama; Modeller ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007, s.105

vii. Kurum içinde kritik çalışma alanlarının belirlenmesini ve sınırlı kaynakların bu alanlarda kullanılmasını böylece rekabet avantajının sağlanmasını ve kurumun performansının artmasını sağlar.

viii. Risklerin belirlenmesini ve en aza indirilmesini sağlar.

ix. Yönetimde esnekliği gerçekleştirir.

x. Ekip çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını, kurumun öncelikleri arasında bir sıralama yaparak öncelikli alanlara yoğunlaşılmasını sağlar, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olur, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.¹⁹⁵

xi. Stratejik düşünüp etkin stratejiler belirlenmesine ve kurumun yetki alanları içersinde azami takdir yetkisini kullanmasını sağlar.¹⁹⁶

xii. Geleneksel sistemde spesifik kalemler için ayrılan ödeneklerin ihtiyaç duyulan diğer kalemlere aktarılamamasının getirdiği sorunlar, performans esaslı bütçeleme ve onun dayanağı olan stratejik plan ile giderilebilir.¹⁹⁷

xiii. Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardım eder.

xiv. Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasını sağlar.

xv. Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı plan anlayışına sahip olmalarını sağlar.

xvi. Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışına sahip olmalarına yardımcı olur.

xvii. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğundan dolayı kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda oluşmasını sağlar.

xviii. Süreçlere entegre olarak denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.

xix. Düzenli veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazanılmasını sağlar.

xx. Kuruluşlarda katılımcı yönetimin (yönetişim) gelişmesine yardımcı olur.

¹⁹⁵ Gürer, H., "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler" , Sayıştay Dergisi, Sayı 63: 91-105, Ekim – Aralık 2006, s. 97

¹⁹⁶ Yılmaz, a.g.d., s. 74-75.

¹⁹⁷ Apan, A., "Stratejik Plan(lama) ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)" , Türk İdare Dergisi, Sayı 448, Yıl 77, 2005, s. 2.

Stratejik plan, çevreye verdiği önem nedeniyle toplum ile kurum arasında bir iletişim köprüsü oluşturmaktadır. Böylece kurumun toplumu, toplumun da kurumu daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile stratejik plan örgütün ve toplumun kendisini ifade dili şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan stratejik planın rutin kararlara, dünün ve bugünün oluşumlarına dayanılarak hazırlanan planlardan daha genel ve yönlendirici olması nedeniyle karar vericiler için iyi bir yönetim rehberi niteliği taşıdığı da düşünülmektedir.

Günümüzde kamu kuruluşlarında stratejik plan uygulaması giderek yaygınlaşmıştır. Kamu kuruluşları bütçelerinin stratejik plan ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadır. Dolayısıyla kamu kuruluşları stratejik planlarına uymayan işlerini bütçe sürecinde teklif edemeyeceklerdir.¹⁹⁸

Bir kamu kurumu olarak yerel yönetimlerin kar amacı olmaması,söz konusu farklılıkların başında gelmektedir. Kar güdüsüyle rekabet ortamında mal ve hizmet üretmek durumunda olmayan yerel yönetimlerin temel amacı, yerel ortak kamusal ihtiyaçları karşılamaktadır. Kent düzeyinde, yerel kamusal ihtiyaçları üretmekten sorumlu temel yönetim biriminin, yerel yönetimler olması nedeniyle yarışmacı bir ortam söz konusu değildir. Bu yönüyle yerel yönetimler, özel sektör yönetiminden ciddi anlamda bir farklılığa sahiptirler.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Hans H. Hinterhuber ve Wolfgang Popp, Sadece Bir Yönetici misiniz Yoksa Bir Stratejist mi?, Stratejik Yönetim ve Liderlik, (Hzl. Mustafa Özel), 2. Baskı, İstanbul, 1994, s.13.

¹⁹⁹ Yüksel, F., Türk Yerel Yönetimlerinde Vizyon Sorunu, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-II Uygulama, Editörler:Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, Ankara, 2007, s.400

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEYKOZ BELEDİYESİ ÖRNEĞİNİN İNCELENMESİ

5.1. BEYKOZ BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

BEYKOZ Belediyesi, yasal zorunluluğu yerine getirmenin yanında belediye olarak daha kaliteli ve daha fazla hizmet üretebilmek, kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla katılımcı yöntemlerle, 2006-2010 yıllarını kapsayan 1 nci stratejik planını hazırlamıştır. Yeni belediye başkanının seçilmesi ve yeni yapılan çalışmayla birlikte 2010-2014 yıllarını kapsayan 2 nci stratejik planını da 5 Ekim 2009 ayında hazırlamış ve onaylamıştır. Planın, kente ve kent halkına belediyenin hizmet amacıyla yapacağı çalışmalara genel çerçeve oluşturması amaçlanmaktadır. Çalışmaların yoğunlaşacağı alanlar, bu alanlarda takip edilecek hizmet-yönetim ilke ve hedefler planda belirlenmektedir. Belirlenen stratejik alanlarda yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için gereken kriterler tespit edilerek belediyenin yol haritasının oluşturulmasına çalışılmıştır. 2009 Nisan ayında çalışmalarına başlanan Beykoz Belediyesi 2 nci Stratejik Planı, 2009 Eylül ayında tamamlanmıştır. Plan, 5 yıllık bir dönem (2010–2014) hedeflenerek yapılmış ancak gerekli görülen kısımlarda revizyona gidilebileceği değerlendirilmiştir.

Beykoz Belediyesi Stratejik Planı beş bölümden oluşmaktadır. Genel bilgiler adı verilen birinci bölümün ilk kısmında, yasal yükümlülükler ve mevzuat (stratejik planlamanın belediyelerde uygulanmasını zorunlu hale getiren 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'ndaki yasal düzenlemelerin ilgili maddeleri sıralanmaktadır), Beykoz'un tarihi ile birlikte coğrafi durumu, nüfus bilgileri, ekonomisi, ulaşım durumunu içeren şehir bilgileri verilmekte ve organizasyon yapısı, fiziksel kaynaklar ve insan kaynakları anlatılmaktadır. İkinci kısımda iç-dış paydaş analizi yapılmış, üçüncü bölümde belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlere yer verilmektedir. Dördüncü bölümde vizyon, misyon ve ilkeler bildirimini yer almaktadır. Son bölümde ise stratejik amaçlar ve hedefler stratejik konular ele alınmaktadır. 3 stratejik konu için belirlenen 22 stratejik amaç ve hedef ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenen faaliyet ve maliyet sıralanmaktadır. Bu araştırmanın takip eden maddelerinde Beykoz Belediyesi'nin stratejik plan çalışması aktarılmaktadır

5.1.1. Beykoz Stratejik Planlama Süreci

Stratejik Plan hazırlanırken, çalışmaların başlangıcında tespit edilmiş olan stratejik planlama modeline ve çalışma takvimine uygun bir süreç izlenmiştir. Çalışmaların başlangıcından bitişine kadar 24 haftalık bir süreç geçmiş, bu süreç içinde, demokratik yönetim anlayışının bir sonucu olan kurum içi ve kurum dışı katılımcılığın sağlanmasına yönelik farklı toplum kesimleriyle ilgili kurum temsilcileriyle, sivil toplum kuruluşlarıyla toplantılar planlanmış, danışmanlık firmasından destek alınmış ve uygulanmıştır.

5.1.2. Beykoz Stratejik Planlama Organizasyonu

Beykoz Belediyesi Kurumsal Stratejik Planlama Çalışmasını koordine etmek ve yürütmek için Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Planlama Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

5.1.3. Beykoz Tarihi

İstanbul'un incisi Beykoz çok uzun bir tarihsel geçmişe sırtını dayamaktadır. Beykoz'un tarihine ilişkin olarak bilinen en eski tarih M.Ö. 700'lerdir. Bu dönemde deniz yoluyla gelip Beykoz'u kendilerine yurt edinen Traklar, Beykoz'da yerleştiği bilinen ilk halk olarak karşımıza çıkar. Her ne kadar sanat tarihçileri ve arkeologlar çok daha önceki dönemlerde Karadeniz'den Boğaz'a doğru seyreden tepelerde Apollon tapınağı benzeri yapıların olduğunu öne sürmekte ve dolayısıyla da Beykoz'un bir kent olarak tarihini çok daha önceki tarihlere götürmek gerektiğini iddia etseler de, örgütlü bir toplumsal hayatın Beykoz'da söz konusu tarihle birlikte başladığını söyleyebiliriz.

Traklar, Trakya'ya adını veren ve tarihte savaşçı özellikleriyle bilinen bir topluluktur. Trakların tarihte balıkçı köyleri, müstahkem kalelerle çevrili kentler ve çok çeşitli yerleşme birimleri inşa ettikleri bilinmektedir. Trakların Hint-Avrupa kökenli bir halk olduğu söylenmekte, ancak yazılı bir kültüre sahip olmadıkları için haklarında yeterince bilgi edinme imkanı bulunmamaktadır. Trak toprakları geniş bir coğrafyayı içerisine alsada, esasında doğu ve batı Trakya bölgesinde konuşlandıkları bilinmektedir. Traklar hiçbir zaman hakimiyetleri altında bulunan toprakları idare edecek tek bir devlet kuramamış, daha ziyade parçalı bir yönetim yapısı ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte Traklar kendi içerisinde güçlü yönetim mekanizmaları geliştirmeyi başaramışlardır.

Traklar Beykoz'a geldiklerinde, kralları Amikos'un ismine binaen, buraya "Amikos" adını vermişlerdir. Amikos, Beykoz'un bilinen en eski adıdır. Boğaz'ı geçerek Beykoz'a gelen Traklar burada Bebrik Devleti'ni kurmuşlardır. Bir rivayete göre Bebrikler isimlerini Akdeniz kıyısında, Pirenelerin kuzeyinde ve güneyinde bulunan eski bir İber kavminden almışlardır. Bebrikler M.Ö. 337 yılında Bitinyalıların saldırısına

uğramış ve Bebrik Devleti uzun süren kanlı mücadele ve savaşların ardından yıkılmıştır. Bitinya dönemi, Beykoz'un yavaş yavaş gelişmeye başladığı bir dönemdir. Beykoz (Amikos), yönetim mekanizmasının babadan oğula geçen bir krallık sistemine bağlı olduğu Bitinyalılar devrinde tam dokuz kral görmüştür. M.Ö. 74 yılında Bitinya kralı IV. Nicomedes ölüm döşeğindeyken tüm krallığını Roma imparatorluğuna devretmiştir. Bunun üzerine Roma İmparatorluğu Bithinya'yı bir eyalet olarak ilan etmiştir. Ancak Pontus kralı III. Mithridates Bithinya'yı zaptetmiş ve M.Ö. 74 yılının ortasında Roma İmparatorluğu bölgeyi yeniden ele geçirmek üzere, askeri bir birlik hazırlamış ve bölgeye yollamıştır. On yıllık bir mücadele neticesinde M.Ö. 65 yılında Bithinya Roma İmparatorluğu tarafından ele geçirilmiş, Pontus toprakları da Bithinya topraklarına dahil edilmiştir. III. Mithridates'in M.Ö. 63 yılında yakalanması ile birlikte tarihte Üçüncü Mithridates Savaşı olarak bilinen savaş son bulmuştur

M.S. 395 yılında Roma İmparatoru Büyük Teodosyus imparatorluğu, Doğu Roma İmparatorluğu (Bizans) ve Batı Roma İmparatorluğu olarak ikiye bölüne dek Roma İmparatorluğu sınırları içerisinde yer alan Beykoz, bu tarihten itibaren Bizans İmparatorluğunun egemenliği altına girer. Pers İmparatorluğu 609 yılında Beykoz'u sınırlarına dahil eder. Persler altmış yıl bu topraklarda kaldıktan sonra, 669 yılında Müslüman Araplar bu toprakları Perslerden alırlar. Kısa bir süre sonra çekilen Arapların ardından bölgenin hakimiyeti yeniden Bizanslıların eline geçer.²⁰⁰

Bizanslıların bölgedeki bu üstünlükleri yedi yüz yıldan daha fazla, Osmanlı Sultanı Yıldırım Bayezid'in bölgeyi ele geçirdiği tarih olan 1402 yılına kadar devam eder.

İstanbul'un Fatih Sultan Mehmed tarafından fethinden 51 yıl önce, Beykoz (Amikos) Yıldırım Bayezid tarafından Osmanlı İmparatorluğu'nun sınırları içerisine dahil edilir. Osmanlı İmparatorluğu sınırlarına dahil edilen kentin adı bundan böyle Amikos değil, Beykoz'dur. Beykoz isminin nereden geldiğine ilişkin olarak da çeşitli rivayetler söz konusudur. Bu rivayetler içerisinde en bilineni, Beykoz isminin Kocaeli beylerbeylerinin Beykoz'da oturmasına nispetle üretilenidir. Rivayete göre Farsçada köy anlamına gelen kos sözcüğünün Türkçe bey sözcüğüne eklenmesi sonucunda ortaya çıkan Beykos (Beyköyü) sözcüğü kentin adı olarak kalmıştır. Beykos zamanla Beykoz'a dönüşmüştür. Bilinen bir başka rivayet ise, Beykoz isminin, kentin Osmanlı idaresi altına girdiği dönemden sonra kentte inşa ettirilen On Çeşmeler adlı bir çeşmenin yanında

²⁰⁰ Adım Adım İstanbul (Kültür Verileriyle Beykoz), Turizm Geliştirme Vakfı ve Beykoz Belediyesi İşbirliği ile T.C. Kültür Bakanlığının Katkıları ile hazırlanmıştır, 1985 s.1

bulunan büyük bir ceviz ağacına binaen ortaya çıktığını iddia etmektedir. Bu rivayete göre söz konusu dönemde koz kelimesi ceviz sözcüğünü nitelemek üzere kullanılmaktadır.

Bu yörede ceviz ağaçlarının çok fazla sayıda bulunması nedeniyle de bu yöreye Binkos adının verildiği ve bu ismin zamanla Beykoz ismine dönüştüğü öne sürülmektedir.

Muhteşem dereleri, birbirinden güzel mesire yerleri, bereketli toprakları, cömert denizi ve aynı zamanda geniş bir av sahası da olan yemyeşil ormanlarıyla bir masal kentini andıran Beykoz, Osmanlı Devleti tarihinde önemli bir yere sahiptir. Av alanlarının uygunluğu münasebetiyle Osmanlı yönetici sınıfının gözde mekanlarından birisi olmuştur

Beykoz padişah başta olmak üzere avın kendileri için bir tutku olduğu saray erkanı, Osmanlı'nın son dönemlerine dek Beykoz'u kendilerine mesken tutmuşlardır. Özellikle Tokat Bahçesi, bugünkü Akbaba köyü civarı ve Çubuklu yöresinde düzenlenen av partileri ile ilgili birçok tarihsel anektod ve resmi kayıt söz konusudur. Ünlü seyyah İbn Battuta'dan öğrendiğimize göre, av partileri Türk yönetici sınıfının ayırdedici özelliklerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bölgeler Osmanlı yönetici sınıfının avlanma yeri olarak tayin edilmiş bölgeler olup, tebaadan birilerinin avlanması yasaklanmıştır.

Beykoz'un gözdesi köşklerin bu bölgede ortaya çıkışları doğrudan bu av merakıyla bağlantılı bir gelişmedir. Zamanla padişahların ve önde gelen saray erkanının konaklayabilmesi için birbirinden güzel av köşkleri inşa edilmiştir Beykoz'da. Bu bağlamda bugün maalesef arkasında herhangi bir iz bırakamayan, tarihsel önemi haiz av köşklerinden olan Tokatköy'deki Tokat Kasrı ve bahçelerine değinmek yerinde olacaktır. Evliya Çelebi, seyahatnamesinde Tokat Kasrı'nın Fatih Sultan Mehmed tarafından yapıldığını şu cümlelerle anlatmıştır:

"Fatih Sultan Mehmet'in seferde olan sadrazamının gönderdiği haberci, nefes nefese, heyecanla Tokat'ın fethedildiği müjdesini verince Fatih Sultan Mehmet: Tez şurada bir bahçe yapılınsın ismine de Tokat bahçesi denilsin. Tokat surlarına benzeyen bir set çekilsin (...) demiş."

Etrafi surlarla veya çitlerle çevrili bu bahçe içerisinde bir zerafet timsali bir köşk, muhteşem bir havuz, enfes bir şadırvan ve güzel bir hamam yaptırılmış, geniş bir alana sahip olan bahçesinde ise av hayvanları yetiştirilmiştir. Bu yapının yer aldığı Tokatköyü'ne muhteşem bir kemerli beton köprü üzerinden geçmek suretiyle varılmaktadır. Bu kasrın ve bahçenin bakımı emri altında yüz bostancının bulunduğu bir bahçıvan başı tarafından sürdürülmüştür. Bu kasrın özellikle genç yaşta tahta çıkan IV. Murat (1623-1640) tarafından çok beğenildiği bilinmekte, onun bu bahçenin çimenliğinde

cirit oynattığı söylenmektedir. Yapıldığı tarihten itibaren Tokat Kasrı'na ve Beykoz'un bizatihi kendisine tahta geçen bütün Osmanlı Padişahları'nın rağbet gösterdikleri bilinen bir gerçektir.

En fazla tercih edilen av türleri kuş, geyik ve karaca avı olmuştur. Kuş avı daha ziyade doğanlar kullanılarak yapılırken, geyik ve karaca avı eğitilmiş köpekler kullanılarak yapılırdı. Özellikle yenileşme döneminin Osmanlı Devleti'nde nasıl bir seyir aldığını izlemek açısından Beykoz'da düzenlenen av partileri oldukça enteresan malzemelerle doludur. On sekizinci yüzyıl sonrasında Sakson türündeki av köpekleri Avrupa'dan getirilmeye başlanmıştır. Ava en düşkün padişahın kendisi için “avcı” lakabının kullanıldığı IV. Mehmed (1642-1693) olduğu söylenir. IV. Mehmed'in en kısa avının üç ay sürdüğü rivayet edilir. IV. Mehmed av merakı nedeniyle devlet işlerini ihmal etmekle suçlanmış, bunun üzerine kendisine yöneltilen eleştirilere tepki olarak tahtını Edirne'ye taşımıştır. Beykoz merkezli av partilerinde kullanılan silah teknolojileri de zamanla değişmiştir. On sekizinci yüzyıla dek ok ve yay ile yapılan avlar, bu dönemden itibaren yerlerini dolma çakmaklı tüfeklere ve daha sonrasında ise fişek atan kırma tüfeklere bırakmıştır. Yirminci yüzyılın başına gelindiğinde Beykoz'dan Şile'ye ve Ömerli'ye dek uzanan ormanlık sahada karaca ve yaban domuzu avı yapılmaktadır. Bu avlar daha ziyade köpekler eşliğinde ve süreklilikle gerçekleştirilmekteydi. Beykoz'un doğusunda yer alan sık ormanlık alanlarda halihazırda yaban domuzu avı yapılabilmekte, ilçe sınırlarının kuzeydoğu yakasında tavşan, çulluk, tilki ve nadiren olmakla birlikte dağ keklığı avlanabilmektedir. Ayrıca Ömerli baraj gölü civarında kaz ve ördek avı da yapılabilmektedir.

Osmanlı tarihinin en önemli seyyahlarından olan Evliya Çelebi, Beykoz'u şu satırlarla anlatır: “(...) lebi deryadan bağlar kenarından gitmek üzere Servi Burnun'nun üç bin adım güney tarafında, bir liman-ı âzimin kenarındadır. Sekiz yüz haneli, bağ ve bahçeli, mamur bir kasabadır. Camii, mescidi, hamamı, sibyan mektebi, küçük sokakları, ağaçlarla müzeyyen çarşı ve pazarı vardır. Çarşı ve pazarı çok bakımlıdır. Halkı bahçıvan, oduncu ve balıkçıdır. Ab-ı havası nefistir. İskelesinde bir kılıç balığı dalyanı vardır. Beş altı gemi direğini birbirine bağlayıp denize dikmişlerdir. Karadeniz tarafından kılıçbalıkları geldiğinde direğin tepesindeki âdemler ellerindeki taşları kılıçbalıklarının arkasına doğru atınca balıklar emin yerdir diye liman ağzına doğru girer. Burada ağlara takıldıklarında balıkçılar kayıklarla kılıçbalıklarına yanaşıp kargı ve tokmaklarla bunları avlarlar. Buradan içeride Akbaba, Sultan, Ali Bahadır, Dereseği, Alemdağ, Koyun Korusu, Yuşa Nebi mesireleri vardır.”

Bugün Beykoz, yukarı boğazın yüzyıllardan beri en şöhretli mesiresi olan, geniş bir vadiyi dolduran ve ulu çınarların süslediği Beykoz çayırına sahiptir. Çayır, Hünkar iskelesinden darala darala Tokat mevkiine kadar uzanmaktadır. Çayırın içerisinde yer alan türlü türlü mekanlar, ağaçlarla çevrili yollarla birbirine bağlanır. Bu, başka bir mesirede rastlayamacağımız nadide bir güzellik sunar bizlere. Ağaçların boylarına bakılarak bu yolların en az yüz elli iki yüz öncesinde yapılmış olduğu sonucuna rahatlıkla varılabilir.

İstanbul'un, Boğaziçi'nin, Anadolu Yakasının en şirin ilçelerinden birisi olan Beykoz, hala müstakil bir tarihinin yazılmasını beklemektedir. Bu güzel kentin tarihini yazmayı başarabilenler, kültür dünyamıza çok önemli bir katkıda bulunmakla kalmayacaklar, kentin zengin tarihsel birikiminin de bir parçası olacaklardır.²⁰¹

5.1.4 Beykoz Belediyesinin Tarihi

Beykoz Belediyesi'nin yakın tarihi ne kadar 1984 yılına kadar dayansa da 1967'den itibaren Belediye Şube Müdürlüğü olarak faaliyetlerini yürüte gelmiştir. 1967-1969 yılları arasında her yıl değişen şube müdürleri, 1969'dan sonra dört yılda bir değişmeye başlamıştı ki 1974 yılında muhtıradan hemen sonra Beykoz Belediye Şube Müdürlüğü'ne kimse atanmamış ve seçilmemişti. Daha sonra tekrar birer yıllık şube müdürleri görev aldılar. 1980 yılına gelindiğinde ülkenin içinde bulunduğu duruma istinaden rütbeli subayların belediye şube müdürlüğü dönemlerini görmekteyiz.

İhtilal sonrası dönemde, Beykoz 1984 yılında “belediye” olduktan sonra ilk Belediye Başkanı H.Ali Zengin olmuştur. 1989-1994 döneminde Avukat Şevket Arıkan, 1984-1999 yılları arasında da Yücel Çelikbilek görevi devralmıştır. 1999-2004 yıllarında Alaattin Köşeler, 2004-2008 yıllarında Muharrem Ergül ve ardından 2008 seçimleri ile ise yine Yücel Çelikbilek Beykoz Belediye Başkanlığını devralmıştır.²⁰²

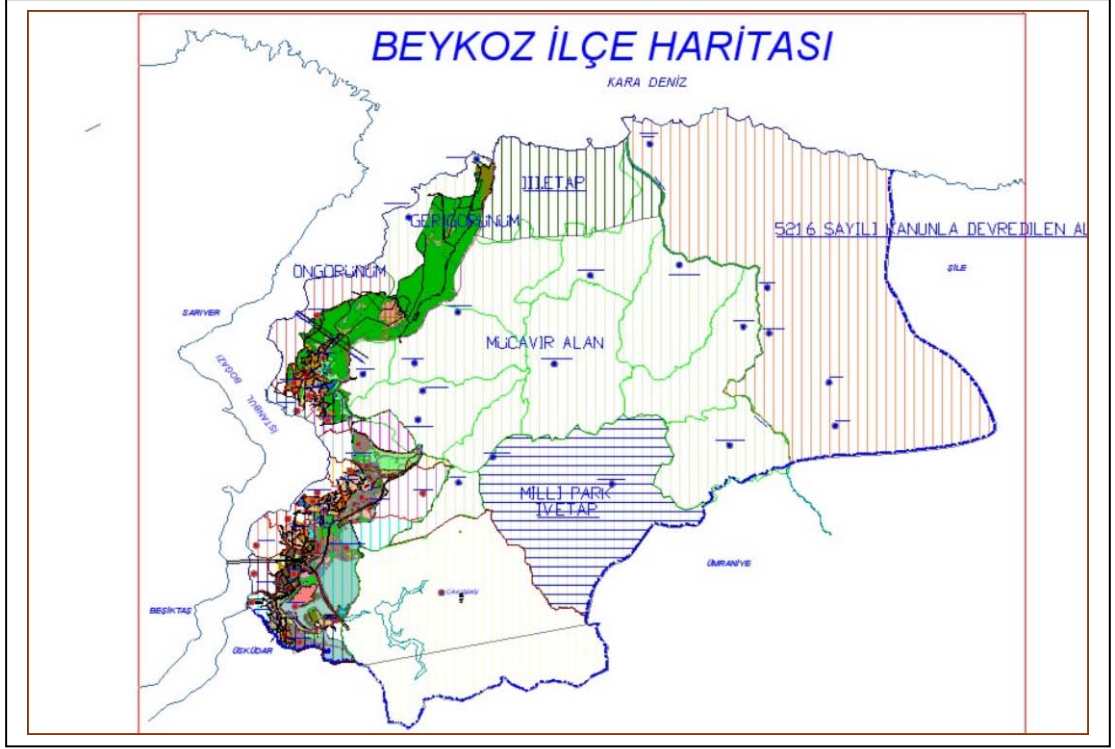
5.1.5. Beykoz Coğrafi Alanı

Beykoz 273 kilometrekare yüzölçümü ile İstanbul'un dördüncü büyük ilçesidir. Beykoz ilçesi İstanbul'un toplam yüzölçümünün (5.196 kilometrekare) % 5,3 ünü teşkil etmektedir. Beykoz ilçesi İstanbul nüfusunun da % 2,10'unu oluşturmaktadır. Beykoz İlçesi'nde kilometrekare başına 886 kişi düşmektedir. Bu oran, Türkiye ortalamasının (88) oldukça üzerindedir fakat İstanbul ortalamasının da oldukça altında bulunmaktadır.

Kuzeyinde Karadeniz, Doğusunda Şile ve Çekmeköy, güneyinde Üsküdar ve Ümraniye, batısında ise İstanbul Boğazı bulunmaktadır.

²⁰¹ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014) 05.10.2009, s.11-17

²⁰² Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.24



Şekil 9 : Beykoz'un İmar Durumu Haritası

(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.16)

Yaklaşık 264 kilometrekaresi ormanlık olan Beykoz İlçesi'nde 36.000 metrekarede çayırılık alan bulunmaktadır. Bu durumda 313 kilometrekare (Çavuşbaşı Beldesi dahil) yüzölçümü olan Beykoz ilçesi'nin yaklaşık %84,3'ü ormanlık alan olarak görülmektedir.²⁰³

5.1.6. Beykoz'un Nüfusu

Kentin göç durumu, doğum ve ölüm oranları, nüfusun istihdamı, niteliği ve benzeri özellikler kentin geleceğinin şekillenmesinde olumlu veya olumsuz yönde etkisi olan unsurlardır. Nüfus yapısının bu özellikler kapsamında detaylı ve kapsamlı tahlili diğer tüm bilgi ve verileri etkileyecektir. Bu nedenle, stratejik belediye yönetimini etkileyen bu bilgi ve veriler ayrıntılı bir şekilde analize tabi tutulmalıdır. Kent nüfusunun göç durumu veya doğum-ölüm oranındaki dengesizlikler istihdamı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki iki yönlüdür. İlk olarak, mevcut veya gelecekteki işsiz nüfusun artmasının kente olumlu veya olumsuz etkileridir. İkinci olarak da, kentteki mevcut veya gelecekteki nüfusun kentin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine yetmeyecek olmasıdır.²⁰⁴

²⁰³ http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/HaritaMd/Documents/Harita_Giris.htm (10.01.2010)

²⁰⁴ http://report.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2=&report=turkiye_ilce_koy_sehir.RDF&p_il1=34&p_ilce1=1185&p_kod=2&p_yil=2009&p_dil=1&desformat=html&ENVID=nufus2000db2Env (19.01.2010)

Tarih	Şehir Nüfusu	%	Köy Nüfusu	%	Toplam Nüfus	İstanbul'daki Payı %	Değişim %
1990	142.075	87,91	19.534	12,09	161.609	2,21	
1997	165.028	85,48	28.039	14,52	193.067	2,10	19,47
2000	172.291	81,72	38.541	18,28	210.832	2,10	9,20
2009	220.008	90,11	24.129	9,89	244.137	2,02	8,20

Tablo 4 : Beykoz Kentinin Yıllara Göre Nüfus Dağılımı
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.8)

(1990–2000) YILLIK NÜFUS ARTIŞ HIZI %			
Nüfus Artış Hızı	Beykoz	İstanbul	Türkiye
Şehir	1,92	2,93	1,51
Köy	6,80	8,07	1,83
Toplam	2,66	3,31	1,82

Tablo 5 : Yıllık Nüfus Artış Hızları
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.8)

1990–2000 döneminde Türkiye'nin yıllık nüfus artışı ortalama %1,82 iken bu oran İstanbul İli'nde %3,31 ve Beykoz İlçesi'nde ise %2,66'dır. İstanbul'da şehir nüfusu %2,93 artarken, köy nüfusu ise %8,07 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleşmiştir. Beykoz'da şehir nüfusu %1,9 artarken köy nüfusundaki artış ise %6,8 olarak gerçekleşmiştir. Bu da gösteriyor ki, Beykoz'un kırsal nüfus artış hızı, kentsel nüfus artış hızının yaklaşık 3 katından fazladır. İstanbul dikkate alındığında, Beykoz'un nüfus artışı daha yavaş seyretmekte ve Türkiye ortalamasının biraz üzerinde bulunmaktadır. Dolayısıyla, Beykoz'un İstanbul genelinden farklı olarak büyük bir nüfus baskısı altında olmadığı görülmektedir.

NÜFUS YOĞUNLUĞU (km ² 'ye düşen kişi sayısı)			
Yıllar	Beykoz	İstanbul	Türkiye
1990 (Şehir)	679	1.406	73
1997 (Toplam)	811	1.770	85
2000 (Toplam)	886	1.928	88

Tablo 6 : Karşılaştırmalı Nüfus Yoğunluğu
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.8)

Nüfus yoğunluğu itibari ile bakıldığında, 2000 yılında Türkiye'nin nüfus yoğunluğu km²'ye 88 iken, İstanbul'da bu sayı 1.928'e yükselmekte, Beykoz'da ise 886 kişi olarak gerçekleşmiştir. Beykoz, yüzölçümü açısından (273 km²), Çatalca, Şile ve Silivri'den sonra **4. sırada** yer almaktadır. Nüfus büyüklüğü itibari ile ise, İstanbul'daki 32 ilçe içinde 210.832 kişi ile **23. sırada** yer almaktadır. Türkiye'de toplam nüfusun %65'i şehirlerde yaşarken bu oran İstanbul'da %90,69 olup, Beykoz'da ise %81,72 dir.²⁰⁵

NÜFUSUN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI					
	Cinsiyet	Beykoz	%	İstanbul	%
TOPLAM	Erkek	107.197	50,84	5.088.535	100
	Kadın	103.635	49,16	4.930.200	100
	Toplam	210.832	100	10.018.735	100
ŞEHİR NÜFUSU	Erkek	86.975	81,14	4.596.454	90,33
	Kadın	85.316	82,32	4.489.145	91,05
	Toplam	172.291	81,72	9.085.599	90,69
KÖY NÜFUSU	Erkek	20.222	18,86	492.081	9,67
	Kadın	18.319	17,68	441.055	8,95
	Toplam	38.541	18,28	933.136	9,31

Tablo 7: Nüfusun Cinsiyete Göre Dağılımı

(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.9)

Nüfusun cinsiyete göre dağılımı ele alındığında, İstanbul bakımından erkeklerin %90,33'ü, buna karşılık kadınların %91,05'i şehirde yaşamaktadır. Erkeklerin %9,67'si, kadınların ise %8,95'i kırsal kesimde yaşamaktadır. İstanbul genelinde şehirlerde kadınların oranının yüksek, köylerde ise erkeklerin oranının yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık, Beykoz'da köyde yaşayan erkeklerin oranı kadınlara göre yüksektir. Ayrıca, şehirde yaşayan erkek nüfus kadın nüfusa göre daha yüksek iken, şehirde yaşayan kadınların oranı erkeklerin oranından yüksektir. Beykoz İlçesi'nde yaşlı nüfus içinde kadınların oranı erkeklere göre daha yüksektir.

Emeklilerin İstanbul işgücü içinde olmayan nüfustaki oranı giderek artmakta buna karşılık ev kadınlarının oranı giderek düşmekte ve öğrenci sayısında da bir artış gözlenmektedir. Örneğin; 1980 yılında İstanbul işgücü içinde olmayan nüfus içinde emeklilerin oranı %8,4 iken 2000 yılında bu oran %15,02'ye yükselmiştir. Ev kadınlarının ise 1980 yılında İstanbul işgücü içinde olmayan nüfus içindeki oranı %65,06 iken 2000 yılında bu oran %55,03'e gerilemiştir. Öğrencilerin oranı ise 1980 yılında %19,07 iken 2000 yılında %24,03'e yükselmiştir. Dolayısıyla, işgücü içinde olmayan

²⁰⁵ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.9

nüfus içinde birinci sırada ev kadınları (%55,03), ikinci sırada öğrenciler (%24,03) ve üçüncü sırada emekliler (%15,02) yer almaktadır.

Mahalle/Köy	1985 Nüfusu	1990 Nüfusu	1997 Nüfusu	2000 Nüfusu	Niteliği
Beykoz (Toplam)	-	163.786	193.067	217.316	-
Beykoz (Şehir)	104.976	142.075	165.028	178.438	-
Anadolu Hisarı	5.100	3.103	2.875	2.538	Mahalle
Anadolukavağı	1.952	2.866	3.440	2.681	Mahalle
Acarlar	0	0	0	5.000	Mahalle
Çamlıbahçe	4.706	5.281	5.485	5.780	Mahalle
Çubuklu	9.043	13.438	16.508	17.614	Mahalle
Çiğdem	9.503	10.856	11.054	11.721	Mahalle
Göksu	2.853	3.223	2.937	2.804	Mahalle
Göztepe	0	2.629	3.179	4.346	Mahalle
Gümüşsuyu	10.829	12.215	13.881	15.761	Mahalle
Kanlıca	4.396	5.060	4.560	4.326	Mahalle
Kavacık	7.949	10.229	13.453	17.070	Mahalle
Merkez	0	5.221	5.206	5.765	Mahalle
Ortaçeşme	4.611	6.775	8.266	8.009	Mahalle
Paşabahçe	5.605	6.693	5.249	6.223	Mahalle
Rüzgarlıbahçe	5.552	5.835	7.937	8.755	Mahalle
Soğuksu	2.919	5.770	9.748	4.915	Mahalle
Tokatköy	3.637	9.093	12.748	13.923	Mahalle
Yalıköy	6.599	6.636	4.539	6.207	Mahalle
İncirköy	14.248	15.630	17.239	17.393	Mahalle
Yeni Mahalle	5.474	11.522	15.156	17.607	Mahalle
Kaymakamlık	0	0	412	0	-
Beykoz(Köy)	0	21.711	28.039	38.878	-
M.Sevket Paşaköyü	0	0	1.315	1.525	Köy
Derecki	0	0	1.270	1.470	Köy
Alibahadır	0	0	526	773	Köy
Anadolu Feneri	0	0	571	1.035	Köy
Elmalı	0	0	3.672	4.811	Köy
Zerzevatçı	0	0	656	597	Köy
Poyraz	0	0	829	1.057	Köy
Polonezköy	0	0	801	768	Köy
Paşamandıra	0	0	819	912	Köy
Öğümce	0	0	487	518	Köy
Kılıçlı	0	0	600	684	Köy
Kaynarca	0	0	429	473	Köy
İshaklı	0	0	894	1.164	Köy
Görele	0	0	779	1.193	Köy
Çayağazı	0	0	839	1.279	Köy
Akbaba	0	0	2.043	2.434	Köy
Bozhane	0	0	555	596	Köy
Cumhuriyet	0	0	1.008	1.385	Köy
Göllü	0	0	247	297	Köy

Tablo 8 : Beykoz Merkez, Mahalle ve Köy Nüfusları (1985-2000)
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.10)

İstanbul Büyükşehir Belediyesi verilerine göre, Beykoz İlçesinin, Beykoz Belediyesi ile Çavuşbaşı Belediyesi toplamı olarak 2000 yılı nüfusu 217.316'dır. Bu sayıdan Çavuşbaşı Belediyesi sınırları içindeki 15.907 kişilik nüfus çıkarıldığında geriye kalan 201.409 kişi, Orman köyleri ile beraber Beykoz Belediyesi'nin toplam nüfusunu meydana getirmektedir.

Beykoz içi ve köyleri itibari ile nüfusun 1985-2000 yılları arasında hızlı artış gösterdiği yerleşim birimlerine bakıldığında Çubuklu, Kavacık, Soğuksu, Tokatköy ve Yeni Mahalle'de nüfusun çok hızlı arttığı ve buraların önemli bir çekim merkezi olduğu görülmektedir. Buna karşılık, Anadoluhisarı ve Polonezköy'de (Polonya kökenlilerin varlığı nüfus azalma sebebi olarak kabul edilebilir) aynı dönemde nüfustaki düşüş dikkat çekmektedir. Diğer yerleşim yerlerinde ise konjonktürel etkilerin dışında nüfusta çok önemli bir değişiklik görülmemektedir. Çavuşbaşı beldesi ise belediye olduktan sonra nüfusunda hızlı bir artış görülmüştür.

5.1.7. Beykoz'un Ekonomik Durumu

Beykoz ilçesi incelendiğinde; işsizlik oranı, 2000 yılı verilerine göre Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre toplam işgücü içinde %16,04 gibi yüksek bir oranda bulunmaktadır. İşsizlik oranı erkek nüfusta %14,39 iken kadın nüfusta daha yüksektir (%21,55). Beykoz İlçesi'nde 12 ve daha yukarı yaş grubunun % 44,59'u istihdam edilirken, % 55,41'i de işgücü niteliğinde bulunmamaktadır. Bu da çalışabilir nüfusun yarısının istihdam edildiğini diğer yarısının da öğrenci, emekli vb. alanlarda bulunduğunu göstermektedir.

		TOPLAM	%	ERKEK	%	KADIN	%
TOPLAM		136.410	64,83	68.569	63,97	67.841	65,46
İŞGÜCÜ	Toplam	60.827	44,59	46.798	68,25	14.029	20,68
	İstihdam	51.071	83,96	40.065	85,61	11.006	78,45
	İşsiz	9.756	16,04	6.733	14,39	3.023	21,55
İŞGÜCÜNDE OLMAYAN		75.583	55,41	21.771	31,75	53.812	79,32

Tablo 9 : Beykoz İşgücü Durumu (Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.24)

(T.C. Başbakanlık TÜİK Nüfus İstatistikleri, 2000)

Çalışan nüfusun çoğu imalat sanayinde, sosyal hizmetler sektöründe çalışmaktadır. Diğer kalanı toptan ve perakende ticaret, otel ve lokanta hizmetlerinde çalışmaktadır. Paşabahçe Şişe-Cam Fabrikası ve ayakkabı fabrikasının kapatılmasından dolayı, yaklaşık

2.000 kişi fabrikanın başka yerlerdeki işletmelerine nakledilmiştir. Diğer taraftan Beykoz'da yapılan Acarkent vb. yerleşimlerde ev temizliği ve çocuk bakımı gibi hizmet alanlarında ilçedeki kadın nüfusunun kayıt dışı olarak çalıştığı tahmin edilmektedir.²⁰⁶

5.1.8 Beykoz'a Ulaşım

Türkiye'nin uluslararası bir transit geçiş noktası olarak görülmesi 1950'li yıllardan bu yana karayolu imarını ön plana çıkarırken, demiryolu ulaşımına ve deniz taşımacılığına gerekli hassasiyet gösterilmemiştir.

Beykoz bu durumun yarattığı sıkıntılara ortak olmaktadır. Boğaz kıyısında tam altı iskeleye sahip olan Beykoz, buna rağmen deniz ulaşımından yeterince yararlanamamaktadır. Olumsuz mevsim koşullarında Beykozlu trafik sıkışıklığına muhatap olmak zorunda kalmakta, alternatif ulaşım güzergahlarını tercih edememektedir.

Şu anda Beykoz'dan Eminönü yönüne sabah saatlerinde olmak üzere günde sadece üç vapur hizmet vermektedir. Bu hizmetten Çubuklu, Kanlıca ve Anadolu Hisarı iskeleleri de yararlanmaktadır. Akşam saatlerinde Eminönü'nden Hisar, Kanlıca, Çubuklu ve Beykoz yönlerine doğru yine üç vapur sefer yapmaktadır. Bu vapurlardan bir tanesi gece Çubuklu limanına demirlemektedir. Buna karşılık Beykoz-Üsküdar ve Beykoz-Kadıköy yolcu otobüsleri tek şeritli boğaz yolunu kullanmaktadırlar. Söz konusu yolcu otobüsleri dışında bu hatlarda sınırlı sayıda olmakla birlikte minibüsler de çalışmaktadır.

5.1.9. Belediyenin Mali Yapısı

Belediyelerin, stratejik amaçlarına ulaşmasında kaynakların yeterli olması kaçınılmazdır. Kaynakların yeterliliği yanında, gelir kaynaklarının niteliği ve devamlılığı, kârlılık durumu, yapmayı düşündüğü yatırımlar ve bu yatırımlar için yapılacak harcama ile elde edilecek gelirler, borçlanma durumu, ödediği faizler, nakit akışı, hizmetlerin maliyetlendirilmesi ve bütçe yönetimi gibi konular Beykoz Belediyesi'nin mali analizine temel teşkil etmektedir.

Türkiye'de belediyelerin mali yapı konusunda karşılaştıkları problemlerden en önemlisi kaynak yetersizliğidir. Belediye yönetimlerine görevleriyle orantılı olarak kaynak sağlanacağı Anayasa'nın 127. maddesi ile teminat altına alınmıştır. 5393 sayılı yeni Belediye Yasası, 2464 sayılı Belediye Gelirleri Yasası ve 2380 sayılı Belediyelere ve Özel İdarelere Genel Bütçe Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Yasa ile belediye gelirleri düzenlenmiştir. Bunlar, belediye vergi, resim, harç ve katılma payları, genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar, kira gelirleri, faiz ve cezalar, belediye işletmeleri

²⁰⁶ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.24-25

hasılatı, karşılıklı ve karşılıksız çeşitli bağışlar, el konulan eşya bedelleri, belediye hizmetleri karşılığı alınan ücretlerdir. Bu gelirlerin içinde belediyenin gerek hizmetlerinden gerekse de vergi, resim ve harçlardan elde ettiği gelirlerin azlığı, merkezden ayrılan payların önemli bir oran teşkil etmesine yol açmıştır. Bu sebeple belediyelerin mali yapısı esas itibari ile merkeze bağımlı bir duruma gelmiştir.

Yetersiz ve merkeze bağımlı bir gelir sistemi, belediyelerin rasyonel bir mali politika geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Belediyelerin sistemli bir mali yapılanma içine girebilmesi için kaynakları rasyonel kullanmaya, hizmetleri maliyetlendirmeye ve çağdaş bütçe yöntemlerine, muhasebe tekniklerine, proje yönetim tekniklerine ve hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.

Belediye yönetimlerinin sistemli ve stratejik bir mali yapı oluşturabilmesi için harcamaların planlanması açısından, sunulan hizmetlerin maliyetlendirilmesi yeni yerel yönetim düşüncesinin en açık ve kuvvetli söylemi haline gelmiştir. Buna göre belediyeler, sadece harcamaya yönelik değil, para kazanmanın yollarını arayan ve bulan, aynı zamanda hizmetleri maliyetlendirerek piyasa sisteminin olanaklarından artan oranda yararlanmaya yönelik olmalıdırlar.

Giderleri gelirlerinden fazla olan ve sürekli borçlanan bir belediyenin orta vadede ciddi yatırımlar planlaması mümkün değildir. Belediyelerde oluşturulacak sistemli ve koordine bir mali yapı stratejik planlamayı olumlu yönde etkileyecektir. Her şeyden önce belediye yönetimleri hizmetleri planlarken kaynaklarını rahatça görebilecektir. Bu kapsamda, tahakkuk ve tahsilât oranları incelenirken şu soruların cevaplanması gerekir. “Tahsilât kayıpları var mı? Bununla ilgili düzenleme ihtiyacı var mı? Bilgisayar teknolojisi ve internet belediyeciliği ile tahsilâtların hızı artırılabilir mi?, tahsilât oranı yükselebilir mi?”

Bu çerçevede Beykoz Belediyesi mali yapısı incelendiğinde aşağıdaki tablolar ortaya çıkmaktadır.²⁰⁷

²⁰⁷ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.41-42

YILLARA GÖRE GELİRLERİN BÜTÇEYE ORANI						
GELİR KALEMLERİ	1999(%)	2000(%)	2001(%)	2002(%)	2003(%)	2004(%)
1)Vergi Gelirleri	70.61	66.92	72.19	77.63	82.46	81.56
A) Genel Bütçe Vergi Gelirleri	38.47	41.24	41.91	31.05	26.41	39.13
B) Belediye Vergileri	30.08	23.84	28.41	35.61	52.33	40.12
1) Emlak Vergisi	20.17	13.05	14.19	23.85	42.85	29.71
2) Diğer Vergiler	9.91	10.79	14.22	11.76	9.48	10.41
C) Belediye Harçları	2.07	1.83	1.86	10.98	3.72	2.31
2)Vergi Dışı Gelirler	22.05	28.59	25.38	19.47	16.33	16.83
A) Harcamalara Katılma Payı	2.50	1.40	1.84	0.63	0.42	0.62
B) Belediye Malları Gelirleri	10.91	8.52	3.58	2.30	3.88	1.76
C) Ücretler	0.05	0.05	0.10	0.01	0.00	0.00
D) Cezalar	7.44	18.01	17.45	11.34	10.25	13.43
E) Çeşitli Gelirler	1.14	2.58	2.40	5.10	1.74	0.97
3)Yardımlar Ve Fonlar	7.34	4.49	2.44	2.90	1.20	1.61
A) Yardımlar	5.93	3.72	2.06	2.83	1.10	1.58
B) Fonlar	1.41	0.77	0.38	0.72	0.01	0.03
TOPLAM	100	100	100	100	100	100

Tablo 10 : Yıllara Göre Gelirlerin Bütçeye Oranı
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.42)

Belediye vergilerinin (emlak vergisi ve diğer vergiler) 1999 yılı itibari ile bütçeye oranı %30.08 iken, bu oranın 2000 yılında %23.84, 2001 yılında %28.41, 2002 yılında %35.61, 2003 yılında %52.33 ve son olarak 2004 yılında da %40.12 olduğu görülmektedir. Bu oran 2003 yılında en yüksek seviyeye çıkmıştır. Bunun temel nedeni, o yıl Bakanlar Kurulu Kararı ile emlak vergisinde yapılan ek vergilendirmedir. 2004 yılında, belediye harçları, çeşitli gelirler, belediye malları gelirleri, yardım ve fon gelirlerinde düşüşler olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşılık cezalardan sağlanan kaynakların artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Belediye yönetiminin, öz gelir kaynaklarını artırıcı yönde önlemler alması gerekmektedir.

1999–2001 tarihleri arasında genel bütçe vergi gelirleri belediyenin öz gelirlerinden fazla iken, 2002–2004 tarihlerinde bu oran öz gelirler lehine değişim göstermiştir. Özellikle 2003 yılında belediye öz gelirleri genel bütçe vergi gelirlerinin yaklaşık iki katı düzeye ulaşmıştır. Bu durum, Beykoz Belediyesi açısından “olumlu” nitelenebilir. Bu durumun sebepleri araştırılmalıdır. Ayrıca, diğer gelirler kısmında 2003-2003 yıllarında önemli bir değişim olmadığı görülmektedir.

Emlak vergisi belediyeler için çok önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Beykoz Belediyesi’nde emlak vergisi yıllara göre önemli farklılıklar göstermiştir. 1999 yılında emlak vergisinin genel bütçeye oranı %20,17 iken bu oran, 2000 yılında %13,05’e gerilemiş, 2001 yılında biraz yükselmesine rağmen 1999 yılının gerisinde kalmıştır

(%14,19). 2002 yılına gelindiğinde önemli bir artışla %23,85'e yükselen emlak vergisi 2003 yılında en yüksek oranına ulaşmıştır (%42,85). Bunun sebebi, aynı yıl Bakanlar Kurulu Kararı ile emlak vergisi mükelleflerine ek vergi adı altında vergi tahakkuk ettirilmesi olmuştur. Bu ek vergi tahakkuk ettirilmemiş olsa idi 2003 yılı emlak vergisinin bütçeye oranı %21,42 olarak gerçekleşecekti. 2004 yılında emlak vergisi normal şartlar altında bir önceki yıla göre artış göstermektedir (%29,71).

Beykoz İlçesi'nde toplam 44.386 bina varken 42.155 bina vergisi mükellefi bulunmaktadır. Yaklaşık 2.200 potansiyel mükellefin bulunduğu düşünülse de, bazı vergi mükellefinin birden fazla binaya sahip olması ve vergi muafiyetlerini de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Yeni yasal düzenlemelerle emlak vergisinin tümünün vergiyi toplayan belediyeye kaldığı düşünülürse, potansiyelleri değerlendirmenin ve bu vergiyi toplamanın önemi bir kez daha anlaşılacaktır.

Belediye'nin tahsil ettiği cezaların genel bütçeye oranı 1999 yılında %7,44 iken, 2000 yılında en yüksek orana ulaşmakta ve büyük bir artış göstermektedir (%18,01). Daha sonraki yıllar ortalama %14'lerde seyrettiği görülmektedir.

Belediyelerin özellikle bakanlıklardan aldıkları yardım ve fonlar da zaman zaman belediyeler için önemli sayılabilecek gelir kaynakları oluşturmaktadır. Belediyelerin özellikle fon ve yardım kaynağı oluşturabilecekleri bakanlıklardan, yaptıkları projeler karşılığında önemli destek görmeleri mümkündür. Beykoz Belediyesi'nin 1999 yılında bütçesinde yer alan yardım ve fonlar kalemi genel bütçenin %7,34'ünü oluştururken, bu oran her geçen yıl sürekli bir düşüş yaşamıştır. 2003 yılında en düşük orana ulaşan bu gelir kalemi (%1,20), 2004 yılında %1,61 düzeyinde kalmıştır. Belediyenin bakanlıkların desteğini alabileceği projeler üretmediği söylenebilir. Ayrıca, son yıllarda Avrupa Birliği'nin Türkiye'ye yönelik proje destekleri de oldukça önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. 2007 yılında "Avrupa Birliği Mali İşbirliği Fonu" tüm Türkiye'de devreye girmiştir. Özellikle bölgesel kalkınma projeleri bu fondan desteklenebilecektir. Bu ve benzeri destek sağlanabilecek projelerin üretilmesi için belediye içinde Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu gibi bir örgütlenmeye gidilebilir.

YILLARA GÖRE GİDERLERİN BÜTÇEYE ORANI						
GİDER KALEMİ	1999(%)	2000(%)	2001(%)	2002(%)	2003(%)	2004(%)
Cari Harcamalar	86.82	85.15	75.37	69.39	76.65	80.06
Personel Giderleri	75.70	72.03	62.73	54.60	54.42	51.78
Yatırım Harcamaları	2.63	2.45	4.26	10.87	16.08	7.83
Transferler Harcamaları	10.56	12.40	20.38	19.74	7.27	12.10
Toplam	100	100	100	100	100	100

Tablo 11 : Beykoz Belediyesi Yıllara Göre Giderlerin Bütçeye Oranı
(Beykoz Belediyesi Stratejik Planı 2006-2010, s.43)

Beykoz Belediyesi'nin yatırım harcamalarının genel bütçeye oranı 1999 ve 2000 yıllarında ortalama %2,5 iken, 2001 yılında %4,26'ya yükselmiştir. Fakat asıl yükseliş 2002 yılında yaşanmış ve o yıl bu oran %10,87 olmuştur. 2003 yılı, yatırım harcamalarının bütçeye oranının en yüksek olduğu yıldır %16,87. Fakat 2004 yılında yatırım harcamalarının yaklaşık yarı yarıya düştüğü görülmektedir. Transfer giderlerine bakıldığında, 1999 yılında genel bütçeye oranı %10,56 iken, 2000-2002 yılları arasında sürekli bir artış göstermiş ve 2002 yılında %19,74'e ulaşmıştır. Bu yıllarda önemli oranda borç ödemesi yapılmış olabileceği düşünülebilir. 2003 yılında bu oran 1999'dan bu yana en düşük rakamı görmüştür (%7,27).

Cari harcamaların genel bütçeye oranı 1999 ve 2000 yıllarında %85,40 olduğu gözlemlenmektedir. 2001 ve 2002 yıllarında bu oranın önce %75,37'ye daha sonra da %69,39'a düştüğü görülmektedir. 2003 yılında tekrar %76'lara ulaşırken, 2004 yılında cari harcamaların bütçeye oranının %80,06 olduğu görülmektedir.

Beykoz Belediyesi'nde cari harcamaların büyük bölümünü personel giderleri oluşturmaktadır. Beykoz Belediyesi'nde personel giderlerinin bütçe içinde önemli düzeyde olduğu görülmektedir. Personel giderlerinin genel bütçeye oranı 1999 ve 2000 yıllarında ortalama %74'lerde iken, bu oran daha sonraki yıllarda düşme eğilimi göstermiştir. 2001 yılında %62,73'e, 2002 yılında %54,60'a, 2003 yılında %54,42'ye ve 2004 yılında %51,78'e düşmüştür. Belediyelerin personel giderlerinin bütçeye oranının %30'u geçmemesi gerektiği, yasada zikredilmiş olmasın rağmen bu oran Beykoz Belediyesi'nde oldukça yüksek bir düzeydedir.

5.1.10. Belediyenin Kurumsal Teşkilat Yapısı

Beykoz Belediyesi'nin teşkilat yapısı aşağıda olduğu gibidir.²⁰⁸

²⁰⁸ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.17

Yücel ÇELİKBİLEK BELEDİYE BAŞKANI				
Nevin ÇALIŞKAN BAŞKAN YARDIMCISI	M.Hanefi DİLMAÇ BAŞKAN YARDIMCISI		Av. Yüksel BAKİ BAŞKAN YARDIMCISI	Metin TORUN BAŞKAN YARDIMCISI
SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	İNSAN KAY. VE EĞT.MÜDÜRLÜĞÜ	ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ	HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ
KÜLTÜR VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	DESTEK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	TEFTİŞ KURULU MÜDÜRLÜĞÜ	RUHSAT DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ	PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ
BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ	ULAŞIM HİZMETLERİ	ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ	MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ	
YAZIİŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	İMAR VE ŞEHİRCİLİK MÜDÜRLÜĞÜ	EMLAK VE İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ	
		YAPI KONTROL MÜDÜRLÜĞÜ		

Şekil 10 : Beykoz Belediyesi Teşkilat Yapısı
Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014)

5.1.11. Belediyenin Personel Yapısı

Beykoz Belediyesinde çalışan personeli memur, işçi ve sözleşmeli personel statülerinden oluşmaktadır. 15.09.2009 tarihi itibariyle personel dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibidir.²⁰⁹

STATÜSÜ	Erkek	Kadın	Toplam
Memur	123	77	200
Kadrolu İşçi	234	32	266
Sözleşmeli	13	8	21
Toplam	370	117	487

Tablo 12 : Beykoz Belediyesi Personel Sayısı
Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014), s.19

²⁰⁹ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010), s.20-21

Personel	Erkek	Kadın	Eğitim Durumu		
			İlköğretim	Lise	Üniversite
Sayısı					
İşçi	234	32	205	49	12
Memur	123	77	23	88	110
Sözleşmeli	13	8	-	-	-
	370	117			
Toplam Personel sayısı	487				

Eğitim Ortalaması 9.60

Tablo 13 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Eğitim Durumu
Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014), s.19

Personel	Erkek	Kadın	Yaş Ortalaması						
			20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 +
Sayısı									
İşçi	234	32	4	10	22	14	65	105	46
Memur	123	77	5	11	18	20	53	50	64
Sözleşmeli	13	8							
Toplam Pers.	487		9	21	40	34	118	160	110
Yaş Ortalaması	46.90								

Tablo 14 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Yaş Durumu
Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014), s.20

Personel	Erkek	Kadın	Kıdem Ortalaması			
			1-5	6-10	11-15	16 +
Sayısı						
İşçi	234	32	11	42	2	187
Memur	123	77	5	7	12	76
Sözleşmeli	13	8	21			
Toplam Pers.	487		37	49	14	263
Kıdem Ortalaması	11.8					

Tablo 15 : Beykoz Belediyesi Çalışanlarının Kıdem Durumu

Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014), s.20

5.1.12. Paydaş Analizi

5.1.12.1. İç Paydaş Analizi

Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır.²¹⁰

Beykoz Belediyesi bünyesinde çalışan idareci ve personelin belediye hakkında görüşlerinin alınması amacıyla personel anketi yapılmıştır. Değerlendirmede İlçenin önemli sorunlarının başında mülkiyet, işsizlik imar palanlarının yetersiz olması gibi sorunların olduğu ifade edilmiştir bunun yanında önümüzdeki süreçte deniz ulaşımından daha çok yararlanılması mülkiyet sorununun çözülmesinin önemi üzerinde durulmuştur

İlçede deniz ve doğanın iç içe olması nedeniyle daha çok bacasız sanayi üzerine projeler geliştirilmesinin daha isabetli bir yaklaşım olacağı ifade edilmiştir

5.1.12.2. Dış Paydaş Analizi

Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.

Beykoz Belediyesi'nin etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması ve stratejik planın sahiplenilmesinin sağlanması amacıyla Beykoz Belediyesi'nin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumu doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya etkileyen kurumlardan görüş alınmıştır. Bu bağlamda 6 kurumdan yanıt gelmiştir.

²¹⁰ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.22

Bunlardan İlçede bulunan Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü, ilçeye bir üniversite kazandırılması önerisinde bulunmuştur. İSKİ, dere kenarlarında yapılaşmaya izin verilmemesi ve kazı ruhsatlarının ivedilikle onaylanması ve çalışma esnasında kendileri ile koordinasyon içinde olunması gereğini vurgulamıştır ve devamlı ilçe sınırları içinde sürdürülen çalışma yapılan bölgeler hakkında bilgi vermiştir

İETT ise deniz entegrasyonunun sağlanabilmesi amacıyla Küçüksu çayırının transfer merkezi olarak düzenlenmesi talebinde bulunmuştur.

İlçe Sivil Savunma Müdürlüğü afet yönetimi konusunda kendileri ile koordinasyon içinde olunması gereğini vurgulamıştır İl Tarım Müdürlüğü ise ; organik tarım üzerinde durmuş tarım arazilerinin başka amaçla kullanılmasına izin verilmemesini gerektiğini belirtmiştir

İlçeye mezbaha kurulması ve riva deresinin de ıslah edilmesini önermiştir İlçe Milli Eğitim müdürlüğü ise Beykoz'da turizmin canlanması için tracking alanlarının planlanması doğa turizminin canlandırılmasını önerisini yapmıştır

5.1.13 Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT Analizi)

Kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.

Kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Beykoz Belediyesinin Güçlü yanları, zayıf yanları , fırsat ve tehditlerin neler olduğu belirlenmiştir.²¹¹

Güçlü Yanlar

- Başkanın Deneyimli Olması
- Bilgi Ağının Yeterli Olması

²¹¹ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010), s.23-24-25

- ISO 9001 Belgesinin Olması
- Tüm Birimlerin Aynı Çatı İçinde Olması
- Hizmet Binasının Merkezi Bir Yerde Olması
- İsminin Bazı Markalarda Kullanılması
- İlk Kurulan İlçelerden Biri Olması
- Deneyimli Personele Sahip Olması
- Kurumsallaşmış Bir Yapıya Sahip Olması

Zayıf Yanlar

- Mali Kaynaklarının Kısıtlı Olması
- Personel Yaş Ortalamasının Yüksek Olması
- Harcamaların Yüksek Olması (Gelir Gider Dengesizliği)
- Personelin Motivasyonunun Düşük Olması
- Ücret Dengesizliğinin Olması
- Üst Düzey Yöneticiler İle Personel Arasında İletişim Eksikliğinin Olması
- Teknik Alt Yapısının Yetersiz Olması
- Makina Parkının Yetersiz Olması

Fırsatlar

- Hem Tarım hem de Turizm Yapılacak 25 Adet Köyünün Olması
- Turizme Yönelik Cazibe Merkezi Olması (Deniz, Orman, Piknik Alanları vb)
- Üst Gelir Grubunun Beykoz'da İkamet Ediyor Olması
- Popüler (Medyatik) İnsanların İlçemizde İkamet Ediyor Olması
- Mülkiyet Sorununun Giderilmesi Halinde Mali Kaynakların Artacak Olması
- Tarihi Yerlerin Restore Edilmesi Halinde Gelir Kaynaklarının Artacak Olması
- Ana Ulaşım Bağlantı Yollarına Yakın Olması
- Deniz Ulaşımının Olması
- Üçüncü Köprüünün de Beykoz Sınırları İçinde Geçecek Olması
- Su Ürünlerine Daha Kolay Ulaşılması
- Homojen Bir Yapısının Olması
- Üniversite ve İki Hastanenin Olması
- Boğazda Bir İlçe Olması

Tehditler

- Hayvan Barınaklarının Yetersiz Olması

- Deniz Ulaşımında Kaza Olma İhtimalinin Olması
- Mevzuat Gereği Bir Kaç Farklı Yasanın Uygulanması (2863, 2960, Orman Kanunu vb)
- Boğazda Bir İlçe Olması
- Üçüncü Köprü'nün De Beykoz Sınırları İçinde Gececek Olması
- Mülkiyet Sorununun Olması
- Orman Alanlarının Korunamaması
- Birden Fazla Kurumun Sorumlu Değil Yetkili Olması
- Hafta Sonu Aşırı Araç ve İnsan Trafikinin Olması
- Kaçak Yapılaşmanın Fazla Olması
- İş Yerlerinin Az Olması
- Arazi Yapısının Engebeli Olması
- Arazi Yapısının Engebeli Olması Nedeniyle Alt Yapı Çalışmalarının Maliyetlerinin Yüksek Olması
- İşsizliğin Yüksek Olması

5.1.14. Misyon, Vizyon ve İlkeler

5.1.14.1. Misyon

Misyon kısaca, kurumun kişiliği, kimliği ve varlık nedeni olup kuruluşun “**varlık sebebim nedir?**”, yani “**Niçin varım?**” sorusuna verdiği cevaptır.²¹²

Belediyeler, belde ve belde halkının ortak nitelikteki medeni ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kurulmuş kamu tüzel kişilikleridir. Gelişen ve değişen dünyamızda insanlarımızın ve şehirlerimizin ihtiyaçları hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak temel ihtiyaçları karşılanan toplumda yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Belediyeler, belde ve belde halkının ortak ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet veren kuruluşlar olarak, kentin gelişimini ve kent insanının ihtiyaçlarını sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde karşılamak zorundadırlar.

Belediyeler, şehirlerin planlanmasından imara uygun yapılaşmasının sağlanmasına; su, kanal, yol gibi alt yapı hizmetlerinden, park, otopark, oyun parkı, spor alanları ve tesisleri gibi toplumsal yaşam için zorunlu olan donatı alanlarına; halkın sağlığı için işyeri denetimlerinden, toplumsal nizam için gerekli önemleri almaya; beldenin temizliğinin sağlanmasından, çevrenin korunmasına; ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlarda bulunmaktan, kültürel faaliyetlerin organize edilmesine kadar çok değişik

²¹² Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.26

alanlarda hizmet vermekle yükümlüdür. Bu görevlerinin yanı sıra 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yeni görev ve yetkiler de belediyelere verilmiştir. Acil yardım, kurtarma, ambulans, şehir içi trafik, turizm, tanıtım, okul öncesi eğitim, devlete ait okulların bakım, onarım ve araç gereç ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık tesisleri, kültürel ve tabiat varlıklarının korunması gibi hizmetlerin yanı sıra “ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi” gibi ekonomik kalkınma ile ilgili görev ve yetkiler de verilmiştir.

Belediyelerin görev ve yetkilerine bakıldığında, aslında bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde ve her aşamada belediyelere sorumluluk yüklendiği görülmektedir. Dolayısıyla belediyeler kentlerin gelişimi ve kentte yaşayanların huzurlu ve kaliteli yaşamı öncü bir kamu hizmeti anlayışı ile sağlamak ve yürütmek noktasında stratejik öneme sahip kurumlardır.

Bu nedenle Beykoz Belediyesi misyonunu **“Beykoz’da, huzurlu ve kaliteli yaşamı, öncü kamu hizmetleri ile sağlamak ve yürütmek** “olarak kabul etmektedir.

5.1.14.2. Vizyon

Vizyon, bir kurum için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. İnsan grupları tarafından benimsenen bir idealdir, bir ümittir. Daha açık bir ifade ile Vizyon; kuruluşun **"Ne olmak istiyoruz"** sorusuna vereceği cevaptır.²¹³

Kuruluş amacı toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak olan ve toplumdaki aldığı yetki ile ve yine toplumun kaynaklarını kullanarak hizmet üreten kamu yönetimi, uzun süredir sürekli eleştirilmektedir. Kaynakların israf edildiği, halkın görüş ve değerlendirmelerine yer verilmediği, kırtasiyecilikle özdeşleşen bürokratik anlayışla hareket edildiği, formalitelere bağlı kalmak uğruna sorun çözme anlayışının feda edildiği ve benzeri birçok eleştiri yapılmaktadır. Uzun yıllar devletten bekleyen, devlet karşısında kendisini hesap verme konumunda gören birey ve toplum, demokrasi kültürünün ve özgürlüklerinin gelişmesi ile etkilenen olmaktan çıkarak etkileyen olma aşamasına girmiştir. Artık, kamu yönetiminin kendisine hizmet amacıyla kurulduğu ve dolayısıyla asıl patronun kendisi olduğu bilincine ulaşan toplum, kendisine sunulanla yetinmemektedir.

Kamu yönetimine yönelik eleştirilerdeki artış, kamu yönetiminin yerelde örgütlenmesi olan belediyeleri de kapsamaktadır. Halka daha yakın oldukları için belediyelerin icraatları daha geniş bir kitle tarafından ve daha yakından takip edilmekte; bu da eleştirilere zemin hazırlamaktadır.

²¹³ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.27

Belediyeler belde ve belde halkına hizmet için kurulmuş kamu tüzel kişilikleri oldukları için beldeye ve belde halkına yönelik hizmetler sunmaktadırlar. Dolayısıyla, belediyelerin kendini geliştirmeleri kendini geliştirirken kenti de geliştirmeleri bunları yaparken halkına sunulacak hizmetlerin kaliteli halkın istenilen özelliklere sahip olmasıdır.

Burada kalite kavramındaki etkinlik, verimlilik ve zamanında sunumunun önemi de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında belediyeler için kalite; belde ve belde halkına yönelik hizmetlerin kendilerinden beklenen özellikleri taşıyan, etkin ve verimli biçimde ve zamanında üretilen ürün veya hizmet olmalarını gerektirmektedir.

Bir belediye hizmetinin hizmete bağlı özellikleri tamamen taşıması, etkin, verimli ve zamanında üretilmesi de yeterli değildir. Bu hizmetin aynı zamanda vatandaş memnun edecek biçimde sunulması da önem arz etmektedir.

Vatandaşın belediye hizmetlerinden beklentisi her geçen gün nitelik ve nicelik yönünden artmaktadır. Artık sadece daha fazla hizmet değil, aynı zamanda yaşamış olduğu alanın doğal zenginliklerinin korunmasını da beklemekte ve talep etmektedir .

Bu nedenle Beykoz Belediyesi **“Doğal zenginlikleri koruyarak Beykoz’u yaşanabilir bir kültür ve turizm merkezi yapmak”** vizyon olarak belirlemiştir.

5.1.14.3. İlkeler

İlkeler, bir kurumun misyonunu yerine getirmek, vizyonuna ulaşmak için çaba sergilerken bağlı kalacağı değerleri ifade etmektedir. İlkeli davranmak, başarının ve güvenin temel şartıdır. Özellikle kamu kurumlarında ilkeli olmak daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü, kamu kurumları, kamu kaynaklarını kullanarak, kamudan aldığı yetkiyle, kamuya hizmet üretmektedirler.

Beykoz Belediyesi, vatandaşa hizmetlerini sunarken aşağıda belirtilen ilkelere bağlı kalacaktır .

Bunlar ;

- Şeffaf Ve Hesap Verebilir Olmak
- Adaletli Olmak
- Vatandaş Memnuniyetini Esas Almak
- Çözümcü Olmak
- Güler yüzlü Olmak
- Takım Ruhu ve İşbirliği İle Çalışmak
- Kaliteli Hizmet Sunmak
- Halkın Değerlerine Saygılı Olmak

- Katılımcı Yönetim Sergilemek
- Kaynakları Etkin ve Verimli Kullanmak
- Teknolojiye Önem Vermek
- Planlı ve Programlı Olmak
- Çalışanların Mesleki Gelişimine ve Davranış Eğitimlerine Önem Vermek²¹⁴

5.1.15. Beykoz Belediyesi Stratejik Amaç ve Hedefleri

Stratejik Amaçlar : Stratejik amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Beykoz Belediyesinin iç ve dış çevre şartları analizi bunun yanında Belediyeye kanunla belirlenmiş görevleri de göz önünde tutularak kendine yönelik olarak “**kurumsal gelişim**”, kente yönelik olarak “**kentsel gelişim**” ve kentte yaşayanlara yönelik olarak ta “**toplumsal gelişim**” çalışmaları olmak üzere üç ana stratejik amaç belirlenmiştir.

Söz konusu stratejik amaçların belirlenmesinin gerekçeleri şunlardır:²¹⁵

Kurumsal gelişimin sağlanması ile ilgili gerekçe **Beykoz belediyesinin** kente ve kentliye yönelik hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimlilik artışının sağlanabilmesi amacıyla kurumsal yapabilirlik kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için belediyede, vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almakta arzulu, yenilik ve değişime açık yönetici tipi ve başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına inanmış , vatandaş odaklı ve katılımcı bir yönetim sistemi sağlanmalıdır.

Belediye hizmetlerinde kalitenin yakalanması, mali, fiziki, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılarak kentin gelişimi ve kent sakinlerinin yaşam kalitelerinin geliştirilmesi için belediye yönetiminde kalite odaklı yönetim modelleri uygulanmalıdır. Bu kapsamda Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumsal iletişim ve benzeri modern yönetim tekniklerinin kullanımı konusundaki çalışmalar geliştirilecektir.

İlçe ve ilçe halkımıza daha iyi hizmet sunabilmek için belediyemizin mali imkânlarının genişletilmesi, belediye harcamalarında tasarrufa riayet edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda mükellef tespiti, beyanlarda niteliksel ve niceliksel kayıpların giderilmesi, tahsilât kayıplarının azaltılması, yeni gelir kaynaklarının oluşturulması için çalışmalara öncelik verilecektir.

²¹⁴ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.29

²¹⁵ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.35-44

Belediyeler, devletin vatandaşa en yakın kurumlarıdır. Bu sebeple vatandaşlar diğer devlet kurumlarına kıyasla belediyelerle daha yakından ilgilenmekte, hesap sormakta, kararları etkileme çabaları sergilemektedir. Bu açıdan belediyeler demokratik kültürün gelişimine katkı sağladıkları gibi; aynı zamanda vatandaşların şikâyet ve talepleri ile daha yakından ilgilendiklerinden, toplumsal barışın gelişmesine de katkı sağlamaktadırlar.

Belediyelerimiz, bürokratik duvarlar arkasında hizmet üreten değil, halka birlikte daha iyiye, daha güzele ulaşma gayreti içerisinde olan kurumlar olmalıdır. Bu halkın bilgilendirilmesi, halkla ilişkilerin geliştirilmesi için gereken çalışmalar hassasiyetle uygulanacaktır.

Kentsel gelişimin sağlanması ile ilgili gerekçe ; kentler ne kadar gelişirse kentte yaşayanların da yaşam kaliteleri o oranda gelişme imkânına kavuşur. Bir kentin gelişimi için planlı-imarlı yapılaşma, altyapı yatırımlarının tamamlanması, kentte yaşayanların boş zamanlarını değerlendirebilecekleri rekreasyon alanlarının bulunması, ulaşım ağlarının araç ve yaya ulaşımını sağlayabilmesi gerekmektedir.

Bütün bu ihtiyaçlara çözüm üretmek ve bu şekilde kentsel gelişimi sağlamak temel amaçlarımız arasında yer almaktadır.

Toplumsal hizmetlerin sunulması ile ilgili gerekçe ise Belediye Kanunu'nda açıkça belirtildiği gibi belediyelerin temel görevi belde halkının yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını karşılamaktır. Sosyal ve kültürel faaliyetler, çevre koruma ve temizlik faaliyetleri, kent sağlığı, eğitsel ve sportif yaşamın desteklenmesi, dar gelirlili ve dezavantajlı grupların yaşam şartlarının iyileştirilmesi, kent ekonomisini geliştirilmesi, tarihi ve kültürel mirasın yaşatılması kentlilerin yaşam kalitesinin artırılmasında stratejik öneme sahiptir.

İlçede yaşayanların yaşam kalitelerinin artırılabilmesi için belediye olarak yetki ve görevlerimiz arasında bulunan konularda bir yandan belediye kaynakları ile çalışırken diğer yandan da sosyal güçsüzlerin desteklenmesi konuları başta olmak üzere her alanda ilgili kurum ve kişilerle işbirlikleri temin edilecektir.

Hedefler : Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer

verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

Belediyemiz hedefleri özellikleri gereği spesifik ve ölçülebilir olmadığı için performans göstergeleri kullanılmıştır. Bu amaçla her bir hedef ile ilgili olarak ulaşılmak istenen düzeyler tespit edilmiştir.

Beykoz Belediyesinin 2010-2014 yıllarını kapsayan hedefleri aşağıdaki gibidir.²¹⁶

5.1.15.1. Kurumsal Gelişim Çalışmaları ve Hedefler

*** İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi amacıyla çalışan başına ortalama yılda 10 Adam /saat eğitim verilecektir. Her yıl birimlerden eğitim talepleri alınacak ve yıllık eğitim programı hazırlanacaktır. Yeni işe girenlere oryantasyon eğitimi verilecektir.

*** Kalite Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi**

Belediyemizde ISO 9001 Kalite Yönetim sisteminin geliştirilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli eğitimler verilecek, sistem dokümanları hazırlanacak, iç ve dış tetkikler yapılacaktır

*** Kurum İçi İletişimin Geliştirilmesi**

Belediyede kurum içi iletişimin yatay ve dikeyde eksende çok iyi bir şekilde işlemesi gerekir . Birimler arası dayanışma, başkan ve yardımcıları ile müdürler arasında belediye karar ve uygulamalarında iletişim sağlıklı olarak işletilmesi ile sağlanabilir. Bunun için başkanın, yardımcıları ve müdürlerle, müdürlerin, biriminde çalışan personelle işlerin yürütümü, değerlendirme ve bilgi alış verişi anlamında periyodik gündemli toplantılar yapılmalıdır. Tüm bunların yanında bir de bir yıl sonunda birazda motivasyon amaçlı bir genel değerlendirme toplantısı yapılması, belirli zamanlarda birtakım sosyal aktivitelerin yapılması, birimler arası intranetin etkin kullanımı kurum içi iletişimi olumlu yönde etkileyecektir.

*** Halkla İlişkilerin Geliştirilmesi**

Belediye ile vatandaş arasında iletişimin güçlendirilmesini sağlanması esastır Zira Belediyeler, devletin vatandaşa en yakın kurumlarıdır. Bu sebeple vatandaşlar diğer devlet kurumlarına kıyasla belediyelerle daha yakından ilgilenmekte, hesap sormakta, kararları etkileme çabaları sergilemektedir. Bu açıdan belediyeler demokratik kültürün gelişimine

²¹⁶ Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006 s.37

katkı sağladıkları gibi; aynı zamanda vatandaşların şikâyet ve talepleri ile daha yakından ilgilendiklerinden, toplumsal barışın gelişmesine de katkı sağlamaktadırlar. Belediyelerimiz, bürokratik duvarlar arkasında hizmet üreten değil, halka birlikte daha iyiye, daha güzele ulaşma gayreti içerisinde olan kurumlar olmalıdır. Başta hizmet masası uygulamaları olmak üzere halkın bilgilendirilmesi, halkla ilişkilerin geliştirilmesi için gereken çalışmalar hassasiyetle uygulanmalıdır

*** Çalışma mekânlarının iyileştirilmesi**

Çalışanların hizmetlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için çalışma mekanları ile ilgili konfor önem arz etmektedir bu bağlamda çalışma mekanlarını havalandırma temizlii aydınlatma vb çalışmalara özen gösterilerek hizmet verenlerin daha modern ve sağlıklı ortamlarda vatandaşa hizmet verilmesi sağlanacaktır

*** Denetim çalışmalarının geliştirilmesi**

Hava, toprak, gürültü ve su kirliliği ile ilgili şikâyetler başta İBB olmak üzere ilgili kurumlarla işbirliği içerisinde denetlenecektir. Ayrıca tıbbi atık, kullanılmış yağ toplama sözleşmesi yapılmasını sağlamak için ilgili işyerlerine denetimler yapılacaktır.

*** Mali Yapının Geliştirilmesi**

Beykoz’ da yaşanan vatandaşa daha iyi hizmet sunabilmek için belediyemizin mali imkânlarının genişletilmesi, belediye harcamalarında tasarrufa riayet edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda mükellef tespiti, beyanlarda niteliksel ve niceliksel kayıpların giderilmesi, tahsilât kayıplarının azaltılması, yeni gelir kaynaklarının oluşturulması için çalışmalara öncelik verilmelidir.

*** Bilişim altyapısının ve kullanımının geliştirilmesi**

Vatandaşın belediyeden hizmet ve beklentilerine daha kısa sürede ve sağlıklı bilgi sunabilmek bilişim alt yapısının iyi oluşturulmasından geçer. Bu bağlamda hizmetin etkin ve verimli sunulabilmesi açısından gereksinme duyulan donanım ve yazılım taleplerinin uygun görülenleri tedarik edilecek ve bunların etkin kullanımı için eğitimler verilecektir

5.1.15.2. Kentsel Gelişim Çalışmaları İle İlgili Hedefler

*** Kentsel altyapının geliştirilmesi**

Bir kentin en önemli gelişmişlik göstergesi altyapıdır. Çünkü altyapısı yetersiz olan kentlerin ekonomik, kültürel, sosyal ve yerel demokrasi açısından gelişimi mümkün değildir. Belediyelerin asli görevlerinin en önemlilerinden biride altyapı çalışmalarıdır.

Beykoz Belediyesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir ilçe belediyesi olduğu için altyapı çalışmalarında Büyükşehir’le koordinasyon çok önemlidir. Ayrıca

elektrik, haberleşme gibi altyapı yatırımları merkezi idarece yapıldığından bu kurumlarla koordinasyon önem arz etmektedir.

SWOT analizinde görüldüğü gibi ilçemizin altyapısı önemli oranda tamamlanmış olmakla birlikte kısmi eksikliklerinin giderilmesi ile mevcutların bakım ve onarımı çalışmaları rutin biçimde yapılmalı ama kent altyapı kalitesinin artırılmasına önem verilmelidir.

*** Planlı-İmarlı Yapılaşmanın Artırılması**

Bir kentin gelişiminin en önemli şartlarından birisi imar planlarının bulunmasıdır. Fakat imar planlarının kendisinden beklenen misyonu yerine getirebilmesi için uygulanabilir olmaları gerekmektedir.

Ülkemizde uzun yıllardır yaşanan göçten etkilenen yerleşim alanları arasında olması bu baskı kentte planlara aykırı yapılaşmaya meydan vermemsi için Planlı-imarlı yapılaşmanın artırılması gerekmektedir .

Beykoz'un planlı ve imara uygun yapılaşmasının sağlanabilmesi için kentsel dönüşüm, kentsel tasarım ve denetim çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir.

*** Rekreasyon Alanlarının Geliştirilmesi**

Bir kentin gelişiminde en etkin olan hususlardan birisi de rekreasyon alanlarıdır. İnsanlar temel kentsel ihtiyaçların yanı sıra doğa ile iç içe yaşayabilecekleri, dinlenebilecekleri, spor yapabilecekleri, aile ve arkadaşları ile sakin ve doğa ile iç içe vakit geçirebilecekleri alanlar talep etmektedir.

Mevcut kentsel donatı alanlarının artırılması kadar bu alanların fonksiyonel olarak geliştirilmesi de büyük önem arz etmektedir.

*** Tarihi ve Kültürel Mirasın Korunması**

Bizden önceki nesillerin bizlere emaneti ve insanlığın ortak mirası olan tarihi ve kültürel mirasın yaşatılarak bizden sonraki nesillere devredilmesi temel ilkelerimiz arasında yer almaktadır.

5.1.15.3. Toplumsal Gelişim Çalışmaları İle İlgili Hedefler

*** Toplumsal Dayanışmanın Artırılması**

Belediyelerin görevi yerel halkın yerel ve ortak nitelikli ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yerel halkın ihtiyaçları arasında sosyal konular da önemli bir husustur. Türkiye Cumhuriyeti, Anayasası'nda da belirtildiği üzere bir sosyal hukuk devletidir. Anayasamız devleti ekonomik ve sosyal hayatı yönlendirme görevi ile sorumlu tutmuştur. Devlet denilen organizmanın yerel ölçekte örgütlenmesi olan belediyelerin de sosyal politikalar belirlemeleri, planlama faaliyetlerinin sosyal sorunlar ve çözümlerini de kapsamı

gerekmektedir. Kaldı ki Beykoz ilçesinde yaşayan vatandaşların sosyo-ekonomik yönden zayıf olması Beykoz Belediyesi açısından sosyal belediyecilik faaliyetlerinin önemini daha da artırmaktadır.

*** Toplum Sağlığının Korunması**

İlçemizdeki gıda satışı yapılan işyerlerinin tamamı denetlenecektir.

Açıklama: İlçemiz halkının sağlığı açısından okul, resmi daire, cami gibi ortak kullanımdaki kamusal yapılarda temizlik ve ilaçlama çalışmaları yapılacaktır.

Sürdürülebilir ve sağlıklı kentleşme için çevreye duyarlı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gereklidir. Çevre ile ilgili yetki ve sorumluluk genel olarak Büyükşehir Belediyesi'nde ise de, ilçe belediyelerine de bu alanda önemli sorumluluklar düşmektedir.

Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için başta Büyükşehir olmak üzere ilgili kurumlarla koordinasyonun sağlanması yolu ile etkin bir çevre politikasının izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca evsel atıkların toplanması, sokakların süpürülmesi gibi birçok temizlik faaliyeti de belediyenin temel görevleri arasında yer almaktadır.

*** Kültürel hayatın zenginleştirilmesi**

Kent yalnızca, günümüz insanına daha büyük bir oranda iş ve yerleşim olanakları sunan bir yer değildir, aynı zamanda dünyanın en uzak yerlerini kendine çeken, türlü bölgeleri, insanları ve etkinlikleri bir düzene göre biçimlendiren, ekonomik, siyasal ve kültürel yaşamın öncüsü ve denetleyicisi konumunda olan bir merkezdir.

Avrupa Kentsel Şartı'nda yerel yönetimlerin, "kent'in kültürel geleneği ve kent halkının kültürel özellikleri ışığında bir kültür politikası oluşturma ve uygulama" gereğinden bahsedilmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesine göre de kültür ve sanat faaliyetleri belediyelerin görevleri arasında yer almaktadır.

*** İlçe Ekonomi ve Ticaretinin Geliştirilmesi**

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde belediyelerin görev ve yetkileri sayılırken "kent ekonomisi ve ticaretinin geliştirilmesi" de belirtilmektedir. Kaldı ki Beykoz halkının sosyo-ekonomik yönden zayıf olması Beykoz Belediyesi açısından kent ekonomisinin geliştirilmesi çalışmalarının önemini daha da artırmaktadır.

*** Toplumsal Güvenliğin Sağlanması**

İstanbul'un geneli ve SWOT Analizinde de belirtildiği gibi Beykoz'un olası bir deprem tehdidi altında olduğu bir gerçektir. İlçemizde çarpık yapılaşma, dar ve çıkmaz sokaklar gibi etkenler doğal afetlere karşı önlem ve müdahaleyi güçleştirmektedir. Bu nedenle ilçede yaşayan vatandaşların olası Doğal Afetler karşısında hazırlıklı ve bilinçli

olmasını sağlamak ve riski azaltmak amacıyla Büyükşehir Belediyesiyle birlikte çalışma yapılması gerekmektedir.

*** Dezavantajlı Kesimlerin Yapabilirlik Kapasitelerinin Geliştirilmesi**

Belediyelerin görevi yerel halkın yerel ve ortak nitelikli ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yerel halkın ihtiyaçları arasında sosyal konular da önemli bir husustur. Türkiye Cumhuriyeti, Anayasası'nda da belirtildiği üzere bir sosyal hukuk devletidir. Anayasamız devleti ekonomik ve sosyal hayatı yönlendirme görevi ile sorumlu tutmuştur. Devlet denilen organizmanın yerel ölçekte örgütlenmesi olan belediyelerin de sosyal politikalar belirlemeleri, planlama faaliyetlerinin sosyal sorunlar ve çözümlerini de kapsamaları gerekmektedir. Kaldı ki Beykoz halkının sosyo-ekonomik yönden zayıf olması Beykoz Belediyesi açısından sosyal belediyecilik faaliyetlerinin önemini daha da artırmaktadır.

*** Çevrenin korunması**

Sürdürülebilir ve sağlıklı kentleşme için çevreye duyarlı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi gereklidir. Çevre ile ilgili yetki ve sorumluluk genel olarak Büyükşehir Belediyesi'nde ise de, ilçe belediyelerine de bu alanda önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için başta Büyükşehir olmak üzere ilgili kurumlarla koordinasyonun sağlanması yolu ile etkin bir çevre politikasının izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca evsel atıkların toplanması, sokakların süpürülmesi gibi birçok temizlik faaliyeti de belediyenin temel görevleri arasında yer almaktadır.

Çevre hassasiyetinin ilçe sakinlerince önemsenmesi için STK ve eğitim kurumları ile işbirliği içinde bilinçlendirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

*** Kent Temizliğinin Sağlanması**

Evsel atıkların toplanması, sokakların süpürülmesi gibi birçok temizlik faaliyeti de belediyenin temel görevleri arasında yer almaktadır. Temizlik bir kentin aynasıdır.

Kent temizliğinin ile ilgili çalışmaların etkin bir şekilde yönetimi o kentin çehresini değiştirir. Çevre ile ilgili yetki ve sorumluluk genel olarak Büyükşehir Belediyesi'nde ise de, ilçe belediyelerinin kendi ilçe sınırları içinde evsel atık toplama yıkama temizleme çöp toplama çalışmalarının rutin olarak sürdürmeleri gerektirmektedir. İlçe halkının sağlığı açısından okul, resmi daire, cami gibi ortak kullanımdaki kamusal yapılarda temizlik ve ilaçlama çalışmalarının kesintisiz olarak sürdürülmesi gerekir. Çevre hassasiyetinin ilçe sakinlerince önemsenmesi için STK ve eğitim kurumları ile işbirliği içinde bilinçlendirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

*** İlçe Eğitimine Katkı**

İlçemiz okul ihtiyacının karşılanması için hayırseverlere yönelik çalışma yapılmalı Okullarımızın büyük bakım ve onarımları, bahçe düzenlemesi gibi küçük bakımları mali imkânlarla göre yapılmalıdır. Öğrencilerimizin eğitimlerine katkı sağlamak için öğrencilere kitap setleri dağıtılarak onların okuma alışkanlıklarını geliştirmek bunun yanında çevre bilincini kültür ve tarihini öğrenmeye yönelik organizasyonlar kampanyalar düzenlemeler yapılacaktır

*** Sportif hayatın geliştirilmesi**

Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur diye güzel bir özdeyişimiz vardır Belediyelerin sosyal faaliyetlerinden biri de kentte yaşayan insanlara spor yapmaya teşvik amaçlı organizasyonlar, turnuvalar yarışmalar düzenlemektir. Bu bağlamda Beykoz belediyesi olarak spor kompleksi , basket sahaları, futbol sahası, güreş, yaz kampı gibi aktiviteler düzenlenecektir

5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ve BULGULARI

Bireyin dış dünya ile ilgili olarak elde ettiği, organize ettiği, işlediği bilgiler onların yaşadıkları dünya hakkında bir takım kanaate kuramlara, varsayımlara, sabit fikirlere sahip olmalarına, davranış ve tutumlarını bunlara göre oluşturmalarına yol açmaktadır.

Beykoz Belediyesi stratejik planlama çalışmalarını 2006-2010 yılları arasında kendi personelinin aktif katılımı ile yürütülmüştür fakat 2010-2014 yılları arasındaki stratejik planlama çalışmalarını ise hizmet satınalma yöntemi ile danışmanlık firmasından almıştır. Belediye çalışanlarının stratejik yönetimi algılama biçimleri ve stratejik yönetime bakış açılarını ölçebilmek amacıyla bir Beykoz Belediyesi çalışanlarına alan araştırması yapılmıştır. Sadece Beykoz belediyesinin araştırma evreni olarak seçilmesi, benzer özelliklerde belediyelerdeki sorun ve özellikleri sınırlı olarak yansıtılabilecektir. Stratejik yönetim çalışmalarını 2 dönemdir uygulayan ve 2008’de halen görevdeki yeni belediye başkanı Yücel ÇELİKBİLEK’in görevi devralması ve de İstanbul’un güzide ilçelerinden olması nedenlerinden dolayı Beykoz Belediyesi’nin araştırma evreni olarak seçilmesi uygun görülmüştür.

Beykoz belediyesi çalışanlarının stratejik yönetime bakış açılarını ve algılama biçimlerini ölçmektir. Stratejik yönetimin belediye yönetici ve çalışanları tarafından olumlu bir şekilde algılanması ve stratejik yönetimin belediye için birtakım pratik yararlar sağlayacağına inanmaları, stratejik yönetimin uygulanmasını kolaylaştıracak ve başarısını

artıracaktır. Özel sektör kaynaklı bir yönetim tekniği olan stratejik yönetimin, yerel yönetimlerde uygulanmasının bir ihtiyaç olduğu ve yerel yönetimlerin kendilerine özgü yapıları içinde uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Beykoz Belediyesi'nin stratejik yönetim çalışmalarında görev almış yönetici ve müdürlüklerde çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılacak kişilerin kurumlarında stratejik yönetim ve planlama konularında yetkili ve bilgi sahibi kişiler olmalarına özen gösterilmiştir. Bu sayede ankette yer alan ifadelerle daha bilinçli cevaplar alınmak hedeflenmiştir.

5.2.1.1. Araştırma Örnekleminin Seçimi

Stratejik yönetim sürecinde yönetici olarak müdürlüklerde görevli ve her birimde aktif olarak çalışan memur ve işçilerden oluşan 64 adet "ulaşılabilirlik" yöntemiyle örneklem seçilmiştir. Bu sayede ankette yer alan ifadelerle daha bilinçli cevaplar alınmak hedeflenmiştir.

5.2.1.2. Veri Toplama Süreci ve Yöntemi

Araştırmamıza temel olan veri, örnek olarak seçilen Beykoz belediyesinin stratejik planıdır. Bu amaçla söz konusu belediyenin stratejik planına ulaşılmış ve belediyenin stratejik planlama ekibinde yer alan, stratejik planlama çalışmalarına aktif bir şekilde katılan personel ile stratejik plan hakkında görüşmeler yapılmış, sorular sorulmuş ve veriler toplanmıştır. Ayrıca stratejik planlama ekibinde yer alan personelden gerektiğinde elektronik posta ve telefon ile de bilgi alınmıştır.

Beykoz Belediyesi çalışanlarının stratejik yönetim algılamalarını ortaya koyabilmek için 25 soruluk bir anket uygulanmıştır. Anket sorularında, "stratejik yönetimden beklentiler", "stratejik yönetim anlayışı" ve "stratejik yönetim sürecine ilişkin görüşler" ölçülmeye çalışılmıştır. Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS paket programına aktarılmıştır.

5.2.2. Araştırmanın Sınırları

Belediye çalışanlarının stratejik yönetim algılamaları ve stratejik yönetim anlayışı analizi bu ankette yer alan ifadelerle sınırlıdır. Bunun yanı sıra, bütün ampirik araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada elde edilen sonuçlar da kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Varılan sonuçların tüm ülke geneline yayılmasına çalışılmamıştır. Çünkü her bölge, şehir ve kurumun birbirinden farklı özellikleri vardır. Bunun yanında bir de zaman kısıtı mevcuttur. Bu çalışma yapıldığı zamandaki düşüncelerle sınırlandırılmıştır.

5.2.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, özel sektör kaynaklı bir yönetim tekniği olan stratejik yönetimin, yerel yönetimlerde uygulanmasının bir ihtiyaç olduğu ve yerel yönetimlerin kendilerine özgü yapıları içinde uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda da stratejik yönetim anlayışı, stratejik yönetimden beklentiler ve stratejik yönetim sürecine ilişkin görüşleri hakkında veri elde etmektir.

5.2.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Bu çerçevede katılımcılara ilişkin sonuçlar şöyledir.

EĞİTİM DURUMUNUZ	Frekans	Yüzde %
Yüksek Lisans/Doktora	4	6,3
Üniversite/Yüksekokul	42	65,6
Lise/Lise Dengi	16	25,0
Orta/Orta Dengi	2	3,1
Toplam	64	100,0

Tablo 16 : Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı

Anketimize katılan çalışanların % 6,3'ü Yüksek Lisans/Doktora, % 65,6'sı Üniversite/Yüksekokul, % 25,0'i Lise/Lise Dengi, % 3,1'i Orta/Orta Dengi okul mezunudur. Ankete katılan çalışanların büyük bir kısmının eğitim durumunun Üniversite/Yüksekokul mezunu olması stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmalarına Beykoz Belediyesinin daha çabuk adapte olacağını işaretidir.

İNTRANET (KURUM İÇİ AĞ) SİSTEMİNİZ VARMI VE KULLANIYORMUSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Kullanıyorum	50	78,1
Var fakat ben kullanamıyorum/kullanmıyorum	6	9,4
Kullanmıyorum.	6	9,4
Çalışma koşulları uygun değil	2	3,1
Toplam	64	100,0

Tablo 17 : İtranet Sistemi Kullanım Durumu Dağılımı

Anketimize katılan belediye çalışanlarının %78,1'i kurum içi ağ sisteminin var olduğunu ve kullanıyorum, % 9,4'ü var fakat ben kullanamıyorum/kullanmıyorum, % 9,4'ü kullanmıyorum, % 3,1'i çalışma koşulları uygun değildir işaretlemiştir. Genel itibariyle bakıldığında stratejik yönetimin daha aktif ve daha efektif kullanılabilmesi için çalışanların kurum içi ağı kullanmaları ve bilgiye daha çabuk ulaşmaları

amaçlanmaktadır. Çalışanların büyük bir çoğunluğunun kurum içi ağı kullanması hızlı ve başarılı bir bilgi akışının olduğunu göstermektedir.

OFİSİNİZDE İŞ İÇİN İNTERNET VARMI VE KULLANIYORMUSUNUZ	Frekans	Yüzde
İş için internete ihtiyacım yok	2	3,1
Bilgi akışından yararlanıyorum. Kullanmıyorum.	4	6,3
Gerektiğinde kullanıyorum.	56	87,5
Sık internet kullanımı zaman kaybına neden olur.	2	3,1
Toplam	64	100,0

Tablo 18 : İnternet Sistemi Kullanım Durumu Dağılımı

Anketimize katılan çalışanların % 3,1'i iş içi internete ihtiyacım yok, % 6,3'ü bilgi akışından yararlanıyorum/kullanmıyorum, % 87,5'i gerektiğinde kullanıyorum, % 3,1'i sık internet kullanımı zaman kaybına neden olur cevaplarını vermiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğunun “gerektiğinde kullanıyorum” cevabı ile interneti eğlence amaçlı olarak değil bilinçli bir çalışan olarak ve kuruma faydalı olacak şekilde kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca herkesin sınırsız bir bilgi kaynağı olan internete çalışma masasından rahatlıkla ulaşabildiğini göstermektedir.

ELEKTRONİK DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİZ VAR MIDİR	Frekans	Yüzde
Var	24	42,9
Kısmen var	22	39,3
Yok	2	3,6
Yazılı dosyalardan yararlanıyorum	8	14,3
Toplam	56	100,0

Tablo 19 : Elektronik Dokümantasyon Sistemi Durumu Dağılımı

Ankete katılan çalışanların % 42,9'u var, % 39,3'ü kısmen var, % 3,6'sı yok, % 14,3'ü ise yazılı dosyalardan yararlanıyorum cevabı vermiştir. Bu analizden ise elektronik dokümantasyon sistemine çalışan herkesin efektif olarak faydalanabileceği bir şekilde kullanmadığı fakat bilgi kaynağı olarak kullanılan sistemin her geçen gün geliştirilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

BELEDİYE BAŞKANLIĞI WEB SİTESİNDE ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM/BAŞKANLIK/ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNÜN SAYFASI VAR MIDİR?	Frekans	Yüzde
Var	43	69,3
Yok	19	30,7
Toplam	62	100,0

Tablo 20 : WEB Sitesi Durumu Dağılımı

Ankete katılan çalışanların % 69,3'ü var, % 30,7'si yok cevabı vermiştir. Stratejik planlama ve yönetimin ilk temel taşlarından biriside iç ve dış müşterilere bilgi akışının sağlanması, görüş ve önerilerin rahatlıkla bildirilebilmesidir. Bu konuda da Beykoz Belediyesi hızlı adımlarla ilerlemeye devam etmektedir. Stratejik amaçlar belirlendikten sonra bu amaçlara ulaşabilmek için uygulama adımları olarak stratejik hedefler belirlenmektedir. Hedefler, ölçülebilir niteliktedirler ve stratejik amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zaman aralığında yapılması gerekenleri anlatmaktadır. Nitekim bunlar stratejik planlarda yer almaktadır. Stratejik planlar hazırlandıktan sonra belediyelerin internet sayfalarında yayınlanmak ve halka duyurulmak zorundadırlar. Dolayısıyla bunun bilincinde olan çalışanlar için bir otokontrol sağladığı söylenebilir.

SON 3 YIL İÇERİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA, KALİTE YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ KONULARININ HANGİSİNDEN EĞİTİM ALDINIZ?	Frekans	Yüzde
Stratejik Yönetim	6	12,5
Stratejik Planlama	20	41,7
Kalite Yönetimi	4	8,3
Performans Yönetimi	6	12,5
Hiçbiri	12	25,0
Toplam	48	100,0

Tablo 21 : Stratejik Eğitim Durumu Dağılımı

Ankete katılanların % 12,5'i stratejik yönetim, % 41,7'si stratejik planlama, % 8,3'ü kalite yönetimi, % 12,5'i performans yönetimi, % 25'i hiçbirini cevabı vermiştir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu stratejik yönetim ve planlama ile ilgili eğitim almıştır. Değişik birim ve basamaklarda görevli olan memurlara farklı eğitimler verilmiştir. Stratejik yönetim eğitimi ise maliyet ve zaman açısından bakıldığı zaman daha çok yönetici olan personele verilmektedir. İlerleyen zamanlarda belediyede çalışan tüm personelin zamanla eğitim alacağı düşünülmektedir. Strateji belediyelerin daha iyi hizmet sunmaları açısından gereklidir. Belediye çalışanlarının stratejik yönetim anlayışına ilişkin

algılamalarının belirgin olduğu bir diğer nokta da stratejik yönetimin daha iyi hizmet açısından gerekli görülmesidir.

STRATEJİK PLANLAMA ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMANIZ VARMI?	Frekans	Yüzde
Kuruluşun tamamı için var	24	41,4
Halen çalışmalar devam etmekte	6	10,3
Birim bazında yapılıyor	18	31,0
Yoktur	10	17,2
Toplam	58	100,0

Tablo 22 : Stratejik Planlama Alanında Yapılmış Çalışma Durumu Dağılımı

Ankete katılan çalışanların % 41,4'ü kuruluşun tamamı için var, % 10,3'ü halen çalışmalar devam etmekte, % 31,0'i birim bazında yapılıyor, % 17,2'si yoktur cevabı vermiştir. Stratejik planlama ve yöneticiler için ise stratejik yönetim çalışmaları halen devam etmektedir. Diğer taraftan özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin kimler olduğuna ilişkin belirgin bir tanım da bulunmamaktadır. Bunun yanında varılan ortak nokta üst düzey yöneticinin işletmenin sadece belirli bir biriminden değil işletmenin tümünden sorumlu olan kişi ya da kişiler olduğudur. Fakat kimi zamanlarda fonksiyonel olarak işletmenin herhangi bir biriminin başında yer alan ve önemli kilit pozisyonlarda görev yapan yöneticiler de üst düzey yönetici olarak nitelendirilerek stratejik yönetim gurubunun içine katılabilmektedir.²¹⁷ Stratejik yönetimin ilk basamağı olan stratejik planlama sürecinde, gelecekte yapılacak işlere ilişkin bir belirlilik sağlanacağı için çalışanlar, belirlenen hedeflere odaklanacaklar ve gelecekte neler olabileceğini kestirebilecekleri için daha rahat çalışabileceklerdir. Dolayısıyla çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Nitekim amaç ve hedeflerini belirlemiş olan ve buna göre hareket eden örgütlerin daha başarılı olduğu aşikardır.

²¹⁷ Besler, S., "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", Anadolu Üniversitesi __BF Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1/2, 2003, s. 78-79.

KALİTE YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ ÇALIŞMALARINIZIN HANGİ AŞAMADA OLDUĞUNU BELİRTİNİZ?	Frekans	Yüzde
Sonuçlandırıldı	24	46,2
Çalışmalar devam ediyor	14	26,9
Hazırlık aşamasında	2	3,8
Çalışma yok ama düşünülüyor	8	15,4
Hiç yapılmadı	4	7,7
Toplam	52	100,0

Tablo 23 : Kalite Yönetimi Konusundaki Çalışma Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %46,2'si sonuçlandırıldı, % 26,9'u çalışmalar devam ediyor, % 3,8'i hazırlık aşamasında, % 15,4'ü çalışma yok ama düşünülüyor, % 7,7'si hiç yapılmadı cevabını vermiştir. Cevaplardan anlaşılacağı üzere kalite yönetimi konusunda yarıyarıya yol alınmış olup çalışmalar halihazırda devam etmektedir. İleriki dönemlerde tabana kadar yayılacağı ve tamamlanacağı düşünülmektedir.

NORM KADRO ÇALIŞMASINA KATILDINIZMI?	Frekans	Yüzde
Gerçekleştirildi, uygulanıyor	34	63,0
Çalışmalar devam ediyor	8	14,8
Gerçekleştirildi ancak uygulanmıyor	4	7,4
Gerçekleştirilmedi	4	7,4
Katılmadım	4	7,4
Toplam	54	100,0

Tablo 24 : Norm Kadro Çalışma Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %63'ü gerçekleştirildi uygulanıyor, % 14,8'i çalışmalar devam ediyor, % 7,4'ü gerçekleştirildi ancak uygulanmıyor, % 7,4'ü gerçekleştirilmedi, % 7,4'ü katılmadım olarak cevaplamıştır. Çalışanların yarısından fazlasının norm kadro çalışmaları bitirilmiş ve geri kalan personel için ise çalışmalar devam etmektedir. Bu sayede uygun işe uygun kişi ilkesi uygulanmaktadır.

KURUMUNUZUN İŞLEYİŞİNİN GELİŞMESİ/İYİLEŞMESİ İÇİN RAHATLIKLA DÜZENLİ OLARAK ÖNERİ/PROJE SUNMA İMKANINIZ VAR MI?	Frekans	Yüzde
Evet	20	31,3
Kısmen	28	43,8
Hayır	14	21,9
Proje sunumuna gerek yok	2	3,1
Toplam	64	100,0

Tablo 25 : Öneri/Proje Sunma İmkânı Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %31,3'ü evet, % 43,8'i kısmen, % 21,9'u hayır, % 3,1'i proje sunumuna gerek yok olarak cevaplamıştır. Çalışanların % 75'lik bir dilimi evet ve kısmen de olsa cevabı vererek kurumun gelişmesi/iyileşmesi için çalışanların düşüncelerine demokratik bir kurum yapısı olarak değer verildiğini yansıtır. Stratejik yönetimin özelliklerinden ya da faydalarından biri de gündelik rutin faaliyetler dışında çalışanlar ve yöneticiler tarafından hangi işin önemli ve öncelikli olarak algılandığıdır

BU ÖNERİ/PROJE VE GÖRÜŞLER NE ŞEKİLDE ALINIYOR?	Frekans	Yüzde
Düzenli toplantılar	22	45,8
Bilgi notları	12	25,0
Anket çalışmaları	10	20,8
Öneri kutusu	4	8,3
Toplam	48	100,0

Tablo 26 : Öneri/Proje Görüşlerinin Ne Şekilde Alındığı Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %45,8'i düzenli toplantılar, % 25,0'i bilgi notları, % 20,8'i anket çalışmaları, % 8,3'ü öneri kutusu olarak cevaplamıştır. Demek oluyor ki Beykoz Belediyesinde düzenli toplantılar yapılarak çalışanlar bilgilendirilerek çalışanların görüş ve önerileri alınmaktadır. Ayrıca bilgi notları yapılarak ta çalışanların üst yöneticilere görüş sunma imkanının önü açılmış ve anket çalışmaları ile de analiz etme yoluna sahip olunmaktadır. Çalışanlar artık iç paydaşlar olarak yönetime de ortak olmak ve yer almak istemektedirler.

BU ÖNERİ/PROJE VE GÖRÜŞLER ÇALIŞMALARA/FAALİYETLERE NE ŞEKİLDE YANSITILYOR?	Frekans	Yüzde
Büyük ölçüde	14	28,0
Kısmen	28	56,0
Yansıtılmıyor	8	16,0
Toplam	50	100,0

Tablo 27 : Öneri/Proje ve Görüşlerin Faaliyetlere Yansıtılma Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %28,0'i büyük ölçüde, % 56,0'sı kısmen, % 16,0'sı yansıtılmıyor olarak cevaplamıştır. Demek oluyor ki çalışanların öneri/proje ve görüşleri değerlendirilerek faaliyetlere yansıtılmaktadır. Proje/görüş ve önerilerin yansıtılmadığını düşünen çok az bir çalışan bulunmakta olup her proje/görüş ve önerinin ise de uygulanma imkanının olmadığı aşikardır.

SUNDUĞUNUZ ÖNERİ/PROJENİN GERİ BİLDİRİMİ VEYA YAPILAMAMA SEBEPLERİ HAKKINDA SİZE AÇIKLAYICI BİLGİ SUNULUYORMU?	Frekans	Yüzde
Evet	18	32,1
Hayır	28	50,0
Gerek görmüyorlar	10	17,9
Toplam	56	100,0

Tablo 28 : Öneri/Proje ve Görüşlerin Geri Bildirim Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %32,1'i evet, % 50,0'si hayır, % 17,9'u gerek görmüyorlar olarak demiştir. İç paydaşlar olan çalışanların küstürülmemesi ve verimliliklerinin düşmemesi için sundukları öneri/proje ve görüşler değerlendirilerek kendilerine geri bildirimde bulunulması sağlanmalıdır. Değer verilmediğini hisseden çalışanların sisteme olan inançları azalacak ve verimlilikleri düşecektir.

KURULUŞUNUZUN ÜRÜN/HİZMETLERİNDEN YARARLANANLARDAN, BUNLARIN KALİTESİNE YÖNELİK DÜZENLİ GERİ BİLDİRİM ALYORMUSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Evet	12	20,7
Hayır	46	79,3
Toplam	58	100,0

Tablo 29 : Dış Paydaşların Ürün/Hizmetlere Yönelik Geri Bildirim Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %20,7'si evet, % 79,3'ü hayır demiştir. Dış paydaşlar olan vatandaşlar ve ortak iş yapılan firmalar ve de kurumların küstürülmemesi gerekmektedir. Günümüzde vatandaşlar yönetime daha çok katılmak ve değer verildiğini hissetmek istemektedirler. Aynı şekilde ürün/hizmete yönelik ortak iş yapılan firmalar ve kurumların görüş ve önerilerini almak ürün/hizmetlerin kalitesinin artırılması açısından önem arz etmektedir.

KURULUŞUNUZUN ÜRÜN/HİZMETLERİ HAKKINDA GERİ BİLDİRİMİ NASIL SAĞLIYORSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Müşteri memnuniyeti anketi	12	24,0
Şikayet dilekçesi	24	48,0
Bağımsız değerlendirme raporları	4	8,0
İnternet vasıtasıyla gelen bildirimler	4	8,0
Diğer	6	12,0
Toplam	50	100,0

Tablo 30 : Ürün/Hizmet Geri Bildirimi Nasıl Sağlandığının Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %24'ü müşteri memnuniyeti anketi, % 48,0'i şikayet dilekçesi, % 8,0'i bağımsız değerlendirme raporları, % 8,0'i internet vasıtasıyla gelen bildirimler, % 12,0'si diğer demiştir. Dış paydaşlar olan vatandaşlar ve ortak iş yapılan firmalar ve de kurumların memnuniyetini ve hizmet kalitesinin artırılması her belediyenin/kurumun en önemli görevlerinden biridir. Sistemin ve hizmetin kusurunun düzeltilmesi veya geliştirilmesi yada kalitesinin artırılması için bu vasıtalara ihtiyaç vardır. Belediyelerin piyasada kalabilme ya da kâr amacıyla faaliyet yürütmesi düşünülemez. Fakat belediyelerin diğer belediyelerle ya da önceki belediye yönetimiyle geçmişe dönük bir rekabet duygusu içinde hareket etmeleri mümkündür.

FAALİYETLERİNİZİ GELEN BU BİLDİRİM/GÖRÜŞLERE GÖRE YÖNLENDİRİYORMUSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Tamamen	4	7,4
Büyük ölçüde	26	48,1
Kısmen	22	40,7
Hayır	2	3,7
Toplam	54	100,0

Tablo 31 : Faaliyetlerin Gelen Bildirim/Görüşlere Göre Yönlendirilme Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %7,4'ü tamamen, % 48,1'i büyük ölçüde, % 40,7'si kısmen, % 3,7'si hayır demiştir. Dış paydaşlar olan vatandaşlar ve ortak iş yapılan firmalar ve de kurumların memnuniyetini ve hizmet kalitesinin artırılması her belediyenin/kurumun en önemli görevlerinden biridir. Hizmet/ürünün kalitesinin artırılması için gelen bildirim ve görüşlere işlem yapılması önem arz etmektedir. Hatta mümkünse internette kurumun web sayfasında e-öneri sistemi/linki açılarak gelen önerilere yapılan işlemlerin aşamalarının ve işlem yapılamıyorsa sebebinin dış paydaşlar tarafından takibinin yapılması ve demokratik açıdan faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİMİN YETERLİ DÜZEYDE OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORMUSUNUZ	Frekans	Yüzde
Evet	16	25,8
Büyük ölçüde	8	12,9
Çok az	22	35,5
Hayır	16	25,8
Toplam	62	100,0

Tablo 32 : Yönetici ve Çalışanlar Arası İletişim Düzeyi Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %25,8'i evet, % 12,9'u büyük ölçüde, % 35,5'i çok az, % 25,8'i hayır demiştir. İç paydaşlar olan çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması kurumun verimliliği ve sağlığı ve de ürün/hizmet kalitesinin bozuk olmasına yol açmaktadır. Yöneticiler astlarının saygısını çalışanlarda yöneticilerinin sevgisini kazandığı ortamlar verimli olurlar. Kamu örgütlerinde iletişimsizlik nedeniyle yapılan tekrarların, kaynakların israf olmasına ve koordinasyon eksikliğine neden olduğu belirtilmektedir.²¹⁸ Stratejik yönetimin kamu örgütlerinde uygulanmasıyla bu sorunun ortadan kalkacağı ya da nispeten azalacağı, örgüt içi iletişimin güçleneceği ve katılımcı yönetimin tesis edileceği bildirilmektedir.²¹⁹ Nitekim stratejik yönetimin bu avantajı hem iletişimsizlik nedeniyle oluşan israfı önleyecek hem de çalışanları kurum içinde yönetime katılımı cesaretlendirecektir diyebiliriz.

²¹⁸ Önder, M., "Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar", Türk İdare Dergisi, Sayı: 416, Yıl: 69, 1997, s.119

²¹⁹ Yılmaz, a.g.m., s.79

HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINIZ YETERLİMİDİR?	Frekans	Yüzde
Yeterli	4	6,5
Büyük ölçüde	18	29,0
Kısmen	18	29,0
Yetersiz	22	35,5
Toplam	62	100,0

Tablo 33 : Hizmet İçi Eğitim Programları Yeterliliği Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %6,5'i yeterli, % 29,0'u büyük ölçüde, % 29,0'u kısmen, % 35,5'i yetersiz demiştir. İç paydaşlar olan çalışanların hizmet içi eğitimine daha iyi verim alabilmek için önem verilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitimlerin devamlı ve tekrar eden tazeleme eğitimi şeklinde algılanması düşünülmelidir. “Değişmeyen tek şey değişimdir” sözünden hareketle çalışanlara sürekli hizmet içi eğitimi verilmelidir.

KURUMUNUZDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VARMI?	Frekans	Yüzde
Evet	42	77,8
Hayır	4	7,4
Anlamını yorumlayamıyorlar	6	11,1
Zamanla sistem kurulacak	2	3,7
Toplam	54	100,0

Tablo 34 : İnsan Kaynakları Yönetimi Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %77,8'i evet, % 7,4'ü hayır, % 11,1'i anlamını yorumlayamıyorlar, % 3,7'si zamanla sistem kurulacak demiştir. İç paydaşlar olan çalışanlardan iyi bir verim alabilmek için etkin bir insan kaynakları yönetimi sistemi uygulanmalı ve çalışanların buna güvenleri tam olmalıdır. Diğer taraftan, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan performans denetiminin asıl amacının da kuruluşun ne kadar kaynak kullandığı değil, üretilen kamusal mal ve hizmetlerin vatandaş taleplerini ne kadar karşıladığı ya da hizmetten yararlananları ne ölçüde memnun ettiğinin bilinmesi olduğu ifade edilmektedir.²²⁰

²²⁰ Erüz, E., “Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme”, Editörler: Sezgin, Selami, Sevinç Yaraşır, Fatih Deyneli ve Elvan Tekeli, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma–20. Türkiye Maliye Sempozyumu, ,Muğla, 2005,s. 71

KURUMUNUZUN BÖLÜMÜ/ŞUBESİNE GÖRE PERSONEL SAYISI VE NİTELİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞÜNÜZÜ BELİRTİNİZ	Frekans	Yüzde
Personel sayısı ve niteliği yeterli	10	16,1
Personel sayısı yetersiz ancak niteliği yeterli	10	16,1
Personel sayısı yeterli ancak niteliği yetersiz	30	48,4
Personel sayısı ve niteliği yetersiz	12	19,4
Toplam	62	100,0

Tablo 35 : Personel Sayısı ve Niteliği Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %16,1'i personel sayısı ve niteliği yeterli, % 16,1'i personel sayısı yetersiz ancak niteliği yeterli, % 48,4'ü personel sayısı yeterli ancak niteliği yetersiz, % 19,4'ü personel sayısı ve niteliği yetersiz demiştir. İç paydaşlar olan çalışanlar her kamu kuruluşunda olduğu gibi personel sayısının yetersizliğinden ve niteliğinin yetersizliğinden şikayetçidir. Ancak verilecek kurum içi eğitimler ve görevlin adaletli bir şekilde dağıtılması ile bu sorunların azaltılmasının sağlanması verimlilik açısından en önemli görevlerden biridir.

KURUMUNUZDA BÖLÜM/ŞUBELER VE BİRİMLER ARASI GÖREV VE YETKİ ÇAKIŞMASI VARMI?	Frekans	Yüzde
Var	14	23,3
Kısmen	24	40,0
Yok	18	30,0
Kimse yetkiyi devretmek istemez.	4	6,7
Toplam	60	100,0

Tablo 36 : Kurum İçi Görev ve Yetki Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %23,3'ü var, % 40,0'ı kısmen, % 30,0'u yok, % 6,7'si kimse yetkiyi devretmek istemez demiştir. Kurum içi yetki çakışması için personel görev analizleri iyi yapılacak ve herkesin kendi görevini iyi bir şekilde yapması sağlanmalıdır. Yinede işlerin yoğunluğu ve çakışmanın olması halinde iyi niyet, samimiyetle ve dayanışma ile görev yerine getirilmelidir.

SİZCE AŞAĞIDAKİ DIŞSAL FAKTÖRLER KURUMUNUZDAKİ BAŞLATILMIŞ VEYA BAŞLATILACAK OLAN STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINI HANGİ YÖNDE ETKİLER?	Frekans	Yüzde
Siyasiler	22	44,0
Bütçe büyüklükleri	12	24,0
Dışsal çıkar gruplarının etkisi	4	8,0
Bütçe üzerindeki etki	6	12,0
Personel rejiminin etkisi	6	12,0
Toplam	50	100,0

Tablo 37 : Dışsal Faktörlerin Stratejik Planlamamaya Etkileri Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %44,0'ü siyasiler, % 24,0'ü bütçe büyüklükleri, % 8,0'i dışsal çıkar gruplarının etkisi, % 12,0'si bütçe üzerindeki etkisi, % 12'si personel rejiminin etkisi demiştir. Yerel yönetimlerde en fazla baskı siyaset üzerinden gelen baskıdır. Hükümetten farklı partiden seçilen belediye başkanlıkları üzerindeki baskısı her zaman çok fazla olarak belediyelerde hissedilmektedir.

SİZCE AŞAĞIDAKİ İFADELER KURUMUNUZ İÇİN NE DERECE GEÇERLİDİR?	Frekans	Yüzde
Yönetimde süreksizlik	8	14,8
Kısa vadeli düşünme ve çalışma biçimi	22	40,7
Değişime direnç	4	7,4
Katı ve karmaşık mevzuat	16	29,6
İş tanımlarında belirsizlik	4	7,4
Toplam	54	100,0

Tablo 38 : Stratejik Yönetimin Uygulanmaması İfadeleri Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %14,8'i yönetimde süreksizlik, % 40,7'si kısa vadeli düşünme ve çalışma biçimi, % 7,4'ü değişime direnç, % 29,6'sı katı ve karmaşık mevzuat, % 7,4'ü iş tanımlarında belirsizlik demiştir. Yerel yönetimlerde siyasi baskı ve seçim sonucu değişen belediye başkanları nedeniyle yapılan stratejik planlamalar kısa vadeli olmaktadır. Bu da yapılan stratejik planın yönetimde süreksizlik nedeniyle 5 sene ile sınırlı tutulmasını sağlamaktadır. Yapılan her hizmet ve işin kısa vadeli düşünülmesi sebebiyle de stratejik yönetim ve planının önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çok fazla katı ve karmaşık mevzuatın daha anlaşılır ve sade hale getirilmesinin önemi de ortaya çıkmaktadır.

SİZCE AŞAĞIDAKİ İFADELER KURULUŞUNUZ İÇİN NE DERECEDE GEÇERLİDİR?	Frekans	Yüzde
Etkili liderlik	14	26,9
Takım çalışması kültürü	20	38,5
Stratejik planlama alanındaki esneklik	12	23,1
Esnek bütçe yapısı	6	11,5
Toplam	52	100,0

Tablo 39 : Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği İfade Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %26,9'u etkili liderlik, % 38,5'i takım çalışması kültürü, % 23,1'i stratejik planlama alanındaki esneklik, % 11,5'i esnek bütçe yapısını cevaplamıştır. Günümüz çalışanları artık etkili bir liderden daha çok takım çalışmasının daha önemli olduğunun farkına varmıştır. Artık insanlar belli bir eğitim ve bilinç seviyesine ulaştığı için eski tarihlerdeki gibi çok fazla liderin etkisine inanmamaktadırlar. Elbette etkili liderlik ve stratejik planlama alanındaki esneklikte bir kurum için kaliteli ve verimli ürün/hizmetin ortaya çıkması için çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır.

STRATEJİK PLANLAMANIN, KURUMUNUZ YÖNETİM KALİTESİNİ GELİŞTİRECEĞİNİ DÜŞÜNÜYORMUSUNUZ?	Frekans	Yüzde
Evet	30	48,4
Kısmen	28	45,2
Hayır	4	6,5
Toplam	62	100,0

Tablo 40 : Stratejik Planlamanın Yönetim Kalitesi Durumu Dağılımı

Ankete katılanların %48,4'ü evet, % 45,2'si kısmen, % 6,5'i hayır cevaplamıştır. Çalışanların hemen hemen hepsi stratejik planlama ve stratejik planlamanın getireceği yönetim kalitesinin farkındadır. Elde edilen bilgilerden çalışanların stratejik yönetim anlayışını uygulamada istekli oldukları söylenebilir.

Stratejik planlamanın günün şartlarına göre uygulaması olan stratejik yönetim sürecinde amaçlara ulaşmak için belirlenen hedeflerin diğer kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve vatandaşlarla iyi ilişkiler içerisinde yürütülmesi gerekeceği belirtilmektedir. Kuruluşların vatandaşların istek ve beklentilerini dinlemekten öte bir takım faaliyetlerle katılımı özendirilmeleri ve onları cesaretlendirmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu konuda ikna edici en önemli unsurların “hesap verebilirlik” ve “şeffaflık” ilkelerinin kuruluşlar tarafından benimsenmesi olduğu bildirilmektedir²²¹

²²¹ Çoban, H. ve Deyneli, H., “Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme”, Editörler: Sezgin, Selami, Sevinç Yaraşır, Fatih Deyneli ve Elvan Tekeli, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma–20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Muğla, 2005, s. 338-339

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde baş döndürücü hızlı yaşanan değişim ve ilerlemeler hayatın her alanını da hızlı bir şekilde değişime zorlamaktadır. Kurumlar da çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelerden etkilenmektedir. Değişimi takip etmek ve yakalamak, hatta değişimin içinde yer almak rakiplere üstünlük kurmada bir amaç haline gelmiştir.

Devlet kurumlarında kullanımı, yeni yapılan reform çalışmaları ile hız kazanan stratejik yönetim, temellerini özel sektördeki çalışmalardan almaktadır. Özel sektör kurumları için uzun yıllardır var olan ve kurumlar için geleceği şekillendirmede önemli bir araç olarak kullanılan stratejik yönetim, kamu sektörü kurumları için de son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik yönetim özel ve kamu sektörü için uzun ve kısa dönemli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve amaçlara ulaşılması için gerekli stratejilerin tümünü ifade etmektedir. Örgütlerin kaynakları ve hedefleri ile çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlayan, güçlü bir vizyon oluşturan stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayanlara oranla geleceğe daha hazır oldukları, ani olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Stratejik yönetim ile hem kurumun ve çalışanların performansı artar, hem de daha kaliteli ve başarıya odaklanan bilinçli bir yapı oluşturulur. Stratejik yönetimin ve planlamanın amacı, örgütlerin çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle, stratejik planlama ve stratejik yönetim, etkin ve verimli bir yönetim için vazgeçilmez unsurlardır.

Dünyada ağırlık kazanan yerelleşme eğilimi sonucu olarak bölgesel boyuttaki kamu hizmetlerinin sağlayıcısı olarak yerel yönetimler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel yönetimlerin Türkiye'de en yaygın ve köklü birimleri belediyelerdir. Kamu yönetiminin ayrılmaz parçası olan yerel yönetimler, vatandaşlara en yakın olan yönetim kademesidir. Dolayısıyla, halkın doğrudan yüz yüze kaldığı en çok hizmet beklediği yönetim birimleridir.

Literatürde stratejik yönetimin esasen üst kademe yönetimini ilgilendiren bir konu olduğu belirtilmektedir. Stratejik yönetim örgütün geleceğini ilgilendirdiğinden ve ona yön verecek olanların da üst kademe yönetimi olduğu belirtilmektedir. Üst kademe yöneticilerinin kendi yetki ve görevlerini örgüt içinden ya da dışından uzmanlara devretmiş olsalar bile, risk ve sorumluluğun yine üst kademe yöneticilerine ait olacaktır.

Ancak buradan diğerk çalışanların stratejik yönetim sürecine dâhil olmayacağı düşünülmemelidir. Nitekim yönetim, günümüz örgütlerinde başlı başına tek bir kişiyle ya da belli bir gurupla gerçekleştirilecek bir faaliyet değildir. Özellikle stratejik kararların alındığı süreçlerde tüm çalışanların belirlenen stratejik amaç ya da amaçlar etrafında bütünleşmesi ve hedefe hareket edilmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim süreci kamu kurumları için yeni bir yönetim modeli olduğu için bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Bu sorunlardan birisi de liderlik sorunudur. Nitekim süreci destekleyecek güçlü liderler hem uygulamadaki sorunlara çözüm bulmada hem de çalışanların değişime olan şüpheleri gidermede önemli rol oynayacaklardır. Öncelikle liderlerin stratejik yönetimin başarı getireceğine inanmaları gerekmekte ve çalışanları da bu yönde motive etmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetimin daha kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunulması açısından gerekli bir araç olarak da algılanmaktadır.

Stratejik yönetim ise kısaca bir örgütün, uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasını sağlamak için stratejik planların yapılması, uygulanması ve değerlendirilmesini içeren bir süreçtir. Yani stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları ile planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.

Kurum içinde strateji belirleme ya da strateji geliştirme kimler tarafından yapılırsa yapılsın, belirlenen stratejiler etrafında kurumun beraber bir hedefe hareket etmesi gerektiği yoksa stratejilerin uygulanmasının sekteye uğrayabileceği düşünülmektedir.

Stratejik planların kamu idarelerince ve kendi çalışanları tarafından hazırlanması gerekmekte, fakat ihtiyaç duyulması halinde dışarıdan yöntem, süreç ve eğitim hizmetleri için danışmanlık hizmeti alınabilmektedir. Ayrıca tüm çalışanların görüşleri değerlendirilmeli ve sürece dahil edilmeli ve bu sayede kuruluş içinde ekip çalışması ve uzmanlaşmanın gelişeceği düşünülmektedir.

Ayrıca kuruluşlarda büyük bir değişim meydana getirmek için karizmatik bir lider yeterli olmamaktadır. Değişimi yönlendirmek için bir guruba ya da ekibe ihtiyaç vardır. Tek bir kişi, olağanüstü karizmatik bir lider bile olsa, bütün bunları yapmaya yetmez stratejilerin tek bir liderin egemenliğinde olmaması gerektiğini ve stratejinin, liderden ve işteki en önemli faaliyetlerden sorumlu insanlardan oluşan çok işlevli bir ekip tarafından geliştirilmesi gerekmektedir.

Belediyeler önce stratejik planlarını, belirlenen hedeflere bağlı olarak performans planlarını yapacak ve sonra da performans planlarına uygun olarak bütçelerini

hazırlayacaklardır. Periyodik izleme ve değerlendirmeler ile stratejik planlarının neresinde olduklarını takip edeceklerdir.

Stratejik planlama çalışmaları kamuda köklü bir değişimdir. Değişim, tepe yönetimi için bir fırsat olarak algılanırken diğerleri tarafından tehdit ve iş yükü olarak algılanır. Değişime direnç göstermek, var olanı koruma içgüdüsüdür ve doğal bir insan davranışıdır. Çalışanlarda oluşacak direncin değişime engel olmaması için tüm tarafların yeterince bilgilendirilmesi ve karar aşamalarına katılımlarının sağlanması gereklidir. Stratejik planın etkili olabilmesi için anahtar koşul, en kısa sürede en çok çalışanı sürece dahil etmektir. Stratejilerin başarıya ulaşması ulaşabilmesi için ilkelerin, amaçların ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir.

Belediyelerin mali özerkliğinin getirdiği rahatlıkla beraber, sorunlara günübirlik çözüm üretme anlayışının yaygın olması stratejik planlama yaklaşımı ile köklü bir değişikliğe uğramaktadır. Kamuya hizmet veren kurumların yöneticilerini daha planlı çalışmaya iten bu yönetim aracının uygulanması çalışma kültürünün değişimini de zorunlu kılacaktır. Ancak, çalışanların ve yöneticilerin bu yeni kültüre uyum sağlamaları kolay olmayacaktır. Yeni kamu yönetimi modeline geçişte oluşan direncin kırılması ve bu yönetim yaklaşımının başarılı olması kamu kurumlarındaki tepe yöneticilerinin bu konuya olan inançları ve kararlılıkları ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca, kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri, yeni yönetim anlayışına geçişi kabul ettirme noktasında ve geçiş sürecinin alacağı zamanı kısaltmada etkili olacaktır.

Belediyelerde strateji geliştirmek ilk sefer için oldukça zor ve zaman alıcı faaliyetlerdir. Bu durum birçok çalışanın stratejik planlama faaliyetlerine katılımını engelleyebilir ya da çalışanlar üzerinde olumsuz düşünceler bırakabilir. Çalışanların strateji geliştirmenin sadece üst yönetime münhasır bir faaliyet olmadığı, tam tersine tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet olarak algılanmaktadır. Böyle algılanması stratejik yönetimin belediyeler açısından önemli kazanımlar getireceği ve başarı sağlayacağı söylenebilir. Çünkü strateji geliştirme sürecine gönüllü katılım isteğinin olması, bu faaliyetlerin samimi ve gerçekçi bir şekilde gerçekleştirileceği ve başarı sağlanacağı anlamına gelmektedir.

Belediyelerin stratejik planlama çalışmaları sırasında benzer çalışmalardan faydalanmaları faydalı olmaktadır. Fakat özgün stratejik planlarını oluşturmalarıdır. Danışman firmalardan stratejik planlama eğitimi de alınabilir. Fakat planlama belediyenin üst yönetimi tarafından yapılmalıdır. Her belediyenin çevre şartları, hizmet verdiği toplumun özlem ve talepleri aynı değildir. Belediye yönetimi kendi hizmet kalitelerini

geliştirmek için kendi şartlarına uygun kurumsal çözümler geliştirmelidir. Aksi takdirde, hedeflenen hedeflere ulaşılama durumunda stratejik plana olan güven sarsılacaktır. Stratejik planlama da her kesime uyan tek bir model yoktur, benzer usuller vardır. Yerel yönetimler, dünyanın farklı ülkelerindeki ve Türkiye'deki “en iyi stratejik planlama uygulamaları”ndan benchmarking tekniği ile de yararlanmalıdır.

Belediyelerde yeni olan stratejik planlama, performans yönetimi kavramlarının hayata geçirilebilmesi için bir ekip ya da donanımlı tecrübeli eleman sıkıntısı çekilmektedir. Belediyelerde eğitim ihtiyaçlarının giderilebilmesi için eğitim programları düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Belediyeler arası sürekli işbirliği ve deneyim paylaşım toplantıları düzenlenmesi, belediyeler arası iletişimin hızlı ve sağlıklı olabilmesi amacıyla bir veri tabanı oluşturulması, web sitesi ya da e-grup oluşturularak edinilen tecrübelerin aktarılabilmesi, stratejik plan çalışmalarının başarısında önemli rol oynayacaktır.

Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve yönetim yaklaşımının kısa süre içinde yerleşmesi de mümkün değildir. Stratejik planlama, bir kurumda sürekli öğrenme sisteminin bir parçasıdır. Yerel yönetimlerde stratejik planlamanın, yönetim sisteminin bir parçası olması için stratejik düşünme ve bakış kültürünün yerleştirilmesi ve doğru bir çerçevenin seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca stratejik düşünme yeteneği sahip hemşehriler/vatandaşlar da bu sistemin ayrılmaz tamamlayıcısıdır

Stratejik planlama stratejik yönetimin en önemli ve detaylı bölümlerinden biridir. Planlama olmadan stratejik yönetim sürecinde aksaklıklar olması kaçınılmazdır. Stratejik planlamanın odak noktası en iyi ve en doğru stratejik kararları almaktır. Stratejik yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri kararların koordineli bir şekilde alınmasıdır. Bu sayede kurumun stratejisi daha başarılı ve uygulanabilir bir strateji olur. Zamanımızda kamu sektörü kurumlarında yönetim kademesindekiler karar alma yetkilerini ellerinde bulundururken çalışanların ise bu kararları uyguladıkları sıklıkla görülmektedir. Özel sektör şirketlerinde de, bu kadar olmasa da yine böyle bir algılama olduğu söylenebilir. Dolayısıyla hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kararların çoğunlukla üst yönetim tarafından alındığı söylenebilir.

Stratejik yönetimde stratejiler çoğunlukla geçmişteki tecrübeler sonucu elde edilmiştir. Bu sayede geçmişte yapılan hataları tekrarlama riski azalmaktadır. Özel sektör kurumları uzun yıllar boyunca stratejik yönetim uygulamasına sahip oldukları için deneyimleri sonucu bugünkü stratejilerine ulaşmışlar, kamu sektörü birimleri ise yeni yeni

stratejik yönetim uygulamasına geçmeleri dolayısıyla deneyim konusunda eksik kalmışlar ve sahip oldukları deneyimler kurumun üst yönetimindeki kişilerden ibaret olmaktadır.

Stratejik yönetim faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesi için strateji geliştirilirken üst kademe ile alt kademe koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Yalnızca üst yönetim alınan kararlarda etkiliyse stratejilerin başarıya ulaşmaansı azalır. Bu yüzden sadece uygulama aşamasında değil, planlama aşamasında da alt kademe-üst kademe arasında tam koordine sağlanması önerilir. Stratejik yönetimde başarıya ulaşılması için ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, bu hedeflere ulaşılması için gerekli yol haritası çizilmelidir. Bunun yanında stratejik yönetim ile gelecek tasarısı yapılırken iç-dış çevre değişkenlerinin dikkatle gözlenmesi lazımdır. Stratejik yönetim sürecinde stratejilerin uygulama sonuçlarının optimum şekilde ve belirli aralıklarla analiz edilmesi, stratejik planların başarıya ulaşmaansının zamanında ölçülmesini ve gerekirse strateji değişikliklerinin yapılmasını sağlayabilir.

Stratejik yönetim esnekliği, inisiyatif kullanabilmeyi, yetkiyle beraber takdir hakkının da genişliğini gerektirir. Oysa ülkemizde cumhuriyetinin kuruluşundan bu yana, kamu yönetimine kamu hukuku yaklaşımı hakim olmuştur. Bu anlayışın gereği olarak, kamu sektöründe görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkı da sınırlıdır. Reform çalışmalarında da bu anlayış hakim olmuş, her hangi bir faaliyette harekete geçmek için illaki bir emir, talimat veya direktif beklenmiştir. Herkes kendi dar kalıpları içerisinde, sadece kendisine emredilenleri yapmaya çalışmıştır. Mevcut yapı ve hızlı değişen dünya düzeni, kamu kurumlarının değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Ülkemizdeki en büyük reformun da, kamu yönetiminin bu mevcut yapısının değiştirilerek, kendiliğinden harekete geçebilen, proaktif bir yapıya kavuşturulması olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim, kendiliğinden harekete geçebilen, karşılaşılan fırsat ve tehlikelere karşı, gerekli eylem tarzını anında geliştirebilen bir örgüt yapısını gerektirmektedir. Ülkemizde kamu yönetiminin katı merkezîyetçi yapısı, böyle bir örgüt yapısının oluşmasını engellemiştir. Reformların uygulanma aşamasında, karşılaşılan sorunların çözümü hep üst yönetimden beklenmiş, çözümü yoluna gidilmemiştir. Bütün yetkileri kendinde toplayan ve dolayısıyla sorunlara boğulan üst yönetim ise, rutin işleri asıl göreviymiş gibi algılamış, sorunlara çözüm üretmeye zaman bulamamıştır. Yetki devri ve yerinden yönetim ilkeleri her platformda uzun uzadıya övülmüş, ancak iş uygulamaya geldiğinde hep ertelenmiştir. Bunda, üst yönetimin yetki

devrini otorite kaybı gibi algılaması etkili olmuştur. Kamu yönetiminin merkez teşkilatının ve siyasi iktidarın, yetkileri taşraya devretmeye gerçekten niyetli olmamaları, taşra teşkilatın hareket kabiliyetini hep kısıtlamıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, M., ve Özgür H., **Çağdaş Kamu Yönetimi : Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara, 2004
- Akdemir, A., **Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi**, İstanbul, 1998
- Akgemci, T., **Stratejik Yönetim**, Ankara, 2007
- Aktan, Coşkun C., **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ankara., 2006
- Aktan, Coşkun C., **Stratejik Yönetim ve Strateji Planlama**, Temmuz-Ağustos 2008 Çimento İşveren Dergisi, İstanbul., 2008
- Akyüz, Ö.F, **Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, 2001
- Alpkan, L., **Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi., Gebze, 2000
- Alpkan, L. “**Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**” , Doğuş Üniversitesi Dergisi, Yıl:1, Cilt: 1, Sayı: 2, Temmuz 2000
- Ansoff, H. Igor ve Edward J. McDonell, **The New Corporate Strategy**, John Wiley & Sons, New York. 1988
- Apan, A., “**Stratejik Plan(lama) ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)**” , Türk İdare Dergisi, Sayı 448, Yıl 77, 2005
- Argüden, Y., **Geleceği Şekillendirmek Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, İstanbul, 2004
- Atmaca, İ.L., **Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007
- Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar**, 2003/5930 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 24.07.2003 Tarih. 25178 Sayılı RG. <http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2003/07/20030724m1.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2003/07/20030724m1.htm> (16.01.2010).
- Azaklı, S., **Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları** , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 1999

Azıklı S. ve Özgür H., “**Belediye Organları ve Organlar Arası İlişkiler: Başkan, Meclis ve Encümen**” **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I:Reform**, Ankara, 2005

Barca M., Balcı A., **Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?**, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Metinleri, Sakarya, 2004

Barca M. ve Hızıroğlu M., **2000’li yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Eskişehir, Nisan 2009,

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 2004

Başaran, İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1998

Bayraktar, B.B. ve Yıldız A.K., “**Bilgi Dünyası**” **Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği**, İstanbul, 2007

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

Besler, S., “**Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü**”, Anadolu Üniversitesi __BF Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 1/2, 2003

Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2010-2014) 05.10.2009

Beykoz Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010) 01.04.2006

Bilge, S., **Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006

Bilgiç, V., “**Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**” **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar “Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları”**, (Edit: Asım Balcı, v.d.) Ankara, 2003

Bircan, İ., **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 2002

Bolaca F.G., **Stratejik Planlama**, Balıkesir Üniversitesi, Bitirme projesi, 2003

Bozkurt, Ö., **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, 1998

Bozlağan, R., **Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği)**, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, SBE, 2001

Bozlağan, R., **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, İstanbul, 2005

Bryson, J. , **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995

Bütüner, H., **Stratejik Planlama Sistematığı, V.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, 2005

Campbell, A. ve Yeung, S., “**Creating a Sense of Mission, Long Range Planning**”, 1991

Çevik H.H., **Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, 2001

Çoban, H. ve Deyneli, H., “**Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme**”, Editörler: Sezgin, Selami, Sevinç Yaraşır, Fatih Deyneli ve Elvan Tekeli, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma–20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Muğla, 2005

Çomaklı Ş.E., **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, Ankara, 2007

Çoker, Z., **Bugünkü Uygulama İçinde Merkezden Yönetim – Yerinden Yönetim**, Türk İdare Dergisi, Sayı 393, Aralık 1991

Çukurçayır. A., **Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi**, Konya, 2006

Davutoğlu, A., **Stratejik Derinlik Türkiye’nin Uluslararası Konumu**, İstanbul, 2001

Demir, İ., **Yerel Yönetimlerin Sosyal Politika ve Fonksiyonları Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006

Dietger, H., **Strategic Management-Task and Challenges in Challenges in The 1990s. Long Range Planning**, 1991

Dinçer, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 2007

Doğan, M., **Yerel Yönetimlerde Halkın Yönetime Katılımı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi SBE, 1998

DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.(2006)**, <http://www.dpt.gov.tr> 16.01.2010

Dursun, H., **Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar**, Türk İdare Dergisi, Yıl:76, Sayı:443, 2004

Elma C. ve Demir K., **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara, 2000

Erdem, A, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006

- Eren, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Kırklareli, 2005
- Ergun, T., **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama**, Ankara, 2004
- Erkan, V., **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Ankara, 2008
- Erüz, E., **Yerel Yönetimlerde Performans Esaslı Bütçeleme, Mali Yerelleşme:Teori ve Uygulama Üzerine Yazılar**, Derleyenler: Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz, İstanbul, 2006
- Erüz, E., “**Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme**”, Editörler: Sezgin, Selami, Sevinç Yaraşır, Fatih Deyneli ve Elvan Tekeli, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma–20. Türkiye Maliye Sempozyumu, ,Muğla, 2005
- Eryılmaz, B., **Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması**, İstanbul, 1997
- Eryılmaz, B., **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 2003
- Falay, N., **Yerel Yönetimlerin Hizmet ve Harcama Sorumlulukları**, Mali Yerelleşme: Teori ve Uygulama Üzerine Yazılar, Derleyenler: Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz, İstanbul, 2006
- Genç, A., **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
- Görmez, K., **Yerel Demokrasi ve Türkiye – Yerel Yönetim ve Belediyeler**, Ankara, 1977
- Gözlükaya, T., **Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama; Modeller ve Uygulama Örnekleri**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007
- Güçlü, N., **Stratejik Yönetim**, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003
- Günday M., ve Yıldırım T., **İdare Hukuku**, Eskişehir, 2003
- Güner, S., **Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**, Türk İdare Dergisi, Sayı 446, 61-78, Mart 2005
- Gürer, H., “**Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler**” , Sayıştay Dergisi, Sayı 63: 91-105, Ekim – Aralık 2006
- Hanazay, A., **Yerel Yönetimlerde Planlama**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006
- Hans H. Hinterhuber ve Wolfgang Popp, **Sadece Bir Yönetici misiniz Yoksa Bir Stratejist mi?**, Stratejik Yönetim ve Liderlik, (Hızl. Mustafa Özel), 2. Baskı, İstanbul, 1994

Kadioğlu, İ.A., **Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009

Kaplan R.S., Norton D.P., **Strategy Maps, Converting Tangible Assets into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004

Keleş, R., **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, 2006

Keleş, R., “**Belediye**”, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ömer Bozkurt, Turgay Ergün ve Seriye Sezen (Ed.), Ankara: TODAİE, No:283, 1998

Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul, 1998

KOSGEB, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ankara, 2004,

Nadaroğlu, H., **Mahalli İdareler**, İstanbul, 2001

Narinoğlu, A., **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, İstanbul, 2007

Ömürgönülşen, U., “**Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği**”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, (Edit: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür) Ankara, 2004

Önder, M., “**Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar**”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 416, Yıl: 69, 1997

Öner, Ş., **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi**, Ankara, 2006

Özcan, L., **Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006

Özer, M.A., “**Yerel Yönetimlerin Denetimi ve Ülkemizde Yaşanan Son Gelişmeler**”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 76, Sayı 444, Eylül 2004

Özer, M.A., **Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi**, Sayıştay Dergisi, Sayı 59: 3- 46

Özgür H., **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara, 2004

Öztemel, E., **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Adapazarı, 2001

Öztemel, E., **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, İstanbul, 2004

Öztop, S., **Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2007

- Öztürk, A., **21.yy Türkiye'si İçin Yerel Yönetim Modeli**, İstanbul, Şubat 1997
- Özyurt H. ve Çetin. M., **Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı:1, 2000
- Pamuk, G., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul, 1997
- Parlak, B., ve Sobacı, Z., **Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler**, İstanbul, 2005
- Podol, R., **Sevk ve İdarenin Esasları**, Ankara, 1962
- Renfro, W. L. , **Issue Management in Strategic Planning**, Quorum Books, London, 1993
- Rodoplu, D., **Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri**, Kocaeli, 2004
- Rosen, Rob Rosen, Robert H., İnsan Yönetimi İşletmeyi İçerden Dışarıya Dönüştürmek, İstanbul, 1998, s.38ert H., **İnsan Yönetimi İşletmeyi İçerden Dışarıya Dönüştürmek**, İstanbul, 1998
- Sağmanlı M. ve Ersen Ç., **Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum**, Öneri, Cilt 4, Sayı 6, 2001
- Sezen, S., **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**, Ankara, 1999
- Songür, N., **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama**, Amme İdaresi Dergisi. C.38, Sayı 4 : 145- 155, Aralık 2005
- Sözen, S. **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Ankara, 2005
- Şentürk, H., **Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi**, İstanbul, 2004
- Tamer, M., **“Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir”** , Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi. C.11, Sayı 6 : 3-6, Haziran 2006
- T.C. **1982 Anayasası**, Resmi Gazete, 2709, 7 Aralık 1982
- T.C. Kültür Bakanlığının Katkıları ile hazırlanan, **Adım Adım İstanbul (Kültür Verileriyle Beykoz)**, , 1985
- TEPAV, **İyi Yönetişim İçin Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme**, Ankara. 2007, http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Katilimci_Butceleme.pdf (16.01.2010)
- Tokathoğlu, M.Y., **Merkezi Planlamada Mali Teşvik Sistemi Sovyet Deneyimi**, İstanbul, 2006
- Toprak, Z., **Yerel Yönetimler**, Ankara, 2006

Toprak Karaman, Z., “**Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler**” , Türk İdare Dergisi, Yıl: 72, Sayı 426 : Mart, 2000

Tortop, N., **Mahalli İdareler**, Ankara, 2006

Tosunoğlu, H., **Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

TÜİK, **Türkiye Nüfus İstatistikleri** <http://www.tuik.gov.tr/Start.do> (17.01.2010)

Ulusoy A. ve Akdemir T., **Mahalli İdareler Maliyesi: Teori, Uygulama, Politika**, Ankara, 2002

Ülengin, Füsün, Doç. Dr. LENG Burç, “**Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**”, İstanbul, 1997

Ülgen H, Mirze S.K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 2007,

Üzün, C., **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000

Yazıcı, S., **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, 2001

Yıldırım, S., **Yerel Yönetim ve Demokrasi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, 1-İstanbul, 1993

Yılmaz, K., **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**, Sayıştay Dergisi, 2003

Yörüker, S., vd, **Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Araştırma/İnceleme/ Çeviri Dizisi: 28, 2003. Ankara, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf> (17.01.2010)

Yüksel, F. “**Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği**” , Çağdaş Yerel Yönetimler 171 Dergisi, Ankara: Cilt 11, Sayı 1, 2002

Yüksel, F., **Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu**, Ankara, 2004

Yüksel, F., **Türk Yerel Yönetimlerinde Vizyon Sorunu, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-II Uygulama**, Editörler:Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik, Ankara, 2007

Yüzbaşıoğlu, N., **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya, 2004

http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/guzel-soz.htm (16.01.2010)

442 sayılı “Köy Kanunu” md. 13.

<http://www.khgm.gov.tr/mevzuat/Kanun/koykanunu.htm> (16.01.2010)

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete)

5219 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu,

5393 sayılı Belediye Kanunu

5436 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” (md. 15), (24/12/2005 Tarih, 26033 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 45)

ÖZGEÇMİŞ

10 Mart 1976 tarihi, Bilecik İli Merkez ilçesi doğumluyum. İlkokulu Tekirdağ Şarköy Mürefte kasabasında, Ortaokulu Şırnak Cizre lisesinde, Liseyi ise Isparta Yenişarbademli lisesinde okudum. Liseden sonra Deniz Astsubay Sınıf Okulu'nu bitirerek Deniz Kuvvetleri Komutanlığında idari astsubayı olarak 1994 yılında göreve başladım. 2000 yılında Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünü girerek 2006 yılında mezun oldum. 2007 yılında ise Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, yerel yönetimler, stratejik yönetim ve planlama ile halkla ilişkilerdir.

Yabancı dilim Almanca olup, bekarım.

Şener YALÇINKAYA

Sayın Cevaplayıcı,

Değerli Beykoz Belediyesi Başkanlığı çalışanları, adım Şener YALÇINKAYA, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon yüksek lisansımda “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim üzerine Beykoz Belediyesi Örneği” konulu tez hazırlıyorum. Anketlere vereceğiniz yanıtlar çalışmanın ve bilimin başarısını etkileyecektir. Bu tamamen bilimsel bir çalışmadır. Hiç bir yerde yayımlanmayacaktır. Tez çalışmam için uygulayacağım ankete katılarak vereceğiniz cevaplar için çok teşekkür eder saygılar sunarım.

Şener Yalçinkaya
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans öğrencisi

ANKET SORULARI

1. EĞİTİM DURUMUNUZ

- Yüksek Lisans/Doktora
- Üniversite/Yüksekokul
- Lise/Lise Dengi
- Orta/Orta Dengi
- İlkokul

2. İNTRANET (KURUM İÇİ AĞ) SİSTEMİNİZ VARMI VE KULLANIYORMUSUNUZ?

- Kullanıyorum
- Fakat ben kullanamıyorum/kullanmıyorum
- Kullanmıyorum.
- Çalışma koşulları uygun değil

3. OFİSİNİZDE İŞ İÇİN İNTERNET VARMI VE KULLANIYORMUSUNUZ?

- İş için internete ihtiyacım yok
- Bilgi akışından yararlanıyorum. Kullanmıyorum.
- Gerektiğinde kullanıyorum.
- Sık internet kullanımı zaman kaybına neden olur.

4. ELEKTRONİK DOKÜMANTASYON SİSTEMİNİZ VAR MIDIR?

- Var
- Kısmen var
- Yok
- Yazılı dosyalardan yararlanıyorum.

5. BELEDİYE BAŞKANLIĞI WEB SİTESİNDE ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM/BAŞKANLIK/ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNÜN SAYFASI VAR MIDIR?

- Var
- Yok

6. SON 3 YIL İÇERİSİNDE STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK PLANLAMA, KALİTE YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ KONULARININ HANGİSİNDEN EĞİTİM ALDINIZ?

- a. Stratejik Yönetim
- b. Stratejik Planlama
- c. Kalite Yönetimi
- d. Performans Yönetimi

7. STRATEJİK PLANLAMA ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMANIZ VARMİ?

- a. Kuruluşun tamamı için var
- b. Halen çalışmalar devam etmekte
- c. Birim bazında yapılıyor
- d. Yoktur

8. KALİTE YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ ÇALIŞMALARINIZIN HANGİ AŞAMADA OLDUĞUNU BELİRTİNİZ?

- a. Sonuçlandırıldı
- b. Çalışmalar devam ediyor
- c. Hazırlık aşamasında
- d. Çalışma yok ama düşünülüyor
- e. Hiç yapılmadı

9. NORM KADRO ÇALIŞMASINA KATILDINIZMI?

- a. Gerçekleştirildi, uygulanıyor
- b. Çalışmalar devam ediyor
- c. Gerçekleştirildi ancak uygulanmıyor
- d. Gerçekleştirilmedi

10. KURUMUNUZUN İŞLEYİŞİNİN GELİŞMESİ/İYİLEŞMESİ İÇİN RAHATLIKLA DÜZENLİ OLARAK ÖNERİ/PROJE SUNMA İMKANINIZ VAR MI?

- a. Evet
- b. Kısmen
- c. Hayır
- d-Proje sunumuna gerek yok

11. BU ÖNERİ/PROJE VE GÖRÜŞLER NE ŞEKİLDE ALINIYOR?

- a. Düzenli toplantılar
- b. Bilgi notları
- c. Anket çalışmaları
- d. Öneri kutusu
- e. İnternet/intranet vasıtasıyla gelen görüşler

12. BU ÖNERİ/PROJE VE GÖRÜŞLER ÇALIŞMALARA/FAALİYETLERE NE ŞEKİLDE YANSITILYOR?

- a. Tamamen
- b. Büyük ölçüde
- c. Kısmen
- d. Yansıtılmıyor

13. SUNDUĞUNUZ ÖNERİ/PROJENİN GERİ BİLDİRİMİ VEYA YAPILAMAMA SEBEPLERİ HAKKINDA SİZE AÇIKLAYICI BİLGİ SUNULUYORMU?

- a. Evet
- b. Hayır
- c-gerek görmüyorlar
- d-Kendileri bilmiyorlar

14. KURULUŞUNUZUN ÜRÜN/HİZMETLERİNDEN YARARLANANLARDAN, BUNLARIN KALİTESİNE YÖNELİK DÜZENLİ GERİ BİLDİRİM ALIYORMUSUNUZ?

- a. Evet
- b. Hayır

15. KURULUŞUNUZUN ÜRÜN/HİZMETLERİ HAKKINDA GERİ BİLDİRİMİ NASIL SAĞLIYORSUNUZ?

- a. Müşteri menenunyeti anketi
- b. Şikayet dilekçesi
- c. Bağımsız değerlendirme raporları
- d. İnternet vasıtasıyla gelen bildirimler
- e. Diğer

16. FAALİYETLERİNİZİ GELEN BU BİLDİRİM/GÖRÜŞLERE GÖRE YÖNLENDİRİYORMUSUNUZ?

- a. Tamamen
- b. Büyük ölçüde
- c. Kısmen
- d. Hayır

17. YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİMİN YETERLİ DÜZEYDE OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORMUSUNUZ?

- a. Evet
- b. Büyük ölçüde
- c. Çok az
- d. Hayır

18. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARINIZ YETERLİMİDİR?

- a. Yeterli
- b. Büyük ölçüde
- c. Kısmen
- d. Yetersiz

19. KURUMUNUZDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VARMI?

- a. Evet
- b. Hayır
- c-Anlamını yorumlayamıyorlar
- d-Zamanla sistem kurulacak

20. KURUMUNUZUN BÖLÜMÜ/ŞUBESİNE GÖRE PERSONEL SAYISI VE NİTELİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞÜNÜZÜ BELİRTİNİZ?

- a. Personel sayısı ve niteliği yeterli
- b. Personel sayısı yetersiz ancak niteliği yeterli
- c. Personel sayısı yeterli ancak niteliği yetersiz
- d. Personel sayısı ve niteliği yetersiz

21. KURUMUNUZDA BÖLÜM/ŞUBELER VE BİRİMLER ARASI GÖREV VE YETKİ ÇAKIŞMASI VARMI?

- a. Var
- b. Kısmen
- c. Yok
- d. kimse yetkiyi devretmek istemez.

22. SİZCE AŞAĞIDAKİ DIŞSAL FAKTÖRLER KURUMUNUZDAKİ BAŞLATILMIŞ VEYA BAŞLATILACAK OLAN STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINI HANGİ YÖNDE ETKİLER?

- a. Siyasiler
- b. Bütçe büyüklükleri
- c. Dışsal çıkar gruplarının etkisi
- d. Bütçe üzerindeki etki
- e. DPT'nin kurumun planlama üzerindeki etkisi
- f. DPT'nin yatırımlar üzerindeki etkisi
- g. Personel rejiminin etkisi

23. SİZCE AŞAĞIDAKİ İFADELER KURUMUNUZ İÇİN NE DERECE GEÇERLİDİR?

- a. Yönetimde süreksizlik
- b. Kısa vadeli düşünme ve çalışma biçimi
- c. Değişime direnç
- d. Katı ve karmaşık mevzuat
- e. Katı organizasyon yapısı
- f. İş tanımlarında belirsizlik

24. SİZCE AŞAĞIDAKİ İFADELER KURULUŞUNUZ İÇİN NE DERECEDE GEÇERLİDİR?

- a. Etkili liderlik
- b. Takım çalışması kültürü
- c. Stratejik planlama alanındaki esneklik
- d. Esnek bütçe yapısı

25. STRATEJİK PLANLAMANIN, KURUMUNUZ YÖNETİM KALİTESİNİ GELİŞTİRECEĞİNİ DÜŞÜNÜYORMUSUNUZ?

- a. Evet
- b. Kısmen
- c. Hayır



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

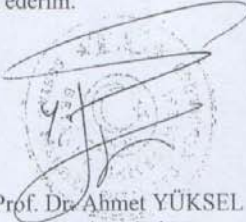
Sayı :B.30.2.BEY.0.41.72.00-500/5183
Konu :Anket İzni Hk.

15.12.2009

BEYKOZ BELEDİYESİ BAŞKANLIĞI'NA,

Ekte dilekçe örneği bulunan Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi *Şener Yalçınkaya*, "*Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Önemi ve Beykoz Belediyesi Örneği*" konulu tez çalışmasını yürütmektedir.

Kendisine gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz / rica ederim.


Prof. Dr. Ahmet YÜKSEL
Enstitü Müdürü

Ek-1: Dilekçe Örneği
Ek-2: Anket Örneği

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı
0212 **444 1997**
www.beykent.edu.tr

Beykent Üniversitesi
Beylikdüzü Yerleşkesi
Beykent: B Çekmece-İstanbul
Faks: (0212) 867 50 66

Beykent Üniversitesi
Şişli-Ayazağa Yerleşkesi
Ayazaga, Şişli-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 66

Beykent Üniversitesi
Taksim Yerleşkesi
Sıraschılar, Beyoğlu-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 76

info@beykent.edu.tr