

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
LETME BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE  
STRATEJİK PLANLARLA İLGİLİ ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Mustafa DOĞRU**

STANBUL, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
LETME BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE  
STRATEJİK PLANLARLA İLGİLİ ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Mustafa DOĞRU**  
Öğrenci No:  
070744019

Danışman:  
Doç Dr. Cemal Zehir

STANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezini, Akademik Etik ilkelerine bağlı olarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 27 Mayıs 2009.

Aday: Mustafa Do ru

# YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLARLA ALAN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tezi Hazırlayan: Mustafa DOĞRU

## Özet

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, artan kamu harcamalarının bütçelere getirdiği mali yük ve artan eğitim düzeyi ile vatandaşın hizmet kalite beklentisinin artması, vergilerin nerelere harcandığını sorgulamaya başlaması kamu yönetimlerini derinlemesine zorlamış ve daha planlı hareket etmeye itmiştir. Bu doğrultuda, kamu idareleri için yeni ve yenilikçi bir araç olan stratejik planlamanın etkili biçimde hayata geçirilmesi gündeme gelmiştir. Türkiye’de stratejik planlama özel sektörde daha eski olmakla birlikte, kamu alanında konunun gündeme gelmesi, Türkiye’nin uluslararası ilişkilerinin yansımalarıyla başlamıştır.

Bir süreç olarak stratejik planlama, kuruluşun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getirisi sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması, biçiminde tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim ise, sadece “planlama” unsurunu kapsayan bir anlayış olmadığı gibi sadece “yönetim”i kapsayan bir kavram da değildir. Stratejik Yönetim Süreci genel anlamda (1)Çevre analizi; (2)Organizasyon yönü tespit edilmesi; (3) Organizasyon stratejisinin tespiti; (4) Organizasyon stratejisinin yürütülmesi; ve (5) Stratejinin kontrolü; amaçlarından oluşan 5 aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin, Türkiye’deki kamu sektörü ve yerel yönetim birimlerinden olan belediyelerde uygulanabilirliği araştırılmış ve bu doğrultuda İstanbul Güngören Belediyesi’nde yürütülen uygulamalı alan çalışmasına kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Plan, Stratejik Yönetim, Kamu Reformu, Yerel Yönetimler

# **STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT IN MUNICIPAL GOVERNMENT: A CASE STUDY**

**Thesis by: Mustafa DO RU**

## **Abstract**

Rapid changes in information communication technology, increasing public spending the financial burden to the budgets and increasing level of education and increasing the quality of service expectations of citizens, starting to question where taxes are spent was forced public administration to change and it provide to move more planned. In this direction, effective implementation of strategic planning for a new and innovative tools for public administrations has come into question. Strategic planning in the private sector in Turkey is much older. However, issues come to the agenda in the field of public, has started with reflection of Turkey's international relations.

Strategic planning as a process is defined to use effective and efficient available production resources for continue organization's life in the long term and provide it sustainable competitive advantage and hence return on average profit.. And the strategic management is not an understanding that includes elements of only the "planning". Also it is not an understanding that includes elements of only the "management" . Strategic Management Process in general is defined 5-step process as (1) environmental analysis; (2) determination of the direction of the organization; (3) determination of Organizational strategy; (4) execution of Organizational strategy; and (5) control of strategy.

In this study, strategic planning and strategic management, are investigated the applicability of to Public sector and municipal that is local governments in Turkey and in this direction, applied field work that carried out in Istanbul Gungoren municipality was mentioned in a comprehensive manner.

**Keywords:** Strategic Plan, Strategic Management, Government Reform, the Local Governments

## Ç İNDEK İLER

Yemin Metni	
Türkçe Özet Ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet Ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Çindekiler	
Tablolar Listesi	IV
Resimler Listesi	V
Kısaltmalar	VI
<b>Giri</b>	<b>1</b>

## I.BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR

<b>1. STRATEJİNİN TANIMI</b>	<b>2</b>
1.1. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi	3
<b>2. İŞLETMELERDE STRATEJİ OLMASI VE OLMAMASININ SONUÇLARI</b>	<b>4</b>
1.1. İşletme Stratejisi Olmasının Sonuçları	4
1.2. İşletme Stratejisi Olmamasının Sonuçları	4
<b>3. STRATEJİK PLAN</b>	<b>5</b>
<b>4. STRATEJİK YÖNETİM</b>	<b>5</b>
4.1. Stratejik Yönetimin Tarihçesi	8
4.2. 1990 Sonrası Stratejik Yönetimdeki Değişiklikler	9
4.3. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi	11
<b>5. KAMU KURUMLARI İÇİN GELİTİRİLEN STRATEJİK PLAN VE YÖNETİM MODELLERİ</b>	<b>12</b>
5.1. Olsen ve Edaie Modeli	12
5.2. Barry Modeli	12
5.3. Nutt ve Backoff Modeli	13
5.4. Bryson Modeli	14
5.5. DPT Modeli	15

<b>6. LETMELER N STRATEJ K YÖNET ME GEÇMES N N LEH NDEK FAKTÖRLER</b>	<b>16</b>
<b>7. STRATEJ K YÖNET M SÜREC</b>	<b>17</b>
7.1. Stratejik Analiz	17
7.2. Stratejik Tasarım	18
7.3. Stratejik Uygulama	18
7.4. Stratejik Sonuçların De erlendirilmesi ve Kontrolü	18
<b>8. STRATEJ K YÖNET M VE YÖNET C</b>	<b>19</b>
8.1. Stratejik Yöneticiler ve Bilgi Akı ı	19
8.2. Stratejik Yöneticilerin Sorumlulukları	21

## **II. BÖLÜM**

<b>YEREL YÖNET MLER</b>	<b>23</b>
<b>1. KAMU YÖNET M</b>	<b>23</b>
<b>2. KAMU YÖNET M NDE YEN ARAYI LARA YOL AÇAN NEDENLER</b>	<b>23</b>
2.1. Ekonomik ve Mali Etkenler	23
2.2. Sosyal Etkenler	24
2.3. Siyasal Etkenler	24
2.4. Teknolojik Etkenler	25
2.5. Kuramsal Geli melerin Etkileri	26
<b>3. KAMU YÖNET M REFORMU</b>	<b>27</b>
<b>4. KAMU SEKTÖRÜ-ÖZEL SEKTÖR FARKLILIKLARI</b>	<b>27</b>
<b>5. YEREL YÖNET MLER</b>	<b>29</b>
5.1. Yerel Yönetimlerin Önemi ve Özellikleri	31
5.2. Belediyeler	32

## **III. BÖLÜM**

<b>GÜNGÖREN BELED YES 'NDE STRATEJ K YÖNET M SÜREC VE UYGULAMA ÖRNE</b>	<b>36</b>
<b>1. HAZIRLIK A AMASI</b>	<b>36</b>

<b>2. ARA TIRMA VE ANAL Z A AMASI</b>	<b>37</b>
<b>2.1.  Çevre Analizi</b>	<b>37</b>
<b>2.1.1. Güngören Belediyesi'nin Tarihçesi</b>	<b>37</b>
<b>2.1.2. Organizasyon eması</b>	<b>39</b>
<b>2.1.3. Temel De erler ve Kültür</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4. Personel Yapısı ve Birimler</b>	<b>41</b>
<b>2.2. Dı Çevre Analizi</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1. Co rafi Yapı ve Alanlar</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2. Nüfus ve Sosyal Yapı</b>	<b>44</b>
<b>2.2.3. Sa lık Uygulamaları</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4. E itim Uygulamaları</b>	<b>46</b>
<b>2.2.5. Esnaf-Sanatkarlar ve malat Sanayi</b>	<b>46</b>
<b>2.2.6. İe Güvenli i ve Emniyeti</b>	<b>47</b>
<b>2.2.7. Sivil Toplum Örgütleri</b>	<b>48</b>
<b>2.2.8. Ula ım Durumu</b>	<b>48</b>
<b>2.2.9. Teknik Altyapı</b>	<b>49</b>
<b>2.2.10. Sosyo-Kültürel Faaliyetler</b>	<b>50</b>
<b>2.2.11. Afet Yönetimi</b>	<b>50</b>
<b>2.2.12. Kültür ve Turizm Olanakları</b>	<b>51</b>
<b>2.2.13. Güngören Belediyesi ve stanbul Büyük ehir Belediyesi</b>	<b>52</b>
<b>( BB) li kisi</b>	
<b>3. STRATEJ K PLAN UNSURLARININ TESP T</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Vizyon</b>	<b>55</b>
<b>3.2. Misyon</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Politikalar</b>	<b>55</b>
<b>3.4. Stratejiler</b>	<b>55</b>
<b>4. UYGULAMA  N EYLEM PLANI OLU TURULMASI VE UYGULANMASI</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Eylem Planının Olu turulması</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Eylem Planının Uygulanması</b>	<b>63</b>
<b>SONUÇ VE DE ERLENDİRME</b>	<b>63</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇM</b>	<b>67</b>



## TABLolar L STES

<b><u>Tablo No</u></b>		<b><u>Sayfa No</u></b>
Tablo 1	Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	7
Tablo 2	Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	9
Tablo 3	DPT Stratejik Yönetim Süreci	16
Tablo 4	Statüye Göre Personel Sayıları	41
Tablo 5	Cinsiyete Göre Personel Sayıları	41
Tablo 6	Birimlere Göre Personel Sayıları	42
Tablo 7	Güngören Belediyesi Mahalleleri ve Yüzölçümleri	44
Tablo 8	Nüfusun Yıllara ve Mahallelere Göre Dağılımı	45
Tablo 9	Güçlü ve Zayıf Yönleri	53
Tablo 10	Tehdit ve Fırsatlar	54

## **EK LER L STES**

<b><u>ekil No</u></b>		<b><u>Sayfa No</u></b>
ekil 1	Güngören Belediyesi Stratejik Planlama A amaları	<b>36</b>
ekil 2	Güngören Belediyesi Organizasyon eması	<b>40</b>
ekil 3	TGZF Matrisi ve Önerilen Stratejiler	<b>56</b>

## KISALTMALAR L STES

A.B.D.	Amerika Birle ik Devletleri
a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
Çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Te kilatı
GSY H	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
GÜS AD	Güngören Sanayici ve adamları Derne i
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
BB	stanbul Büyük ehir Belediyesi
.E.T.T	stanbul Elektrik Tramvay ve Tünel ( letmeleri)
KAYA	Kamu Yönetimi Ara tırması
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MES AD	Merter Sanayici Ve adamları Derne i
MOBESE	Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu
ODTÜ	Ortado u Teknik Üniversite
SB	Sa lık Bakanlı ı
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Ara tırma Vakfı
TGZF	Tehdit, Güçlü, Zayıf, Fırsat
UNDP	United Nations Development Programme (Birle mi Milletler Kalkınma Programı)
vb	Ve benzeri

# YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLARLA ALAN ARAŞTIRMASI

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ve küreselleşme hızının artması, eğitim düzeyinin yükselmesi başta büyük işletmeler olmak üzere bütün kuruluşların kendilerini müthiş bir rekabet ortamı içerisinde bulmalarına yol açmıştır. Bu rekabet ortamına kamu kuruluşlarının da katılması kaçınılmaz olmuştur.

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, artan kamu harcamalarının bütçelere getirdiği mali yük ve artan eğitim düzeyi ile vatandaşın hizmet kalite beklentisinin artması, vergilerin nerelere harcadığını sorgulamaya başlaması kamu yönetimlerini derinlemesine zorlamış ve daha planlı hareket etmeye itmiştir. Bu doğrultuda, kamu idareleri için yeni ve yenilikçi bir araç olan stratejik planlamanın etkili biçimde hayata geçirilmesi gündeme gelmiştir. Böylece, daha önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulanan stratejik planlama çalışmalarına son yıllarda kamu sektöründe de sıkça rastlanı hale gelmiştir.

Genel olarak kamu harcamalarını azaltan, gelirleri daha rasyonel kullanım alanlarına yönelten bu stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımıyla kamu kuruluşlarında; (1) Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, (2) Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, (3) Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması, (4) Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.<sup>1</sup>

Bu çalışmada, stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin, Türkiye'deki kamu sektörü ve yerel yönetim birimlerinden olan belediyelerde uygulanabilirliği araştırılmış ve bu doğrultuda İstanbul Güngören Belediyesi'nde yürütülen uygulamalı alan çalışmasına kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir.

---

<sup>1</sup> DPT Müsteşarlığı, Kamuda Stratejik Yönetim Mevzuatı, <http://www.sp.gov.tr/mevzuat.html>

# I. BÖLÜM

## STRATEJİK YÖNETİM VE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1. STRATEJİ TANIMI

Strateji kavramı, işletme literatürüne 20. Yüzyılın ilk yarısında girmeye başlamıştır. Çok çeşitli amaçlara yönelik değişik biçimde strateji tanımı yapılmaktadır. Dinçer stratejiyi “organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlamaktadır.<sup>2</sup> Mintzberg ve Quinn’ne göre ise (1996:3) strateji; “örgütün amaçları, politikaları ve eylemlerini tutarlı bir şekilde bir araya getiren plan”dır<sup>3</sup>.

Strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesiyle ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.<sup>4</sup> İşletmeler için strateji; yenileri keşfetmeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

Kamu yönetimi açısından ise strateji, devletin bütün kritik aktivitelerini ve fonksiyonlarını kapsayan ve bunlara birlik, yön ve amaç duygusu sunan ve çevre faktörleri tarafından uyarılan değişiklikleri sağlayan veya kolaylaştıran çok boyutlu bir kavram olarak görülebilir.<sup>5</sup> Bütün bu tanımlara bakıldığında, stratejinin tanımı ile ilgili şu genel sonuçlar ortaya çıkar: Strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirler; Bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılabileceğini gösterir; Örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresini analiz eder; Örgütte, amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul. 2003, s.21.

<sup>3</sup> Mintzberg, Henry ve Quinn, J. Brian, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases., 3. Ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ., 1996, s.3.

<sup>4</sup> Eren, Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.5

<sup>5</sup> Barca, Mehmet ve Balcı, Asım, Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir? Amme Dairesi Dergisi, Cilt 39, Sayı, 2 Haziran 2006, s. 29-50.

<sup>6</sup> Çetin, S., Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki 11 Özel İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Adana, 2007, s.7.

## 1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramı tam olarak netleşmesi için benzer kavramlarla ilişkileri incelenmelidir. Strateji kavramı; politika, taktik, program, yöntem ve plan kavramı ile yakın ilişki içindedir. Bu kavramlar:<sup>7</sup>

**Politika;** yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulama ile ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Yapılacak eylemin sınırları politikalarda katı bir şekilde belirtilir. Politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan devamlı kararlardan oluşmaktadır. Belirlendikten sonra sık sık değiştirilmezler. Uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir.

**Strateji,** çevrenin devamlı değişimi nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişimi kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınan kararlar bütünüdür. Strateji politikayı da içeren bir kavramdır. Strateji, politikaya oranla daha esnekler. Taktik; Özel, kısa fikir ve hareketlerden oluşur, stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ayrıntılar veya programlardır.

**Program;** ana amaçlara ulaşabilmek için yer, zaman, maliyet ve usul göstererek adım adım yapılması gerekenleri tanımlayan kısa süreli uygulama planlarıdır. Esneklik özelliği az, bir defa kullanılan planlardan oluşur, alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Tam belirlilik hali ve çok az bir risk içermektedir.<sup>8</sup>

**Yöntem;** politika ve stratejinin uygulanması ile ilgilidir. Kapsam bakımından politika ve stratejiden daha dardır. Stratejik planlama yaparken kullanılan standartlarla sınırlı özelliği vardır. Çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir.

**Plan;** amaca ulaşmak için araçlar ve yolların belirlenmesi ve kabaca neyin nasıl yapılacağına karar verilmesidir. Planlar rakamla belirlenmiş ve neyin nasıl yapılacağı açıkça

---

<sup>7</sup> Eren, a.g.k., s.12-15

<sup>8</sup> . Ansoff, H. ., Corporate Strategy, Penguin Books Ltd., Middlesex, 1975 s .107



### 3. STRATEJİK PLAN

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kurum stratejik planı kurum ya da örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu gelecekte senaryolarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir ürün olmaktan çok bir süreç olarak daha önemlidir. Gelecekte üncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak isteyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar (Bircan, 2002: 17). Bir süreç olarak stratejik planlama, kuruluşun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde ve diğerleri) etkili ve verimli olarak kullanılması, biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını kapsayan bir süreçtir.<sup>11</sup>

### 4. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kavramı işletme literatüründe 20. Yüzyılın ilk yarısında girmeye başlamasına rağmen, stratejik yönetim kavramı 1980 yılından itibaren işletme literatüründe yer almaktadır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.<sup>12</sup>

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işletmenin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim isimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ülgen, H. ve Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul. 2004, s.24.

<sup>12</sup> . Eren, a.g.k., s.16-18

<sup>13</sup> Drucker, P., 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, (Çev: . Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.143.



Stratejik yönetimde, gelece i kar ılamak yerine onu öngörülen ekilde biçimlendirmek, kendi gelece ine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların ba arılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine ba lıdır.<sup>14</sup>

Stratejik yönetim, sadece “planlama” unsurunu kapsayan bir anlayı olmad ı gibi sadece “yönetim”i kapsayan bir kavram da de ildir. Bu nedenle stratejik yönetim, üst yönetimin ba armak zorunda oldu u görevler bütünü olarak görülebilir. Bu görevleri kısaca öyle özetlemek mümkündür:<sup>15</sup>

- Dı çevrede var olan fırsatların, tehditlerin ve baskıların analizi,
- Örgütün iç yapısının güçlü ve zayıf yönlerinin analizi,
- Örgüt misyonunu saptamak ve örgüt amaçlarını geli tirmek,
- Çevresel fırsat ve tehditleri de göz önünde bulundurarak, örgütün güçlü ve zayıf yanlarını karşıla tırıp stratejileri belirlemek,
- Stratejileri gerçekle tirmek,
- Örgütsel amaçların ba arılmasını sa lamada stratejik kontrol i levlerini yerine getirmek.

Dinçer, stratejik yönetimin öne çıkan temel unsurlarını öyle sıralamı tır:<sup>16</sup>

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak de erlendirilmelidir. Zira, stratejik yönetim tümüyle işletmenin gelece ine yöneliktir.
2. Stratejik yönetim, gelece in yönetimidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilenir. i letmenin vizyonuna yöneliktir; gelece e yönelik uzun vadeli amaçları geli tirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerekti ini dü ünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü olu turan di er parçalar da ilgi alanı

---

<sup>14</sup> Güçlü, N., 2003. Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, 2003, 23/2, s.61-85.

<sup>15</sup> Genç, Atakan, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, stanbul, 2007, s.3.

<sup>16</sup> Dinçer, Ö.. Stratejik Yönetim ve i letme Politikası, Beta Basım Yayım A.S., stanbul, 2004 (Adı Geçen Kaynak: Kamu Kurumların Stratejik Planlama, Banu Tu ba i dem, Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi, Haziran 2007, s.32).

içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ili kisini göz önünde bulundurur.

4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütün içerisinde ele alır. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşıır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetler en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
8. Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ilişkin kaynak ve verileri çok çeşitlidir.

Bu doğrultuda fonksiyonel yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farkları Tablo 1'deki şekilde özetlemek mümkündür.<sup>17</sup>

**Tablo 1.Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim**

Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yasama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir dizi üncüyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimlerine ait iletişim ve kayıtlar, mevcut artılar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok fazla sayıda, derinlik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve derinliklerden etkilenen
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

<sup>17</sup> Çiğdem, Banu T., Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2007, s.33

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmaya ilgilidir.<sup>18</sup> Stratejik yönetim işletmelerin eylemlerinde bulunduğu çevre hakkında elde edilen bilgilerden kurulur. İşletme çevresi de işletme kendisi ve işletmeler, amaçlarına ulaşmak için sürekli stratejilerini yenilemektedirler.<sup>19</sup> Stratejik yönetim tanımı kolay ve açık gibi görünse de işletmede bu süreci uygulamak çok karmaşıktır.

#### 4.1. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yansıması olarak geçirdiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belirli amaçları içeren bir süreçtir (Pamuk, ve diğerleri, 1997).

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak da adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri geliştirilmiştir (Güçlü, 2003).

1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır.

1970'li yıllarda hedeflere ulaşmadaki zorluklar, geleceği tahmin etmenin yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine izlenecek yön çiziminin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer (Güçlü, 2003). Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle örgütün

---

<sup>18</sup> Howe, S., Corporate Strategy. The Mcmillan Press, Hongkong,1993. (Adı Geçen Kaynak: Kamu Kurumlarından Stratejik Planlama, Banu T. Çidem, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2007, s.26).

<sup>19</sup> Certo Sameul C. and Peter J. Paul, Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill International Editions, USA.1991, s.5-6.

kendisini yeniden biçimlendirmesi ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda Stratejik Yönetim süreci kurulur. (Güçlü, 2003).

Aşağıdaki tabloda stratejik yönetimin tarihi gelişimi özetlenmektedir.<sup>20</sup>

**Tablo 2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi**

Ana Tema	Bütçe, planlama ve kontrol	Kurumsal planlama	Kurum stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması Sektör ve	Pazar seçme, bunlar arasında yerini belirleme	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik bir görünümü
Temel Kavram ve Tekniker	Mali bütçeleme, yatırım planlama, proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji analizi	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik birimleri tecrübe edimleri Pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliğinin analizi, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Kurumun kilit fonksiyonu olarak yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çeşitlendirilmiş yapının dönüşümü	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tesviyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, stratejik birleşmeler, yönetim bilimsel sistemleri, insan kaynakları yönetimi ve yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

#### 4.2. 1990 Sonrası Stratejik Yönetimdeki Değişiklikler

1990'lara doğru stratejik yönetimde 10 temel değişiklik olmuştur. Stratejistler 1990 sonrası gelen 10 yılda başarılı olmak için bu on değişikliğe dikkat etmelidirler.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Çiğdem, B. T., a.g.k., s.46.

<sup>21</sup> Higgins James M, and Vincze Julian W, Strategic Management Test and Cases Test and Cases, Harcourt, Brace Jonovich College Publishes, USA, 1993, s.17-19.

1. Hızlı de i im : Hızlı de i im SSCB'nin yıkılması, Japonya'nın güçlenmesi, Irak sava mının getirdi i sonuçlar ve benzeri geli imler de i imi getirdi. Bu de i imler yalnızca de i imi hızlandırmadı, aynı zamanda de i imin önemini artırdı. Yöneticiler, de i ime sadece gö üs germek ve nasıl idare edece ini ö renmek zorunda de il, fakat bütün çalı maların de i im kar ısında en az kayıp vermesi için gerekli çabayı göstermelidir.
2. Artan rekabet : Birbirlerine rakip olan çok sayıda i letme yerli ve yabancı firmalar piyasalara sürekli girecektir. Stratejistler bu rekabet ortamında stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve gerekli düzenlemeler yapmalıdırlar. Artan rekabet ortamında i letmeler, yeni ürünler üretip, pazarlama ve geli me eksenini belirleyerek rekabet avantajı elde etmelidir. Aksi takdirde rekabet ortamında zaman içinde yok olma tehlikesi ile kar ı kar ıya kalırlar.
3. Küreselle me : AT, Nafta ve Uzakdo u ülkelerinin aralarındaki iktisadi i birli i faaliyetlerinin ortaya çıkard ı geli en rekabet ortamındaki de i iklikler, stratejistleri i e global perspektiften bakmalarını ve ona göre gerekli tedbirler almalarını zorunlu kılmı tır. Yabancı rekabetçi firmalar kendi ülkelerinde durgun bir büyüme söz konusu oldu unda yabancı pazara girme faaliyetlerini artırmaktadırlar. Stratejistler bir global bakı açısı ile stratejilerini belirlerken hataya dü memek zorundadırlar.
4. Teknolojik de i im : Ürün yada üretim teknolojisinde yapılan de i iklikler, ilerlemeler teknolojiye ba ımlı firmalar için önem arz etmektedir. Firmalar teknolojik yenilik veya üstünlükleri sayesinde rekabet avantajı sa larlar. Bunun için teknolojik de i ikli ini firmalar takip etmelidir.
5. gücünde meydana gelen de i im : gücünün e itim seviyesi demografik yapısı de i ti. Potansiyel i gücü artı. Stratejistler i gücünün yapsındaki stratejilerini ba armak için dikkate almalıdır.
6. Kıt kaynaklar : Kaynaklara olan ihtiyaçlar her geçen gün artmaktadır. Endüstriyel kaynak istihdamında yetersiz kalabilece i tahmin edilmektedir. Bununla birlikte bazı endüstriler hammadde yaratabileceklerdir. letmeler kaynak kıtl ı problemini çözebilmek için kaynak stratejisi geli tirerek önemle üzerinde durmalıdırlar.

7. Endüstri toplumunda bilgi toplumuna geçişi : Bilgi gittikçe stratejik güç olmaktadır. Bilgi firmaya stratejik avantaj sağlar. Ayrıca mü teriler açısından da rekabet avantajı verir. Bilgi yönetimi; yeni ürün ve stratejik başarı için yol göstericidir.
8. Değişen Pazar ve ekonomik durum : Pazar ve ekonomik durum sürekli değişim içindedir. Örneğin nüfus içinde yaş gruplarının yapısının değişimini stratejistler dikkate almalıdır.
9. Değişik grupların artan talepleri : Seçici grubun talebi gün geçtikçe artmaktadır. Bunlar güvenli ve sağlıklı, birleşme ve satın alma sırasında güçlü güvenli, artan hisse paylarının devri, mü terilere yüksek kalite hizmetler, emeğin istihdam fırsatları, ahlaki davranışlardır. Stratejistler, stratejilerini kurulumakta ve politikalarını formüle etmede bunları dikkate almalıdır.
10. Belirsiz (karmaşık) stratejik yönetim çevresi işletmeler her geçen gün karmaşık bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. Günümüzde durgun bir çevrede faaliyette bulunan işletme sayısı azdır. Stratejistler bu çevresel değişiklikleri dikkate alarak stratejilerini belirlemelidirler.

#### **4.3. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi**

Ülkemizde ilk uzun vadeli plânlama çalışması, 1971 yılında Koç Grubu tarafından başlatılmıştır. Bu çalışmalarda plân döneminin ilk yılı, bütçe yılı olmakta, plânlarda her yıl, birer yıl kaydırmak suretiyle yenilenmektedir. Ancak uzun vadeli plânlama çalışmalarının, büyük çapta 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yıllarda başlatılmaya başlanmıştır. 1978 yılında Eczacıbaşı Grubunda, 1981’de Türkiye Sise Cam Fabrikalarında, 1985 yılında da Sabancı Grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları başlatılmıştır. Ayrıca, 1990 yılından itibaren Alarko Holding, Borusan Holding ve Bezmien Grubu da yönetim tarzlarını, plânlı hale getirmek üzere hazırlık yapmışlardır.

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 politikaları ilişkin taahhütlere girmiştir.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayda kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesi olacaktır.<sup>22</sup>

## **5. KAMU KURUMLARI ÇİN GELİTİRİLEN STRATEJİK PLAN VE YÖNETİM MODELLER**

### **5.1. Olsen ve Eadie Modeli**

Stratejik plan alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model Olsen ve Eadie tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Olsen ve Eadie'nin stratejik planlama modeli aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:<sup>23</sup>

- 1) Misyon ve amaçların ifadesi,
- 2) Çevre analizi,
- 3) Kurum içi durum ve kaynak analizi,
- 4) Stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5) Stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.

Kamu sektörü için geliştirilen bu modellerle özel sektördeki stratejik planlama modeli arasında oldukça önemli benzerlikler bulunmaktadır. Erken dönemde geliştirilmiş özel sektör modelleriyle karşılaştırıldığında ise stratejik planlama modeli ile daha çok ortak noktalar görülmektedir.<sup>24</sup>

### **5.2. Barry Modeli**

Brian W. Barry Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama Çalışmaları Kitabı başlıklı kitabında, stratejik planlamayı detaylı bir şekilde ele alır. Planlama süreçlerinin çerçevesini ortaya koyduğu kitabında belli ve sınırlı konulara odaklanmıştır. Barry modelinde, tüm paydaşların temsil edildiği, hepsinin söz hakkı ile yetkilendirildiği ve temsil ettikleri

<sup>22</sup> Yılmaz, K., Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması, Sayı tay Dergisi, 2003, s:50-51

<sup>23</sup> Olsen, J. B ve Eadie C. (1982). The Game Plan: Governance With Foresight, Council of State Planning and Policy Agencies, Washington D.C. , 1982, s.19.

<sup>24</sup> Hughes, O. E., Public Management and Administration, Palgrave Macmillan, Hampshire. 2003, s.137-138.

toplulukların homojen oldu u varsayımlarından yola çıkmakta ve modeli unları içermektedir:<sup>25</sup>

- 1) Payda ların ve liderlerin görevlendirilmesi,
- 2) Kurumun geçmi inin ve bugünkü durumunun gözden geçirilmesi,
- 3) Kurumun misyonunun olu turulması,
- 4) Kurumun önündeki olanak ve tehditlerin belirlenmesi,
- 5) Kurumsal güç ve zayıflıkların belirlenmesi,
- 6) Kurumun olanakları, tehditler, gücü ve zayıflıklarının herhangi biri tarafından ortaya çıkan en kritik konuların belirlenmesi,
- 7) Zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi için hedeflerin ortaya konması,
- 8) Liderlerin güçlendirilmesi için beyin fırtınası, de erlendirme ve stratejilerin seçilmesi,
- 9) Planın ele tirilmesi ve gözden geçirilmesi.

### **5.3. Nutt ve Backoff Modeli**

Nutt ve Backoff tarafından geli tirilen model sık atıf almakta, kamu örgütleri için oldukça kullanı lı ve yararlı olan model altı a amadan olu maktadır:<sup>26</sup>

- 1) Kurumun çevresi, genel yapısı ve normatif ideallerindeki e ilimler ba lamında, kurumun tarihsel konumunun tanımlanması,
- 2) Kurumun mevcut güçleri ve zayıflıkları ve gelecekle ilgili fırsatlar ve tehditler açısından mevcut durumunun de erlendirilmesi,
- 3) Mevcut stratejik sorunlar gündeminin olu turulması,
- 4) Öncelikli sorunların üstesinden gelmek için stratejik seçeneklerin tasarlanması,
- 5) Stratejik seçeneklerin etkilenecek halk kesimi ve gerekli kaynaklar ba lamında de erlendirilmesi,
- 6) Kaynakların harekete geçirilerek ve personelin yönlendirilerek öncelikli stratejilerin uygulanması.

---

<sup>25</sup> Foundation for Community Association Research (2001). En yi Uygulamalar Rapor 3:Stratejik Planlama, s.3-4. [http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP\\_stk\\_7.pdf](http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP_stk_7.pdf) (19/04/2009).

<sup>26</sup> Nutt, P. C. ve Backoff, R. W, Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders, Jossey-Bass, San Francisco , 1992, s.152.



Nutt ve Backoof'un önerdiği modelde ilk amaç ama oldukça önemlidir. Stratejik yönetim ekibinden "özel öneme sahip kurumun tarihinin boyutlarını yeniden incelediklerini" istenir. Bu durumda "eylemler, olaylar ve yönelimler" gözden geçirilir ve geçmişte nasıl değiştiği, gelecekte de nasıl değişebileceği not edilir.

Kurumlar bir kültüre ve tarihe sahiptirler; stratejinin formüle edilmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerdir. İkinci, üçüncü ve dördüncü amaçlar bir stratejik planlama modelinde bulunan amaçlara benzerdir. Bu modelde çevre taramasına daha çok yer verilmektedir; ama bu bir model farklılığından çok vurgu farklılığıdır. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzerdir ama asıl farklılık paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır.<sup>27</sup>

#### **5.4. Bryson Modeli**

Bryson'un özel sektör esinli, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için öngördüğü stratejik planlama yaklaşımına göre stratejik planlama amaçları sonucu ortaya çıkmaktadır:<sup>28</sup>

- 1) Stratejik planlama konusunda onuzla amaçlar,
- 2) Örgütsel veya kurumsal yükümlülüklerin belirlenmesi,
- 3) Örgütsel görev (misyon) ve değerlerin değerlendirilmesi,
- 4) Kurum dışı çevre analizi,
- 5) Kurum içi çevre analizi,
- 6) Stratejik sorunların belirlenmesi
- 7) Strateji oluşturulması,
- 8) Vizyon belirleme

Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, "en iyi durumda stratejik planlama geniş ölçekli bilgi toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve verilere dayanan gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir." Stratejik planlama, iletişimi ve katılımcılığı artırır, farklı

---

<sup>27</sup> Hughes, O. E., a.g.k., s.143.

<sup>28</sup> Bryson, J., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, s.23.

de erleri ve çıkarları uzla tırır. Ayrıca ba arılı uygulamayı ve düzenli karar almayı geli tirir. Stratejik planlama, siyasal sürece tamamlayıcı olarak kabul edilmelidir.<sup>29</sup>

Bryson'un stratejik planlama modelinin temel yararı esnek yapıya sahip olmasıdır. Kamu kurum ve kurulu larının örgütsel yetkinlik açısından hangi a amada olurlarsa olsunlar planlama surecine dahil olmalarına izin vermektedir. Stratejik planlama sureci büyük ve küçük kurumlar için kolayca uygulanabilir. Kurumun her düzeyde uygulayaca ı planın geli tirilmesine katkı sa lar. Azami payda katılımını öngörür ve payda ların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve de erlendirilmesine önem verir.<sup>30</sup>

### 5.5. DPT Modeli

5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ula mak için izlenecek yöntemler ile kaynak da ılımlarını içeren plan*” ekinde tanımlanarak kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde gelece e ili kin misyon ve vizyonlarını olu turmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmi olan göstergeler do rultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve de erlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmi tir.<sup>31</sup>

Bu do rultuda DPT tarafından hazırlanan “Kamu dâreleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan ve Tablo 3’te gösterilen stratejik planlama sureci modeli Türkiye’de yerel yönetimlerden tarafından yapılan stratejik planlama çalı malarında kullanılan temel model olarak öne çıkmı tır.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Hughes, O.E., a.g.k. s.141.

<sup>30</sup> Gözlükaya, Türkay, Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli , 2007, s.36.

<sup>31</sup> DPT, Kamu dâreleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> , Haziran 2006, s.1.

<sup>32</sup>DPT, Kamu dâreleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> , Haziran 2006, s.1.

**Tablo 3. DPT Stratejik Yönetim Süreci**

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

## 6. İLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİME GEÇMESİNİN İZLEMEDEKİ FAKTÖRLER

İletmelerin büyümesi, ulusal ve uluslararası ticaretin gelişmesi, dünyadaki küreselleşme eğilimlerinin artması ve diğer işletme içi ulusal ve uluslararası çevredeki değişimler işletmeleri stratejik yönetime geçmeleri yönünde yönlendirici etkide bulunmaktadır.

İletmelerin stratejik yönetime geçmeleri lehindeki faktörleri dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;<sup>33</sup>

1. Stratejik yönetim bir işletme de değişimi öngörebilmeyi ve bunu kontrol edebilmeyi sağlar. Ayrıca stratejik yönetim kuruluşun yeni fırsatlar için zamanında hazır

<sup>33</sup> Lawrence R. Jauch and Glueck William F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, 1988,s.18-19.

olmasını ve risklerin azaltılmasını sağlar. Stratejik yönetim sayesinde işletme kararlarını uzun döneme yayarlar ve anlık reaksiyonlar göstermek zorunda kalmazlar.

2. Eğer ki iler kendilerinden ne beklediğini bilirlerse daha iyi çalışırlar. Etkili stratejik yönetim çalışanların izlemesi gereken noktaları gösterir. Stratejik yönetim çalışanları teşvik eder ve şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlar.
3. Stratejik yönetim hakkında eskiden olduğundan daha fazla ara tırma vardır. Artık stratejik yönetim hakkında yeterince bilgi edinilmiştir.
4. Bazı ara tırmacılar stratejik planlamanın daha etkili olduğunu, bazıları ise bir fark yaratmadığını söylemektedirler. Ama çoğunluğun görüşü ise iyi performans ile formel s.v. planlama arasında bağlantı olduğunu görmektedir.

## 7. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik Yönetim Sürecini Certo ve Peter (1)Çevre analizi; (2)Organizasyon yönü tespit edilmesi; (3) Organizasyon stratejisinin tespiti; (4) Organizasyon stratejisinin yürütülmesi; ve (5) Stratejinin kontrolü; amaçlarından oluşan 5 amaçlı bir süreç olarak tanımlamaktadır.<sup>34</sup>

Dinçer ise organizasyon stratejisinin tespiti amacı ile organizasyon yönünün tespit edilmesi amaçlarını Stratejik Tasarım başlığı altında birleştirerek, stratejik yönetim sürecini, (1)stratejik analiz, (2)stratejik tasarım, (3)stratejik uygulama ve (4)stratejik sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesi amaçlarından oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır.<sup>35</sup>

### 7.1. Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve yakın çevre ile işletme içi çevrenin incelenmesi, değerlendirilmesiyle ilgili bir süreçtir. Stratejik analiz süreci bu genel çevre, yakın çevre ve işletme içi çevre ile ilgili bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. Sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir ve sistemli bir şekilde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. 7 S, P MS analizi, değer zinciri analizi gibi yöntemleri ile elde edilen içsel ve dışsal bilgiler değerlendirilmeye tabi tutulur. Kurum içi bilgiler, sahip olunan insan kaynağı, bilgi ve teknolojik altyapısı, örgüt yapısı, kurum kültürü, fiziksel

<sup>34</sup> Certo ve Peter, a.g.k, s.13.

<sup>35</sup> Dincer, Ömer, . *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004 (Adı Geçen Kaynak: Sefa Çetin, a.g.k., s.20-38 ).

kaynaklar, know-how gibi çeşitli içsel faktörlerin de değerlendirilmesi ile elde edilmektedir. Dış çevre analizinde ise özellikle kurum faaliyetlerine etkileyebilecek nitelikte, kurumun inisiyatifinde olmayan ve çok yönlü risk unsuru barındıran ekonomik ve sosyo-kültürel yapı, Hukuki yapı ve yasalar, dini ve ahlaki unsurlar, ekolojik yapı gibi faktörler ve az da olsa kurumun etkileyebileceği sektör yapısı, rekabet yapısı; sendikalar, müesseseler ve bankalar gibi yakın çevre unsurları ile olan ilişkiler de değerlendirilir.

## **7.2. Stratejik Tasarım**

Stratejik tasarım vizyondan başlayan ve oradan stratejilere örgütsel amaçlara, bölüm hedeflerine ve nihayet normlara doğru inen bir amaçlar hiyerarşisinden kapsamaktadır. Bu hiyerarşi gerçekte, tasvirde kullanılan kavramlardan hareketle, sadece hayal olarak anlaşılmamalıdır. Bu hiyerarşide amaçlar en soyut vizyondan, normlara doğru inerek somutlaştıran ve akılcı tarafını hiç kaybetmeyen basamaklar olarak ortaya çıkmaktadır<sup>36</sup>

## **7.3. Stratejik Uygulama**

Kurumlar kendileri için en uygun stratejileri belirledikten sonra, seçilen stratejilerin etkili bir şekilde uygulamasını sağlamak noktasına gelmektedirler. Stratejik yönetim açısından bir kurumun başarısını belirleyen husus, sadece uygun stratejilerin seçilmesi değil, aynı zamanda beklenen amaçların istenilen şekilde sonuçlandırılabilmesidir. Bu başarının sağlanabilmesi için öznenin bir çaba gerekmektedir. Seçilen stratejiler ne kadar etkili olursa olsun sonuçta üzerinde kaldıktan sonra bu çabaların hiçbir getirisi olmamaktadır. Seçilen stratejilerin uygulanması için, her şeyden önce, her bir yönetici ve çalışanın amacını, yapmaları gereken faaliyetleri, sorumlulukları ve bunlar için gerekli kaynakları içeren ayrıntılı planlar hazırlamaktadır. Kimi zaman stratejik değişimler gereği örgüt yapısında da değişikliklere gidilmektedir.<sup>37</sup>

## **7.4. Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü**

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejinin, kurumu amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; yeni stratejilerin eskileri üzerinden gidilerek mümkünse köklü değişiklikler yapılarak mümkün

---

<sup>36</sup>Çi dem, B.Tu ba, a.g.k., s.43

<sup>37</sup>Çi dem, B.Tu ba, a.g.k., s.44.

gerçekle tirilece ine karar verilmesi konusuna geri besleme sa lamaktadır. Stratejilerin ba arıları bazı kriterler ortaya konarak ölçülmelidir. Bu a amanın etkilili ini belirleyen temel faktör kullanılan kriterlerdir. Bu kriterler de erlendirmeye standart olu turmaktadır. De erlendirme kriterlerinin neler olaca ı planlama a amasında belirlenmelidir. Kontrol sürecinde elde edilen bilgiler, öncelikle yöneticilerin kaynak da ıtım tercihlerinin do ru olup olmadı ını algılamalarına yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak; uygulama planlarının iyile tirilmesi de de erlendirme ve kontrol a amasından elde edilen bilgiler kullanılarak sa lanabilmektedir. Ayrıca birim yöneticilerinin ve birimlerin ba arıları da bu bilgiler kullanılarak belirlenebilir.<sup>38</sup>

## **8. STRATEJİK YÖNETİM VE YÖNETİM**

Stratejik yönetim, stratejik analiz, formülasyon ve tanımlamayı içerir. Stratejik yönetim kararlarını üst yöneticileri almakta olup, orta ve alt düzey yöneticiler bu karar alma sürecine destek olurlar. Strateji yöneticiler, organizasyonu planlanan amaçlar üzerinde tutmak için ana amaçta bir sabitlik sa lanmalıdırlar. Amacın sabit olması yöneticilerin ortak bir vizyona, kabul edilmi bir misyona ve açık bir hedefe sahip olmalarını gerektirir.<sup>39</sup>

Birçok i letmede stratejik yönetim görevi genel müdür tarafından tipik olarak planlama personeli diye adlandırılan ki ilere verilir. Küçük organizasyonlarda ise genel müdür planlama asistanı olarak bir ki iyi saptar. Orta ve büyük ölçekli i letmelerde ise genel müdür bir planlama komitesi veya planlama departmanı ba ındaki yönetici veya yardımcısını görevlendirir. Planlama personeli pozisyonundaki ki iler (i letmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, planlama yöneticisi ve kurmayları ve i letmenin di er yöneticileri) verileri toplar, analiz eder ve yapılabilecek çe itli stratejik kararları belirleyerek, irket amaçlarını gerçekle tirecek stratejileri genel müdüre tavsiye ederler.

### **8.1. Stratejik Yöneticiler ve Bilgi Akışı**

Bugünün dünyasında devamlı geli en ve de i en çok karma ık bir ortamda ya ayan bir organizasyon için strateji geli tirirken, organizasyonda yönetim prosesinden sorumlu bir ki i olmalıdır. Normal olarak bu görev stratejik yöneticilerin omuzlarına dü er. Stratejik yöneticiler organizasyonun bütün performansından ya da onun bir bölümünün hedeflerinden

<sup>38</sup> Çi dem, B.Tu ba, a.g.k., s.44.

<sup>39</sup> Dess Gregory G. ve Alex Miller, Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, 1993. s.32.

sorumlu olan kişilerdir. Stratejik yöneticiler fonksiyonel yöneticilerden farklıdır. Fonksiyonel yöneticiler, personel, satın alma, üretim, satış, müşteri hizmetleri, muhasebe vb. gibi bazı spesifik işlerin sorumluluğunu taşırlar.<sup>40</sup>

Chicago üniversitesinden Edward Wropp, başarılı bir stratejik yöneticinin karakteristiklerini 5 ana başlık altında toplamaktadır<sup>41</sup>. Wropp'ın görüşlerine göre, bu 5 karakteristik çok önemlidir.

Birincisi; Çeşitli yönetim seviyelerinde alınması gerekli kararlar hakkında yöneticiler iyi bilgilendirilmeli olmalıdırlar. Organizasyonun bütün seviyelerinde uygulamaların nasıl olması ve olduğu hakkında geniş bir bilgi ağı kurulmalıdır.

İkincisi; İyi bir stratejik yönetici zamanın nasıl bölmesi gerektiğini bilmelidir.

Üçüncüsü; İyi stratejik yöneticiler iyi politikacıdır. Onlar güç oyununu maharetle oynarlar, bunu yaparken otoritelerini çalışanlarını zorlamak için kullanmak yerine kendi fikirleri üzerinde konsensüs sağlamaya çalışırlar. Onlar bir diktatörden ziyade bir koalisyon lideriyim gibi davranırlar.

Dördüncüsü; Başarılı bir stratejik yönetici organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamalıdır, bu da bir anlamda esnek olmasını gerektirir. İlk bakışta bu garip gelebilir, çünkü stratejik bir yönetici elde edebildiği bütün faktörleri planlama ilmini kullanarak, harmanlayıp çok ayrıntılı planlar hazırlamaktadır. Bununla birlikte, tek de işi mezin de işi im olduğu bir dünya da esnek olan değerler vardır. Onun için bu değerleri göz önünde bulundurmalıdır.

Beşincisi; Stratejik yöneticilerin sahip olması gereken şey, programın zamanla koordineli olarak ilerlemesini bilmedir. Başarılı stratejik yöneticiler hedefe ulaşmak için hazırladığı bir programda daha az rol almaya çalışmalıdır.

Hedef belirleme, stratejik formülasyon ve strateji uygulaması organizasyon içinde her seviyede insanın katılımı ile olur. Bunun için organizasyondaki her birim hedefi

---

<sup>40</sup>. Hill ve Jones, a,g,k, s.16

<sup>41</sup>.Hill ve Jones, a,g,k,1989, s.16-18

gerçekle tirmek ve hazırlanan planı iyi bir ekilde uygulayabilmek için birbirleri ile haberle meli ve stratejik bilgilerin akı nı sa lamalıdır.<sup>42</sup>

Örne in, stratejik i birimi seviyesindeki stratejik yöneticilerin Fonksiyonel seviyedeki stratejik yöneticilerden her fonksiyonel birimin zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi alamadıkları müddetçe gerçekçi i birimi seviyesindeki stratejik planlar yapmaları beklenemez. Bu girdiler olmadan stratejik i birimi seviyesindeki yöneticiler takip edilecek fonksiyonel kaynaklar olmadan etkin bir stratejik için karar veremezler Benzer olarak irket seviyesindeki yöneticilerden i birimi seviyesindeki yöneticilerden her i biriminin güçlü ve zayıf yönleri hakkında oldu u kadar aynı zamanda pazarın durumu, fırsatları ve rakipler ve dı tehlikeler hakkında bilgi alamadıkça gerçekçi stratejik planlar yapması beklenemez. Stratejik yöneticiler aynı zamanda takip edilen planın amaçlarla birebir uyum içinde oldu undan da emin olmalıdırlar. Bu da her seviyedeki yöneticisinin çok daha yaygın olan bir ileti im a ı içinde bulunması gerektirir.

## 8.2. Stratejik Yöneticilerin Sorumlulukları

İletmelerde stratejik yönetimden sorumlu yöneticilerin sorumluluklarını 14 ba lık altında toplayabiliriz<sup>43</sup>

1. Görevin tanımlanması: İletmenin sürekli büyümesi gibi i letmeye rehber olan kararların alınarak belirtilmesidir. Görev zamandan ba ımsızdır.
2. İletme felsefesinin tespiti: Burada i letme de erleri ve davranı biçiminin tespit edilmesidir.
3. Politikaların tespiti: İletme felsefesiyle beraber stratejiyi gerçekle tirecek temel faaliyetlerin performansına rehber olacak planların seçimidir.
4. Amaçların belirlenmesi: Tanımlanan bir zaman aralı nda i letmenin istenen hedeflerin seçimidir.
5. Stratejilerin geli tirilmesi: İletmenin ba arılı bir ekilde amaçlara ula abilmesi için planlar ve fikirler geli tirilmesidir.
6. İletme yapısının planlanması: Personelin i letmenin strateji, felsefe ve politikaları do rultusunda beraber çalı masını sa layacak organizasyon planı geli tirilmesi olayıdır.

---

<sup>42</sup> . Hill ve Jones, a,g,e, s.20-21.

<sup>43</sup> . Certo ve Peter ,a,g,k, s.8.



7. Personel sa lanması: Organizasyon planındaki belirlenen pozisyonlar için insan seçimi ve geli tirilmesi çalı malıdır.
8. Prosedürlerin tanımlanması: İletme için fiziki olanak, ekipman ve çalı ma sahasının sa lamasıdır.
9. mkanların sa lanması: İletme için fiziki olanak ,maddi ve be eri kaynakların sa lanmasıdır.
10. Sermaye sa lama: İletmenin çalı abilmesi için nakit para ve kredinin elde edilmesidir.
11. Standartların tespiti: Uzun dönemli amaçlara ula mak için performansın ölçütlerinin tespitidir.
12. Yönetim programları ve eylemsel planların tanımlanması: Kaynakların kullanımı ve faaliyetlerin yönetilmesi için plan ve program geli tirilmesidir. Burada gerçekleştirilen strateji, politika, prosedür ve standartlardan yararlanır.
13. Kontrol bilgilerinin sa lanması: Programların prosedürlerin, politikaların, stratejilerin do ru bir ekilde izlenip izlenmedi i kontrol edilmesidir. İletme performansı kontrol bilgileri sayesinde ölçülür.
14. Personelin hareketlendirilmesi : İletmenin planları do rultusunda tespit edilen standartlar, prosedürler, politikalar ve stratejiler do rultusunda personelin motive ederek yönlendirilmesi olayıdır.

## II. BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLER

#### 1. KAMU YÖNETİMİ

Kamu sektörü/yönetimi, kamusal faaliyeti ve bu faaliyeti yürüten örgütü ifade eder. Bu faaliyetin ve örgütün incelenmesi ise kamu yönetimi disiplininin bir alanıdır.<sup>44</sup> Diğer bir şekilde kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>45</sup> Bu tanımlardan, kamu yönetiminin, biri “içsel” diğeri “yapısal” olmak üzere iki temel yönünün olduğu ortaya çıkmaktadır. İçsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarının uygulama sürecini ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların yürütülmesi sürecini oluşturmaktadır. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel yönünü anlatmaktadır. Bu örgütsel yön, hem merkezi hem de yerel düzeydeki yapılanmayı ifade etmektedir. Kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi bu örgütler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.<sup>46</sup>

#### 2. KAMU YÖNETİMİNDE YENİ ARAYIMLARA YOL AÇAN NEDENLER

##### 2.1. Ekonomik ve Mali Etkenler

II. Dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan sosyal devlet anlayışı, devletin üstlendiği rollerin artmasına ve dolayısıyla kamu yönetiminin genişlemesine yol açmıştır. Devletin geleneksel içişlerine ek olarak, sağlık, sosyal güvenlik gibi yeni alanlar eklenmiştir. Sosyal devlet anlayışının ekonomiye getirdiği yükler 1970’li yıllarda petrol krizi sonrasında ortaya çıkan ekonomik durgunluk ile birlikte belirginleşmeye başlamıştır. Bu durum, kamu harcamalarının daha fazla sorgulanmasına yol açmıştır.

---

<sup>44</sup> Durna, U. ve Eren, V. *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme Daresi Dergisi*, 2002, Sayı:35/1, s. 56.

<sup>45</sup> Ergun, T., *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*, TODA E Yayını, Ankara, 2004, s.8.

<sup>46</sup> Çetin, Sefa, a.g.k., s.40.

Kamu harcamalarındaki artışla birlikte gerek refah devletinin getirdiği yüklerin kamu tarafından ne derecede üstlenilmesi gerektiği gerek devlet bu faaliyetleri nasıl yürütmesi gerektiği tartışılmaya başlanmıştır. Kamu harcamalarındaki sürdürülemez büyüklük ve büyüme eğilimi, kamu harcamalarının kamu hizmetlerine dönüşme sürecinde oluşan kayıp ve gecikmeler, kötü yönetim ve yolsuzluk algısı, kamunun kendisinden beklenen çıktıları üretmemesi kamunun sunduğu hizmetlerde yeterince verimli olmadığını kanısını oluşturmuştur.<sup>47</sup> Kamuda verimliliğin ve performansın düşük olduğu kanısı, kamuda yapılanma ve işlevi konusunda sorunlar olduğu ve bu sorunların “yeniden” yapılanma ile düzeltilebileceği fikrinin daha fazla benimsenmesine yol açmıştır.<sup>48</sup>

## 2.2. Sosyal Etkenler

Toplumların yaşadığı sosyal değişimler kamu yönetimi alanında reform ihtiyacını ortaya çıkartan diğer önemli bir nedendir. Vatandaşların kamu hizmetlerinin kendilerinden toplanan vergiler ile finanse edilmesine yönelik bilincin artması, kamu hizmetlerinden beklentilerinin de artmasına yol açmıştır. Vatandaşlar üretilen hizmet miktarının yanı sıra hizmet arzında hız ve kaliteye de daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Özel sektörde mal ve hizmet sunumunda yaşanan gelişimlere paralel olarak kamu hizmetlerinin sunumunda da benzer gelişimin olması beklentisi ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, kamunun eşitlik ilkesi gereğince herkese aynı hizmeti aynı şekilde sunma anlayışı sonucunda kamu kamudan beklentilerini karşılayamaz hale gelmiştir. Hizmetlerin farklı kişi veya gruplara göre çeşitlendirilmesi ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programların oluşturulmasına yönünde talepler artmıştır. Yükselen eğitim seviyesi ve bilgiye erişimin kolaylaşması bu beklentileri arttıran unsurlar olmuştur.<sup>49</sup>

## 2.3. Siyasal Etkenler

Diğer etmenlerin yanı sıra, bazı siyasi gelişmeler de kamuda reform arayışını hızlandırmıştır. “Yeni sağ” anlayışı kamu yönetiminin değişmesi gerektiğini savunmaktadır.<sup>50</sup> Yeni sağ anlayışının savunucuları kamunun giderek artan harcamalarını ve bürokrasinin

<sup>47</sup> Heeks, Richard (). “Reinventing Government in the Information Age” Reinventing Government in the Information Age editor: R. Heeks, Routledge NY . 1999, s.10.

<sup>48</sup> Erkan, Volkan, Kamu Kurullarında Stratejik Planlama:Türkiye Uygulaması ve Kurullarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara, 2008, s.35-36.

<sup>49</sup> Erkan, V. a.g.k., s.36.

<sup>50</sup> Aksoy, İnanış Yeni Sağ ve Devletin Değişimi, Türkiye’de Kamu Yönetimi, Editörler: B. Aykaç; . Durgun; H. Yayman, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003, s. 545-559.

geni lemesini önemli sorunlar olarak görmektedir. Bürokratlar kendi bütçelerini büyütme iste i içindedirler. Bu do rultuda kamu harcamaları da artmaktadır. Yeni sa 'ın yanda ları kamuda rekabet ve kamunun seçme hakkı kavramlarının kamu yönetimi içinde yer alması gerekti ini savunurlar. Bu kavramların yerle mesi ile, kamu yönetiminde mü teriyi çekmek için olu an rekabet daha etkin bir yönetimi de beraberinde getirecektir.<sup>51</sup>.

Ayrıca, bazı hizmetlerin özel sektör eliyle yürütülmesi de bir alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Halkın ve sivil toplum örgütlerinin kararlara daha fazla katılma iste i kamu yönetimindeki de i im aray larının nedenlerinden biridir. Yukarıdan a a ıya do ru tek yönlü yönetim tarzı yerine vatanda ın yönetime daha fazla katılması gerekti i fikri, yöneti im (governance) kavramının kamu yönetimi reformlarında hakim bir tema haline gelmesine neden olmu tur.<sup>52</sup>.

Uluslararası bazı geli meler kamu yönetimi reformlarını destekleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselle me olgusu ile birlikte, ülkelerin kamu politikaları uluslararası geli melerden daha fazla etkilenmeye ba lamı tır. Dünya Bankası, IMF gibi kurulu lar reform hareketlerini çe itli ülkelerde desteklemi lerdir. Di er yandan, kamu yönetimi reformları gerçek amacından çok “di er ülkelerden geri kalmamak” anlayı ı çerçevesinde de pek çok ülkede kabul görmü , kamu yönetimi reformlarının tetikleyicisi olmu tur.<sup>53</sup>

## 2.4. Teknolojik Etkenler

Bilgi teknolojilerindeki geli meler özel sektör kurulu larında oldu u kadar kamu kurulu larında da de i im ihtiyacını ortaya çıkartmı tır. Pek çok hizmet sunumunun elektronik ortamda gerçekleştirilebilir olması kamu hizmetlerinde mekansal ba ımlılı ın azalmasına ve hızın artmasına neden olmu tur. Hızlı hizmet sunumunun öneminin arttı ı ve mekansal zorunlulukların azaldı ı bu ortam, kamu kurulu larını bürokratik organizasyonlar yerine daha esnek yapılı ve mü terinin/vatanda ın ihtiyaçlarındaki de i imlere daha hızlı cevap veren örgüt tiplerini geli tirmeye ya da adapte etmeye zorlamı tır. Bunun sonucunda a örgütler, sanal örgütler gibi örgütlenme modelleri de bürokratik örgütlenmeye alternatif olarak

---

<sup>51</sup> Bayraktar, Gonca, Yeni Sa Dü üncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayı ı” Türkiye’de Kamu Yönetimi Editörler: B. Aykaç; . Durgun; H. Yayman, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003s. 564.

<sup>52</sup> Creighton, James L., The Public Participation Handbook, Jossey-Bass, San Fransisco, CA, 2005, s.14-20.

<sup>53</sup> Erkan, V., a.g.k., s.37.

görölmeye a lamı tır. Bu yeni tip organizasyon modellerini kullanma gereksinimi kamu yönetimlerini reforma zorlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>54</sup>

## 2.5. Kuramsal Geli melerin Etkileri

Bazı kuramsal çalı malar kamu yönetiminde de i imin yönünün belirlenmesinde etkili olmu tur. Kamu tercihi kuramı ile vekalet teorisi bu de i imde etkili olan ba lıca kuramsal çalı malar arasında yer almaktadır.

Kamu tercihi teorisi 1950’li yıllara dayanmakla birlikte, James Buchanan’ın 1986 yılında Nobel ödölünü kazanması ile kamunun ilgisini daha fazla çekmi tir. Kamu tercihi teorisi, ekonomi biliminde oldu u gibi politika süreçlerinde yer alan bütün bireylerin kendi faydalarını maksimize etmeye çalı tıklarını öne sürer. Yani, seçmen, bürokrat, politikacı ve di er aktörler karar alma süreçlerinde kamu çıkarlarından önce bireysel rasyonellerini dikkate alırlar.

Vekalet teorisinin (agency theory) temel oda ı firma sahibi ile firmayı yönetenlerin birbirinden farklı ki iler olması durumunda ortaya çıkacak olan yönetim problemleridir. Yönetici aynı zamanda firmanın sahibi de ilse, firmanın yönetimi ile elde etti i gücü belli oranda kendi çıkarları için kullanabilir. Bu durum, firma sahibinin profesyonel yöneticileri denetlemesine neden olur. Denetlemenin giderleri, yöneticinin firma çıkarlarını daha iyi koruması için yapılan maa dı ı ödemeler ve yöneticinin firma sahibi gibi karar verememesinden ortaya çıkan kayıplar firma için ayrı bir maliyet kalemidir. Sahiplik ile yönetimin ayrılmasından ortaya çıkan bu maliyete vekalet maliyeti (agency cost) denir. Kamu kurulu larında asil-vekil ayrımı özel sektör kurulu larından daha belirgin bir sorundur. Kamu yöneticilerinin kendi çıkarlarını gözetmesi devletin kaynakları etkin kullanmasının önünde bir engel olu turur. Kamu kesimi de kamu yöneticilerinin devletin amaçları do rultusunda çalı tırılabilmesi için vekalet maliyetine katlanması gereklidir.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Erkan, V., a.g.k., s.37.

<sup>55</sup> Erkan, V. a.g.k., s.38.

### 3. KAMU YÖNETİM REFORMU

Kamu yönetimi reformuna kapsamlı ve sistemli ilk çalı ma Merkezi Hükümet Te kilatı Ara tırma Projesi (MEHTAP) olmu tur. 1962-1963 yıllarında yürütülen çalı ma DPT ve TODA E i birli i ile gerçekte tirilmi tir. Devletin fonksiyonları üzerine odaklanan raporun amacı “ . . . merkezi hükümet görevlerinin da ılı tarzını tespit etmek ve bu da ılı n amme hizmetlerin, en verimli tarzda ifasına imkân verip vermedi ini inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmak” olarak ortaya konulmu tur.<sup>56</sup>

Reform çalı malarında ikinci ve en kapsamlı örnek Kamu Yönetimi Ara tırma (KAYA) Projesidir. 1988 yılında Altıncı Be Yıllık Kalkınma Planı hazırlıklarına temel olu turmak üzere DPT tarafından TODA E’den kamu yönetimini geli tirmek ve yeniden düzenlemek üzere bir çalı ma yapmasını talep edilmi tir. Çalı manın çıkı noktası, 1983’te kurulan hükümetin kamu yönetiminde yaptı ı de i ikliklerin sonuçlarını incelemek, ortaya çıkan eksiklikleri ortaya koymak, uygulama problemlerini tespit etmek ve kamu yönetiminin ya anan hızlı toplumsal de i melere ne derecede uyabildi ini belirlemek olarak ortaya konulmu tur. Projenin amacı, “kamu yönetimini, etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavu turmak; kamu yönetiminin geli en ça da ko ullara uyumunu sa lamak; kamu kurulu larının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünü ünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılı biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberle me ve halkla ili kiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve sorunlara yönelik çözüm önerilerini sunmak” ekinde ifade edilmi tir.<sup>57</sup>

### 4. KAMU SEKTÖRÜ-ÖZEL SEKTÖR FARKLILIKLARI

Genellikle özel sektör kurulu larında uygulanan stratejik yönetim tekni inin kamu sektörüne uygulanabilirli i, bu iki sektörün birbirinden farklıla ması sebebiyle tartı malara neden olmaktadır. Bu farklılar öyle sıralanabilir:<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Erkan, V. a.g.k., s.62

<sup>57</sup> Erkan, V., a.g.k., s.62

<sup>58</sup> Çetin, S., a.g.k., s.41-42.

• Kamu sektörünün varlık, amacı kamu hizmeti sunumudur. Ba arısı ise bu hizmeti ne derecede iyi yerine getirdi i ile ölçülür. Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını yapıp uyguladıklarında, e er karları artıyorsa bunu yönetimin ba arısı, tersi bir durumda ise ba arısızlı ı olarak de erlendirirler. Ancak kamu hizmetlerinde ba arıyı ölçmek o kadar kolay de ildir.

• Di er farklılık mali kaynaklardadır. Kamu hizmetlerinde bedeli ödeyenler, her zaman o hizmetlerden yararlananlar olmayabilir. Özel giri imde ise mal ve hizmetin bedelini mü teri öder.

• Bir ba ka fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi hizmet üretirken siyasal baskılara maruz kalabilmektedir. Örne in, personel gereksinimine ve verimlili e bakılmaksızın devlet kadroları siyasetçiler tarafından i irilebilmektedir. Özel sektör ise siyasetten etkilenen de il, tersine siyaseti etkileyen bir baskı grubudur.

• Kamu kesiminde ço u zaman katı kural ve bürokratik yapı, hizmetlerin sunumunda kaliteyi dü ürmektedir. Personelini ödüllendirme mekanizmasını daha cömert ve hızlı kullanan özel sektör, etkin kararlar alıp uygulayabilmektedir. Kamu kesimi ço u zaman sonuç almak yerine, kurallara ve süreçlere uymayı tercih etmektedir.

• Kamu kesiminde her hizmet ayrı kurulu tarafından verildi i için rekabet hemen hemen hiç yoktur. Ancak özel sektörde irketler sürekli rekabet halindedirler. Bunun için sürekli piyasayı izlemek ve hızlı karar almak zorundadırlar. Kamu kurulu ları ba arılı olmak için ba ka kurulu larla rekabet etmek yerine, onlarla i birli i imkanlarını ara tırırılar.<sup>59</sup>

• Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve e itlik esastır. Her vatanda hizmetlerden e it ekilde yararlanma hakkına sahiptir. Özel sektörde üretilen hizmetlerde tarafsızlık ve e itlik gibi ilkeler anlamlı de ildir.<sup>60</sup>

• Kamu kurulu larında ortaya çıkarılan “de er”in özel sektördeki gibi tek bir boyutu yoktur. Özel sektördeki de er, “fiyat” gibi tek bir boyuta indirgenebilmektedir. Bu, kamuda kolay de ildir. Örne in, kamu hizmetlerinin bir kısmı parasızdır.<sup>61</sup>

• Son olarak, kamu kurumlarında örgütsel hedeflerin çok daha büyük oranda belirsizlik içermesi, birbiriyle çatı abilir nitelikte olması, net olmayı ı, örgüt

<sup>59</sup> Pollitt, C., *The Essential Public Manager*, Open University Press, New York, 2003, s.18.

<sup>60</sup> Saran, U., *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınları, Ankara, 2004, s.69.

<sup>61</sup> Yalçın, . ve Özulucan, M. N., *Özel ve Kamu Yönetiminde De i im Mühendisli i*, *Türk dare Dergisi*, Sayı:436, 2002, s. 193.

üyelerince tam anlamaz olması, çalı malarını daha zor hale getirecektir. Ayrıca, örgütsel hedeflerle ilgili olarak, performans ölçümünün do ru ve net bir biçimde yapılamayı ı da söz konusu farklılı ı belirginle tirecektir.<sup>62</sup>.

Yukarıda sıralanan sebeplerden dolayı kamu sektöründe stratejik yönetim/stratejik planlama uygulaması daha zordur, ancak imkansız de ildir.<sup>63</sup>

## 5. YEREL YÖNET MLER

Kamu hizmetleri, topluma bir bütün halinde sunulmalıdır. Hizmetlerin verimli yürütülmesi için idare, “merkezi” ve “yerinden” olmak üzere iki ekilde örgütlenmi tir.<sup>64</sup> iç ve dı güvenlik, adalet, ülke düzeyinde toplumsal refahın ve kalkınmanın sa lanması, sosyal güvenli in etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gibi görevler merkezi idarenin, mahalli sınırlar içinde ya ayanlar için önem ta ıyan itfaiye, park, mezbaha, kent içi ula ım, çöplerin toplanması gibi i ler de yerel yönetimlerin görevi olarak kabul edilmektedir<sup>65</sup>

Devletler, hem demokratik gerekçelerle hem de hizmetleri hızlı ve etkin bir ekilde götürmek için yerel yönetimleri kurmu lardır. Yerel yönetimler, her ülkenin idari yapısı içinde yer alan ve esas itibariyle yerel sınırlar içinde ya ayan halkın yararlanaca ı mal ve hizmetleri üreten ve sunan ya da sunulmasını sa layan kurulu lardır. Bu kurulu ların en temel özellikleri, tüzel ki ilik ve seçime i ba ına gelen karar organlarına sahip olmalarıdır.

Türkiye’de geçmi i çok eskilere gitmeyen yerel yönetimler Tanzimat döneminde ve 1854’ten sonra kurulmu tur. Hukuki niteliklere sahip yerel yönetimlerin kurulu u ise Cumhuriyet döneminde gerçekleştirilmi tir. 1924’te çıkartılan 442 sayılı Köy Kanunu ve 1930’da çıkartılan 1580 Sayılı Belediye Kanunu ile tüzel ki ili e sahip Köy ve Belediye idareleri kurulması sa lanmı tur.

Anayasamızın 127. maddesinde yerel yönetimler, il, belediye veya köy halkının “mahalli mü terек ihtiyaçlarını” kar ılamak üzere, kurulu esasları kanunla belirtilen ve karar

---

<sup>62</sup> Çetin, a.g.k., s.42.

<sup>63</sup> Çetin, a.g.k., s.43.

<sup>64</sup> Toprak, Z., *Yerel Yönetimler, Nobel Yayınlar*, Ankara, 2006, s.11.

<sup>65</sup> Nadarolu, H., *Mahalli dareler, Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması*, Beta Yayınları, stanbul, 2001, s.3.



organları, gene kanunla gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek olu turulan kamu tüzel ki ileri olarak tanımlanmaktadır.<sup>66</sup>

Di er bir ifadeyle yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki de i ik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini kar ılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde olu turulmu olan anayasal kurulu larıdır. Literatürde yo un olarak kullanılan yerel yönetim tanımı “Yerel yönetimler belirli bir co rafi alanda yaşayan, yerel toplulu un bireylerine kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmi görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, üstlendi i hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ili kilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel ki ileridir” ekinde yer almaktadır.<sup>67</sup>

Kamu Yönetimi Sözlü ünde yerel yönetimler; “merkezi yönetimin dı nda, yerel bir toplulu un ortak bir gereksinmesini kar ılamak amacı ile olu turulan, karar organlarını do rudan halkın seçti i, demokratik ve özerk bir yönetim kademesi, bir kamusal örgütlenme modeli” olarak tanımlanmaktadır.<sup>68</sup>

Nadaro lu ise bu kurulu ları, “devlet sınırları içinde yerle mi irili ufaklı insan topluluklarının (köy, kasaba, kent ) ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını kar ılamak maksadıyla belli bir hukuk düzeni içinde olu turulmu anayasal kurulu lar” ekinde tanımlayarak bu kurulu ların belli bir alan içinde o bölge insanların ortak ve mahalli ihtiyaçlarını gidermek için kurulduklarına dikkat çekmektedir.<sup>69</sup>

Yerel yönetim kurulu ları ülkenin yönetim sisteminin bütünlü ü içinde yer alırlar. Merkezi yönetimin hiyerar ik denetimi altında de ildirler, ancak yerel yönetimler üzerinde merkezi yönetimin hukuki denetim yapma yetkisi vardır. Ayrıca merkezi yönetim, ülke yönetiminde birlik ve bütünlü ü sa lamak amacı ile yerel yönetimlerin uymaları gereken ulusal amaçlar, hedefler, ilkeler ve standartları belirler. Buna kar ılık yerel yönetimler, yürütülmesi kendilerine bırakılmı olan kamu hizmetlerine ili kin kararları almak, tercihleri yapmak ve bunlar için vergi salmak yetkisini de içerecek biçimde, çe itli yollarla mali kaynak

<sup>66</sup> Yıldırım, T., Türkiye'nin dari Te kilatı, Alkım Yayınevi, stanbul, 1999, s.125.

<sup>67</sup> TOD E, Kamu Yönetimi Ara tırması (KAYA) Genel Rapor, Ankara 1991, s.1.

<sup>68</sup> Bozkurt, Ömer.ve Ergun, Turgay . Kamu Yönetimi Sözlü ü, TODA E Yayımı, Ankara, 1998, s.258.

<sup>69</sup> Nadaro lu, H. (2001). Mahalli darelere, Beta Yayınları, stanbul , 2001, s.3.

bulmak, bu kaynakları hizmetleri için kullanmak ve bu hizmetleri yürütmek için gerekli örgüt yapılarını kurmak bakımından idari özerklikten yararlanırlar. Yerel artların farklılı nı, mekansal uzaklık, halkın yönetime katılması ve halka daha iyi hizmet sunma gibi sorun ve ihtiyaçlar, yerel yönetimleri ortaya çıkarmı tır.<sup>70</sup>

Türkiye’de co rafi alanın esas alınmasıyla olu turulan yerel yönetim yapıları “il özel idareleri”, “belediye yönetimi” ve “köy yönetimi” olmak üzere üçe ayrılır. Yerel yönetimlerde stratejik planlar ve stratejik yönetim konusuna odaklandı ımız bu çalı mamızda Belediyelerdeki stratejik yönetim uygulamaları örne i üzerinde duraca ımızdan yerel yönetimlerden sadece “belediye yönetimi” ni ele alaca ız.

## 5.1. Yerel Yönetimlerin Önemi ve Özellikleri

Türkiye’de bütçe büyüklü ü itibariyle bakıldı ında, yerel yönetimler içinde köyler bu bütçenin % 1’ine; il özel idareleri % 14’üne ve belediyeler % 85’ine sahiptir. Ülkemizde yerel yönetimlerin hizmet sundu u nüfus, toplam nüfusumuzun %75 olup, yerel yönetimlerin GSMH’daki payı da %2. 8’dir.<sup>71</sup>

Refah düzeyinin artı nın, sosyal ve siyasal kurumla madaki de i imlerin etkisiyle günümüzde yerel yönetimlerin öneminin gittikçe arttı nı görmekteyiz. Bu etkileri Nadaro lu u ekilde açıklamaktadır;<sup>72</sup>

- Refah artı nın etkileri: Özellikle kinci Dünya Sava ı sonrasında ülkelerdeki toplumsal refah artı ı, sosyal refah devleti anlayı nın da devletin güvencesi altına alınmasına yol açmı tı. Bu durum bireyleri, giderek kültür, e lence, istirahat gibi ça da kamusal ihtiyaçları kar ılayacak hizmetleri, eskisine oranla daha çok talep etmeye sevk etmi tir. Böylece, bu hizmetleri görececek yerel yönetimlerin önemi artmı tır.

- Sosyal yapıdaki de i im: Kentle menin artı na paralel olarak yerel bazı hizmetlerin önemi artmaktadır. Örne in, kentle me arttıkça çocuk ve özel otomobil sayısı artmakta ve dolayısıyla çocuk bahçeleri ile otoparklara olan ihtiyaç artmaktadır. Ayrıca kentle meyle birlikte kanalizasyon, itfaiye ve parklara olan talep artmaktadır.

<sup>70</sup> Çetin, a.g.k., s.69-70.

<sup>71</sup> Çimen, A., *Ekonomik Kalkınma Yerel Yönetim li kisinin (VAR) Yakla ımı ile Test Edilmesi: Türkiye Örne i*, Doktora Tezi, Tezi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 348.

<sup>72</sup> Nadaro lu, a.g.k. s.74.

- Siyasal kurumla madaki de i iklikler: Demokrasiyle yönetilen ülkelerde, parlamentoya giden yollar genellikle yerel yönetimlerden geçmektedir. Ayrıca bazı mahalli idare yöneticilerinin (örneğin ülkemizde Büyükşehirlerde) kamuoyundaki popülariteleri bir bakan kadar önemli olabilmektedir.

Yerel yönetimler, bütün ülkelerde kamu yönetiminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Yerel yönetimler, yerel hizmetlerde verimliliği ve etkinliği sağlamada da vazgeçilmez kurumlardır. Yerel yönetimler, yerel hizmetlerin yürütülmesinde verimli bir yöntem olarak görülür. Çünkü yöre halkının seçimiyle meydana gelen karar organları, kendi yörelerinin sorunlarını ve çözümlerini daha iyi bilirler. Yerel yönetimler merkezi yönetimin yükünü hafifletir. Geniş anlamdaki siyasi eylem önce yerel yönetimlerde alınır.<sup>73</sup>

Türk yerel yönetimlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>74</sup>

- Yerel yönetimler, yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenmiş özerk kurumlardır. Her birinin tüzel kişiliği vardır.
- Karar organları doğrudan halk tarafından seçilir.
- Kurulları, görev ve yetkileri yasa ile düzenlenmiştir.
- Bu kurullar üzerinde merkezi yönetimin vesayet denetimi vardır. Bu denetim yoluyla yerel yönetimlerin faaliyetlerinin hukuka uygunluğu denetlenmektedir.
- Yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının organlık sıfatını kaybetmeleri konusundaki denetim, yargı yoluyla olur. Bununla beraber, görevleri ile ilgili bir suç sebebi ile hakkında soruşturma açılan yerel yönetim organları ya da bu organların üyeleri, İçişleri Bakanı tarafından geçici bir önlem olarak görevden uzaklaştırılabilir.
- Yerel yönetimler, yasaların kendilerine verdiği görevleri yapmak için aralarında birlik kurabilirler. Bu tür birliklerin kurulması Bakanlar Kurulu kararı ile olur.

## 5.2. Belediyeler

Belediye yönetimleri; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı organlarından oluşan yapılardan oluşmaktadır. Bu kurumların görevleri 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesi şu şekilde belirlenmiştir.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Çetin, a.g.k., s.72.

<sup>74</sup> Polatoğlu, A., Kamu Yönetimi, Temel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayıncılık Ankara, 2003, s.126.

a) mar, su ve kanalizasyon, ula ım gibi kentsel altyapı; co rafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sa lı ı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; ehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; a açlandırma, park ve ye il alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geli tirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyük ehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b) Okul öncesi e itim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının in aatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını kar ılayabilir; sa lıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve isletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem ta ıyan mekânların ve i levlerinin korunmasını sa layabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden in a edebilir. Gerekti inde, ö rencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli deste i sa lar, her türlü amatör spor karsıla maları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödöl verebilir. Gıda bankacılı ı yapabilir. Belediye, kanunlarla ba ka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî mü terek nitelikteki di er görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır. Belediyeler meclislerinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürebilmektedir.

Belediyelerin, ekonomi ve kamu kesimi içerisindeki payı da gittikçe artmaktadır. Belediyelerin kaynak ve harcamalar\_, 1975-2005 döneminde, GSMH'ya oran olarak yaklaşık 3.7 kat artmış tır. 1975-1980 döneminde ortalama yüzde 5.1 olan belediye harcamalarının kamu kesimi içindeki payı ise 2001- 2005 yıllar arasında ortalama yüzde 7.9'a yükselmiş tir.<sup>76</sup>

Nüfusu 5000 ve üzerinde olan yerle im yerlerinde belediye kurulabilmektedir. Ancak il ve ilçe merkezlerinde nüfusa bakılmaksızın belediye te kilatı kurulması zorunludur. TBMM'nce kabul edilen ve 24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlü e giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile yeniden tanımlanan bütçe sürecinde stratejik planlama, performans programı, performans esaslı

<sup>75</sup> Toprak, a.g.k., s.87.

<sup>76</sup> Kurtulu , B., Türkiye'de Belediyelerin Mali Yapısı ve Harcamaların Finansmanı, DPT Yayınları, Ankara, 2006, s.4.

bütçeleme ve faaliyet raporları yeni unsurlar olarak benimsenmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu'nun yanı sıra, Belediye, İl Özel İdare ve Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000 in üzerinde olan belediyelere ve tüm il özel idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bu kanunda planlama, bütçeleme, uygulama ile izleme ve değerlendirme amaçları stratejik yönetim döngüsü çerçevesinde dikkate alınmıştır ve katılımcılık ilkesine vurguda bulunulmuştur. Kamu idarelerinde çalışanların ve kamu hizmetlerinden yararlananların katkı ve katılımları ile hazırlanacak olan stratejik planlar, idarelerde orta ve uzun vadeli politika üretebilmek için birlikte düşünen, sorgulayan, kaynakların istenilen sonuçların elde edilebilmesi yönünde ve verimli bir şekilde kullanılmasını öngören bir anlayışı hayata geçirmekte ilerleyecektir.

Belediyeler sahip oldukları imkânları kendi kentlerinin gelişimine, vatandaşları ve diğer paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine, mevcut durumun değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan zayıf yönlerin iyileştirilmesine yönelik olarak kullanabilmek amacıyla stratejik yönetim anlayışını benimsemiştir.

Kamu idareleri için yeni ve yenilikçi bir araç olan stratejik planlamanın etkili biçimde hayata geçirilebilmesi amacıyla tedrici bir uygulama stratejisi benimsenmiştir ve stratejik planlama yükümlülüğünün kamu idarelerinde yaygınlaştırılmasını öngören amaçlı bir geçiş programı oluşturulmuştur.

Söz konusu programın kamu idarelerine ilişkin nesnel veri ve bilgilere dayanan bir temelde oluşturulması amaçlanmıştır. Bu yönde, Türkiye İstatistik Kurumu ile kapsamdaki tüm kamu idarelerine yönelik ve anılan idarelerin kapasiteleri, eğitim ihtiyaçları, algılamaları ve benzeri bakışlıklarını ölçen bir "Kamuda Stratejik Yönetim Araştırması" gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ulaşılan (1)örgütsel yapı, (2)misyonun belirginliği, (3)teknik altyapı, (4)mevcut hazırlıklar, (5)bütçe esnekliği, (6)planlı çalışma anlayışı, (7)insan kaynakları, (8)liderlik ve isteklilik, (9)yararlanıcılarla ilişki düzeyi, (10)ürün ve hizmetlerde ölçülebilirlik, (11)rekabet, (12)yönetim kültürü ve (13)örgütsel iletişim bilgileri idarelerin kapasitelerini gösteren kriterler olarak belirlenmiştir.

Be yıllık bir süreci kapsayan stratejik planlama yaklaşımı ile (1) Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, (2) Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, (3) Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması, (4) Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> DPT Müsteşarlığı, Kamuda Stratejik Yönetim Mevzuatı, <http://www.sp.gov.tr/mevzuat.html>

### III. BÖLÜM

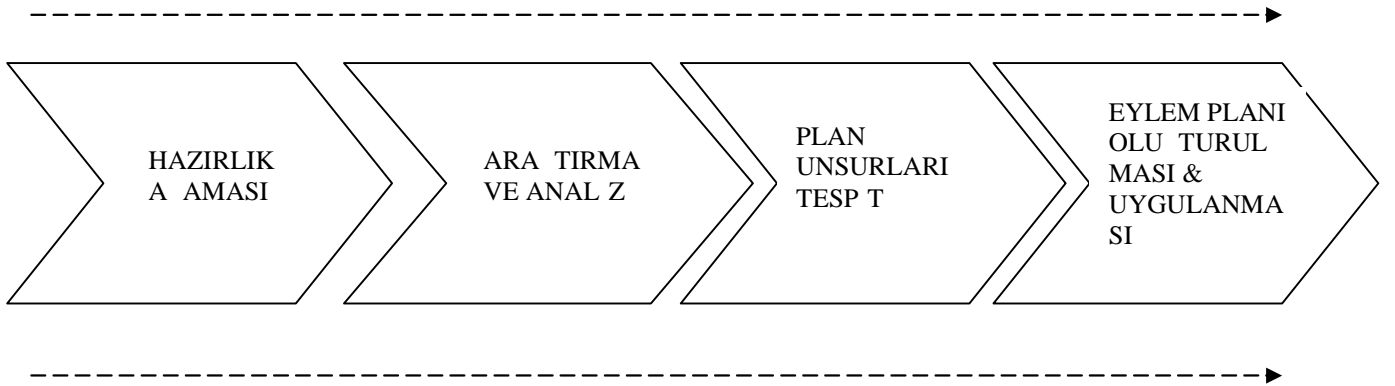
## GÜNGÖREN BELEDİYESİ'NDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

5393 sayılı belediye kanunuyla 5018 sayılı kamu mali denetimi yasası, kamu kurumlarında çok önemli ve köklü değişiklikleri ve yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Kamu kurumlarında stratejik planlama süreçleri DPT tarafından hazırlanmış olan “Kamu kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzu” çerçevesinde sürdürülmüştür. Ancak kamu idarelerinin hizmet alanları, fonksiyon ve ölçeklerinde oluşan farklılaşmalar nedeniyle, bu süreç birbirinden farklı yöntemlerle yürütülmüştür.

Güngören Belediyesi stratejik yönetim modelinin uygulama süreci; hazırlık, ara tırma ve stratejik analiz, (iç ve dış çevrenin analizi); stratejik plan unsurlarının tespiti; performans değerlendirme yönteminin yapılandırılması ve stratejik planın uygulanmasına yönelik eylem planlarının tespiti adımlarından oluşmaktadır.

### 1. HAZIRLIK AŞAMASI

Yaklaşık 45 gün süren hazırlık aşamasında Türkiye'deki belediyelerin ve diğer kamu kurumlarının stratejik plan modelleri incelenerek Güngören Belediye'nin ağırdaki mevcut 1'de yer alan Planlama Modeli ortaya konmuştur.



ekil 1. Güngören Belediyesi Stratejik Planlama Aşamaları

Yine hazırlık a amasında birimlerde ayrı ayrı toplantılar düzenlenerek stratejik planlamanın devletin bir dayatması olmadığı, etkinliği ve verimli çalışmanın gereği olduğu anlayışı yerleştirilmeye çalışılmıştır. Düzenlenen eğitimlerle ve bilgilendirme toplantılarıyla yönetici ve çalışanlara Stratejik Yönetim ve önemi anlatılmaya çalışılmış ve A'dan Z'ye tüm çalışanlar bu sürece dahil edilmeye çalışılmıştır.

## **2. ARA TIRMA VE ANALİZ A AMASI**

Ara tırma ve analiz a amasında Güngören Belediyesi'nin kurum içi çevresi ve ilgili olduğu dış çevre araştırılmış ve analiz edilmiştir. Kurum içi analizle Belediye'nin tarihçesi, organizasyon yapısı ve fonksiyonları incelenerek güçlü ve zayıf yönler belirlenmeye çalışılırken; sivil toplum örgütleri, kooperatif yapı, sosyal yapı gibi dış çevre unsurları incelenerek fırsat ve tehditler tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **2.1. İç Çevre Analizi**

İç çevre analizinde amaçlı olarak mülakat ve anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında, mevcut durum ve gelecek planları ile alakalı olarak, Güngören Belediyesi'nin bütün müdürlük, bağlı birim yöneticilerinin ve çalışanlarının görüşleri alınmıştır.

Güngören Belediyesi'nin kurumsal yetenek ve potansiyelini ortaya koymak ve tanıtım bilgilerini derlemek amacıyla, kurumun mevcut durumuyla ilgili olarak aşağıdaki konularda ara tırmalar yapılmıştır.

- Güngören Belediyesi'nin tarihçesi
- Güngören Belediyesi'nin organizasyon yapısı
- Güngören Belediyesi'nin kültür yapısı
- Güngören Belediyesi'nin personel yapısı ve birimleri

#### **2.1.1. Güngören Belediyesi'nin Tarihçesi**

1604'de umlu 16. Osmanlı Hükümdarı Sultan Genç Osman (1618–1622), avam meraklı bir padişah'tı. Güngören Köyiçi'nde, günümüzde ilçenin nadir tarihi eserlerinden biri olan Genç Osman Camii'ni ve üst tarafında bir "Av Kökü" yaptırmıştı. Ayrıca cami ile kök



arasında bir hamam ve kökün doğu tarafına da bina yaptırmıştı. Caminin kible duvarının sağ ve sol tarafına yaptırılan ve 1990'lara kadar akar vaziyette kalan iki çeşme ise, kışları sıcak, yazları da buz gibi soğuk akmasıyla ünlenmişti. Sırtındaki çeşme halen yerinde durmakla birlikte soldaki çeşme hoyratça yıkılıp kaybedildi. Her iki çeşmeye su veren camiinin batısındaki sırtlarda yer alan kaynaklar da, üzerine imam me rutası ve imam Hatip Okulu yapılarak tahrip oldu. Yakın zamanlara kadar akan bu çeşmeler, artık kurudu. Camiinin üzerine bina yapılan binalardan ise eser bırakılmadı.

Sultan Genç Osman'ın adını alan camiinin hizmetinde imam-hatip, müezzin, kayyum, faracı ve hizmetli kadrosu olarak 20 civarında insan görevlendirilmişti. Bunların maaş giderlerini ve camiinin masraflarını karşılayacak gelir temini için de padişah tarafından akar yaptırmış ve vakfedilmişti. Bu akarların bir kısmı Suriye'de (muhtemelen Am'da), bir kısmı da İstanbul Karaköy Meydanı'ndaki Ziraat Bankası ve arkasındaki Tatlıcılar mahallelerinin karşısında, Bankalar Caddesi'nden inip Galata Köprüsü'ne giden yolun sağında, sıralı Vakıf Dükkânlarıydı. Bunlar, günümüzde meydan genişletilmesi münasebetiyle yıkıldı. Muhtemelen camiinin başka gelir kaynakları da vardı. Ancak bunlar vakıf kaynaklarının titiz bir incelenmesine ihtiyaç duyuyor.

Genç Osman'ın katledilmesinden muhtemelen 200 sene sonra, Ahıskalı Aîr Hoca adında bir zat, Topkapı'dan bugünkü Güngören toprakları üzerine gelince, içinde keçilerin otladığı cami harabesine rastlar. Caminin bu hale, top atılarından veya ilgisizlikten geldiğini düşünmektedir. Bu zat; "Bunun vakıflarda kaydı vardır" diyerek Vakıf Dairesi'ne müracaat eder ve oradaki kayıtlarda Sultan Genç Osman Camii ve akarlarına rastlar. Bunun üzerine camiinin ihya ve idamesi için görevlendirilir. Kadroların ihdası ile caminin tamir ettirilerek ibadete açılması için vazifelenen Aîr Hoca ihale koyulur.

Aîr Hoca, en az beş-altı çiftlikten oluşan ve Vidos denilen eski Rum köyünde çalışan Müslüman ve sesi güzel, dine yatkın kişilerden bir kadro kurmak için harekete geçer. Aîr Hoca'nın bu kadroyu oluşturmak için temasa geçtiği kişilerin ya adını günümüzün Güngören'i ise, o dönemde Vidos, Burgaz, Haznedar, Emlak ve Ferhatpaşa çiftliklerinden oluşturdu.

Aîr Hoca bu çiftliklerde çalışan ve cami görevine uygun gördüğü kişilerden kadrosunu kurup ayın ettirir. Camiyi tamir ettirir ibadete açar. Bu görevlilere caminin

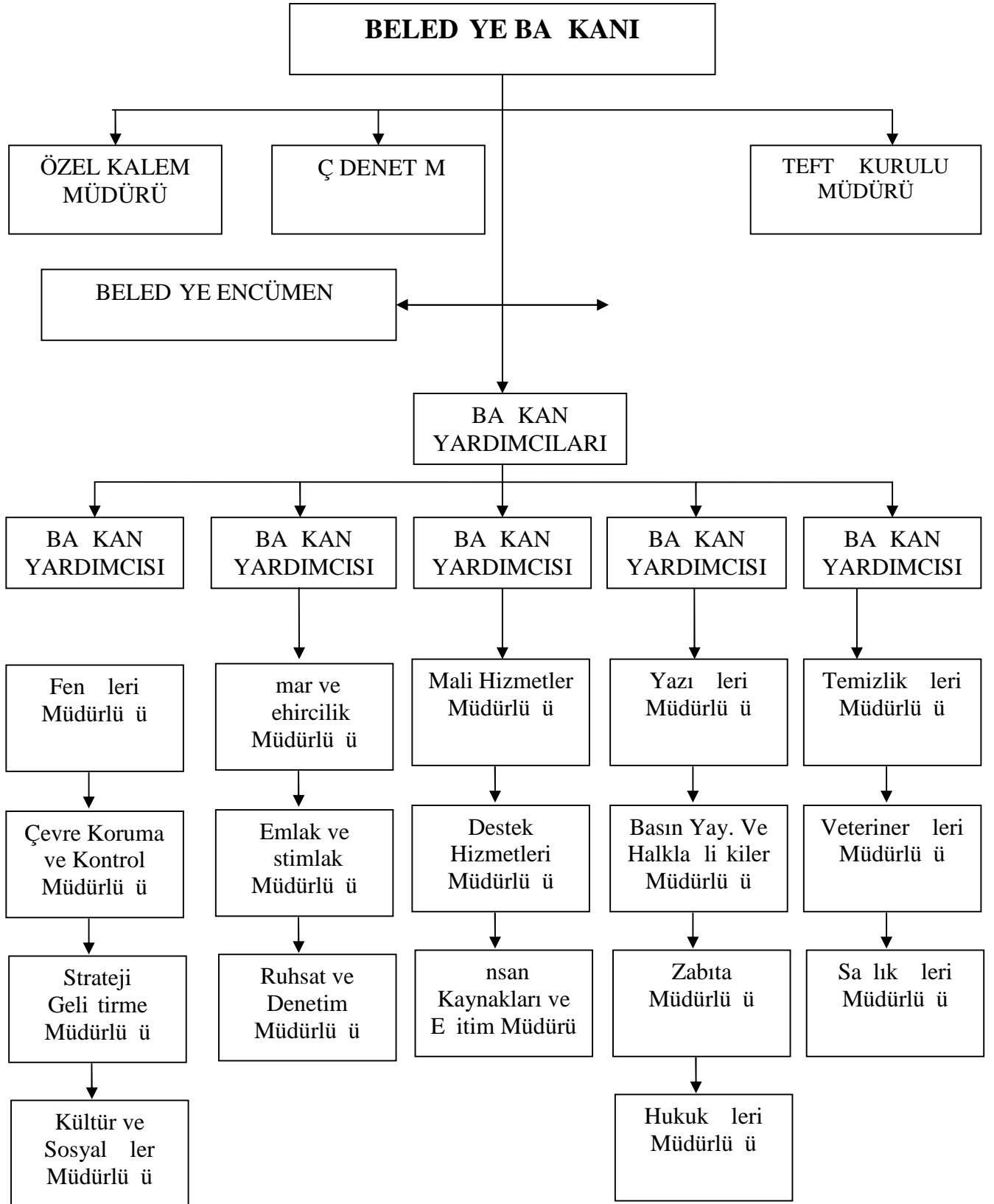
güneybatısında yer alan ve imdiki Köyiçi mevkiinde Bahçelievler yapımaları için hazineden arazi tahsis ettirir. Ekip biçmeleri için de imdiki Abdi pekçi Caddesi'nin Ba cılar Köyiçi'ne do ru uzanan kısmının batı yakasında, 2,5–3 dönümlük parçalar halinde hazine arazisi tahsis ettirir. Güngören, bu çekirdek kadronun yaptı ı evlerin civarına yeni konutların yapılmasıyla bir yerle im bölgesi haline gelir.

Vidos Köyü ismi ise, 1935–36 yıllarına kadar kullanılır; bu tarihten sonra Rumca isimlerin de i tirilmesi yönündeki karar uyarınca Güngören adını alır. Vidos Çayırı denen ve cami kadrosundaki ki ilere tahsis edilen arazinin siyah topra ı ve tatlı suyu, burada ekilen bamyayı dillere destan hale getirmi ti. Burada yeti en, ba ta üzüm olmak üzere di er meyve ve sebzeler de civar köylere göre tat bakımından farklılık kazanmı tı. Bugün “Çengelköy Hıyarı” ne ise geçmi te “Güngören Bamyası” da aynı öhrete sahipti. 30–40 sene öncesine kadar özellikle Ba cılar ve Mahmutbey köylerinde yeti tirilip pazarlanan bamyalar “Vidos Çayırı Bamyası” diye satılırdı. Tartıda okkadan kiloya dönüldü ü 50–60 sene öncesine kadar bazı sebzeler kilo ile pazarlanırken, bamyaya uzun zaman tane ile satılmaya devam etti. Bamyalar 100'er adetlik paketler halinde satılırdı. imdi bu topraklar üzerinde binalar yükselirken, bamyaya da hafızalarda kalan bir anı oldu.

Nesilden nesile gelen bilgilere göre Istranca Ormanları; Arnavutköy, Çatalca, Metris, Atı alanı, Esenler, Güngören ve Marmara'ya do ru uzanıyordu. Ancak bu ormanlar, arazi açılması ve yakacak ihtiyacı gibi sebeplerle hoyratça yakılmı ve tahrib edilmi i. Buralarda ahalinin yakacak ihtiyacı için kontrollü “makta” (yakacak odun kesimi hakkı) uygulaması ise çoktan tarih olmu tu.

### **2.1.2. Organizasyon eması**

Organizasyon eması olu turulurken Güngören Belediyesi'nin birimlerinin ile yönetici ve çalı anlarının katılımı esas alınmı ve bu katılımın gerçekte tirilmesi için gerekli mekanizmalar sürece dâhil edilmi tir. A a ıdaki Sekil 2., genel anlamda Güngören Belediyesinin hiyerar ik kademelerini di er bir ifade ile organizasyon emasını göstermektedir.



**ekil 2 : Güngören Belediyesi Organizasyon eması**

### 2.1.3. Temel De erler ve Kùltür

Gerek yöneticilerle gerekse çalı anlarla yapılan görü meler sonucunda Güngören Belediyesi çalı anlarının benimsedi i de erler öyle ortaya konmu tur.

- imizde samimi olmak
- nsanı sevmek
- Adil ve dürüst olmak
- Verimli çalı mak
- Herkese e it mesafede olmak
- Zamanı etkin kullanmak
- Çevreye kar ı duyarlı olmak
- Vatanda ın yönetime katılımını önemsemek
- Sosyal dayanı mayı sürekli desteklemek
- Bilimsel temelli çalı mak

### 2.1.4. Personel Yapısı ve Birimler

Birimler arası ili kilerin de erlendirilmesi amacıyla birimler arası iç mü teri memnuniyeti ölçülmü tür. Birimlerin birbirlerinden memnuniyetlerinin genel ortalaması 3,28/5.00'dir. Bu durum birimlerin memnuniyet düzeyinin, ortalamanın biraz üstünde oldu unu göstermektedir. Belediyede toplam 360 personel çalı maktadır. Bu personele ili kin çe itli bilgiler özet olarak Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 4. Statüye Göre Personel Sayıları**

<b>Tür</b>	<b>Sayı</b>
<b>çi</b>	180
<b>Memur</b>	163
<b>Di er</b>	17
<b>Toplam</b>	<b>360</b>

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Personel Sayıları**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>
<b>Erkek</b>	<b>303</b>
<b>Kadın</b>	<b>57</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>360</b>

**Tablo 6. Birimlere Göre Personel Sayıları**

<b>Birimler</b>	<b>Sayı</b>
Özel Kalem Md.	5
Kültür ve Sosyal İ. Md.	8
Bakanlık	2
Ç Denetim	3
D1 Görev	23
Fen İleri Md.	50
Halka İlişk. ve Basın Md.	7
Emlak ve İstimlak Md.	8
Mali Hizmetler Md.	37
Hukuk İleri Md.	2
Strateji Geliştirme Md.	8
Ruhsat ve Denetim Md.	22
İmar ve İhircilik Md.	16
Destek Hizmetleri İ. Md.	31
Çevre Koruma ve Kontrol Md.	38
İnsan Kaynakları E İtim Md.	5
Sa İlık İleri Md.	5
Tefti Kurulu Md.	1
Temizlik İleri Md.	42
Veteriner İleri Md.	7
Yazı İleri Md.	9
Zabıta Md.	31
<b>Toplam</b>	<b>360</b>

Güngören Belediyesi'nde çalışanların mesleki yetkinliklerini artıran eğitimlere önem verildiği görülmektedir. Belediye eğitimleri, bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmesinin yolunda gitmesi için önemli bir etken olarak görmektedir.

## **2.2. Dış Çevre Analizi**

Dış çevre analizi neticesinde kurum için fırsat ya da tehdit oluşturabilecek konular belirlenmiş ve bu doğrultuda stratejik planlama unsurlarının tespiti gerçekleştirilmiştir. Dış çevre analizi kapsamında kurumun yetki alanının ilçe sınırları ile örtülmesi nedeniyle Güngören Belediyesi faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren,

- Coğrafî Yapısı
- İlçe Nüfusu ve Sosyal Yapı
- Sa İlık

- Eğitim
- Esnaf – Sanatkârlar ve Malat Sanayi
- İlçe Güvenli i ve Emniyeti
- Sivil Toplum Örgütleri
- Ulaşım
- Teknik Alt Yapı Hizmetleri
- Sosyo-Kültürel İhtiyaçlar
- Afet Yönetimi
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi ( BB) ile İlişkiler
- Kültür ve Turizm

konuları ele alınarak analiz edilmiştir.

### 2.2.1. Coğrafi Yapı ve Alanlar

Güngören, Marmara Bölgesi'nde, İstanbul ilinde ve Avrupa yakasının kuzeyinde yer alır. Güngören'in güneyinde Bakırköy ile Bahçelievler, batısında Bahçelievler ile Beşiktaş, kuzeyinde Esenler, doğusunda ise Zeytinburnu ilçeleri yer alır. En düşük rakım 19 metre ile Merter'de, en yüksek rakım da 78 metre ile Genç Osman Mahallesi sınırlarındadır. Davutpaşa Kalesi'nin, üzerine konumlandırılan tepenin denizden yüksekliği ise 70 metredir.<sup>78</sup>

Güngören, yaklaşık 750 ha alana yayılmış olup ilçenin ortasından geçen Çiğdem Caddesi, ilçeyi ikiye ayırmaktadır. Genel olarak caddenin doğusu Merter-Keresteciler sitesi, batısı ise Güngören yerleşim merkezidir. Çiğdem Caddesi'nin doğusu; Merter-Keresteciler sitesi, sanayi bölgeleri, iş alanları, Üniversite kampus alanı ve konut alanları olarak gelişmiştir. Çiğdem caddesinin batısında, genel olarak 3 ile 7 katlı konut alanları mevcut olup kısmen sanayi alanları da gelişmiştir.

İlçenin yüzölçümü 7,2 km<sup>2</sup>, nüfusu ise (2000 yılı sayımlarına göre) 271.874'tür. Güngören'de toplam 11 mahalle, 45 cadde ve 735 sokak mevcuttur. İlçede ayrıca 45 park ve 14.329 m<sup>2</sup> ye il alan bulunmaktadır. Güngören ilçesindeki mahalleler ve yüzölçümü dağılımları ise Tablo 7'de belirtildiği gibidir.

---

<sup>78</sup> ([www.gungoren.bel.tr](http://www.gungoren.bel.tr)).

**Tablo 7. Güngören Belediyesi Mahalleleri ve Yüzölçümleri**

Mahalle Adı	Alan
Akıncılar	28 ha
Güven	35 ha
Haznedar	38 ha
Mare al Çakmak	43 ha
Merkez	80 ha
Sanayi	78 ha
Güne tepe	73 ha
Genç Osman	125 ha
Mehmet Nesih Özmen	100 ha
Nafiz Gürman	66 ha
Tozkoparan	84 ha

Bir taraftan ilçede betonla ma hızla artmaya devam ederken, ilçenin tarihte verimli topraklarıyla anılmasını sa layan birçok arazi de bugün yok olmu tur. Güngören'in 1947 yılındaki arazi durumuna bakıldı nda, ilçenin %60'lık bölümünün özel ahıslara ait çiftliklerden (Vidos Çiftli i, Haznedar Çiftli i, Emlak Çiftli i); %40'lık bölümünün ise, Davutpa a Kı lası ve hazine ve vakıf mülkiyetindeki arazilerden olu tu u görülmektedir. Bugün ise özel mülkiyete ba lı çiftlikler yıkılmı ve büyük binalarla dolmu tur. Güngören'in tamamına yakınında ye il alan ve park yapılmak üzere yürütülen kamula tırma faaliyetleri devam etmektedir.<sup>79</sup>

### 2.2.2. Nüfus ve Sosyal Yapı

Güngören'in nüfusu 1950 yılından itibaren stanbul'a olan yo un göç nedeniyle hızla artmı tır. Güngören, 1997'ye kadar, azalan bir seyirle de olsa, sürekli göç almı tır. Nüfusun özellikle 1970 – 1975 yılları arasındaki artı ı dikkat çekicidir. İlçe, bu periyotta nüfus artı ı açısından stanbul'da be inci sırada yer almı tır. Güngören'in geli iminde, sanayi tesislerinin kurulması ve gecekondula ma birbirini tetikleme ve gecekondula manın önlenmesi için olu turulan toplu konutlar, nüfusun artmasına neden olmu tur.

2000 Nüfus Sayımına göre İlçenin nüfusu 271.874 olup, nüfus yo unlu u kilometrekareye 32.366(600 ki/ha) ki idir. Sürekli artan nüfusun 2000 yılı sayımlarında %0,75 oranında dü tü ü görülmektedir. İlçe genelindeki dü ü e ra men Güne tepe

<sup>79</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:5, Aralık 2005

Mahallesinde kayda de er nüfus artı ı da dikkat çekmektedir. Güngören’de nüfusun daha çok ilçenin batısında toplandı ı görülmektedir. Nüfusu en yüksek üç mahalle (Merkez, Güne tepe ve Fevzi Çakmak) ilçenin batı kesimindedir. Bu bölgeler daha çok ikamet amaçlı kullanılmakta, sanayi tesisleri ise ilçenin do usunda bulunmaktadır. Fevzi Çakmak ve Akıncılar Mahalleleri 750 ki/ha ile ilçede en yüksek nüfus yo unlu una sahip mahallelerdir. Konut yo unlu unun en az oldu u mahalle ise Tozkoparan’dır. İlçede, nüfusun mahallelere ve yıllara göre da ılımı Tablo 8’de yer almaktadır:

**Tablo 8. Nüfusun Yıllara ve Mahallelere Göre Da ılımı**

Mahalle	1985 Nüfusu	1990 Nüfusu	1997 Nüfusu	2000 Nüfusu
Nafiz Gürman	32.808	32.270	25.978	23.735
Akıncılar	10.976	17.140	21.423	20.689
Gençosman	19.803	9.454	25.336	25.505
Güne tepe	13.114	21.259	38.606	43.222
Güven	16.197	18.404	18.662	18.085
Haznedar	9.282	21.839	22.795	22.024
Mare al Fevzi Çakmak	7.215	23.853	30.615	30.440
M.N. Özmen	-	-	10.174	9.452
Merkez	2.175	33.753	43.611	43.852
Sanayi	11.907	12.154	14.512	13.077
Tozkoparan	-	22.983	22.275	21.793
<b>Toplam</b>	<b>123. 476</b>	<b>213.109</b>	<b>274. 987</b>	<b>271.874</b>

Güngören’de temel nüfus sorunlarından biri de, gece ve gündüz nüfusunun de i imine ba lıdır. İlçede ikamet edenlerin sayısı üç yüz bini bulmazken yo un sanayile meye ba lı olarak gündüz nüfusunun sekiz yüz bine yakla tı ı tahmin edilmektedir.<sup>80</sup>

### 2.2.3. Sa lık Uygulamaları

Güngören’de sa lık alanında hizmet vermekte olan 9 sa lık oca 1, 16 adet de özel sa lık kurulu u bulunmaktadır.<sup>81</sup> Toplum sa lı na yönelik yapılan çalı malarda, Sa lık Bakanlı ının Güngören’deki temsilcisi olan Sa lık Grup Ba kanlı ı 9 sa lık oca ının yanı sıra 1 tane de ana çocuk sa lı ı ve aile planlaması merkezi olmak üzere toplam 10 tesise sahiptir. Sa lık Grup Ba kanlı 1, a 1, aile planlaması ve tedavisinin yanı sıra i yeri mutfaklarında, çay ocaklarında vb. yerlerde çalı an personelin ta ıyabilece i hastalıkların tespiti için portör muayenesi, ebeke sularının klor ölçümlerini yapmaktadır. Ayrıca belediye,

<sup>80</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:2, Mayıs 2005

<sup>81</sup> [www.gungoren.gov.tr](http://www.gungoren.gov.tr)



Millî Eğitim ve Emniyet Müdürlüğü'nün katılımıyla oluşturulan bir ekiple okullardaki kantin ve tuvaletleri; okul yakınlarındaki gıda satıcılarını da denetlemek gibi çevre sağlığı odaklı hizmetlerde bulunmaktadır.<sup>82</sup>

Güngören'de, SSK, devlet hastaneleri, üniversitelere bağlı hastaneler gibi büyük sağlık kurumları bulunmamaktadır. İlçede, insanların muayene ve tedavi ihtiyaçları daha çok özel sağlık kurumları tarafından karşılanmaktadır. Mevcut sağlık ocakları ise genel olarak muayene hizmetleri vermektedirler. Ayrıca sağlık ocaklarının kullandığı binalar da oldukça yetersizdir.

#### **2.2.4. Eğitim Uygulamaları**

Güngören'de 5'i özel olmak üzere 26 ilköğretim kurumu ve 3'ü özel 11 ortaöğretim kurumu bulunmaktadır.<sup>83</sup> İlçede özel okulların eğitime katkısı, okul sayısı açısından ilköğretimde %19, ortaöğretimde %27 iken; öğrenci yükü bakımından ilköğretimde %3, ortaöğretimde ise %5'tir. Altı adet anaokulunun bulunduğu ilçede ayrıca Halk Eğitim Merkezi ve Meslekî Eğitim Merkezi de eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Özellikle Meslekî Eğitim Merkezi, İstanbul'da merkez konumundadır ve Millî Eğitim Müdürlüğü'nün sekretarya görevini sürdürmektedir.

İlçedeki toplam öğrenci sayısı 23.658'i kız, 24.212'si erkek olmak üzere 47.870'dir. İlçede ilköğretim okullarında derslik başına düşen öğrenci sayısı 47,19'dur ve ihtiyaç duyulan derslik sayısı 20 olarak belirlenmiştir. Ortaöğretim okullarında ise derslik başına düşen öğrenci sayısı 42,2'dir.

#### **2.2.5. Esnaf-Sanatkarlar ve Kevir Sanayi**

İstanbul'un batı yakasındaki iş gücü büyüklüklerinin 1. 2. 3. ve 4. derece dilimlere göre yapılan analizi incelendiğinde, Güngören'de 25 – 99 işçinin çalıştığı dilimin 1. derece yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunu 100 – 499 işçinin çalıştığı ve 10 – 24 işçinin çalıştığı dilimler takip etmektedir. 500 ve üstü işçinin çalıştığı tesis yoktur. İstanbul il sınırları içerisinde ayrıntılı sanayi sektörlerine bakıldığında Güngören'de 1. derecede dokuma, 2. derecede metal eşya üretimi yer almaktadır.

<sup>82</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:4, Ağustos 2005

<sup>83</sup> [www.gungoren.bel.tr](http://www.gungoren.bel.tr)

Güngören’de, Keresteciler Sitesi olarak adlandırılan bölgenin tamamı ve bu bölgenin kuzeyindeki alanlar sanayi alanlarıdır. Keresteciler Sitesi’nin etkisiyle Sanayi Mahallesi de zaman içinde bir sanayi bölgesi olarak gelişmiştir. Güngören’de hizmet işletmesi oranı %4’tür.

Güngören’de dört binin üzerinde imalat atölyesi vardır. İlçede imalat sektörü çok gelişmiştir. Triko, tekstil ve hazır giyim en önemli sanayi kollarıdır. Bu sektörlerin yanı sıra diğer sanayi de gelişmiştir. Resmî verilere göre Güngören’de 6.000 esnaf vardır. İlçede çalışan kişi sayısı da 75110’dur.

### 2.2.6. İlçe Güvenliği ve Emniyeti

İstanbul ve Türkiye’nin önemli sanayi merkezlerinden olan Güngören, İstanbul’un sanayi bakımından ciddi sorunları olmayan ilçelerindedir. İlçede rutin sayılan kapkaç, işyeri soygunu gibi suçlar görülmezken de cinayet, banka soygunu, silahlı gasp gibi ağır suçlar nadiren vuku bulmaktadır. Güngören İlçe Emniyet Müdürlüğü, aynı zamanda müdürlük binası olarak kullanılan Merkez Karakolu, Mehmet Osman Kahraman Polis Karakolu ve Tozkoparan Ekipler Amirliği olmak üzere üç noktada hizmet vermektedir. İlçe Emniyetine bağlı Yunuslar ve Çocuk Bürosu gibi birimler de vardır. Toplam 440 personelin ancak yüz ellisi sanayi hizmetleri için aktif sokak görevleri alabilmektedir. Özellikle gündüzleri nüfusu daha da artan ilçenin yüz kadar polise ihtiyacı vardır. İlçe Emniyet Müdürlüğü’ne ait 43 hizmet aracı mevcut personel için yeterli olsa da personel artırımıyla araç sayısının artması da arzulanan hizmet düzeyi için gereklidir.<sup>84</sup>

İlçede meydana gelen, oto hırsızlığı, evden hırsızlık, işyerinden hırsızlık, kapkaç, gasp, yankesicilik vb. olaylara karşın 18 yaş altı 135 çocuk yakalanmıştır. Ayrıca bu çocukların, genelde tiner, bali vb. maddeleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bunların dışında, ilçede 2005’in başından bu yana 33 adet uyuşturucu olayı meydana gelmiş ve 51 kişi uyuşturucu bulundurmamak ve kullanmak suçundan yakalanmıştır. Bunlardan 8 tanesi 18 yaş altındadır.

Güngören Belediyesi Zabıta Müdürlüğü ise 30 zabıta memuruyla halka hizmet vermektedir. Ancak Merter’deki trafik ve işçi yoğunluğu da göz önünde bulundurulduğunda, zabıta işlemlerinin aktif bir biçimde yerine getirilebilmesi için bu sayının yetersiz olduğu

---

<sup>84</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:2, Mayıs 2005

görülmektedir.<sup>85</sup> Ayrıca, Belediyenin ana arterlere, bölgeyi belirten haritalar koyması, sokak ba langıçlarına sokak isimlerini belirten levhaların konulması ve MOBESE kameraların ço altılması, olaylara daha süratli müdahale edilmesi hususunda faydalı olmaktadır.

### **2.2.7. Sivil Toplum Örgütleri**

Sivil toplumun etkin olabilmesi için merkezi hükümetin yanında yerel yönetime de önemli görevler dü mektedir. Bu görevlerin en ba ta geleni, yerel yönetimlerin sınırları dâhilindeki sivil toplum kurulu larının saptanması ve bunların yerel politikalar düzeyinde yönetime katılımının sa lanmasıdır. Zira sanayi ve ticaret sektörleri, günümüzün küreselle en dünyasında yo un i birli inin gerekti i alanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Güngörenli imalatçının ulusal ve uluslararası pazarda hak etti i yeri alması da ancak örgütlenmeyle mümkün olabilir. Bu amaçlarla kurulan GÜS AD ve MES AD gibi kurumlarla Güngören Belediyesi'nin sürekli diyalog içinde olması, Güngören'in gelece ini ekillendirmek adına daha isabetli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

istanbul'da bulunan 13179 dernekten, 189 tanesi Güngören Sınırları içerisinde çalı malarına devam etmektedir. Halkla devlet arasında bir köprü vazifesi gören sivil toplum kurulu larından vatanda ın ikâyet ve önerilerini almak ve vatanda memnuniyeti için, kar ılıklı ili kilerin düzenlemesi ve bilgi payla ımı yararlı olmaktadır. Fiilen te vik ba lamında mevcut derneklerin belediye çalı maları hakkında bilgilendirilmeleri ve yönetim sürecine dâhil edilmeleri gerekmektedir.

### **2.2.8. Ula ım Durumu**

Güngören'de, i yerlerinin yo un olması nedeniyle trafik yo unlu u da ya anmaktadır. Çevre ilçelerle ula ım, .E.T.T otobüsleri, minibüsler ile özel ya da ticari taksilerle kar ılanmaktadır. İçe, ehirlerrarası otobüs terminaline oldukça yakındır. Merter ve Davutpa a hızlı tramvay istasyonları da ilçe sınırları içinde bulunmaktadır.

İçenin güneyinden geçen ve istanbul'un bütününe hizmet veren E-5 karayolu en önemli çevre ula ım arteridir. Bölgenin mal ve kitle ula ımını sa layan en önemli çevre ula ım aksları unlardır:

---

<sup>85</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:4, A ustos 2005

- Ba cılar Caddesi: Güngören'in batı sınırındadır ve Londra Asfaltı üzerindeki Bakırköy – ncirli Kav a ına ba lanmaktadır.
- Eski Londra Asfaltı: Güngören'in güney sınırından ba layıp kuzey sınırına kadar uzanan bu yol, çevre yerle melerin yükünü toplayarak Topkapı'ya aktarmaktadır.
- Alırza Gürcan Caddesi: Tozkoparan'ın batısındaki bu yol, E-5 Otogar ba lantısını sa lamaktadır.
- Mehmet Akif Caddesi: Keresteciler Sitesi'nin batısında kuzey-güney do rultusunda uzanan bu yol, Eski Londra Asfaltı'nın yükünü E-5 ve Zeytinburnu'na aktarmaktadır.

Büyük bir sanayi merkezi olmasına ra men yeterli ula ım altyapısına sahip olmayan Merter'de, Büyük ehir Belediyesi'nin hazırladı ı toplam 25 trilyonu bulan Merter Projesi de uygulamaya geçmeyi beklemektedir. Halen Karayolları Genel Müdürlü ü kontrolünde bulunan E-5 Karayolu'nun, stanbul giri inden çıkı ına kadar Büyük ehir Belediyesi'ne devredilmesiyle birlikte BB, E-5 karayolu üzerindeki yo un trafi in azaltılması için çe itli projeler hazırlamı tır. Bölgedeki trafik yo unlu u; minibüs ve otobüslerin düzensiz hareketlerinin yanı sıra, daha çok E-5 karayolundan Merter'e giri ve çıkı noktalarındaki problemlerden kaynaklanmaktadır. Yeni proje ile otobüs ve minibüsler, yola eklenerek yakla ık 250 metrelik cep ile disipline edilirken, E-5 karayolunun 3 eridindeki trafik akı ı da kesintiye u ramadan sa lama alınacaktır. Projenin ikinci bölümünde ise, trafi e akıcılık getirmesi beklenen, Merter ile Fildamı Yolu'na giri ve çıkı ların bir kısmı alta bir kısmı da üste alınarak, geçi ler minimum kesi meyle sa lanacaktır.

Ula ım açısından sahip oldu u stratejik öneme ve ülke geneline hizmet veren sanayi fonksiyonuna ra men Güngören'deki otopark sıkıntısı, ilçe trafi i için bir sorun te kil etmektedir. Bu konuda BB ile yürütülen projelerin yanı sıra farklı otopark çalı maları da sürmektedir.

### **2.2.9. Teknik Altyapı**

Güngören, stanbul'un ilçeleri içinde, altyapı yatırımları konusunda ilk sıralarda yer almaktadır. çme suyu ebekeleri, kanalizasyon sistemi, do algaz, telefon ve elektrik ile ilgili bütün altyapı yatırımları büyük ölçüde tamamlanmı tır. Ya mur suyu kanallarında birtakım eksikler olsa da belediyenin bu konuda planladı ı çe itli yatırımlar bulunmaktadır.

Trafik akısının görüldüğü Abdi pekçi ve Necip Fazıl Kısakürek caddelerinde betonlama ve ta kaplama çalışmaları tamamlanarak asfaltlama yapılmıştır.<sup>86</sup> Mehmet Akif Köprüsü'nün altındaki Çiçin Deresi'nin ıslah çalışmaları da tamamlanmıştır. Dere, nüfusu 300 bini aşan Güngören için yeterli olmadığından dere çalışmalarının Esenler'e kadar genişletilmesi gerekmektedir.

### **2.2.10. Sosyo-Kültürel Faaliyetler**

İlçede “Ramazan etkinlikleri”, “Gözya ı Geceleri” grubunun sergilediği gösteriler, “7 Gün 7 Gece Ak” konferansları ve konserlerle halk, Ramazan ayı boyunca bir araya getirilmiştir. Güngören Kadın Meclisi, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde Miniaturk'e bir gezi düzenlemiştir. Güngören Kadın Meclisi, belediyenin sosyal faaliyetlerine destek için 2. el kıyafetleri toplayarak ihtiyaç sahiplerine dağıtmaktadır. Kadın Meclisi'ndeki tespitler ve Beyaz Masa'ya gelen talepler doğrultusunda, muhtaç ailelerin, özellikle yiyecek ve giyim ihtiyaçları da Kadın Meclisi tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır.

Sporla centilmenlik ve kardeşliği vurgulamak amacıyla Güngören'in bütün kurumlarıyla “Renklerin Kardeşliği” adında bir turnuva düzenlemektedir. Spora destek faaliyetleri kapsamında Güngören Belediyesi, ilçedeki 12 amatör kulübe malzeme yardımıyla bulunmuştur. Ayrıca yine bu kapsamda futbolu tabana yaymak amacıyla Güngören Belediyesi, yaz döneminde açtığı “Yaz Futbol Okulu” ile öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirilmeleri, ruhsal ve ahlaki eğitimleri için bir olanak sağlamaktadır.

### **2.2.11. Afet Yönetimi**

Güngören Belediyesi'nin hazırlattığı jeolojik, jeoteknik, jeofizik koşulların belirlendiği raporda, bölgede, çok katı sert kilden oluşan Miyosen yaşlı Güngören Formasyonu (Gnf) ile kireçta larından oluşan Miyosen yaşlı Bakırköy Formasyonunun hâkim olduğu belirtilmiştir. Arazinin tam ortasından geçen Çiçin Deresi ve Ayvalı Dere uzantısı boyunca kil kum ve çakıldan oluşan alüvyon yer almaktadır.

---

<sup>86</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Mart 2005

Güngören, Afet leri Genel Müdürlü ü deprem bölgeleri haritalarında 2. derece deprem bölgesi olarak gösterilmektedir. Bununla beraber sözü geçen raporda, bölge için 1. derece deprem bölgesi parametrelerin esas alınması gerekti i savunulmaktadır.

Kaymakamlı a ba lı Sivil Savunma Müdürlü ü, ilçede bir Afet Yönetim Merkeziyle hizmet sunmaktadır. Bu merkezde hiçbir teknik görevli olmaması yanında mevcut görevliler de afet yönetimi alanında meslek içi e itimden geçirilmemi lerdir. Marmara Depreminden sonra hazırlanan Afet Planlarında, yapılması gereken güncellemeler aksamaktadır. Planlarda görevlendirilen ki ilerin güncel adresleri bile zaman zaman bilinmemektedir. Kısacası Kaymakamlı a ba lı Afet Yönetim Merkezi, bir afet durumunda yararlık gösterecek olmaktan çok uzaktır. Bu nedenle bu alanda Güngören Belediyesinin daha fazla rol alması gereklidir. Belediyenin gönüllülük temelli sivil savunma ekipleri kurması faydalı olacaktır.

### **2.2.12. Kültür ve Turizm Olanakları**

Güngören'deki tarihî eserlerin bir kısmı günümüze kalmamı tır. Bugün, üzerinde Atatürk Caddesi bulunan, köy yolunun üzerinde yer alan Ali A a Çe mesi ve Sülüklü Çe me ile Cevher Dudayev Parkı'nın alt sınırında kalmı olan Hacı Çe me günümüze ula amamı tır. Genç Osman Camii mü temilatından iki çe meden biri tamamen yıkılmı di eri ise caminin bahçe duvarı altında akmaz vaziyette bırakılmı tır. Yine Genç Osman Camii yakınlarındaki mektep binası da tarih içinde kaybolan eserlerdendir. Güngören'de günümüze ula mayı ba armı belli ba lı eserler; Genç Osman Camii, Davutpa a Kı lası ve Üçyüzlü Çe medir. Maalesef bu eserler de tahrip olmu durumdadır. Dört asırlık geçmi i olan Genç Osman Camii, yirmi yıl kadar önce bilinçsizce yapılan geni letme çalı masında aslî yapısından uzakla mı tır. Davutpa a Kı lası, di er eserlere göre daha iyi korunmu olsa da onun da ekmek fırını gibi bazı donatıları metruk vaziyettedir. Yanında yapılan caminin avlusunda kalan Üçyüzlü Çe me'nin ise etrafı ve üzeri kapalıdır. Çe me, suyolları tahrip oldu u için akmamaktadır.

Güngören'in sahip oldu u bir ba ka tarihi eser, kı ladan 600–700 metre mesafede, kesme ta tan yapılmı Ota -ı Hümayun Binası'dır ve halen ayaktadır. Geçmi te Çinçin Deresi üzerinde kesme ta tan 4 adet köprü bulunmaktadır. Biri Eski Edirne ose'sinin Çinçin Deresi'ni kesti i noktadadır. kincisi Güngören'i Davutpa a Kı lası'nın güney cephesinden geçerek Vidos Köyü'nün stanbul ile ula ımını sa layan Davutpa a Kı lası yolu üzerindeki köprüdür. Üçüncü köprü ise, Güngören'i imdiki Atatürk Caddesi'nden geçerek Eski Londra

Asfaltı'na ba layan ve Osmanlı döneminde stanbul'u i gal eden Fransız güçlerince dinamitlenerek havaya uçurulan köprüdür. Dördüncü köprü Eski Londra Asfaltı'nın Dökümay Fabrikası civarında Çinçin Deresi'ni kesti i noktadadır. Bu dört köprünün de Fatih Sultan Mehmet'in stanbul'u almak için yaptırdı ı söylenir.<sup>87</sup>

Di er bir tarihi eser de eskiden Ni an Tarla olarak bilinen, bugün Sö ütlü Yayla'da üzerinde Arapça yazı bulunan, 40 cm yukarı, ba ı 50 cm çapında, 2 metreden uzun som mermerden yapılmı 'Ni an Ta ı'dır. Ancak bu ta da 1960 yılından sonra kaybolmu tur.<sup>88</sup>

Görüldü ü gibi Güngören'de çok sayıda tarihî eser olmadı ı gibi olanlar da arzu edilenden uzak haldedir. Güngörenlilik bilinci geli tirmek isteyen belediyenin bu az sayıdaki eseri uygun bir çevre düzenlemesine tabi tutarak halka tanıtması faydalı olacaktır

Bunun yanı sıra, i yerlerinden dolayı ev bulma sıkıntısı ve ilçede oturanların normal oturma süresinin 4–5 yılı geçmemesi, 'Güngörenlilik' kavramının olu masında büyük sorun yaratmaktadır. Bu nedenle belediye, Güngören'de oturan halkın bir araya gelmesine ve ortak bir kültür ortamı yaratmak adına Köyiçi Kaymakamlık binasının arkasında, kentsel dönü üme altlık te kil edecek projelerle bir kültür merkezi açmı tır.

### **2.2.13. Güngören Belediyesi ve stanbul Büyük ehir Belediyesi ( BB) li kisi**

Güngören Belediyesi, BB sınırları içindeki bir ilçe belediyesi olması nedeniyle ve BBK'nin ilgili maddeleri uyarınca, bütçesinin kabulü, imar planları gibi konularda son sözü BB'ye bırakmak durumundadır. Ayrıca kanunun gere i olarak, BB'nin koordinasyon yetkisini kullanmak suretiyle tüm ilçe belediyelerine karı ma hakkı da vardır. Bu nedenle BB yönetimi ile iyi ili kiler geli tirmek, Güngören Belediyesi'ne büyük faydalar sa lamaktadır.

İçede, BB'nin bazı yatırımları devam etmektedir. Bunlardan en önemlisi Zeytinburnu – Güngören – Ba cılar tramvay hattıdır. stanbul Büyük ehir Belediyesi ile birlikte yürütülen di er projelerden birisi de Veysel Karani Camii önündeki alana yapılan otopark ve üzerine yapılan meydan düzenlemeleri projesidir.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Mart 2005

<sup>88</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Mart 2005

<sup>89</sup> Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Mart 2005

Yapılan belediye içi çevre analizleri sonucunda Güngören Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yönleri; belediyenin ilikili oldu u çevre analizi sonucunda bu çevrenin olu turdu u tehditler ve fırsatlar Tablo 9 ve Tablo 10'da özetlenmektedir.

**Tablo 9. Güçlü ve Zayıf Yönleri**

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticilerin de i ime ve dönü üme açık olmaları ve dönü üm projelerine öncelik vermeleri.</li> <li>• Kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmi olması.</li> <li>• Personel için gerekli e itimlerin düzenlenmesi.</li> <li>• Belediyenin az sayıda personelle çalışması</li> <li>• E – belediyeçilik çalışmalarının olması</li> <li>• Kurumun yazılı yayın organının olması.</li> <li>• Güngören Kadın Meclisi'nin kurulması</li> <li>• BB ile ortak yapılan projelerin olması.</li> <li>• Personelin, çalış an memnuniyeti ve kurum ba lılı ını etkileyen tüm kategorilerin önemini kavramı olması.</li> <li>• Personelin kuruma ba lı olması.</li> <li>• Belediyenin 2006 yılında kurum stratejilerini belirlemi ve birimlerle ilikilendirilerek yazılı halde çalış anlarına duyurmu olması.</li> <li>• Personelin, tepe yöneticilere rahatlıkla ula abilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belediyenin, acil durumlar için hazırlamı oldu u yazılı bir “acil eylem planının” olmaması</li> <li>• Norm kadro çalış malarının tamamlanmamı olması</li> <li>• Kültürel faaliyetlerin tanıtımı için salon ve teknik deste in olmaması ve Güngören'de bir kültür merkezinin bulunmaması.</li> <li>• İlçenin nüfus büyüklü ü dikkate alındı ında zabıta sayısının yetersiz olması</li> <li>• Güngören Belediyesi hizmet tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li> <li>• Kent Bilgi Sistemi çalış malarının etkin bir ekilde yürümemesi</li> <li>• Dijital ar iv sisteminin olmaması</li> <li>• Belediye hizmet binasının olmaması</li> </ul>



**Tablo 10. Tehdit ve Fırsatlar**

<b>Tehditler</b>	<b>Fırsatlar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok sayıda ruhsatsız i yerinin bulunması</li><li>• Bölgede bulunan tekstil yıkama atölyelerinden kaynaklanan atıklar</li><li>• Merter’de bulunan tekstil irketlerinin bölgeyi terk etme olasılı ı</li><li>• Bölgedeki trafik yo unlu u</li><li>• İçedeki suç oranının artması</li><li>• İçedeki zemin yapısının kötü olması</li><li>• Binaların yakın olması nedeniyle olası depremde büyük risk ta ıması</li><li>• İçede kullanılacak bo ve ye il alanın olmaması</li><li>• Otoparkların yetersiz olması</li><li>• Sinema, tiyatro vb. yerlerin olmaması, Güngören’de bir kültür merkezinin bulunmaması</li><li>• İçedeki mevcut sa lık ocaklarının çalı ma ko ulları ve hizmet verdikleri binaların yetersiz olması</li><li>• Devlet hastanesi ve SSK hastanesinin olmaması, tesislerdeki yatak sayısının ve doktor sayısının yetersiz olması</li><li>• Dü künler, ya lılar, sahipsiz çocuklar için sosyal barınma merkezinin olmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İçede gecekonduların yok denecek kadar az olması</li><li>• Uluslararası Merter Tekstil Sitesi’nin ilçede yer alması.</li><li>• BB idare binasının ilçede yer alması.</li><li>• Misafirleri ilçemizde a ırlayabilecek büyük otellerin bulunması.</li><li>• İçenin, ehirlerrarası otobüs terminaline, Atatürk Hava limanına ve ehir merkezine çok yakın olması.</li><li>• İçenin rahat kara ula ım imkânlarına sahip olması.</li><li>• İçede raylı sistem yatırımlarının olması</li><li>• İçede Yıldız Teknik Üniversite’ye ba lı bir kampusun olması</li><li>• Güngören’de çok sayıda özel hastane bulunması</li><li>• İçedeki BB projelerinin olması</li><li>• İçede 15000 ki ilik stadyum ve kapalı spor salonunun bulunması</li><li>• Yeni okulların faaliyete geçmesi.</li></ul>

### 3. STRATEJİK PLAN UNSURLARININ TESPİTİ

#### 3.1. Vizyon

Belediyenin vizyonu, belediye yöneticilerinin ve meclis üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen ortak akıl platformu neticesinde aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

*“Toplumsal değerlerine sahip çıkan bir bilgi toplumunu oluştururken, sürekli iyileşme esasına uygun yönetimi sergileyerek uluslararası standartlarda kent sosyolojisi ve kentsel dönüşümü gerçekleştirir, doğal afetlere karşı hazırlıklı bir kent oluşturur.”*

#### 3.2. Misyon

Belediyenin misyonu, belediye yöneticilerinin katılımı ile birlikte aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

*“Sürekli memnuniyeti sağlayarak kentlilik bilinci yüksek bir ‘kent kültürü’ oluşturur.”*

#### 3.3. Politikalar

Güngören Belediyesinin günlük çalışmalarında ilke olarak benimsediği politikaları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

- İnsan merkezli ve katılımcı yönetimi gerçekleştirmek
- Vatandaş odaklı yönetim ile vatandaşlarımızın memnuniyetini en üst düzeyde tutmak
- Sürekli gelişen ve kendini geliştiren insan kaynakları sistemini oluşturmak
- Gelişen teknolojilerden hizmet üretiminde etkin şekilde faydalanmak
- Hizmette mükemmelliği yakalamak
- Belediye kaynaklarını ilçemizin öncelikleri doğrultusunda etkin kullanmak
- Kentlilik bilincini ilçemizde hâkim kılabilecek her türlü aktiviteyi desteklemek
- Vatandaşlarımızın hizmetlerden etkin şekilde faydalanmasını sağlamak

#### 3.4. Stratejiler

Belediye'nin güçlü ve zayıf yönleri ile dışarıdan gelen fırsat ve tehditler tespit edildikten sonra ekil 3'teki TGZF matrisinde yer alan stratejiler ortaya konmuştur.

		<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yöneticilerin de i me ve dönü üme açık olmaları ve dönü üm projelerine öncelik vermeleri.</li> <li>-Belediyenin az sayıda personelle çalı ması</li> <li>-Kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmi olması.</li> <li>-Personel için gerekli e itimlerin düzenlenmesi.</li> <li>-Personelin kuruma ba lı olması.</li> <li>-Kurumun yazılı yayın organının olması.</li> <li>-E – belediyeçilik çalı malarının olması</li> <li>- BB ile ortak yapılan projelerin olması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Belediyenin, acil durumlar için hazırlamı oldu u yazılı bir “acil eylem planının” olmaması</li> <li>-Norm kadro çalı malarının tamamlanmamı olması</li> <li>-Kültürel faaliyetlerin tanıtımı için salon ve teknik deste in olmaması ve Güngören’de bir kültür merkezinin ve Belediye Hizmet binasının bulunmaması.</li> <li>- İlçedeki nüfusa oranla zabıta sayısının yetersiz olması</li> <li>-Güngören Belediyesi hizmet tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li> <li>-Kent Bilgi Sistemi çalı malarının etkin bir eilde yürümemesi</li> </ul>
<b>T E H D  T L E R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Çok sayıda ruhsatsız i yerinin bulunması</li> <li>- İlçedeki mevcut sa lık ocaklarının çalı ma ko ulları ve hizmet verdikleri binaların; doktor sayısının yetersiz olması ve Devlet hastanesi, SSK, dü künler, ya lılar, sahipsiz çocuklar için sosyal barınma merkezinin olmaması</li> <li>- İlçede kullanılacak bo ve ye il alanın; otoparkların yetersiz olması</li> <li>- İlçedeki zemin yapısının kötü olması ve binaların yakın olması nedeniyle olası depremde büyük risk ta ıması</li> <li>-Sinema, tiyatro vb. yerlerin olmaması, Güngören’de bir kültür merkezinin bulunmaması</li> <li>-Bölgedeki trafik yo unlu unun ve suç oranının yüksek olması</li> </ul>	<p><b><u>STRATEJ LER:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Güngören Belediyesi’nde vatanda odaklı, performansı izlenebilen, süreçlere ve hedeflere dayalı bir yönetim sergilemek</li> <li>-Kent kültürü ve kentlilik bilincini (aidiyet) artırabilmek, toplumsal de erleri sürekli canlı tutabilmek, kent içinde sosyal dayanı ma ve yardımla mayı te vik etmek için her türlü aktiviteyi desteklemek ve gerçekle tirilmesine yardımcı olmak, özellikle kent içindeki e itim alt yapısının güçlendirilmesini desteklemek”, Kentin ye il alanlarının sınırlı olmasından dolayı, ye ili korumak, kollamak ve mümkün oldu u kadar yeni ye il alanların üretilmesini sa lamak</li> </ul>	<p><b><u>STRATEJ LER:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acil durum ve risklere kar ı hazırlıklı olmak, kent risk haritasını çıkartarak risk önleyici/azaltıcı nitelikte Acil Durum Yönetim Sistemini kurmak</li> <li>- Vatanda ların hayatını kolayla tırmak için en uygun hizmetleri belirleyip hizmetlerden beklenen faydanın alınması için gerekli tanıtımları gerçekle tirmeye yönelik <i>Hizmet Yönetim Sistemi</i>’ni kurmak</li> <li>- nsan kaynaklarının etkin eilde kullanılması, yetkinli in peki tirilmesi, motivasyonun artırılması, rahat çalı ma ortamının sa lanması ve çalı an memnuniyetini sürekli kılabacak çalı maların yapılması, eleman ihtiyaçlarının sistematik bir eilde belirlenerek kar ılanması için etkin bir insan kaynakları yönetimi sistemi geli tirmek ve birimler arası ileti im artırmak</li> </ul>
<b>F I R S A T L A R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İlçede gecekonduların yok denecek kadar az olması</li> <li>-Uluslararası Merter Tekstil Sitesi’nin ilçede yer alması.</li> <li>- İcenin, ehirlerearası otobüs terminaline, Atatürk Hava limanına ve ehir merkezine çok yakın olması ve rahat kara ve raylı sistem ula ım imkânlarına sahip olması.</li> <li>-Güngören’de çok sayıda özel hastane ve 15000 ki ilik stadyum- kapalı spor salonunun bulunması</li> <li>-Yeni okulların faaliyete geçmesi.</li> <li>- BB idare binasının ilçede yer alması ve - BB projelerinin olması</li> </ul>	<p><b><u>STRATEJ LER:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Avrupa Birli i yerel yönetimler standartları ile uyumlu bir kent olu turmak için uyum sürecini yakından izlemek ve gerekli uygulamaları gerçekle tirmek</li> <li>-Vatanda ın vergilerini en rahat eilde ödeyece i ortamları olu turmak, gelir kaynaklarını artırmak</li> </ul>	<p><b><u>STRATEJ LER:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Güngören Belediyesi’ni tarihi ve kültürel, spor ve çevre yapısını korumak ko ulu ile ya am kalitesini artıracak ve kenti modern dünya kentleri arasında yer alacak ekle getirmek; vatanda larımızın özellikle bir yerden ba ka bir yere en kısa zamanda gitmelerin sa layacak ça da dünyanın ula ım olanaklarını Güngören’de hizmete sunmak</li> <li>-Uluslararası düzeyde tanınmı lı ı ile ticaretin yapıldı ı bir kent olu turmak</li> </ul>

**ekil 3. TGZF Matrisi ve Önerilen Stratejiler**

## 4. UYGULAMA ÇİN EYLEM PLANI OLU TURULMASI VE UYGULANMASI

### 4.1. Eylem Planının Olu turulması

Güngören Belediyesi'nde vatanda odaklı, performansı izlenebilen, süreçlere ve hedeflere dayalı bir yönetim sergilemek için a a ıdaki faaliyetlerin yapılması planlanmıştır:

- Belediye çalışanları, özellikle Beyaz Masa gibi halk ile direkt olarak ili kide bulunan birimlerde çalışanlar, halkla ili kiler konusunda e itilmesi
- Vatandaşların belediye hizmetlerinden faydalanabilmeleri ve belediyedeki i lerini eksiksiz yapabilmeleri için kendilerine bilgiler sunacak vatanda rehberlerinin hazırlanması.
- Belediye başkanının, esnaf ziyaretleri ba ta olmak üzere kent içerisinde ziyaretlerinde bulunması ve vatandaşlar ile sosyal içerikli toplantılar yaparak ili kileri artırması.
- Vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemek ve önerilerini alabilmek için periyodik olarak her yıl, vatanda memnuniyeti anketlerinin yapılması ve memnuniyetsizli e neden olan alanların iyile tirilmesi
- Vatandaşların öneri ve görüşlerini toplayabilecek sistemler geli tirilmesi ve bu kapsamda özellikle e- belediyeçilik uygulamalarının kullanılması
- Vatandaşlarımızın beklentileri ve ihtiyaçları ile kentin beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyecek, aradaki dengeyi kuracak, hizmetleri bu kapsamda önceliklendirecek ve üretildikten sonra hizmetlerin kullanılmasını ve üretilen faydayı izleyecek bir hizmet yönetim sisteminin kurulması
- Vatandaşların hizmetleri yakından alabilmeleri için yerel hizmet birimleri, sosyal, kültürel tesisler olu turulacaktır.

Acil durum ve risklere karşı hazırlıklı olmak, kentin risk haritasını çıkartarak risk önleyici/azaltıcı nitelikte Acil Durum Yönetim Sistemini kurma stratejisi do rultusunda ise u faaliyetlerin yapılması planlanmaktadır:

- Birimlerin risklerini belirlemesi, analiz etmesi ve önleme paketlerinin olu turulması
- Belediye Acil Durum Yönetim Sisteminin kurulması
- İlçenin olası acil durumlar için risk haritasının hazırlanması
- Sivil savunma ekibinin güçlendirilmesi ve Belediye personeli ile birlikte tatbikatların yapılması

- Vatandaşların acil durumlara hazırlıklı olmaları için kendilerine eğitimler verilmesi ve acil durum rehberlerinin hazırlanması
- Okullarda deprem ve diğer acil durumlara karşı hazırlıklı olunması için eğitimler verilmesi
- Diğer ilgili kurumlar ile ortak çalışmaların yapılması
- Belediye sınırları içerisinde deprem konteynerlerinin konulması ve Büyükşehir Belediyesinin bu uygulamalarından belediyenin faydalanması için girişimlerde bulunulması
- Vatandaşlar arasında gönüllü kurtarma ekiplerinin oluşturulması
- Vatandaşlar arasında ve okullarda tatbikatlar yapılması ve bu tatbikatlarda özellikle muhtarların etkin olarak rol almalarının sağlanması
- Kırsal alanlarla mücadele kapsamında Büyükşehir Belediyesi mücadele programına paralel olarak ara sokaklarda mücadele planları geliştirilmesi
- Olası bir acil durumda vatandaşların toplanma alanlarının belirlenmesi ve bu alanlarda gerekli alt yapının oluşturulması
- Vatandaşların deprem anında bulundurmaları durumunda oldukları yerlerin belirlenmesi ve (deprem çantası oluşturulması) böyle bir çantanın tüm kentte, her evde hazır olması için gerekli bilgilendirmenin yapılması

Vatandaşların hayatını kolaylaştırmak için en uygun hizmetleri belirleyip en rahat ve kolay şekilde üretip vatandaşlara sunmak ve hizmetlerden beklenen faydanın alınması için gerekli tanıtımları gerçekleştirebilmek adına Hizmet Yönetim Sistemi'ni kurma stratejisi doğrultusunda aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır:

- Mahalle ve semtlerde yerel hizmet binaları oluşturulacaktır
- Binaların ve hizmet üretme ortamlarının bakım ve onarımlarının gerçekleştirilmesi; eksik araç ve gereçlerin tamamlanarak mal ve hizmet alımlarının aksatılmadan yerine getirilmesi
- Gereklilik gösteren alanlarda, özellikle uygun bölgelerde, yerinde hizmet yapılması ve vatandaşların ayağına giden mobil hizmet araçlarının kullanılması
- Modern dünyada kentleşme konusu incelenerek Güngören'in bu kapsamdaki eksikliklerinin raporlanması.
- Üretilen hizmetlerden elde edilen faydanın gerçekten kazanılıp kazanılmadığını değerlendirecek fayda/maliyet analizi yapılmayı kolaylaştıran bir sistem geliştirilmesi

- Hizmetlerin verimliliğini artırmak amacıyla mümkün olan yerlerde özelleştirme çalışmaları yapılması.
- Hizmetlerin tanıtımı kapsamında, müdürlüklerin önemli faaliyetlerinin basın ve kurumun web sitesinde haber olabilmesi için periyodik Basın Yayın ve Bilgi İletişim raporları hazırlanması
- Belediye hizmetlerinin tanıtımı için yazılı ve görsel materyaller oluşturulması
- Belediye bülteni çıkarılmaya devam etmesi
- Kurumun teknolojik alt yapısını oluşturmak amacıyla; teknolojik gelişmeler takip edilmesi ve araç takip sisteminin hayata geçirilmesi
- Kurumsal web sitesi oluşturulması ve tüm birimlerin faaliyetlerinin orada tanıtılması
- Kent bilgi sisteminin geliştirilmesi
- Belediye hizmetlerinin tamamının bilgisayar ortamında sunulması
- Dijital arşiv sisteminin oluşturulması
- Kurumda tüm belediye hizmetlerini kapsayacak şekilde yönetim bilişim sistemleri kurularak yöneticilerin daha etkin karar vermelerinin sağlanması
- E-belediyecilik ve t-belediyecilik uygulamalarının tamamlanması ve hayata geçirilmesiyle özellikle bilgi alma, vergi tahsil etme gibi belediye hizmetlerinin bu kapsamda sunulması,
- Kurumun bilişim alanının sürekli günün koşulları ile uyumlu olacak şekilde güncellenmesi
- Bilgisayar alt yapısının gerekli olan yerlerde yenilenmesi
- Kent içinde KOSK'lar kurularak vatandaşların hizmetine sunulması
- Kent içinde deprem mahalle ve semtlerde bilgi evleri kurulması
- İlçe içerisinde gözetleme kameraları ile kentin ulaşım ağının izlenmesi.
- Belediye ile kamu kurumları ve muhtarlıkların bilgisayar sistemlerinin entegre edilmesi
- Belediye hizmet üretiminde, asfalt dökümü, yol yapımı, ağaç dikimi, sulama vb. gibi her alanda, mümkün olan yerlerde, otomasyon sistemlerine geçilmesi

Güngören Belediyesi'nde, kent kültürünü oluşturmak ve sosyal dayanışma ve yardımlaşmayı teşvik etmek amacıyla ağıladaki faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir:

- Kent Konseyini aktif hale getirmek için etkinliklerin düzenlenmesi

- Hem eri toplantılarının, tarihi ve kültürel gezilerin düzenlenmesi
- Engelli ailelerine ve engellilere yönelik aktiviteler gerçekte tirilmesi
- Kültürel eserler ve kitapların basılıp dağıtılması
- Ücretsiz tiyatro gösterilerinin sunulması
- Ehir ve ehircilik konulu sergilerin açılması
- Paneller ve konferansların düzenlenmesi
- Sosyal dayanışmayı desteklemek amacıyla;
- A evinde her gün sıcak yemek dağıtılması
- Yardım sandığından ihtiyaç sahibi vatandaşlara yardım edilmesi
- Toplu sünnet ve nikah törenleri düzenlenmesi
- Kent içindeki zengin ve fakirleri bir araya getirecek ve birbirlerine yardım yapmalarını sağlayacak bir sistem geliştirilmesi
- Hasta ve özürlülere sağlık malzemeleri yardımı yapılması
- Diyalize bağımlı hastalar diyaliz merkezlerine götürülmesi
- Engelliler için yararlanabilir kent alanları ve kent içinde yaşam alanları oluşturulması
- Eğitim faaliyetlerini desteklemek amacıyla;
- Meslek edindirme kursları düzenleyerek Büyükşehir Belediyesinin bu alandaki imkânları kullanılması
- Okullarda her alanda eğitimler verebilmek için ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile ortaklaşa projelerin gerçekte tirilmesi
- Kitap okuma kampanyalarının düzenlenmesi
- Kadınları, gençleri, çocukları eğitmek üzere multi-medya sistemleri, yüz yüze eğitimler vb. sistemlerin hayata geçirilmesi
- Bilgi evlerinde bilgisayar kurslarının ve her ay 2 seminerin verilmesi
- Yaz spor okullarının açılması ve bu esnada çocukların okul eğitiminden kopmaması için eğitim aktivitelerinin gerçekte tirilmesi
- İhtiyaç sahibi öğrencilere kırtasiye yardımı yapılması
- Çocuklar için eğitici nitelikte “Kentimi seviyorum” kampanyası niteliğinde CD’ler dağıtılması
- Okullarda kent ve kentlilik bilinci ile ilgili özel eğitim programlarının düzenlenmesi

Güngören Belediyesi’ni tarihi ve kültürel, spor ve çevre yapısını korumak amacıyla ilçe yönetimi ile ortaklaşa yapılacak projelerle kentimizin yaşam kalitesini artıracak ve kenti modern dünya kentleri arasında yer alacak şekilde getirmek;

halkın özellikle bir yerden başka bir yere en kısa zamanda gitmelerini sağlayacak şekilde dünyanın ulaşım olanaklarını Güngören’de hizmete sunma stratejisi doğrultusunda işlevsel faaliyetlerin yapılması planlanmaktadır:

- Kentin alt ve üst yapı ihtiyaçları tamamlanması
- Tüm kentin asfalt yama ve bakım ve onarım çalışmaları yapılması, yol çizgilerinin gözden geçirilmesi
- Kent imar planları tamamlanması ve kent standartlarının oluşturulması
- Katı atıkların(tıbbi atıklar dahil) toplanması ve nakliyesinin sağlanması, ilgili sistemlerin geliştirilmesi
- Kent içinde prestij cadde ve binaları oluşturulması
- Gençlik merkezleri ve kültür sitelerinin yapılması
- Engellilerin kent içindeki dolaşmalarını kolaylaştıracak projelerin gerçekleştirilmesi
- Ara yollar içinde tek yön uygulamalarının gerçekleştirilmesi
- Yeni otoparklar yaparak otopark ihtiyaçlarının giderilmesi ve caddelerde otoparkların önlenmesi
- Kentin ulaşım ihtiyaçlarının giderilmesi ve raylı sistemlerin kent içinde yaygınlaştırılması için Büyükşehir Belediyesinde gerekli girişimlerde bulunulması
- Vatandaşların araçlarını ortak kullanmaları vb. ulaşımı rahatlatıcı uygulamaları anlatan vatandaş ulaşım rehberi çıkarılması

Güngören’i uluslararası düzeyde tanınmış ve ticaretin yapıldığı bir kent haline dönüştürme stratejisi doğrultusunda işlevsel faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir:

- Merter’in dünya çapında bir ticaret merkezi olması için bir olurluluk çalışması yapılması
- Yeni ticaret merkezleri açılmasının teşvik edilmesi
- Ticari kuruluşların ürünlerini satarken Güngören’i tanıtabilecekleri uygulamaların geliştirilmesi
- Ticari alandaki gelişmeler sektörel bazda ele alınarak belirli sektördeki gelişmelerin desteklenmesi

Temiz ve yeşil bir çevre oluşturmak amacıyla işlevsel faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir:



- Mevcut ye il alanlar korunması, bakım ve onarımlarının aksatılmadan yürütülmesi
- Park ve bahçelerin sürekli temizlenmesinin sa lanması
- Yeni ye il alanlar üretilmesi ve okulların bahçelerinde ye illendirme çalı malarının yapılması
- A açlandırma çalı maları etkin bir ekilde yürütülmesi ve ye ili koruma konusunda okullarda e itimler verilmesi
- stanbul Büyük ehir Belediyesinin ye illendirme çalı malarını Güngören'i kapsayacak ekilde gerçekleştirilmesi için girişimlerde bulunulması

Güngören Belediyesini Avrupa Birli i Standartlarında bir kent yapabilmek için u faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir:

- Avrupa birli i koordinasyon merkezi kurulması
- Avrupa Birli i uyum yasaları gere i geri dönü üm, toplama ayrı tırma gibi konularda gerekli uyum programının yapılması ve ba kanlı a rapor verilmesi
- Avrupa Birli i standartlarını kent içinde uygulamak için eylem planları olu turulması

Belediyeler, sınırlı kaynaklar ile azami hizmet üretmek için yeni gelir kaynakları olu turmak, etkin tahsilât yöntemleri geli tirilmek zorundadırlar. Güngören Belediyesinin kaynaklarını artırabilmesi amacı ile a a ıdaki faaliyet ve projeler hedeflenmektedir:

- Hazine ve milli emlak mülkiyetleri belediyeye alınarak de erlendirilmesi
- Tahsil edilmeyen borçlar, tespit edilip mükellefler ile görü ülerek tahsilât artırılmaya çalı lması
- E-belediyecilik uygulamaları ile internet üzerinden kredi kartı ile ödeme olanaklarının devreye sokulması
- Çalı maları yürütürken katlanılan maliyetlerde tasarruflar sa lanması
- Fayda maliyet analizleri yapılarak faydası yüksek olan hizmetlerin öncelikli olarak gerçekleştirilmesi
- Avrupa Birli i, Dünya Bankası, İller Bankası gibi uluslar arası ve ulusal fonlar ve kredi olanakları ara tırılması ve kullanılması
- Gelir artırıcı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- Hukuki süreci ba lamı davalar hızlandırılarak icra takiplerinin etkin bir ekilde yürütülmesi

## **4.2. Eylem Planının Uygulanması**

Birimlerle ortak çalı ılarak, belirlenen hedefleri tamamlayabilmek için eylem planları hazırlanmaktadır. Her eylem planında hangi eylemlerin yapılacağı, her eylemin kimin sorumluluğunda olduğu ve eylemlerin başlama ve bitiş zamanları belirlenmiştir. Özellikle tamamlanma yüzdelerinin takip edildiği hedeflerde, sağlıklı eylem planlarının yapılmasına büyük önem verilmiştir. Belirlenen eylem planları, aynı zamanda performans değerlendirme ve izleme sistemine girdi olarak kullanılması öngörülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim, tüm kurumlara uzun dönemdeki çevresel fırsat ve tehditlerini tanımlamasına, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek kaynaklarını bu yöne yönlendirmesine ve başarılı bir strateji uygulamasına fırsat veren bir süreçtir. Aynı zamanda gelecekle ilgili öncelikleri belirlemede ve gelecekle ilgili olarak bilgiye dayalı karar verme sürecinde önemli bir araçtır.

Türkiye’de kamu yönetimi alanında başlatılan reform çalışmaları ve yapılan yasal düzenlemelerle birlikte kamuda stratejik planlama ve performansla dayalı bütçeleme çalışmaları hız kazanmıştır. Stratejik planlamanın yasal dayanağını 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır. DPT tarafından, stratejik planlama kılavuzları hazırlanmış, pilot uygulamalar başlatılmış, konuyla ilgili yönetmelik ve genelgeler yayımlanmıştır. Yasal düzenlemeler sonucu yerel yönetimler stratejik planlarını hazırlamışlar ve gelecek dönemlerde kurulu bütçelerini bu planda öngörülen kurulu misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmuşlardır.

Bu kapsamda Güngören Belediyesi stratejik planlama süreci tepeden yönetimlerinin liderliğinde başlatılmış, daha sonra tüm orta ve alt kademe yöneticiler ile sürdürülmüştür. Hem stratejilerin hem de hedeflerin belirlenmesinde belediyenin en üst yöneticileri ve müdürlerinin katılımı sağlanmıştır. Bu durum, hazırlanan stratejik planın sahiplenilmesi ve uygulanması bakımından önemlidir.

Stratejik planlama çalışmalarını yürütecek grup oluşturulduktan sonra hazırlık çalışmalarına başlanmıştır ve Belediye’nin stratejik planlama ve yönetim modeli ortaya konmuştur. Bu doğrultuda belediyenin ileri kide olduğu çevre ve kendi iç yapısı incelenerek fırsat-tehditler ve güçlü-zayıf yönler tespit edilmeye başlanmıştır. Vizyon ve misyonu üst yönetimin katılımıyla belirlendikten sonra çevreden yöneltilen fırsat ve tehditlere kaynakları ile karşı koyabileceği, vizyon ve misyonu destekleyen stratejiler belirlenmiştir. Sonraki adımda ise stratejilerin uygulanması kolaylaştırıcı eylem planları oluşturulmuştur. Bu eylem planları aynı zamanda performans izleme aracı niteliindedir.

Son olarak da birimler, belirlenen hedefleri tamamlayabilmek için eylem planları hazırlamışlardır. Her eylem planında hangi eylemlerin yapılacağı, her eylemin kimin sorumluluğunda olduğu ve eylemlerin başlama ve bitiş zamanları belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

Aksoy, İnanisi Yeni Sa ve Devletin De i imi, Türkiye’de Kamu Yönetimi, Editörler: B. Aykaç; . Durgun; H. Yayman, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.

Ansoff, H. ., Corporate Strategy, Penguin Bııks Ltd., Middlesex, 1975.

Barca, Mehmet ve Balcı, Asım, Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yakla ılabilir? Amme daresi Dergisi, Cilt 39, Sayı, 2 Haziran 2006.

Bayraktar, Gonca, Yeni Sa Dü üncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayı ı” Türkiye’de Kamu Yönetimi Editörler: B. Aykaç; . Durgun; H. Yayman, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.

Bozkurt, Ömer.ve Ergun, Turgay . Kamu Yönetimi Sözlü ü, TODA E Yayını, Ankara, 1998.

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

Certo Sameul C. and Peter J. Paul , Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill International Editions, USA.1991.

Çetin, Sefa , Kamu Sektöründe Stratejik Planlama:Türkiye’deki 1 Özel darelere Bir Ara tırma, Doktora Tezi, Adana, 2007

Çi dem, Banu T., Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama, Yüksek Lisans Tezi, stanbul, Haziran 2007.

Çimen, A., *Ekonomik Kalkınma Yerel Yönetim li kisinin (VAR) Yakla ımı ile Test Edilmesi: Türkiye Örne i*, Doktora Tezi, Tezi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Creighton, James L., The Public Participation Handbook, Jossey-Bass, San Fransisco, CA, 2005.

Dess Gregory G. ve Alex Miller, Strategic Management, McGraw-Hill nternational Editions, 1993.

Dinçer, Ömer.. Stratejik Yönetim ve letme Politikası, Beta Basım Yayım A.S., stanbul, 2004 (Adı Geçen Kaynak: Kamu Kurumların Stratejik Planlama, Banu Tu ba Çi dem, Yüksek Lisans Tezi, stanbul Üniversitesi, Haziran 2007.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve letme Politikası, Beta Yayınları, stanbul. 2003, s.21.

DPT Müste arlı ı, Kamuda Stratejik Yönetim Mevzuatı, <http://www.sp.gov.tr/mevzuat.html>,

DPT, Kamu dareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> , Haziran 2006, s.1.

Drucker, P., 21. Yüzyıl için Yönetim Tartı maları, (Çev: . Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık, stanbul, 1999.

Durna, U. ve Eren, V. *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme daresi Dergisi*, Todaie, 2002, Sayı:35/1.

Eren, Erol, İletmelerde Stratejik Yönetim ve İletme Politikası, Der Yayınları, stanbul, 1997.

Ergun, T., *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasal/Uygulama*, TODA E Yayını, Ankara, 2004.

Erkan, Volkan, Kamu Kurulu larında Stratejik Planlama:Türkiye Uygulaması ve Kurulu larda Ba arıyı Etkileyen Faktörler, Ankara, 2008.

Foundation for Community Association Research (2001). En yi Uygulamalar Rapor 3:Stratejik Planlama, s.3-4. [http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP\\_stk\\_7.pdf](http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP_stk_7.pdf) (19/04/2009).

Genç, Atakan, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, stanbul, 20007.

Gözlükaya, Türkey, Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli , 2007.

Güçlü, N., 2003. Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*,2003, 23/2.

Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Mart 2005

Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:2, Mayıs 2005

Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:4, A ustos 2005

Güngören Bülteni, Yıl:1, Sayı:5, Aralık 2005

Heeks, Richard (). “Reinventing Govrnment in the Information Age” Reinventing Govrnment in the Information Age editor: R. Heeks, Routledge NY . 1999.

Higgins James M, and Vincze Julian W, *Strategic Management Test and Cases Test and Cases*, Harcourt, Brace Jonovich College Publishes, USA, 1993.

Hill ve Jones, a,g,k,1989, s.16-18

Howe, S., *Corporate Strategy*. The Mcmillan Press, Hongkong,1993. (Adı Geçen Kaynak: Kamu Kurumlarından Stratejik Planlama, Banu T. Çi dem, Yüksek Lisans Tezi, stanbul, Haziran 2007, s.26).

Hughes, O. E., *Public Management and Administration*, Palgrave Macmillian, Hampshire. 2003.

Kurtulu , B., *Türkiye’de Belediyelerin Mali Yapısı ve Harcamaların Finansmanı*, DPT Yayınları, Ankara, 2006.

- Lawrence R. Jauch and Glueck William F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Editions, 1988.
- Mintzberg, Henry ve Quinn, J. Brian, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases,. 3. Ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ., 1996.
- Nadaro lu, H. (2001). Mahalli dareler, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Nadaro lu, H., Mahalli dareler, Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W, Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- Olsen, J. B ve Edaie C. (1982). The Game Plan: Governance With Foresight, Council of State Planning and Policy Agencies, Washington D.C., 1982.
- Polato lu, A., Kamu Yönetimi, Temel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ Yayıncılık Ankara, 2003.
- Pollitt, C., *The Essential Public Manager*, Open University Press, New York, 2003.
- Saran, U., Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayınları, Ankara, 2004.
- TOD E, Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor, Ankara 1991.
- Toprak, Z., *Yerel Yönetimler*, Nobel Yayınlar, Ankara, 2006.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul. 2004.
- Yalçın, . ve Özuluçan, M. N., *Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği*, Türk Daire Dergisi, Sayı:436, 2002.
- Yıldırım, T., Türkiye'nin Daire Teşkilatı, Alkım Yayınevi, İstanbul, 1999.
- Yılmaz, K., Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayı tay Dergisi, 2003.

## ÖZGEÇM

02.05.1970 tarihinde Trabzon- Arsin’de do dum, ilk ve orta okulu Araklı Ortaköy de, liseyi Araklı lisesinde bitirdim.1993 yılında Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar E itim Fakültesi İ letme Ö retmenli i bölümünden mezun oldum. Üniversite yıllarımda aynı zamanda gıda sektöründe pazarlama ve satı yöneticili i yaptım.

1995-2004 yılları arasında Yozgat – Yerköy , Antalya – Alanya ilçelerinde Milli E itim Bakanlığı na ba lı ilk ve orta dereceli okullarda ö retmenlik yaptım, 1998-1999 yıllarında A rı Tutak Çok programlı Lisesinde yedek subay ö retmen olarak askerlik görevimi tamamladım .Ö retmenlik yıllarımda okullarda toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda formatör ö retmen olarak, yurtdı ı karde okul projeleri gibi pek çok projede de proje koordinatörü olarak görev yaptım .

2005 yılı ubat ayında kurum de i tirerek atandı ım Güngören belediyesi Kültür ve Sosyal İ ler Müdürlü ü görevine halen devam etmekteyim. Evli ve iki çocuk babasıyım.