

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK PLANIN HİZMET VERENLER VE ALANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

“İNEGÖL BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA”

(Yüksek Lisans Tezi)

Hikmet DİRSEK

İSTANBUL, 2008

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK PLANIN HİZMET VERENLER VE ALANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

“İNEGÖL BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA”

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan;

Hikmet DİRSEK

060744124

Danışman;

Yard. Doç.Dr. Fuat OKTAY

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

...../2008

(İmza)

Hikmet DİRSEK

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

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060744124 numaralı “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği **Stratejik Planın Hizmet Verenler ve Alanlar Üzerindeki Etkisi “İnegöl Belediyesinde Bir Uygulama”** başlıklı Tezini Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

Üye

.....

.....

Üye

.....

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE İZLEME TUTANAĞI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060744124 numaralı “Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği **Stratejik Planın Hizmet Verenler ve Alanlar Üzerindeki Etkisi “İnegöl Belediyesinde Bir Uygulama”** başlıklı Tezini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın Projesi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

İZLEME KOMİTESİ

Danışman

Üye

.....

.....

Üye

.....



T.C.
İNEGÖL BELEDİYESİ

Sayın Hikmet DİRSEK;

Belediyemizde gerçekleştirilen Stratejik Planın , hizmet verenler ve hizmet alanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik Belediyemiz Personeline ve vatandaşlara yönelik saha araştırması (anket) verilerinin , BEYKENT Üniversitesi Yönetim Organizasyon bölümündeki yaptığınız Yüksek Lisans tezinizde değerlendirmek üzere kullanmanıza izin verdiğimizizi bildirir çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ALINUR AKTAŞ
İnegöl Belediye Başkanı

STRATEJİK PLANIN HİZMET VERENLER VE ALANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

“İNEGÖL BELEDİYESİNDE BİR UYGULAMA”

Hikmet DİRSEK

Özet

Dünyada yaşanan, ekonomi, siyaset anlayışı, şirket ve kamu yönetimi, bilim ve teknolojideki gelişmeler, devletlerin yapısında uzun vadeli etkilere yol açacak önemli değişim ve gelişim süreçlerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu hızlı değişimler, eski yönetim anlayışlarını değiştirmiş ve kamu yönetim anlayışımızda da köklü değişikliklere gidilmesine yol açmış diğer bir değişle çağdaş yönetim anlayışının baskın olması sonucunu doğurmuştur. Dinamik ve hızlı değişime ve gelişime ayak uydurabilmek ve bu süreci yönetmenin öne çıkan tekniklerinden birisi de stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu Tez Çalışmasında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği Stratejik Plan yapmakla yükümlü yerel yönetimlerden olan Stratejik Planın İnegöl Belediyesin de hizmet verenler ile alanlar üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

Bu çalışmada İnegöl Belediyesinde yapılan stratejik plan uygulamasının 02.01.2007 ile 31.12.2007 tarihleri arasında izleme ve değerlendirmeleri ile stratejik plan uygulama adımları, yürütülen projeler, stratejik plan performans programı haftalık olarak izlenmiş ve aylık analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmada bir yıl sürecinde stratejik plan hazırlık süreci ile stratejik planın uygulanması esnasındaki değişimlerin hizmet verenler ile hizmet alanlar üzerindeki etkileri saha araştırmaları ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama,

ABSTRACT

The developments in the economy, understandings of politics, firm and public administration and science and technology engender important changes that have long-term effects in state structure. Those rapid alternations change the old administration understandings and give rise to some radical changes in Turkey's public administration. Strategic planning and strategic administration are appeared as part of the vital technique to keep abreast of the dynamic and rapid changes, and to manage this process.

In this thesis, the effects of strategic plan on service providers and service users in Inegol Municipality which obliged to do strategic planning in accordance with Article 5018 the Law of Public Fiscal Administration and Control is discussed with time series model.

In this work, the steps of strategic planning application in Inegol Municipality, and tracking and evaluation studies of it between 02.01.2007-31.12.2007, the executed projects, and performance program of strategic planning were pursued and analyzed periodically. In addition to these, effects of the changes in the strategic planning preparation process and the application of the plan on service providers and service users are analyzed with field researchs.

Key Words: Strategic Planning, Strategic Plan in Public Administration.

İÇİNDEKİLER

<i>ABSTRACT</i>	8
<i>İÇİNDEKİLER</i>	9
<i>TABLolar LİSTESİ</i>	11
<i>SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ</i>	12
<i>GİRİŞ</i>	13
<i>I. BÖLÜM</i>	18
STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL YÖNETİM KAVRAMLARI	18
1- STRATEJİ	18
1.1. Stratejinin Tanımı.....	18
1.2. Stratejinin Özellikleri.....	20
1.3. Stratejinin Yararları.....	21
2- PLANLAMA	22
2.1. Planlamanın Tanımı ve Niteliği.....	22
2.2. Planlamanın Temel İlkeleri.....	23
2.3. Planlamanın Önemi ve Yararları.....	24
3- STRATEJİK PLANLAMA	26
3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Niteliği.....	26
3.2. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi.....	27
3.3. Stratejik Planlamanın Yararları.....	31
3.4. Stratejik Planlamanın Önemi.....	32
3.5. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Diğer Planlardan Farkı.....	34
3.6. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	35
3.7. Neden Stratejik Planlama Yapılır?.....	36
3.8. Başarılı Bir Stratejik Plan:.....	37
4- YEREL YÖNETİM	38
4.1. Yerel Yönetimin Tanımı.....	38
4.2. Türk Yerel Yönetiminin Özellikleri.....	41
4.3. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimleri.....	42
<i>II. BÖLÜM</i>	50
STRATEJİK PLANLAMADA DPT MODELİ VE İNEGÖL BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI	50
1- KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM SÜRECİ	50
2- STRATEJİK PLANLAMA	52
3- STRATEJİK PLANLAMANIN KAMUYA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR	54

3.1. Stratejik Planlamanın Kamu Kesimi için Umulan Faydaları	54
3.2. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Sağlayabileceği Katkıları	54
4- İNEGÖL BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN METODOLOJİSİ	56
4.1. Proje Ekibinin Eğitimi ve Çalışanların Bilinçlendirilmesi	56
4.2. Çevre Analizleri	56
4.3. İç Çevre Analizi.....	56
4.4. Dış Çevre Analizi	57
4.5. Strateji Belirleme Toplantıları.....	58
4.6. Tepe Yönetim Strateji Belirleme Çalışmaları	58
4.7. 2007 Yılı Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Çalışmaları:.....	59
III. BÖLÜM.....	64
İNEGÖL BELEDİYESİ SAHA ARAŞTIRMA SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELERİ:...	64
1- PERSONEL ANKETLERİ:(HİZMET VERENLER)	64
1.1. Faktör Analizleri	64
2- VATANDAŞ ANKETİ DEĞERLENDİRME (HİZMET ALANLAR)	79
Yapılan çalışmalar 2006 yılı ve 2007 yılı olarak iki başlık altında değerlendirilmiş ve ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.....	79
2006 yılı anket analiz ve değerlendirmesi;	79
2007 yılı anket analiz ve değerlendirmesi;	80
3- SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME	83
KAYNAKÇA:	87
ÖZGEÇMİŞ.....	91
Ekler:.....	92

TABLolar LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa
1.Ülkemizde yerel Yönetim ve Yürütme Organları	43

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

DTP	Devlet Planlama Teşkilatı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Dairesi Başkanlığı

GİRİŞ

Küreselleşen yenilik ve değişim rüzgârları Ulusal ve Uluslararası rekabet gücünü etkilediği gibi günümüzde iş yapma yöntemleri ve çalışma tarzlarını da doğrudan etkilemektedir. Değişim; ekonomik, yönetsel, siyasal, kültürel, teknolojik, hukuksal ve diğer tüm alanlarda kendini göstermektedir. Bundandır ki yeniliğe ve değişime kapalı olan firmalar -ister küçük ister büyük ölçekli olsun- pazar paylarını daraltmakta hatta sahip oldukları pazar paylarını gelişmelere ayak uyduran firmalara kaptırmaktadırlar. Bu durumun en canlı örneğini Çin gibi ekonomik bir gücün her sektörde Türkiye pazarına nüfus etmesinin üreticilerimizi yeni arayışlara itmiş olmasında görmekteyiz. Değişim ve gelişmeler tüm kurumları yeniden yapılanmaya zorlamakta, değişimin nasıl yakalanacağı, değişime nasıl uyum sağlanacağı ve daha önemlisi değişimin nasıl yönetileceği sorularına yanıt verecek yöntemleri bulmaya çalışılmaktadır.

Yaşanan bu gelişmeler kırılğanlığı devam eden ekonomimizde Kamu ve özel sektör işbirliğini zorunlu kıldığı gibi yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle Avrupa Birliğine üyelik çalışmalarıyla birlikte bu çalışmalar hız kazanmıştır. AB ile yapılan müzakere başlıklarında da yer alan mali ve bütçesel hükümler çerçevesinde yerel yönetimlerin harcamalarını mali disiplin içerisinde yapmaları belirtilirken yönetsel anlamda da yerel yönetimlerin iş yapış tarzlarında da değişikliklere gidilmiştir. 2005 yılında kabul edilen ve nüfusu 50.000'nin üzerinde olan yerleşim birimlerinde yer alan yerel yönetimlerin stratejik plan yapmaları zorunlu hale getirilmiştir.¹

Yerel yönetimler, vatandaşın demokratik değerlerinin karşılığını bulduğu ve kamusal ihtiyaçlarını karşılayan hizmet birimleri ile halka en yakın kamusal yönetim kuruluşları olmaları bakımından çok kritik ve önemli bir role sahiptir. Yerel yönetimlerde yaşanan değişim ve dönüşüm sonucu, yurttaşların istek ve beklentileri de değişmekte, kaliteli hizmete verilen önem artmaktadır. Yerel yönetimler, merkezi yönetime göre daha kolay esnek ve yenilikleri kendi yapılarına daha kolay adapte edebilme özellikleri sayesinde stratejik planlama gibi yeni yönetim ve tekniklerini uygulamakta başarı sağlamaktadırlar.

Bu çalışmanın temel amacı; stratejik planlamanın yerel yönetimlerde özellikle İnegöl Belediyesi'nde hizmet verenler ile hizmet alanlar üzerindeki etkisinin saha araştırmasıyla ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda stratejik planlamanın gelişimi, özellikleri, stratejik

¹ 5393 sayılı Belediyeler Kanunu Md.41

planlama DPT modeli ve yerel yönetimlerde yaşanan sorunların giderilmesinde yapacağı katkıları ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın temel hipotezi;

H1: “Stratejik Planlamanın, hizmet verenler ve alanlar üzerinde etkileri mevcuttur.”

Çalışmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

H1a Stratejik Planlamanın, hizmet verenler üzerinde etkileri mevcuttur.”

H1b: Stratejik Planlamanın, hizmet alanlar üzerinde etkileri mevcuttur.”

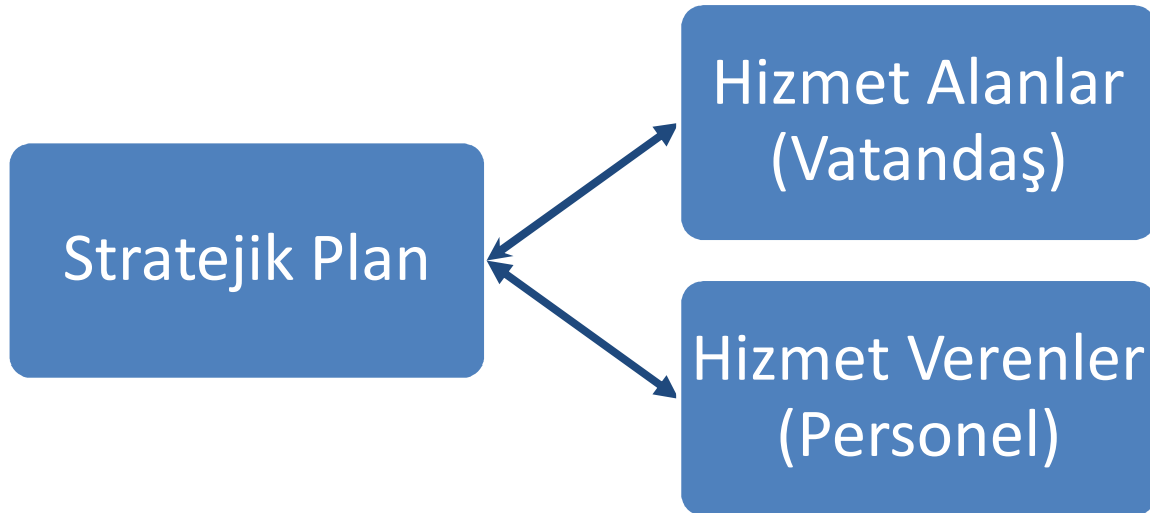
H2: “Stratejik Planlamanın, altyapı hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2a: “Stratejik Planlamanın kanalizasyon hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2b: “Stratejik Planlamanın su dağıtım hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2c: “Stratejik Planlamanın doğalgaz hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H3: “Stratejik Planlamanın belediye yönetimi üzerinde etkisi vardır”

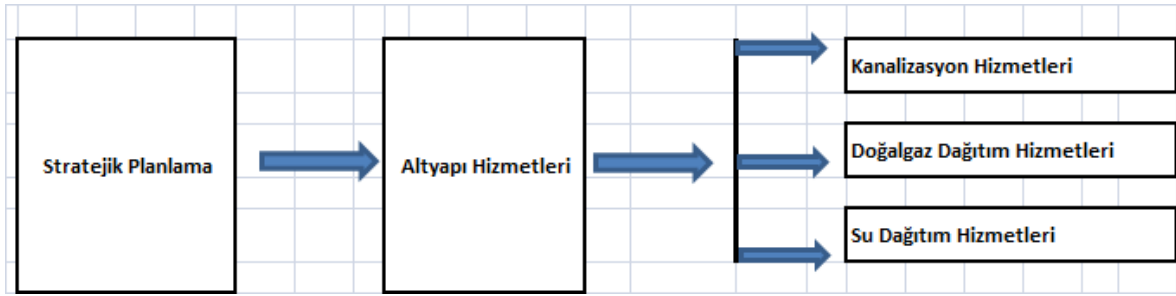


Ana modelimiz, Stratejik Planlamanın İnegöl Belediyesinde Hizmet alanlar (Vatandaş) ve Hizmet verenler (Personel) üzerindeki etkisinin araştırılması, saha ve personel anketlerinin SPSS programı vasıtasıyla analizi ve anketlerin test edilerek sonuçlarının elde edilmesi

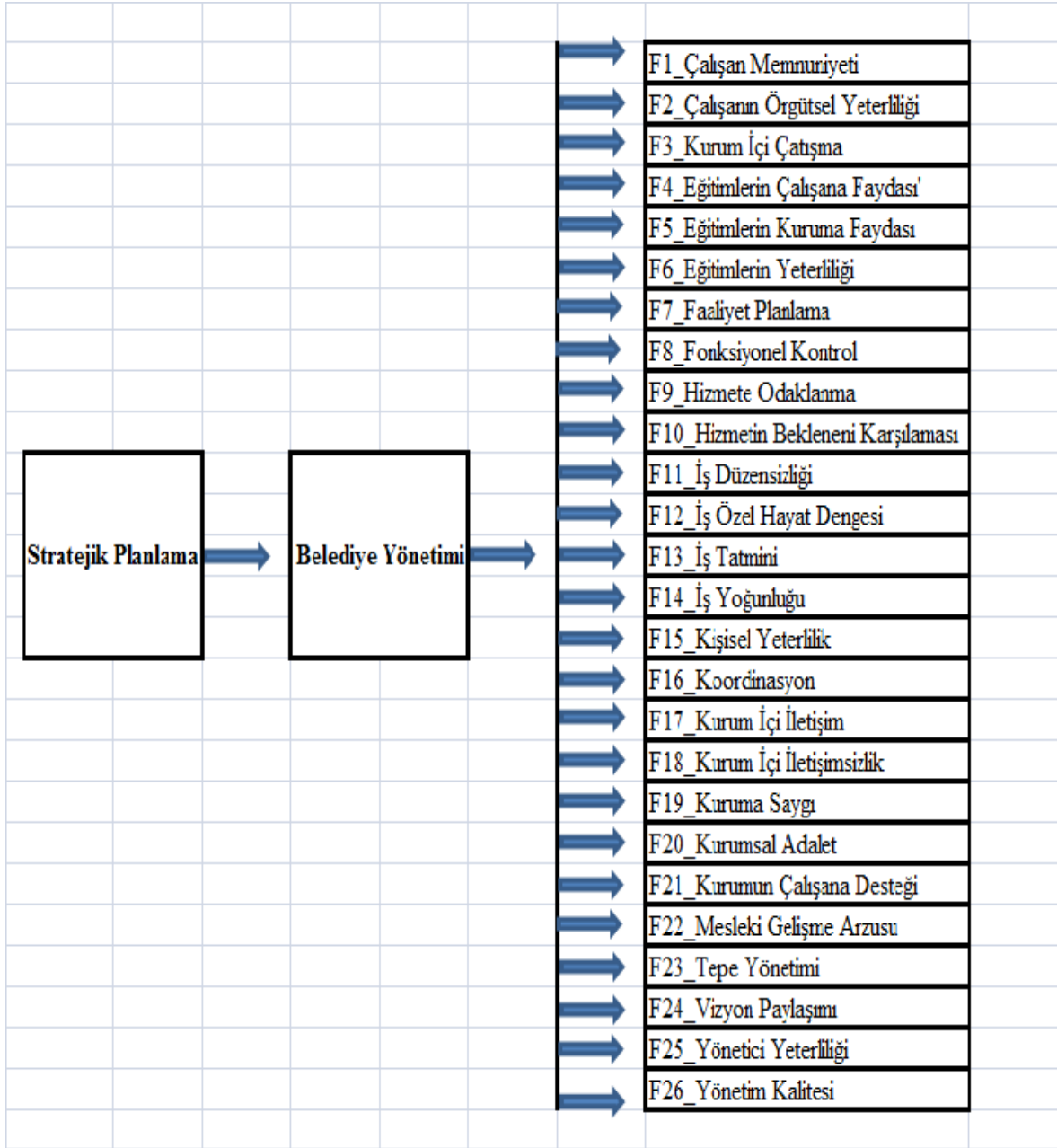
üzerine kurulmuştur. Tezimiz Stratejik plan altyapı hizmetleri ile belediye yönetimindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik olarak tasarlanmıştır.

İnegöl belediyesi sınırları içersinde belediye alt yapı hizmetlerinden faydalanan vatandaşların (hizmet alanların) doğalgaz dağıtım hizmetleri, kanalizasyon hizmetleri ve su dağıtım hizmetleri alanlarında 2006 ila 2007 arasındaki değişimler analiz edilmiştir.

Stratejik Planlamanın hizmet alanlar (vatandaş) üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik modelimiz aşağıdaki gibidir.



Stratejik Planlamanın hizmet verenler (personel) üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik modelimiz aşağıdaki gibidir.



Çalışma, stratejik planlamanın İnegöl Belediyesi'nde hizmet verenler ve hizmet alanlar üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan çalışmalar ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; strateji, planlama, stratejik planlama ve yerel yönetim kavramları genel olarak ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, İnegöl Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinin aşamaları DPT Stratejik Planlama Modeli çerçevesinde ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise; İnegöl Belediyesi sınırlarında yapılan saha araştırmaları, sonuçları ve değerlendirmeleri bulunmaktadır. Bu kapsamda Stratejik Planlamanın vatandaş üzerindeki etkisi belediyenin yürüttüğü faaliyetlerden olan altyapı hizmetleri kanalizasyon, doğalgaz ve su dağıtım faaliyetlerinin hizmet alanlar nezdinde ki sonuçlar araştırılmıştır. Bu maçla belediye faaliyetleri ile ilgili saha araştırmasına yönelik 2006 ve 2007 yıllarında anket uygulanmıştır. Anket uygulamaları esnasında alt yapı faaliyetleri araştırma konusu yapılarak sınırlandırılmıştır.

Hizmet verenler nezdinde ise (personel) yukarıda belirtilen tarihlerde personel anketleri yapılmış ve analize tabi tutulmuştur. Anket çalışması ile belediye yönetimindeki farklılıklar yani 2006 ile 2007 yılları arasındaki ortalamadaki değişimler müdürlük bazında tespit edilmiştir. Personele uygulanan anketler SPSS programı ile faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

I. BÖLÜM

STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE YEREL YÖNETİM KAVRAMLARI

1- STRATEJİ

1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji sözcüğünün etimolojik kökeni konusunda uzlaşma sağlanamamıştır. Kelimenin kökeni genellikle iki farklı temele dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki strateji kelimesinin temelini Latince'deki "straum" kelimesine dayandırmaktadır. Straum, "yol, çizgi ve yatak" anlamına gelmektedir. Bir diğer düşünceye göre ise strateji sözcüğü bir kelimedenden değil Eski Yunan'da yaşamış bir generale dayanmaktadır². Strateji sözcüğünün "Strategos" adındaki Yunanlı generalin savaşma konusundaki bilgi ve yeteneğini belirtmek için kullanıldığını daha sonraki dönemlerde ise bu kavramın gitgide değişerek bugün ki anlamını aldığı düşünülmektedir³.

Strateji kavramının kökeni askeri alana dayanmaktadır. Genel anlamda belirlenmiş bir amaca ulaşmak için belirli yol ve yöntemlerin kullanılması olarak tanımlanan strateji, askeri alanda "kuvvetleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmak"⁴ şeklinde tanımlanmaktadır. Ordunun güçlü ve zayıf yönlerini ve düşmanın durumunu inceleyerek savaşın bu bulgulara göre planlanması ilk stratejik plan örnekleridir.

Strateji kavramını 1944 yılında Oskar Morgenstern ve John von Neumann "Theory of Games and Economic Behaviour" isimli kitaplarında "kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları" şeklinde tanımlamışlardır⁵. Stratejik planlamayla ilgili ilk eser Alfred Chandler ait olan ve 1962 yılında yayınlanan "Structure and Strategy" dir. Chandler, o dönemin dört büyük firması olan DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors ve Sears firmaları üzerinde çalışarak kitabını ortaya çıkarmış ve bu eserde stratejiyi "işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu sonuca ulaşabilmek için işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi" olarak tanımlamıştır. 1965 yılında stratejik

²Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2005, s.1

³ Çomaklı, Ş. E., Ekici K. M., Şahın, T., Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara, 2007, s.10.

⁴ Eren, a.g.k.,s. 2

⁵ KOSGEB, Strateji ve Stratejik Yönetim, Ankara, 2004, s.3.

planlama konusunda diğerk bir önemli eser ‘‘Corporate Strategy’’ Igor Ansoff tarafından yayınlandı⁶.

Stratejik planlama 1960’lı yıllarda askeri alanın sınırlarını aşarak özel sektörde de kullanılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllara kadar işletmelerde uzun vadeli planlar yapılmıyordu; sadece bütçe ve mali işlerle ilgili planlar yapılmaktaydı. 1950’lerden sonra, 20. yüzyılın ortalarında, uzun dönemli planlar ortaya çıktı. Bu dönemde işletmeler uzun vadeli planlarını o gün ki şartlardan yola çıkarak geleceği tahmin etmek, gelecekte nelerle karşılaşabileceklerini öngörmek için analitik düşüncenin olmadığı istatistik yöntemlerini kullanıyorlardı. Gerçekleştirilen uzun dönemli planlarda kuruluşun çevresine dair bir değerlendirme yer almıyor, kuruluş yalnızca kendi kendini değerlendirerek plan yapıyordu.

1960’larda bugün stratejik yönetimin kurucularından sayılan Igor Ansoff, uzun vadeli planlara analitik yaklaşımı getirdi. Öncelere gelecek yaşanan olayların biz uzantısı şeklinde tasarlanırken Ansoff’tan sonra gelecekle ilgili, rakiplerin faaliyetlerini, olası tepkilerini göz önüne alan yeni analitik analizler ile değerlendirilerek pazar, müşteri, çevre odaklı rasyonel tahminler yapılmaya başlandı ve daha önemlisi öncelikle hedef belirlenmeye ve bu hedefler doğrultusunda gelecekle ilgili stratejiler üretilmeye başlandı⁷.

1980’li yıllara gelindiğinde stratejik planlama kar amaçlı kuruluşlar için rekabet avantajının hesaplanması ile de ilgilenmeye başladı. Ayrıca kamu ve kar amaçlı olmayan kuruluş ve örgütler de stratejik planlamayı kullanmaya başladı. Bu kuruluş ve örgütlerde stratejik planlama hedef kitlenin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması gibi kuruluşun çevresiyle ilişkisini doğru tespit edebilmek için kullanılıyordu⁸. Bugünse stratejik planlama hem işletmeler hem de kamu kuruluşları için vazgeçilmez bir yönetim aracı olmuştur.

⁶ Demir, T., Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s.8.

⁷ Ülgen, H., Mirze, S., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004, s.36.

⁸ Can, T., Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s.15-16.

1.2. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin çeşitli alanlardaki tanımlarının verilmesinden sonra, stratejinin, özellikle yönetim açısından özelliklerinin verilmesi yararlı olacaktır:

Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir kurumun stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Stratejinin varoluş nedeni örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Stratejinin varoluş nedeni örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Strateji, kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler ve faaliyet gösterdiği çevreye uyumuna yardımcı olur. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan dış çevredeki değişimlerin kavranmasına, kurum üzerindeki tehditlerin giderilmesine ve fırsatların da zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkan verir.

Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat bir düşünme yöntemi, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Strateji kurumun uzun dönemli yönünü belirlediği için rutin karar ve işlerden ayrılır.

Strateji, kurumun bütün finansal ve beşeri kaynaklarının uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece, strateji kurumun günlük hayat içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ya da pusulası olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğal olarak strateji; yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemede, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.

Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede kurumun faaliyet sahalarını belirler. Kurumun mevcut kaynaklardan nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümü ve takvimini içerir. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı dikkate alınarak kurumun lehine olabilecek esaslar üzerinde ayrıntılandırılmış bir projeksiyondur.

Strateji, kurumda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Bu duruma göre, strateji yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Oysa, onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılacak amaçlar kesin bir şekilde belirlendikçe çalışma hırsları ve

cesaretleri artacaktır. Böylece, çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını daha kolay yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerin genel amaçlara uygunluğu da kolayca belirlemiş olacaklardır⁹.

1.3. Stratejinin Yararları

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

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

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

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

İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir. Çünkü iyi bir stratejiye sahip olan bir örgüt, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olacaktır¹⁰.

⁹ Bknz. Eren, a.g.k.,s. 33

¹⁰ Eren, a.g.k.,s. 28

2- PLANLAMA

2.1. Planlamanın Tanımı ve Niteliği

Planlama kavramı günlük konuşma ve yazı dilinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Planlamanın pek çok tanımını yapmak mümkündür. Klasik bir planlama tanımı Podol tarafından yapılmıştır: “Planlama; ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır.”¹¹

En genel anlamı ile planlama, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine donuk olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır¹². Küçük, planlamayı öz bir biçimde, “belli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen önlemler bütünü” olarak tanımlamaktadır¹³. Sezen’e göre ise, planlama “içeriği, amacı ve amaçları ne olursa olsun, verilmiş bir ortamda önceden belirlenmiş surede, belli araçlarla ulaşma eylemidir.”¹⁴

Kamu Yönetimi Sözlüğünde ise planlama “önceden saptanmış hedef ya da hedeflere, yine önceden saptanmış surede ulaşmak için izlenecek yön ve yöntemleri belirleme eylemi” olarak tanımlanmaktadır¹⁵. Planlama, tüm yönetsel işlevlerin bağımlı olduğu ilk yönetsel işlevdir. Planlama işlevini yerine getiren yöneticiler örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemiş olurlar, öteki yönetsel süreçlerle de bu amaçlara ve hedeflere ulaşmanın en iyi yollarını bulma olanağına sahip olurlar. Planlama sayesinde kuruluşun yalnızca amaçları ve hedefleri değil, aynı zamanda, kaynakları ve bu kaynakların sınırlılıkları da saptanmış olur.

Planlama ne yapılacağını bilmesi demektir ve her yöneticinin başta gelen görevidir. En üst düzey yöneticiden küçük bir birimin başındaki yöneticiye kadar her düzeydeki yönetici bir ölçüde planlama yapmak durumundadır¹⁶. Ayrı disiplinlerin ilgi alanına girmesi nedeniyle

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

¹² Waterson, A. “Development Planning: Lessons of Experience, Oxford University Press”, London.1965,s. 8

¹³ Küçük, Y. Planlama, Kalkınma ve Türkiye, Tekin Yayınevi, İstanbul. 1985, s.15

¹⁴ Sezen, S. Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, TODAİE Yayını, Ankara. 1999, s. 9.

¹⁵ Bozkurt, Ö. vd Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayını, Ankara. 1998, s.206

¹⁶ Ergün, T. Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama, TODAİE Yayını, Ankara. 2004, s.65.

planlama kavramına değişik bakış açılarıyla değişik anlamlar yüklenmektedir. Ancak tüm planlama kavramsallaştırmalarında üç öge her zaman yer almaktadır:

Amaç: Ulaşılmak istenen, gerçekleştirilmesi istenen amaç ya da amaçlar vardır ve bu amacın hangi nitelikte olduğunun önemi bulunmamaktadır.

Süre: Bireysel, örgütsel, toplumsal ya da bir başka düzlemde belirlenen amaç ya da amaçlara önceden belirlenen bir süre içerisinde ulaşmaktır.

Yöntem: Bu süre içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin, hangi yöntemlerin, araçların ve kaynakların kullanılacağıının belirlenmesidir¹⁷.

Planlama temel olarak akılcılık kavramına dayanır. Doğal ve toplumsal çevre ile olan ilişkilerde insanın akılcı yöntemlerle denetimini artırmayı ifade eden planlama kavramı, değişik şekiller almakla birlikte, olayların akışına “bilinçli olarak” müdahaleyi gerektirir. Tarihi açıdan planlama kavramı ve bunun dayandığı akılcılık anlayışı sosyal bilimlerin gelişimi ve merkezi ulus devletlerin (modern bürokratik yapıların) ortaya çıkışı ile birlikte ele alınmalıdır. Sosyal bilimlerin gelişimi ile birlikte sosyal olayları neden-sonuç ilişkileri içinde analiz etmek veya açıklamak yaygınlık kazanmıştır.

Neden-sonuç ilişkileri bilindikten sonra, nedenler düzeyinde yapılan akılcı müdahaleler ile arzu edilen sonuçların alınması mümkün görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda planlama, sosyal bilimlerin teknolojisi olarak da değerlendirilebilir¹⁸.

2.2. Planlamanın Temel İlkeleri

Planlamanın ve plan uygulamasının başarılı olarak gerçekleştirilmesi için planın süresi, çevrelediği alan, amacı, planı yapan örgütün biçimi ve benzeri ölçütlere göre pek çok ilke bulunmaktadır. Burada sadece planlamanın temel ilkeleri olarak açıklık, esneklik ve tutarlılık kavramlarına değinilmektedir.

Açıklık ilkesi, hedeflerin açık, anlaşılır biçimde ortaya konulmasıdır. Açıklık yalnızca hedefler için değil aynı zamanda planlama sürecinde rol alacak kişilerin, kurumların görevleri, işlevleri, sorumlulukları ve aralarındaki ilişkiler açısından da gereklidir. Esneklik ilkesi,

¹⁷ Sezen, a.g.k.,s. 10

¹⁸ Yılmaz, C. Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 1999, s. 86.

planlamanın içeriğinin, hedeflerinin sık sık değiştirilmesi, istenilen yöne çekilmesi değildir, koşullar değişmediği surece, içerik ve hedeflerle oynanmasına olanak tanımayan bir katılık, ama planlamanın akışını değiştirecek türde koşullar değiştiğinde de yeni duruma uyum sağlayacak bir bükülgenlik arasındaki dengedir. Planlar, uygulama sırasında değişme ve gelişmeye açık, esnek ve geliştirilebilir olmalıdır. Tutarlılık ilkesi, planlama eylemini oluşturan parçaların birbirleriyle çelişmemesini, kendi aralarında uyumlu olmasını anlatır¹⁹.

2.3. Planlamanın Önemi ve Yararları

Planlama ussal yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağı bulur. Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yolları inceleme olanağı bulunur. Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasından önce kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikaların geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır²⁰.

Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye planlama tarafından zorlanırlar. Ulaşmak istenen hedeften emin olunmazsa, ona ulaşıp ulaşamayacağı da bilinemez. Planlama ile hedefler belirlendiğinden, hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür²¹.

Planlama, başarıyı ölçen nesnel bir değerlendirme sistemidir. Planlar yapılırken örgütsel amaçlar belirlenir ve bu amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman dilimi ortaya konulur. Zaman içerisinde kişi ya da kuruluşların önceden belirlenen hedefleri beklenen zaman içerisinde hangi ölçüde gerçekleştirdikleri var olan somut durum ile önceden planlanmış hedefler karşılaştırılarak nesnel bir şekilde ortaya konur.

¹⁹Genç, T. Kamu Yönetimi, Ankara, 1998, s.139-140

²⁰ Tortop, N., vd, Yönetim Bilimi, Ankara. 2005,s.43

²¹Çoban, H. Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İstanbul. 1997, s.81.

Planlama, gelecek için bir vizyon oluşturur. Hedefleri belirli olan kuruluşların ve kişilerin başarılı oldukları genel bir gerçektir. Planlama yapmış olan kuruluşlarda ne zaman, nerede, hangi faaliyeti yürüteceği ve hangi faaliyetten kimin sorumlu olduğunun belirtilmiş olması örgüt içi düzen ve disiplini sağlar, yetki ve sorumluluklar açısından oluşabilecek kaosu ve örgüt içi çatışmayı engeller. Örgütsel hedeflere ulaşmak için eldeki kaynakların ve insan gücünün ne şekilde ve hangi oranda kullanılacağını ortaya koyarak bir anlamda koordinasyonu sağlar.

Çevresel ve gelecekle ilgili belirsizliklerin insanlar üzerinde olumsuz etki yaptığı, stres ve motivasyon kaybına neden olduğu bilinmektedir. Planlama geleceğin önceden tahmin edilmesi, başka bir deyişle, belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır; dolayısıyla, reaktif değil proaktif bir eylem sistemidir. Cevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır²².

²² Özdemir, B., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s.22–23

3- STRATEJİK PLANLAMA

3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Niteliği

Teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı ile geçerli kararlar ve sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması nedenleriyle önem kazanan²³ stratejik planlamayı, Goodstein ve diğerleri “bir kurumun gelecekte kendini nasıl görmek istediğini zihninde canlandırdıktan sonra buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi”²⁴ biçiminde tanımlamaktadır.

Yönetimin görevi, çalışanları, belirlenmiş ortak amacı başarabilmeleri için onların güçlü yanlarını etkili kılmak ve yönlendirmektir²⁵. Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir ve yönetimin etkili kılma ve yönlendirme amacını yerine getirmesine yardımcı olur. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel bir aşaması olup bu sürecin planlanmasına ilişkin faaliyetlerin düzenlenmesidir.

Stratejik Planlama, bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bir yönetim kavramı olarak stratejik planlama, bir örgütün üst yöneticileri tarafından kurumun misyonuna yönelik belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için yapılan uzun vadeli planlardır.

Aslında stratejik planlama ile örgütün dış çevre arasında uzun dönemli bir ilişkiler yumağı halindedir. Stratejik planlama örgütün varoluş gerekçesi, mevcut durumu ve nereye ulaşmak istediği ile ilgili faaliyetlerin sistematik bütünlüğüdür. Bir anlamda kurum hakkında analiz ve

²³ Üzün, C., Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, 2000, s.44.

²⁴ Goodstein, J. K. G., Boeker, W. “The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change” Strategic Management Journal, Sayı 15, 1994, s. 243

²⁵ Bircan, İ. Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, (2002). s. 11-19.

değerlendirmeler sonucunda bilgi edineme sürecidir. Elde edilen verilerin uzun dönemde istikamet yönünün tayinine ve belirli amaçlar ile faaliyetlere dönüştürülme sürecidir. Bu analiz çerçevesinde stratejik planın örgüt içindeki etkinliği, örgüt kültürüne nüfuz etmesi, öncelik belirleme gibi işlemlere sahip olduğundan yön bulmayı yani istikamet çizmeyi beraberinde getirir.

Stratejik planlamanın temel unsurları şunlardır ve sorunların-fırsatların tanımlanmasında sistematik bir yaklaşım sunarlar:

- Paydaş odaklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi
- Takım ruhu ve personel katılımının vurgulanması
- Sonuçlara yönelik performans ölçümlerinin kullanılması
- Verilerin toplanması ve yorumlanmasına yönelik olma
- Etkin ve etkili kaynak yönetim ve dağılımını içermesi

stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi vizyon, planlama ve üst yönetimin aktif katılımına ihtiyaç duyar.

3.2. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi

Planlamanın yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğuna dair yaklaşım, Fayol'un planlama kavramını ortaya atmasından beri önemli ölçüde değişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında çevre şartları daha uygun, istikrarlı ve sosyal baskılar çok etkili değildir. Bu yüzden de gelecekle ilgili şartlar veya muhtemel yöntemler öngörülebilirdi.

Organizasyon ve kişiler şanslı veya sezgisel yaptıkları tahminlere ve tarihi verilere dayanarak, onları yorumlayarak faaliyetlerini sürdürüyorlardı. Yönetime düşen görev, etkinlik, verimlilik ve başarılarının nasıl planlanacağına ilişkindir²⁶.

1950'lere kadar organizasyonlar geleceğe yönelik planlama yapma gereksinimi duymamışlardır. Kısa dönemli yönetim anlayışının hakim olduğu bu dönemde, kısa dönemli planlar, bütçe ve mali kontrol yoğun olarak kullanılmıştır²⁷.

²⁶ Yüzbaşıoğlu, N. 2000 li Yıllarda Strateji ve Planlama, Konya. 2004, s,89

1950'lere gelindiğinde uzun dönemli planlama ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli planlama, kuruma çıkar teşkil eden belirlenmiş eğilimlerin gözlemiyle, bu eğilimlerin geleceğini önceden tahmin edilmesidir. Uzun dönemli planlama bir kurum içi analiz perspektifidir. Kurumun kendi kendini değerlendirmesi, geleceği bu değerlendirmeler doğrultusunda planlamasıdır. Uzun dönemli planlamada kurumun çevresinde meydana gelen eğilimler dikkate alınmaz. Uzun dönemli planlamada yöneticiler değerlendirmelerini, yalnızca kurumun geçmişteki ve günümüzdeki doğrudan edinilmiş deneyimlerle sınırladığı için, çevrede meydana gelebilecek herhangi bir eğilimin etkisinden haberdar değildir²⁸.

Kurumların çevresel eğilimleri de analiz etme gereksinimi sonucu 1950'lerin sonunda uzun dönemli planlama yerini yavaş stratejik planlamaya bırakmıştır. Stratejik planlamanın gelişim süreci ilkin ticari stratejik planlama, sonra ortak stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetim biçiminde olmuştur.

Ticari stratejik planlama 1960'larda başlamış ve işletmelerde ticari iş büyüklüğünü, ürünleri ve ürün pazarlarını kapsayan bir planlama turu olarak gelişmiştir. Ticari stratejik planlama ile işletmenin çevresi analiz edilmeye tehditler, fırsatlar, iç güçler ve zayıflıklar ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Bu şekilde, işletmelerin misyonlarından, hedeflerinden ve çevresel taramalarından ticari stratejik planlar hazırlanmıştır. Ticari stratejik plan, kaynak tahsisi ve performans değerlendirmesi ile beraber değerlendirilmiştir²⁹.

Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970'li yıllarda ortak stratejik planlama, bir uzmanlık alanı olarak, yapı, personel ve teknik olarak gelişmeye başlayan bir olgu haline gelmiştir. General Electric gibi stratejik planlamada öncü olan kuruluşlar işletme mezunlarından oluşturdukları planlama ofislerini üst düzey yöneticilerin desteğine vererek, yöneticilerin oluşturmuş oldukları stratejilerin ve aldıkları kararların tüm organizasyona yayılabilmesine olanak sağlamışlardır. Planlama birimleri çok yoğun biçimde istatistiksel ve niceliksel teknikler kullanmış ve stratejik planlama ile ilgili çok detaylı kılavuzlar hazırlamışlardır. Stratejik planlamanın uzmanlaşma döneminde gözlemlenen bir diğer gelişme

²⁷Parlak, B., ve Sobacı, Z. Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler, İstanbul. 2005.s.290

²⁸ Renfro, W. L Issue Management in Strategic Planning, Quorum Books, London.1993,s,58-59.

²⁹Hax, A., Majluf, S. Strategic Management: An Integrative Perspective, Prince Hall International, New Jersey. 1984, s.44-46

de kuruluşun dışında meydana gelen değişimlere ilgi gösterilmeye başlanmasıdır. Uzmanlar organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendirebilme üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır³⁰.

İşte bu nedenlerle 1980'lerde stratejik planlama yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik planlamadan bir kopuşu değil, tersine sürekliliği temsil etmektedir. Stratejik yönetim süreci açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliği taşımaktadır³¹.

1990'lı yıllar ise stratejik yönetimin biraz daha ötesine geçildiği bir dönemdir ki, bu dönem literatürde "stratejik görüş" donemi olarak da adlandırılmaktadır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin on plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995–2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların on plana çıktığı söylenebilir³².

Günümüzde kullandığımız stratejik plan kavramına gelinceye kadar 4 safhadan geçmiştir.

1.safha: Temel Finansal Planlama: Elde bulunan kaynaklarla ne kadar iş yapılacağı, yapılacak faaliyetlerden ne kadar kar elde edileceği hesaplanmaktadır. Yapılma sebebi öncelikle gelecek yılın mali bütçesini oluşturmaktır. Klasik yönetim kuramının hakim olduğu kapalı sistem anlayışında, bir alana yapılacak yatırımlara sarf edilecek kaynak ve bu yatırımın getirilerinin hesaplandığı bir anlayıştır. Çevre ilişkilerinin, satış kanalı yoluyla dışarıdan gelen bilgilerle sınırlı olduğu bu safha, sığ bir planlama dönemidir.

2.safha: Tahmin Temelli Planlama: Yıllık bütçelerin ihtiyaçları karşılamamasından dolayı, gelecek 5 yıl için yapılan tahminlere dayalı planları içerir. Sayısal yöntemler kullanılmıştır. Ekstrapolasyon ve regresyon yöntemleriyle, karlılık, satış, üretim, maliyet gibi geçmiş dönem bilgilerinden yararlanılıp, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya dayanır. Geçmiş dönem eğilim

³⁰Erişen, S. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Uygulanması Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006,s.30

³¹Pamuk, G. vd, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul. 1997, s.17

³²Akgemci, T. Stratejik Yönetim, Ankara. 2007, s.14-15

değişimlerinin, herhangi bir dış çevre faktörünü göz önünde bulundurmada geleceğe taşınması önemli yanılmalara yol açmaktadır.

3.safha: Dışa Yönelimli Stratejik Planlama: Tahmin temelli safhanın göz ardı ettiği dış çevre etkilerini, dışarının gözlenmesi ve bazı istatistiksel yöntemlerle yavaş yavaş analize dahil edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Değişen pazar ve rekabet koşulları, işletmeleri dış değişimleri anlamaya ve adapte olmaya zorlamaktadır. İşletmenin rakipleri, rakiplerin sayısı, gücü, müşterilerin gücü, pazarlık gücü, mal ve hizmet tedarik eden firmaların sayısı ve pazarlık güçleri, endüstrinin çekiciliğinden dolayı gelecekte bu sektöre girmek isteyecek olan firmaların tehdit ve tehlikeleri, hükümetin ve kamu kuruluşlarının bu sektöre karşı tutum ve eğilimleri, ikame malları üreten endüstrinin var olup olmadığı gibi konular hakkında bilgi toplanmaya başlanmış ancak stratejik kararlarda kullanılmaya başlanmamıştır.

4.safha: Stratejik Yönetim: 1980'lerden sonra ortaya atılan bu görüş bugüne kadar gelişerek bugünün modern yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunmuştur. Amaçlara yönelik oluşturulmuş faaliyetlerin uygulanmasıdır. Uygulamanın ciddi ve etkin şekilde sürdürülmesine ve ortaya çıkan aksaklıkların zamanında belirlenmesini sağlayacak kontrol mekanizmalarının oluşturulmasına bağlıdır. Hazırlanan stratejik planların uygulamaya aktarılması için yıllık uygulama planlarının her işletme fonksiyonu için belirlenmesi, yıllık taktik ve operasyonel programların, bütçelerin ve politikaların ve prosedürlerin etkin ve verimli şekilde oluşturulmaları zorunludur³³.

Paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri, stratejik planın belirlenmesinde en önemli yere sahiptirler. Bir Stratejik Planda aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

³³Eren, a.g.k.,s. 5 & Wheelen and Hunger, 2000, s.3

Bu sorular stratejik planlamanın en temel sorularıdır. Stratejik plan bu sorulara verilecek yanıtlardan müteşekkildir.

Stratejik Yönetimi ve stratejik planlamayı 3 başlık altında inceleyebiliriz³⁴: Yazarların çoğu tarafından genelde kabul gören bu üç aşama, bazı yazarlar tarafından farklı şekilde adlandırılmış olsalar da içerik önemli ölçüde aynıdır.

Stratejinin yürürlüğe konması için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin (prosedürler) yapılıp uygulanmasıdır. (Lynch'e göre "Strateji Geliştirme")

Stratejik planların yürürlüğe konması oluşturulacak uygulama planları, programlar ve bütçelerinin pazarlama, üretim, finansman tedarik, insan kaynakları gibi çeşitli işletme fonksiyonlarıyla ilişkisinin kurulması ve dengelenmesinin bu safhada olması önemlidir.

Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını her evrede sürekli olarak kontrol etme ve düzeltici önlemler alma (Lynch'e göre "Stratejiyi Uygulama").

3.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, değişken ve kriz ortamında ne yapmaları gerektiği, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri konusunda yardımcı olan önemli bir yönetim sistemidir. Stratejik planlama organizasyonun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacıyla yöneliktir. Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, halkın hizmetlerinden tatminini artırabilir³⁵.

Bryson'a göre stratejik planlamanın temel yararları aşağıda ana hatlarıyla verilmiştir:

Stratejik Düşünce ve Davranışı Artırmak: Stratejik planlamanın belki de en acık yararı, stratejik düşünce ve davranışı arttırmasıdır. Bu da sırasıyla hareket için örgütsel önceliklerin kurulmasını ve örgütün gelecekteki yönetiminin açıklanmasını; örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, çeşitli aktörlerin ilgileri ve örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar.

Kurumsal Gelişmiş Kararlar Almak: Stratejik planlama gelişmiş kararlar alınmasını sağlar. Stratejik planlama, örgüt için önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcılara, bu konular

³⁴ Eren, a.g.k.,s. 5.

³⁵ Özgür, H., "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II", Ed. Acar, M. & Özgür H.), s. 207-254 Ankara, 2004, s.234

hakkında ne yapılması gerektiğiyle ilgili karar vermelerine yardımcı olur. Stratejik planlar, örgütün formülasyonuna ve stratejik amaçlarla iletişimine, gelecek sonuçların ışığı altında bugünkü kararların alınmasına, karar alma için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardım eder. Daha sonra örgüt işlevleriyle bunların seviyeleri arasındaki sonuç kararlarını düzenler. Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olur.

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

Çalışanların Gelişimine Katkıda Bulunmak: Stratejik planlamanın diğer planlarda hiç bulunmayan bir yararı da örgüt çalışanlarına doğrudan yarar sağlamasıdır. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar görevlerini daha iyi yerine getirirler ve takım çalışması örgüt çalışanları arasında kuvvetlenir³⁶.

Bu yaklaşım, yöneticiye geniş anlamda çevresel tarama analiz yeteneği kazandırmaktadır. Yönetici sorumluluğunu taşıdığı işletme işletmenin yerel çevre koşullarından küresel çevre koşullarına kadar genel bir değerlendirmesini yapmakta, olası fırsat ve imkanlarla, tehdit ve tehlikelerin farkına varmakta, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak işletme için stratejik vizyon ortaya koyabilmektedir. Stratejik yönetim anlayışının en önemli faydası uzun vadeli düşünme ve görme imkanı sağlamaktır³⁷.

3.4. Stratejik Planlamanın Önemi

Kurumlara çevrede oluşan eğilimler doğrultusunda hareket ve değişim kolaylığı sağlayan stratejik planlama; liderlere, yöneticilere ve planlılara stratejik düşünmede, hareket etmede yardımcı olmak için geliştirilmiş basit araçlar, süreçler ve kavramlar bütünüdür³⁸.

Stratejik planlama; yerinde gerçek bilginin toplanması, öngörülerin yapılması ve strateji seçeneklerinin içsel anlamada tutarlı, zamanında ve bütünleşmiş bir yapıda belirlenmesi ve değerlendirilmesi için ortaya konan bir dizi örgütsel görev tanımı ve surecidir³⁹.

³⁶Bryson, a.g.k, s.7

³⁷ Eren, a.g.k.,s.7

³⁸ Bryson, a.g.k,s. 9

Stratejik planlama sayesinde kurum ve organizasyonlar, belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yön ve amaç belirlemesi yapabildiklerini keşfetmişlerdir. Bu sayede kurumlar, hızla değişen çevreye uyum sağlama şansını yakalamışlardır. Stratejik planlama, kurumların kesin hatlarıyla kapsamını belirlemede de yardımcı olmaktadır. Böyle bir süreç de planların ve çalışmaların formüle edilmesini sağlayarak, kurumların hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmıştır⁴⁰.

Stratejik planlama; (i) kurumun amaçlanan geleceği için yön çizer, (ii) tüm katılımcıların kurumun amaçları ve amaçlara ulaşma sürecini birlikte tasarlamasına olanak sağlar, (iii) kurumun tüm düzeylerdeki çalışanlarının enerji ve yaratıcılığının kurum için yenilikçi çözüm ve bakış açıları geliştirme sürecine katar, (iv) kurum için istenen geleceğin paylaşılması, üyelerin birlikte alınan kararları içselleştirmelerine yarar ve (v) iç ve dış paydaşları ile daha uyumlu, daha proaktif bir kurum oluşmasına katkı sağlar⁴¹.

Kuruluşun dış çevre ile uyum içersinde olmaması kuruluşu başarısızlığa götüren nedenlerin başında gelir. Günümüzde dış çevre hızlı bir değişim sergilemektedir, belirsizlik ortamındaki kuruluşların başarıyı yakalayabilmeleri kaynak ve kabiliyetlerinin çevreyle uyum içersinde etkin kullanılmasına imkan veren stratejik planlama ile mümkündür. Stratejik plan kuruluşlara yön vermesi ve kuruluş ile çevresinin uyumunu sağlaması nedeniyle gereklidir⁴².

Stratejik planlama sistematik düşünceye yöneltir. Günlük kararlar alınarak yönetilmeye çalışılan örgütlerin ömrü her zaman için kısadır. Stratejik planlama kuruluşu değişime hazırlar, belirsizlik ve kriz ortamında kuruluşun yönünü belirlemesine yardımcı olarak kuruluşta sürekliliğin ve büyümenin gerçekleşmesini sağlar. Etkin bir yönetim için alternatifleri keşfetmek ve daha hızlı karar almak son derece önemli unsurlardır⁴³.

Bryson'a göre stratejik planlama kurumsal gelişmiş kararlar alınmasını sağladığı için gereklidir. Stratejik planlama karar alıcıların örgüt için önemli olan konular üzerinde

³⁹Camilius, J. C, Data, K. D. Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment, Long Range Planning, Vol 24, 1991, s. 68

⁴⁰ Üzün a.g.k, s.43

⁴¹ODTÜ Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci, Ankara. 2002, s.8

⁴² Özdemir, B., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s.33-34

⁴³ Özgür,a.g.k. s.234,& Gürer, H. "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler" Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s. 92–105, 2006. s.94

odaklanmalarına ve bunlar ile ilgili kararlar almalarına yardımcı olur. Stratejik planlama sayesinde karar alıcı, kuruluşun kendini, sistemini, amaçları ve kaynakları değerlendirerek bunlara uygun kararlar alır. Stratejik planlama kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar, fırsat ve tehditleri belirler böylelikle alınacak kararlar için tutarlı bir çerçeve oluşturur, ayrıca uygulanabilecek farklı stratejilerin test edilebileceği kriterleri oluşturur. Stratejik planlamanın sunduğu bu imkanlar doğrultusunda karar alındığında kısa ve uzun vadeli planlarda uyum sağlanır, en verimli kaynak tahsisi yakalanır⁴⁴.

Kuruluşların dışında gerçekleşen çevresel değişikliklerin en önemli ve hızlı ilerleyen faktörü şüphesiz bilim ve teknoloji alanıdır. Çok hızlı değişen bu alanları takip etmek zor olsa da kuruluşların bu gelişmeleri takip etmemeleri düşünülemez. Stratejik planlama diğer çevresel şartlarla uyumun yakalanmasının yanı sıra kuruluşların bilimsel ve teknolojik gelişmeleri de takip etmelerini sağlar⁴⁵.

Stratejik planlama sadece üst düzey yöneticilere yarar sağlayan bir araç değildir, aynı zamanda kuruluşun, örgütün çalışanları için de yararlıdır. Karar alıcıların stratejik planlamayla daha iyi kararlar almaları ve görevlerini daha iyi yerine getiriyor olmaları onlara bağlı olan diğer çalışanları da etkiler; örgüt çalışanlarının gelişimine katkıda bulunur ve takım çalışması kuvvetlenir. Stratejik planlama, “ örgütsel önceliklerin kurulmasını ve örgütün gelecekteki yönetiminin açıklanmasını; örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, çeşitli aktörlerin ilgileri ve örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar”⁴⁶. Ayrıca, örgütün performansının ve örgütsel sorumluluğun artmasına yardımcı olur.

3.5. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Diğer Planlardan Farkı

Stratejik planlama sonuçları planlaması dolayısıyla sonuç odaklıdır; girdilerden ziyade çıktılarla ilgilenir. Stratejik planlamada hedef belirlenir ve bu belirlenen hedef varılacak sonuçtur, stratejik planlama bu sonuca nasıl varılacağını planlar. Bir gelecek tasarlıyor oluşu stratejik planın bir değişim planlaması olduğuna işaret etmektedir. Değişimin yönünü belirliyor olması nedeniyle stratejik planlama diğer birimlerde yapılan bütün planların üzerindedir ve onlara rehber, başvuru kaynağı olma niteliği taşır. Stratejik planlama bir kuruluşun genel amaç ve hedeflerini belirler ve diğer planlar buna uyumlu, çelişki yaratmadan

⁴⁴ Bryson, a.g.e. s.94

⁴⁵ Gürer, a.g.e. s.94

⁴⁶ Gözlükaya, T., Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama:Modeller ve Uygulama Örnekleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2007, s.31

hazırladıklarından stratejik plana göre katı bir yapı sergilerler. Bir anlamda stratejik planlama bir kuruluşun anayasasıdır.

Stratejik planlama bir gelecek tasarlarken gerçeklerden bağımsız bir hedef koymaz. Stratejik plan gerçeklere dayanır, iç ve dış çevre değerlendirilir ve bu şartlar etrafında bir plan oluşturulur. Planlar ise mevcut eğilimlerin devamı üzerinde yoğunlaşmışlardır ve analize ihtiyaç duymazlar.

Stratejik planlar uzun vadeli planlar olduğundan her ne kadar iç ve dış çevre analizleriyle oluşturulmuş olsalar da değişen koşullara göre yeniden şekillenirler. Beklenmeyen durumlara uyum göstermeleri stratejik planın esnek ve dinamik bir yapısı olduğunu gösterir. Diğer planlar reaktif yapıları gereği değişen şartlar karşısında yeniden düzenlenmek zorundadırlar, stratejik planlar ise değişen şartları göz önünde bulundurarak alternatif tedbirlerini ve değişimlere gösterilecek tepkileri önceden hazırladığından yeniden oluşturulmaları gerekmez. Proaktif yapıları sayesinde stratejik planlar küçük değişikliklerle geçerliliklerini uzun süre koruyabilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi stratejik planlar uzun vadeli planlardır. Fakat diğer uzun vadeli planlardan farklı olarak stratejik planlar kuruluşun tanımlanması, sorunların çözülmesi ve kuruluşun vizyonu üzerinde daha çok durur. Geleceği tasarlarken sadece hedef belirlemekle kalmaz ayrıca kuruluşun gelecekte nerede olmak istediğini açıklar ve vizyonuna ulaşmak için çeşitli yollar kullanır.

Stratejik planın kuruluşun en üst düzey yöneticisi tarafından desteklenmesi şarttır. Stratejik planın başarıya ulaşması için kuruluş içindeki tüm personelin katılımının yanı sıra kuruluşla ilişkili diğer kuruluş ve idarecilerin de destek ve katılımı gereklidir. Stratejik plan sayesinde kuruluş içi katılımın yanı sıra dışarıdaki hedef kitlenin de katılımı sağlanır^{47, 48}.

3.6. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik planlama ile amaçlanan genel olarak kuruluşun daha iyi yönetilmesi, daha iyi bir duruma gelmesi ve kuruluşu geleceğin belirsizliğinden kurtarmaktır. Stratejik planlama mevcut kaynakların (para, zaman, insan vb.) etkin kullanılarak verimliliğin artmasını amaçlar.

⁴⁷ Narinoğlu, A., Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, İstanbul, 2007, s. 132-133. & Güner, a.g.e. s. 98 & Özdemir, a.g.e. s. 36.

⁴⁸ Can, a.g.e. s.18.

Verimliliğin arttırılmasının yanı sıra hizmetin ya da ürünün de kalitesinin arttırılmasını ve beklentileri karşılmasını hedefler.

Stratejik planlamanın diğer amaçlarına kısaca bahsetmek gerekirse;

- Kurumsal kültür ve kimliği geliştirmek,
- Yönetim kültürünün geliştirilmesi ve saydam, hesap verebilir bir yönetim anlayışının oluşturulması,
- Kuruluşta hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi,
- Kuruluşun birimleri arasında eşgüdümün sağlanması,
- Kuruluşun lider ve yöneticilerine stratejik düşünce ve davranış kalıplarını kazandırmak,
- Kuruluşu bir sistem olarak görmeyi sağlamak
- Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin arttırılması, stratejik planlamanın amaçları arasındadır.

Stratejik planlama ile bir kuruluş dört temel soruyu cevaplamayı amaçlar:

Neredeyiz? Kuruluşun iç ve dış ortamı, bugün bulunduğu durumun ne olduğunu öğrenmeyi kapsar.

Nereye gitmek istiyoruz? Kuruluşun misyonunu, ulaşılması arzu edilen sonuçları ve hedeflerin ortaya konulmasını amaçlar.

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız? Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına dair kullanılacak yol ve yöntemlerin belirlenmesini amaçlar.

Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Plan uygulamasının raporlanmasını, performansın değerlendirilmesini ve elde edilecek sonuçlar doğrultusunda planın gözden geçirilmesini amaçlar⁴⁹.

3.7. Neden Stratejik Planlama Yapılır?

- Stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu değildir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.

⁴⁹ Narinoğlu, s. 8

- Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.
- Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.
- Gerekli bir yönetsel araçtır.
- Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.
- Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.
- Paydaş desteği için gereklidir.
- İletişimi teşvik eder.

3.8. Başarılı Bir Stratejik Plan:

- -Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- -Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır
- Sorumlulukları açıkça tanımlayan ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içeren
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üreten ve harekete geçiren
- Uygulandığı çevrenin farkında ve politik olarak esnek
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi
- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemle sahip.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olan, durağan ve modası geçmiş değil. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmeli

4- YEREL YÖNETİM

4.1. Yerel Yönetimin Tanımı

Yerel Yönetim, “Bir devletin ya da bölgesel yönetimin alt birimi olan göreceli olarak küçük bir alanda, sınırlı sayıdaki kamusal politikaların belirlenmesi ve uygulanması ile görevli ve yetkili kılınmış bir kamu Kuruluşu”dur⁵⁰

“Belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunlarla belirlenmiş ve karar organları yine kanunla gösterilen seçmenlerce seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir”⁵¹.

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır. Literatürde yoğun olarak kullanılan yerel yönetim tanımı ise evrenselleştirilerek verilmektedir. Yerel yönetimlere ilişkin evrensel nitelikler olarak belirtilen ve tanımlamada yer olan özellikler; Birleşmiş Milletler, Avrupa Konseyi, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik şartı, Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği belgelerinde yer almaktadır. Tanımın incelenmesi ile belirtilen koşulların her ülke için geçerli olmadığını görebiliriz. Çünkü yapılan bu tanımlama aslında bir kavramın değil kurumun açıklanmasıdır. Bu tanımlamaya temel oluşturan gelişmeler ise 19.yüzyılda Batı Avrupa’da yaşanmıştır. Bu nedenle yapılan tanımlama evrensel geçerliliği olan bir kavramın tanımı değil, batı tipi yerel yönetim kurumunu betimleyen bir tanımdır.

Yerel yönetimlerin gelişimi belirli tarihsel süreci ifade etmektedir. Bu süreçte ülkeler farklı aşamalarda olabilirler. Tarihsel gelişim içerisinde ele alınması gereken yerel yönetim kavramının, evrensel geçerliliği varmış gibi sunulması yanıltıcı olabilir. Tüm bunların yanında evrensel geçerliliğin salt kurumsal boyut ile sınırlandırılması batı dışındaki sosyo-ekonomik sistem ve pratiğinin kapsanması önünde ciddi bir engel gibi görünmektedir⁵². Yerel yönetimlerin geniş bir siyasal-ekonomik sistemin parçasını oluşturmaları ve oldukça karmaşık yapı içerisinde yer almaları nedeniyle, yerel yönetimin çevresini oluşturan faktörlerden ayrı olarak incelenmesi gerçekçi bir yaklaşım tarzı oluşturmayabilir⁵³. Bu nedenle yerel yönetim kavramının incelenmesi öncelikle devlet kavramının incelenmesini gerekli kılmaktadır.

⁵⁰ Keleş, R., Yerinden Yönetim ve Siyaset, İstanbul, 1992, s.19

⁵¹ 1982 Anayasası

⁵² Güler, a.g.e. s.10

⁵³ Yıldırım, S., “Yerel Yönetim ve Demokrasi” Türk Belediyeciliğinde 60. yıl Uluslararası Sempozyumu Ankara B.Ş.B. - İULA-EMME, Ankara, 1990, s.7

Devlet insanların toplum yaşamında başvurdukları bir örgütlenme biçimidir ve siyasal bir organizasyondur⁵⁴. Ulusal sınırlar içerisinde yaşayan insanların ortak nitelikteki gereksinimlerini karşılamak devletin temel amacıdır⁵⁵. Bu temel amacı gerçekleştirecek devleti dar ve geniş anlamda tanımlamak mümkündür. Dar anlamda devlet, kamu tüzel kişilerinin yalnızca merkezi ve siyasal nitelikte olanlarını kapsar. Yerel yönetimler bu kapsam içinde yer almazlar. Geniş anlamı ile devlet, örgütlü kamu gücünün bütününe ya da kamu tüzel kişilerinin hepsini içerir. Yerel yönetimler bu kapsam içinde ele alınabilirler (Örnek,1988:82). Devleti diğer kurumlardan ayıran başlıca özellikleri ise devletin en geniş hacimli örgütlenme biçimi olması, ileri düzeyde işbölümü sonucu devletin faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve tüm bunları yapabilecek erke sahip olmasıdır. Devletin bu erki elinde bulundurması ise egemenlik kavramı ile tanımını bulur. Devlet her şeyden önce sosyal bir gerçekliktir. Bunun yanı sıra devleti tarihsel bir gerçeklik olarak da ele almak doğru olur. Çünkü devlet, insanlık tarihinin belli aşamalarında ortaya çıkmıştır⁵⁶. Tarihin değişik dönemlerinde devletin tanımlanmasında farklılıkların olması da devletin tarihsel bir gerçeklik olmasındandır.

Tarihsel süreç içerisinde, devlet tanımında görülen farklılıklara rağmen hangi yönetim sisteminde olursa olsun, yönetim kademeleri hiyerarşik bir şekilde düzenlenmiştir. Merkezden yönetim örgütü, devlet tüzel kişiliği adına yönetilen işleri yerine getiren bir örgütlenme biçimidir ve geniş anlamıyla merkeziyet, bir ülkenin siyasi, yasal ve yönetsel açılarından merkezden yönetilmesini ifade eder⁵⁷, (Örnek,1988:111). Siyasal bir organizasyon olan devletin merkezi idareyi kurmasının temelinde ise " herhangi bir ülkede yaşayan insanların ortak nitelikteki iç ve dış güvenlik, adalet, toplumsal refah ve kalkınmanın sağlanması, sosyal güvenliğin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi gibi amaçlar yatar"⁵⁸. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için her ülkede yönetim görevi ve sorumluluğu genel yönetim ve yerel yönetim olmak üzere iki ayrı otorite ve örgüt arasında paylaştırılmıştır. İnceleme konumuzu oluşturan yerel yönetimler böyle bir yapı içerisinde tarihi, sosyal, hukuksal ve siyasi faktörlerin etkisi ile biçimlenmiştir. Genel siyaset teorisyenleri de, yerel yönetime tarihi boyunca merkezi devletle yerel halk arasında bir ara kuruluş, alt bir merkezi yönetim birimi,

⁵⁴Tanilli, S., Devlet ve Demokrasi, İstanbul, 1993, s.9.

⁵⁵ Nadaroğlu,a.g.k. s.3.

⁵⁶ Tanilli,a.g.e. s.9.

⁵⁷ Öncel, Y., Mahalli İdareler Maliyesi, İstanbul, 1992, s.12

⁵⁸ Nadaroğlu,a.g.k. s.3-15

yerel hizmet kurumu ve kendi kendini yöneten özerk topluluk gibi değişik yaklaşım ve tanımlar getirmişlerdir.

Yerel yönetimlere doğrudan ilişkin temel çalışmalara baktığımızda, bu alanda çok sınırlı çalışma ve çabaya tanık oluyoruz. Bu çabaların önemli bir bölümü de "devlet" teorileri üzerine yapılan çalışmaların " yerel yönetim birimleri" 'ne uygulama girişimleridir. Bu girişimler sistematik bir teori oluşturma yerine, belirli kavramların, genellemelerin bir araya getirilmesi niteliği taşımaktadır. W.J.M. Mactenzie gibi bazı düşünürler ise ayrı bir yerel yönetim teorisi bulunmadığını, "yerel yönetimin ne olması gerektiğini çıkarsayabileceğimiz normatif bir genel teorinin; yerel yönetimin ne olduğu konusunda sınanabilir hipotezler çıkarabileceğimiz pozitif bir genel teorinin yokluğunu" ileri sürmektedirler⁵⁹. Tüm bunlara karşın günümüzde yerel yönetimler bir süreç olarak tanımlanmaktadır

Yerel yönetimlerin varoluş sürecini toplum açısından bir amaç olarak değil bir araç olarak kabul etmek mümkündür. Yerel yönetimlerin ortaya çıkışları, ülkenin yönetim yapısı içindeki yerlerini alışları da siyasal ve ekonomik nedenlerden ötürüdür. Siyasal neden özgürlükçü demokrasilerin temelinde yerel özgürlüklerin (Libertes Locales) yer alması gerektiği yolundaki inanç ve buna bağlı olarak "yerel kendi kendini yönetim" (Local self Government) ilkesidir. Ekonomik neden ise kıt kaynakların optimum etkinlikte kullanılabilmesinin koşullarından biri olan arzın tüketici tercihlerine uydurulması gereğidir⁶⁰. Bir ülkede kamu yönetimi örgütlenirken iki zorunluluğun göz önünde tutulmasında fayda vardır. Bunlardan birincisi, ülkede yürütülen idari faaliyette asgari bir homojenlik sağlanması, diğeri ise ülkenin değişik coğrafya alanlarının özgül özelemlerinin ve farklılıklarının yönetime yansımalarıdır. Yönetim faaliyetlerinde birlik ve homojenlik sağlanması gereksinimine merkezden yönetim, halkın yerel gereksinimlerini karşılama, isteklerini seslendirme, karar alma sürecine katılma gibi istemlerine de yerinden yönetim cevap verebilir (Örnek, 1988:83). Görüldüğü gibi yerel yönetimlerin ortaya çıkışlarında siyasal ve ekonomik nedenlerin çok önemli etkisi vardır. Ancak yerel yönetimlerin sayılan istemleri yerine getirebilmesi için, hukuksal düzenlemelerin varlığına gereksinim vardır. Bu ise yerel yönetimlerin varlık nedenleri incelenirken, ekonomik ve siyasal faktörlerin yanı sıra hukuksal boyutunu da ele almayı gerektirir.

⁵⁹ Yıldırım, s.12

⁶⁰ Nadaroğlu, H. Mahalli İdareler, Beta Yayınları, İstanbul. 2001.

4.2. Türk Yerel Yönetiminin Özellikleri

Türk kamu yönetiminin özelliklerini Gözübüyük, sistem, örgüt, görev, işleyiş, kamu görevlileri ve yönetime katılma yönlerinden özetlemiştir⁶¹.

Sistem yönünden Türk idari sistemi Fransız yönetiminin etkisiyle “idari rejim”, ya da “yönetsel düzen” olarak nitelendirilmektedir. Bu sistemde kamu yönetimine uygulanan ayrı bir hukuk dalı vardır.

Örgütsel yapı olarak kalın çizgileriyle, imparatorluk dönemindeki yapıya benzemektedir. İstanbul’daki bakanlıklar örnek alınarak merkez örgütü kurulmuş ve merkezin taşra örgütü ile yerel yönetim kuruluşları bazı ufak değişikliklerle olduğu gibi benimsenmiştir.

Görev yönünden; görev alanlarının büyüme eğilimi olması ve belirli ilkelerin belirlenmemesi yüzünden kamu yönetimi olumsuz olarak etkilenmektedir. Kamu görevlileri yönünden kamu yönetimimiz memurluğu bir meslek haline getirmiş, ancak hizmete alışıta yeterli ilkelerin belirlenmemesi ve sayının kabartılması, belirgin bir personel politikasının olmaması verimsiz bir memur kadrosunu meydana getirmiştir.

İşleyiş yönünden aşırı merkezci bir eğilim göstermektedir. Genel yönetimin, yerel ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerindeki denetimi oldukça ağırdır. Bunlar hizmetin gerektirdiği ölçüde özerkliğe kavuşturulamamıştır.

Yönetime katılma yönünden; Türk kamu yönetiminde yöneten ve yönetilen ayrımı sıkı bir şekilde kendini göstermektedir. Bireyler, kamu etkinliklerine çeşitli biçimlerde katılarda bulunmakla birlikte genel olarak hizmetten yararlanan durumda bulunmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti’nin yönetsel yapısı genel yönetim kuruluşları ve yerinden yönetim kuruluşları olarak iki ana bölümden oluşur. Genel yönetim kuruluşları merkez örgütü, taşra örgütü, olarak kendi içinde bölümlenmektedir. Yerinden yönetim kuruluşları ise yerel kuruluşlar (İl özel yönetimi, belediye, köy) hizmetsel kuruluşlar meslek kuruluşları olarak bölümlenmiştir.

Anayasamızda idarenin düzenlendiği maddeler 123., 126., 127. maddelerdir. 123. maddeye göre idare bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkelerine dayanır. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya

⁶¹ Gözübüyük, Ş., Yönetim Hukuku, Ankara, 2000, s. 23.

kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur.126.madde; Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafi durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İlleri idaresi yetki genişliğine dayanır. Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı kurulabilir.

Türkiye’de yönetimde reform konusunda 1933 yılından beri birçok çalışmalar yapılmış ve raporlar hazırlanmıştır. Planlı dönemden önce yapılan araştırmalar çoğunlukla yabancı uzmanlar tarafından yapılmıştır. Planlı dönemde ise genellikle yerli uzmanlar tarafından büyük çapta araştırmalar yapılmış ve ülkemizin gerçek sorunları dile getirilmiştir⁶².

4.3. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimleri

Türk yerel yönetim kavramının üç ögesi; Belediyeler, İl Özel Yönetimleri ve Köy Yönetimleridir. Bu üç öge, 1982 Anayasa’sının 127 nci maddesinde belirtilmektedir. Anımsanacağı gibi, 127 nci madde **“Kamu Mahalli İdareler, il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan tüzel kişilerdir.”** şeklinde tanımlanmıştır.⁶³

Bu maddeye açıklık getirmek gerekirse, köy halkının gereksinimlerine köy yönetimleri, kent ve kasaba (belde) halkının gereksinimlerine belediyeler, il halkının gereksinimlerine ise il özel yönetimleri karşılık vermek zorundadırlar. Dolayısı ile, köy ve belediyeler, kendi sınırları ile halkına karşı hizmet sorumluları iken il özel yönetimleri, tüm il sınırları dahilinde (belde sınırları dışında) bulunan yöre halkına karşı sorumludurlar.

Bu çerçevede bakıldığında Türkiye yönetim sistemi içerisinde yerel idarelerde bulunan organları tablolaştırmakta fayda vardır. Örgütlenme modelinde ise ilişkiler hiyerarşik ve emir komuta disiplini çerçevesinde yürütülmektedir.

⁶² (Tortop, a.g.e.

⁶³ Aytaç, F. Özel İdare Mevzuatı, Ankara 1978, s. 48

Yerel İdare	Karar Organı	Yürütme Organı	Yürütmenin Başı
İl	İl Genel Meclisi	İl Daimi Encümeni	Vali
Belediye	Belediye Meclisi	Belediye encümeni	Belediye Başkanı
Köy	Köy Derneği	Köy İhtiyar Heyeti	Muhtar

Tablo 1 Ülkemizdeki yerel yönetim ve yürütme organları

İl Özel Yönetimleri

İl özel yönetimleri, Osmanlı döneminde, 1864 tarihli **Vilayet Nizamnamesi** ile kurulmuştur. Bu nizamname ile eyalet yerine il düzeni benimsenmiş ve iller için biri genel diğeri yerel olmak üzere iki tür yönetim kabul edilmiştir. 1870 yılında çıkarılan **İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi** eski nizamnameyi yürürlükten kaldırmıştır. 1908 Meşrutiyet devriminden sonra başlatılan girişim 1913 Mart ayında, il özel yönetimleriyle ilgili temel yasanın yürürlüğe girmesiyle sonuçlanmıştır. Gerçekten, 1913 tarihli **İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkat** (İllerin Genel Yönetimine İlişkin Geçici Yasa) nın 74 üncü maddesinden sonra gelen maddeleri il özel yönetimleri ile ilgilidir. İllerin genel yönetimini düzenleyen 1 – 74 üncü maddeler, 1929 yılında 1426 sayılı yasanın yerini de 5442 sayılı İl İdaresi Yasası almıştır. İllerin özel yönetimine ilişkin 74 üncü ve bu maddeyi izleyen maddeler ise bugüne kadar türlü değişikliklere uğramakla birlikte esas açısından hep yürürlükte kalmıştır.

Bir Anayasa kuruluşu olan il özel yönetimleri, ilmi açıdan demokratik ve yerel hizmetleri merkezi yönetimlerden daha iyi yürütebilecek kuruluşlardır.

1914 yılında, yasalarda, görevler, gelirler ve bütçe konularında kimi değişiklikler yapılmış ise de, asıl çatı değişmemiştir. Cumhuriyet döneminde yapılan küçük değişikliklerden sonra, 1987 yılında yayınlanan 3360 sayılı yasa ile sistemde günün değişen koşullarına cevap vermesi beklenen değişiklikler yapılmamıştır.

İl Özel Yönetiminin Görevleri:

İl özel yönetimlerinin görevlerini ana başlıklar olarak şu şekilde toplayabiliriz.

- Sağlık ve sosyal yardım görevleri,
- Bayındırlık, imar ve iskan görevleri,
- Eğitim, kültür ve spor görevleri,
- Tarım görevleri,

- Ekonomik görevleri,
- Çevre sağlığı ve koruma görevleri
- Turizm görevleri,
- -Çeşitli mevzuatlarla verilen görevler.⁶⁴

İl özel yönetimlerinin yukarıda belirtilen görevlerinden ayrı olarak bir diğer görev daha vardır. Bu da, il özel yönetimlerinin kalkınma planı ilke ve hedeflerine uygun olarak olanak ve gereksinimlerine göre yıllık plan hazırlamak ve uygulamaktır.

İl Özel Yönetimlerinin Organları

İl özel yönetimlerinin üç organı vardır. Bunlar, Vali (yürütme organı), İl Genel Meclisi (karar ve danışma organı), ve İl Daimi Encümeni (karar ve danışma organı).

Vali

Hukuki ve idari statüsü ve konumu itibarı ile iki yönü bulunan vali, 5442 sayılı yasanın 9 uncu maddesi gereğince bir taraftan ilde devletin ve hükümetin temsilcisi, başka anlatımla, merkezi yönetimin temsilcisi, ayrı ayrı her bakanın mümessili ve bunların idari ve siyasi yürütme vasıtasıdır. Diğer taraftan yerel yönetim birimi olan il özel yönetiminin de başı, il tüzel kişiliğinin tek temsilcisidir.

5442 sayılı yasanın 6 ncı ve 2541 sayılı Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usulüne İlişkin Kanununun 2 nci maddesi gereğince Bakanlar Kurulu kararı ve Cumhurbaşkanının onayı işle atanan vali, il özel yönetiminin görevlerini, il özel yönetim müdürlüğü ve merkezi yönetimin ildeki örgütleri aracılığı ile yürütür.

İl Genel Meclisi

İl özel yönetiminin genel karar organı olan İl Genel Meclisi 1963 yılında yayımlanan 306 sayılı yasaya ve bu yasada değişiklik yapan 2972 sayılı yasaya göre halk tarafından seçilir. Beş yılda bir yapılan genel meclis seçimleri, tek dereceli, nispi temsil yönetimine uygun olarak, serbest, eşit, gizli oyla ve açık sayım ve döküm esasına göre yapılır. 2972 sayılı yasanın 5 inci maddesi, il genel meclisi üyelerinin sayılarını yeniden düzenlemiştir.

İl Genel Meclisinin Görevleri:

⁶⁴ 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu

- İl özel yönetimi bütçesinin ve kesin hesabının kabulü,
- Bu yönetimlere yasa ile verilmiş bulunan, bayındırlık, sağlık ve sosyal yardım, milli eğitim ve tarımla ilgili görevlerden genel yönetimce üstlenilmemiş olanların yürütülmesi,
- İl özel yönetimi mallarının yönetimi, tahsis yerlerinin değiştirilmesi,
- Bağışların kabulü,
- Borçlanma kararlarını alınması,
- Bunların dışında, birçok yasayla daha il genel meclislerine çok sayıda görev verilmiştir.

İl genel meclisinin tüm kararları, Vali'nin onayı ile yürürlüğe girer.

İl Daimi Encümeni

İl genel meclisinin toplantıda olmadığı durumlarda bu meclisin yerine geçer ve ivedi durumlarda Meclis yerine karar alır.

Görev süresi bir yıl olan ve beş asil ile beş yedek üyeden oluşan il daimi encümeninin başlıca görevleri; valinin sunduğu il bütçesini incelemek ve onaylamak, satın alma ve açık eksiltme şartnameleri hakkında görüş bildirmek, vali tarafından havale edilen konuları görüşmek, ücret tarifelerini düzenleyip meclise sunmak, yasaklayıcı önlem ve kararları almak, belediye sınırları dışındaki halka açık yerlerden alınacak ücretlerin tarifelerini ve sınıflarını belirlemek, açılıp kapanmalarına karar vermektir.

Belediyeler

1580 sayılı Belediye Yasasının birinci maddesinde belediye “ **Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyet deki müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.**” şeklinde tanımlanmaktadır.

Belde ya da belediye bizde toplum bilimsel bir birim olarak kenti değil, bir yerel yönetim birimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu nedenle, tüm yasal koşulları yerine getirerek belediye statüsünü kazanmış olan her yerleşim birimine toplum bilimsel anlamda “ kent “ diyebilmek olanağı yoktur.

Belediye Organları

Türkiye’de belediyenin tüzel kişilik organları; belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir.

Belediye Başkanı

1963 yılına değin, belediye meclisleri, belediye başkanlarını kendi üyeleri arasından ya da dışarıdan seçebilmekte idi. Seçilen belediye başkanının göreve başlayabilmesi vesayet organlarının onayına bağlı bulunuyordu. 19.7.1963 tarih ve 307 sayılı yasanın çıkması üzerine, belediye başkanlarının doğrudan doğruya halk tarafından seçilmesi benimsenmiştir. Buna yönetim biliminde “ güçlü başkan” adı verilmektedir.

Bu sistemin dışında, 1580 sayılı yasanın 94 ncü maddesi bazı durumlarda, Bakanlar Kurulunca saptanacak belediyelerin başkanlarının atama ile işbaşına getirilmesine olanak vermektedir. Bu gibi yerlerde, il belediyelerinde İçişleri Bakanınca, il statüsü dışındaki belediyelerde ise Valilerce belediye başkanlıklarına atama yapılabilmekte ve bunlar “Belediye Başkanı” adını taşımaktadırlar.

Atanmış belediye başkanları, genelde olağanüstü durumlarda gündeme gelmiştir.

Gerek atamanın gerekse seçimle işbaşına gelmenin karşılıklı yarar ve sakıncaları vardır. Atanan belediye başkanı kendisinde belediye başkanlığı görevinin gerektirdiği deneyim ve teknik bilgi, yöneticilik nitelikleri bulunan bir başkan olabileceği gibi, görev süresi istikrarlı olmayan, yurttışa değil, kendisini o göreve getiren kişİ veya makamlara karşı hesap vermek zorunda ve onların eğİlimlerine duyarlı bir kişİ olacaktır. (Bu tür belediye başkanlarının örneği 12 Eylül 1980’den sonra yaşanmıştır.

Seçimle işbaşına gelen belediye başkanı ise, gücünü halktan ya da halkın temsilcilerinden alacağı için siyasal yönden daha güçlü olacaktır.

İster atama ile isterse seçimle işbaşına gelmiş olsun, belediye başkanının görevleri, gördüğü hizmetin niteliğine göre değışmektedir. Kısaca, belediye başkanı, hem genel yönetmenin memuru (ajanı), hem belediyenin başı hem de, belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi nitelikleriyle bazı görevleri yerine getirir.

Genel yönetmenin memuru (ajanı) kimliği ile belediye başkan, o yerin en büyük mülki amirince tebliğ edilecek yasa, tüzük ve yönetmelikleri yayınlamak, duyurmak ve bunların kendisine verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu kimlik, seçimle işbaşına gelmiş bulunan belediye başkanının tam bağımsızlığına gölge düşürmektedir.

Belediye Meclisi

Belediyenin en büyük organı olan Belediye Meclisi, beş yılda bir nispî temsil yöntemi ile doğrudan doğruya halk tarafından seçilen kişilerden oluşmaktadır. Belediye meclisi üyelerinin sayısı kent (belde) nüfusuna yani büyüklüğüne göre değişmektedir.

Görevleri arasında belediye bütçesinin kesin hesabının, belediye çalışma programının görüşülüp karara bağlanması, belediyece alınacak ücretlerin belirlenmesi, imar planlarının 3194 sayılı yasa gereğince onaylanması, kentin gelişmesine dönük imar programlarının ve altyapı çalışmalarına ilişkin çalışmaların yapılması bulunan belediye meclislerinin kararları ya yürütme ile ilgili kararlar ya da danışma niteliğinde kararlardır.

Belediye Encümeni:

Belediyenin karar organlarından ikincisi olan belediye encümeni aynı zamanda danışma organı niteliğindedir. Belediye encümeni seçimle işbaşına gelen üyeler ile doğal üyelere oluşur.

Belediye encümeninin kararları nitelikleri yönünden yönetsel ve yargısal olarak ikiye ayrılır. *Yönetimsel kararlar*; parasal düzenlemelerle ilgili, belediye çalışanlarının personel hareketleri, *yargısal kararlar ise*; belediye cezalarıyla ilgili yasalara uygun olarak verilen cezalardır.

Köyler

Günümüzde yürürlükte olan köy yasası 19 Mart 1924 tarihini taşımaktadır. 442' sayılı Köy Yasası ile köy muhtarlıklarına tüzel kişilikler verilmiştir. Gerçekte, köy yasası, küçük yerleşme birimleri için çıkarılmış bir belediye yasası niteliğindedir. Köy yasasının ikinci maddesi “ Camii, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi ortak malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ, bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil ederler.” şeklinde köyün tanımını yapmaya çalışmakta ise de, bu madde köyün ortak malları gibi bazı özelliklerine değinmektedir.

Köyün nüfus baz olarak yapılan tanımı köy yasasının birinci maddesinde görülmektedir. Buna göre,” nüfusu iki binden aşağı yurtlara köy denilmektedir. İki bin ile beş bin arasındaki yerlere kasaba ve yirmi binden çok nüfuslu yerlere de şehir denilmektedir. Ancak, nüfusu iki binden aşağı olup belediye örgütü bulunan bucak, ilçe ve il merkezleri kasaba sayılır ve belediye kanununa tabidir.”

Görevleri

- 442 sayılı yasanın 12 nci maddesine göre köy işleri, isteğe bağlı görevler ve zorunlu görevler olmak üzere ikiye ayrılmıştır.
- İsteğe bağlı görevler, köylünün isteğine bağlı olup, isterlerse yaptıkları görevlerdir.
- Zorunlu görevler ise, yasanın 14 ncü maddesinde belirtilen ve köylüler tarafından yerine getirilmeleri zorunlu olan görevlerdir. Zorunlu görevleri yerine getirmeyenler ceza görürler.
- İsteğe bağlı görevler, köylünün isteği ve köy derneğinin kararı vali veya kaymakamın onayı ile zorunlu görevler arasına alınması olasıdır.
- Her ne kadar yasa, köylünün görevlerini isteğe bağlı ve zorunlu olarak ikiye ayırmış ise de, bu görevler günümüz gerçeği ile uyum sağlamamaktadır.

Organları :

Köyün organları; muhtar ve ihtiyar meclisidir.

Muhtar

Hem devlet hem de köy işlerini yerine getiren muhtarın devlet adına gördüğü işler çok çeşitlidir. Muhtar, köyün başıdır.

İhtiyar Meclisi

İhtiyar meclisi, köy muhtarı ile birlikte köyün hizmetlerini yürütür. Belediyelerdeki encümen adlı organa benzer. İhtiyar meclisinin görevleri. 442 sayılı yasanın 42,43, 44/1 ve 44/2 nci maddelerinde belirtilmiştir.

Anakent Belediyeleri

Türkiye, 1930' ların statik toplum yapısını 1950'lerde terk etmeğe başlamıştır. Tarımda modernleşme ile kırsal alanlarda oluşan işgücü fazlası kentlere doğru itilmeye başlamış, kentlerde verimliliği düşük hizmet sektörüne kayarken, kentlerde belediyelerin hizmet arz ve talebindeki denge giderek bozulmuş,1960'larda ise anakent alanlar olgusu ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Toplum yapısındaki dinamizmin özellikle yansıdığı anakent alanlarda, göç olgusundan kaynaklanan aşırı nüfus birikimi belediye hizmet arz ve talebi arasındaki dengesizlikleri çoğaltmıştır.^{65[8]}

⁶⁵ Erdumlu, G.Büyükşehir Belediyeleri Araştırması, DPT Yayını, Ankara 1993, s.67

Belediyeler anakent alanlardaki dinamizmin ve toplumsal yapının gerektirdiği hizmet arzını karşılamada değişmeyen yapıları nedeni ile yetersiz kalmışlardır. Merkezi yönetimden yerel yönetimlere aktarılan kaynaklar yetersiz kalırken, anakent planlarda uygulamaya yansımamıştır. Bu alanlarda ilçe ve belediye sınırları birbirine girmiş buna karşın, anakent alanlar sosyo-ekonomik ve fiziksel bir bütünlük ifade etmeyi sürdürmüştür.

1980’li yılların öncesinden başlamak üzere bu sorunlar dikkate alınmış anakent alanlara özgü bir yönetim sistemi ve diğer kurumlar üzerinde düşünölmeye başlanmış, bu arada 1981 yılında İstanbul anakentinde mevcut 25 belediye İstanbul Belediyesine bağlanmış ve İSKİ (İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi) kurulmuştur. 1982 Anayasa’sının 127’nci maddesinde “ **Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir.**” hükmü yer almıştır.

Türkiye’de belediye ve anakent yönetimi 1984 yılında yeni düzenlemelere kavuşmuştur. Bu düzenlemelerle, ülkenin üç temel anakent alanını oluşturan İstanbul, Ankara ve İzmir kentlerinin mevcut idari, kurumsal ve mali yapıları köklü bir değişikliğe uğratılmıştır. 1986 yılından itibaren Adana, Bursa, Gaziantep, Kayseri ve Konya’da da anakent yönetimleri kurulmuştur. Bu gelişmelerde, 3030 sayılı yasanın sağladığı ek mali olanakların da etkisi olmuştur. Bu siyasal ve yönetsel reform, dayanağını 1982 Anayasası’nın 127 nci maddesinden almaktadır. 2972 sayılı Mahalli İdareler Seçimi Hakkında Kanun , 195 sayılı Büyük şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve 3030 sayılı Büyük şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun’un bu yeni sistemin temel düzenleyici kurallarını getirmiştir.

Yönetimi desantralize etme, yerel yönetimleri güçlendirme çabalarının bir ürünü olan bu yeni anakent yönetim modeli, anakentlerde, demokratik biçimde “ anakent “ve “ ilçe “ belediyelerinden oluşan iki kademeli bir yönetim sistemi getirmektedir.

Anakent belediyesi yönetiminin temel organları; Anakent Belediye Meclisi, Anakent Belediye Encümeni ve Anakent Belediye Başkanından oluşmaktadır. Bilindiği gibi, göç ve diğer nedenlerle Türkiye’nin sorunları anakent alanlarda yoğunlaşmakta, anakentler ağırlıklarını giderek hissettirirken, kentsel hizmet arz ve talebi arasındaki denge kurulamamaktadır. Uygulanmakta olan anakent yönetim modeli, anakent alanlardaki sorunlara yerel yönetimler yönünden çözüm getirme amacıyla olan bir yaklaşımın ürünüdür.

II. BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMADA DPT MODELİ VE İNEGÖL BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI

1- KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM SÜRECİ

Çok değil bundan birkaç seçim dönemi öncesine kadar yerel yönetimlerde hakim olan geleneksel kamu yönetimi anlayışı merkezden planlanan, eksiklik arayan, bürokratik, kurallara sıkı sıkıya bağlı, yenilenmekten korkan ve kapalı sistem anlayışı halen yerel yönetimlerimizde kendisini hissettirmesine rağmen, dünyadaki bu hızlı değişimler ve teknoloji sayesinde coğrafik sınırların olmadığı, etik değerlerin sorgulandığı bir tek düzlem üzerine sıkışmış yaşamların idamesinde, yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiş ve kamu yönetim anlayışımızda da köklü değişikliklere gidilmesine yol açmış diğer bir değişle çağdaş yönetim anlayışının baskın olmaya başladığını görmekteyiz.

Çağdaş yönetim anlayışının kamuda özellikle yerel yönetimlerde hakim kılındığını nereden mi anlamaktayız? Bunun en güzel örneklerini TBMM’de çıkarılan ve meclis gündeminde olan kanunları örnek gösterebiliriz. Kamu yönetiminin temel ilkeleri ve yeniden yapılandırılması hakkında kanun tasarısı, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu⁶⁶, 5393 sayılı belediye kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir belediyeleri kanunu⁶⁷, 4982 sayılı bilgi edinme hakkı kanunu⁶⁸, 5176 sayılı kamu görevlileri etik kurulu kurulması hakkında kanunlarını⁶⁹ ve belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin esasları belirleyen 2006/10265 Bakanlar Kurulu Kararını⁷⁰ sayabiliriz.

Bu kanunların kamu yönetim felsefesi çerçevesinde değerlendirildiğinde yerel yönetimlerde katılımı ve paylaşımı sağlayan, yerel ve yerinden yönetilen, hesap verebilir ve şeffaflaşan, stratejik planlama ve performans yönetimine dayalı bir anlayışın hakim kılındığını görmekteyiz. Hatta son iki yıl içerisinde yerel yönetimlerce yapılan stratejik plan taslaklarının incelenmesinde yukarıda saydığım çağdaş yönetim kriterleri genel anlamda ilke olarak

⁶⁶ 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu

⁶⁷ 5216 sayılı Büyükşehir belediyeleri kanunu

⁶⁸ 4982 sayılı bilgi edinme hakkı kanunu

⁶⁹ 5176 sayılı kamu görevlileri etik kurulu kurulması hakkında kanunu

⁷⁰ Belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin esasları belirleyen 2006/10265 Bakanlar Kurulu Kararı

benimsediği görülmektedir. 5393 sayılı belediye kanununun çıkarılması amacı olarak “belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir” ibaresini görmekteyiz. Kanunun tamamı irdelendiğinde ise 41.Madde de “Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.” ile 42.Madde’de “Belediye başkanı, görev ve yetkilerinden bir kısmını uygun gördüğü takdirde, yöneticilik sıfatı bulunan belediye görevlilerine devredebilir.” maddeleri geleneksel yönetim anlayışından sıyrılıp çağdaş yönetim anlayışına geçildiğinin en güzel örneği olduğunu düşünmekteyim. Yine belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin esasları belirleyen 2006/10265 Bakanlar Kurulu Kararının amacı “kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, yerel hizmetlerin dengeli dağılımının temin edilmesi, belediyeler tarafından sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması, ihtiyaç duyulan nitelik, unvan ve sayıda personel istihdamının sağlanmasıdır.” diye açıklanmaktadır.

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır.⁷¹

⁷¹ Devlet Planlama Teşkilatı“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006.

2- STRATEJİK PLANLAMA

Bir kurumun; yapmaya muktedir olduklarıyla (sahip olduğu kaynaklar ve güç), bu iktidarını kullanabilme ihtimali (çevresel fırsatlar ve tehditler) arasındaki uyum olarak tanımlanabilir. Devlet Planlama teşkilatının “kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esasları hakkındaki yönetmeliğinde Stratejik planlamayı, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol tanımlamaktadır. Devamla kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Bu çerçevede stratejik planlama:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

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

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

Diğer yandan stratejik planlama:

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planlan şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik planlama, ile kuruluşlar aşağıda belirtilen dört soruya cevap aramaktadırlar. Bu sorular;

- 1- ***Neredeyiz?*** Sorusu ile kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.
- 2- ***Nereye gitmek istiyoruz?*** sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.
- 3- ***Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*** Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.
- 4- ***Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*** yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

3- STRATEJİK PLANLAMAMANIN KAMUYA SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

3.1. Stratejik Planlamanın Kamu Kesimi için Umulan Faydaları

Ülkemizde Kamu Kesiminde Stratejik Planlamaya geçişte şu faydalar umulmaktadır:

- Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandırır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirir.⁷²

Kuruluşlar, bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadır. Bundan dolayı da bir sonraki yıl için hazırlanan bütçe taslakları bu çerçevede hazırlanmaktadır.

3.2. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Sağlayabileceği Katkılar

Karşılaşılan bir sorunu tanımlayabilme hatta sorun yaşanmadan önce belirleyebilme, değişim karşısında yabancı kalmama, kamu hizmetlerini yerine getirmede en son yenilikleri kullanma, sürekli araştırma ve geliştirme etkinliklerinde bulunup kendini yenileyebilme stratejik planlamanın kamu kurumlarına sağlayacağı ilk yararlar arasında yer almaktadır⁷³.

⁷² Can, a.g.e. s.2, 44-45 vs.

⁷³ Erdem, A. Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. 2006.s.103

Stratejik yönetimin kamu yönetimi ve doğal olarak yerel yönetimler açısından sağlayacağı yararlar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir⁷⁴:

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamu da etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirilmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistemik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

⁷⁴ Maliye Bakanhğı Maliye Bakanhgi 2008-2012 Stratejik Plan Qahsması Temel Bilgilendirme Belgesi, Ankara, 2006 s.6

4- İNEGÖL BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN METODOLOJİSİ

4.1. Proje Ekibinin Eğitimi ve Çalışanların Bilinçlendirilmesi

Proje katılanları stratejik planlama ve iç ve dış çevre analizleri konusunda teknik bilgilendirme vermek amacıyla aşağıdaki eğitimler verilmiştir.

- Stratejik Yönetim'in Temel Kavramları
- Stratejik Planlama
- Stratejik Analiz ve Yöntemleri
- Araştırma Yöntembilimi
- Temel İstatistik
- SPSS Uygulamaları
- Rapor Yazım Teknikleri

Ayrıca Belediye'deki müdür seviyesinde bulunan tüm yöneticilere de stratejik planın ve yapılacak çalışmanın kapsamı konusunda bilinçlendirme eğitimi yapılmıştır.

4.2. Çevre Analizleri

Stratejik Amaçların belirlenmesi ve SWOT Analizinde kullanılmak üzere İnegöl Belediyesinin iç ve dış çevre analizleri birincil ve ikincil veriler incelenerek yapılmıştır.

4.3. İç Çevre Analizi

İnegöl Belediyesinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek amacıyla Kurum içerisinde çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

4.3.1. Birebir Görüşmeler ve Mülakatlar

Belediye içerisinde uzmanlar birim müdürleri ve şefler seviyesinde görüşmeler yapmış belediyenin mevcut durumu ve iş yapış biçimleri ile ilgili bilgiler almıştır. Ayrıca Belediye proje ekibi onlarca kişi ile görüşerek Belediye'nin mevcut iş akışlarının çıkarılması, karar mekanizmaları ve yürüten işler ile ilgili bilgiler alınmasında destek olmuştur.

4.3.2. Grup Çalışmaları

Belediye içerisinde proje ekibi ve uzmanların katıldığı, ayrıca belediye içerisinden ilgili personelinde çağrıldığı odak grup çalışmaları yapılmıştır.

4.3.3. Envanter Uygulamaları

Çalışanların İnegöl Belediyesinin hizmetleri, güçlü ve zayıf yanları ile ilgili, yönetim ile ilgili algıları, insan kaynaklarının durumu, iletişim ve çatışma boyutu gibi konularda bilgi almak amacıyla oluşan anket uygulaması yapılmıştır.

4.3.4. İkincil Verilerin Analizi

Belediyenin mevcut faaliyetlerini geçmişte nasıl yaptığını öğrenmek ve bu faaliyetlerden elde edilen gelir ve bu faaliyetler için harcanan kaynağı ölçmek, hizmetleri ve bu hizmetleri tetikleyen noktaları ölçmek amacıyla evrak incelemeleri yapılmıştır. Bu aşamada Belediyenin geçmiş 5 yıllık dönemi ile ilgili ulaşılabilen tüm verilere ulaşılmış yüzlerce evrak taraması yapılmıştır.

4.4. Dış Çevre Analizi

Bu aşamada çevredeki fırsat ve tehditleri tespit etmek amacıyla dış çevre analizleri yapılmıştır. Bu analizler ile ilgili Anket ve ikincil verilerin toplanması çalışmaları yapılmıştır.

4.4.1. Anket Uygulaması

İnegöl Belediyesi sınırlarında yaşayan vatandaşların belediye hizmetleri ile ilgili algıları ve belediyeden beklentileri ve bu algı ve beklentiler arasındaki açıklığı ölçmek, memnuniyetlerini belirleyen hizmetleri belirlemek amacıyla vatandaş üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Uygulama esnasında homojeniteyi sağlamak amacıyla, her mahallede muhtarlıklarda, kamu alanlarında, kafeterya ve kahvehanelerde, parklarda esnaflarda ve bizzat evlerde ev hanımlarında anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

4.4.2. İkincil Verilerin Analizi

Çevre ile ilgili ikincil verilerin analizi daha çok masa başında internet, kitap, dergi ve akademik literatürün taranmasına dayanılarak gerçekleştirilmiştir. Belediyecilik ile ilgili çevre belediyelerde, çevre illerde, Türkiye’de ve nihayetinde dünyada uygulamalar araştırılmış belediye ve belediyecilik ile ilgili yeni gelişmeler araştırılıp rapor edilmiştir. Belediyenin hizmet alanları ile ilgili araştırmalar yapılmış Türkiye ve dünyada bu hizmet alanları ile ilgili gelişmelerin durumu üzerine tarama yapılmıştır.

4.5. Strateji Belirleme Toplantıları

Bu aşamada öncelikle paydaş görüşleri incelenmiştir. Paydaşlar çerçevesinde İnegöl İlçesindeki kamu kurumlarının yöneticileri ile görüşülmüş Stratejik Alanlar ile ilgili görüşler alınmıştır.

Bunların haricinde İlçedeki diğer seçilmişler ve kanaat önderleri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler kapsamında Muhtarlar, Ana Muhalefet Partisi Meclis Üyeleri ile görüşülmüş ve akabinde bütün meclis üyelerinin görüşlerini almak maksadıyla bir meclis toplantısı yapılmıştır.

4.6. Tepe Yönetim Strateji Belirleme Çalışmaları

4.6.1. Stratejik Alan ve Amaçların Belirlenmesi Çalışmaları

Belediyenin Stratejik alan ve amaçlarını belirlemek amacıyla Belediye Başkan ve Başkan Yardımcılarının katıldığı toplantıların yanında her bir Başkan Yardımcısı ve birim müdürleri ile birebir görüşerek daha önce yapılan çalışmaları da temel alarak Stratejik Alanlar ve amaçlar belirlenmiştir.

4.6.2. SWOT Analizi Çalışmaları

Belediyenin daha önce belirlenmiş olan stratejik alan ve amaçlarına yönelik Başkan ve Başkan yardımcılarının katıldığı toplantılar ile stratejik amaçlara yönelik hedefler belirlenmiştir. Bu çalışmada her bir Stratejik Alan için, Stratejik Amaçlar dikkate alınarak Belediyenin güçlü zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditler arasındaki uyum araştırılmış ve Stratejik hedefler belirlenmiş ve stratejik amaçlar son halini almıştır.

4.6.3. Hedef Belirleme Çalışmaları

Stratejik Amaçlara ulaşabilmek için Başkan Yardımcıları ve Birim müdürleri ile tek tek görüşülerek önümüzdeki dönem stratejik amaçlar ile uyumlu hedeflerin belirlenmesi istenmiştir. Her bir müdür ile ortalama üçer kez görüşülmüştür.

4.6.4. Faaliyetlerin Belirlenmesi, Kaynak İlişkilendirilmesi ve Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetler ve bu faaliyetlerin hangi dönemde yapılabileceğine yönelik birim müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Her bir birim müdürü kendisi ile ilgili onaylanmış hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetler ile ilgili dönemleri belirtmişlerdir. Bunlar belirlenirken kaynaklar da dikkate

alınmış ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili ihtiyaç duyulan kaynak ve bu kaynakların karşılıkları belirlenmiştir.

ADG Uzmanları ve Başkan Yardımcıları ile birlikte performans kriterleri de belirlenerek hedef ve faaliyetlere son şekli verilmiştir.

4.7. 2007 Yılı Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Çalışmaları:

İNEGÖL Belediyesinin, 2007 yılı faaliyet uygulama planlarının hazırlanması ile stratejik plan dahilinde, yürütme ve uygulamaların planlara uygun ve zamanında işlerliğinin gözetimi, izlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılmasına yönelik olarak çalışmalar yürütülmüştür.

4.7.1. Ön Çalışmalar

Bu aşamada, Belediye bünyesinden, çalışmaları yürütecek, değerlendirme sisteminin kurulmasında görev alacak ve daha sonrasında sistemin yürütülmesini üstlenecek Uygulama Planları ve İzleme Değerlendirme Ekibi (Çalışma Ekibi) oluşturulmuştur. Ekip üyeleri, yüklenici tarafından teknik anlamda yetkinliklerinin artırılması için çeşitli eğitimlere tabi tutulmuşlardır.

Bunun yanı sıra çalışmaların, İNEGÖL Belediyesi çalışanları tarafından benimsenmesini kolaylaştırmak amacıyla çalışanlar, yöneticiler, meclis üyeleri gibi tarafların bilinçlendirilmesine ve gelişimine yönelik paylaşım programları gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Ekibi'nin Oluşturulması

Çalışma süresince projeye destek sağlamakla sorumlu olacak şekilde, çalışmaların projenin tamamlanmasından sonra da belediye içinde yaşatılabilmesi için Çalışma Ekibinin görevlendirilmesi ve güçlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek tüm uygulamalar bir Çalışma Ekibi kanalıyla yürütülmüştür.

Çalışma Ekibi'nin Proje ile İlgili Eğitimi

Çalışma kapsamında Çalışma Ekibi ve Belediye Yönetici ve çalışanlarına yönelik söz konusu projenin kurum içinde etkinliğini sağlayacak bir plan dâhilinde eğitim programları gerçekleştirilmiştir.

Ekip oluşturulup görevlendirmeleri yapıldıktan sonra, bu ekip projenin başlangıcında uzmanlaşmaya yönelik projenin gerektirdiği yoğun eğitimlere alınmıştır. Söz konusu eğitimler *teknik, kişisel gelişim ve yöneticilik kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik başlık altında* yürütülmüştür. Eğitimlerle bir taraftan katılımcıların teknik, kişisel ve yönetsel

yeterliliklerin arttırılması hedeflenirken diğer taraftan da eğitimin motivasyonel gücünden yararlanılmıştır.

Belediye Ön Etüt Çalışmaları

İşin ön etüt çalışmaları kapsamında, stratejik planın ön gördüğü uygulama çevresinin tespiti ve birimlerin izleme değerlendirme çalışmalarından haberdar edilmesi ile birimler arası etkileşimler geçmiş dönemde yapılan yatırımlar, gerçekleştirme süreleri, kullanılan kaynaklar, belirlenmiş olan hedefler ve bu hedeflere ulaşma dereceleri gibi çalışmaya ilişkin ön bilgilerin edinilmesine ilişkin konuların analiz edilmesi yer almıştır.

4.7.2. Stratejik Plan Çerçevesinde 2007 Yılı Faaliyet Programının ve Performans Programının Hazırlanması

Bu aşama, belirlenmiş olan stratejik amaçlar çerçevesinde 2007 yılı çalışma programının belirlenmesini içermiştir.

Bu aşamada, İnegöl Belediyesi'nin Belediye geneli ve birimler bazında belirlenen stratejilerden oluşturulan stratejik planın uygulama düzenlemeleri ile stratejik plandan doğan faaliyetlerin bir program dahilinde izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasını içermiştir.

4.7.3. Müdürlükler Bazında İş Akışlarının Hazırlanması

Hazırlanan stratejik planın izleme değerlendirmesinin yapılabilmesi için Microsoft Visio'da iş akışları hazırlanmış ve Microsoft Project'le müdürlükler bazında haftalık, aylık, üç aylık uygulama planları hazırlanmıştır.

4.7.4. İş Analizlerinin Yapılması

Bu aşamada, işlerin içeriğinin, gerekliliklerinin, niçin ve nasıl yapıldığının saptanmasına yönelik iş analizleri yapılmıştır. Öncelikle belediyenin amacı, stratejileri, kaynakları (insan, materyal, prosedürler), hizmetleri gibi kurum içi ve çevresel faktörler hakkında bilgiler toplanmıştır. İş analizleri sonucunda ortaya çıkan veriler görev tanımları, kadro (iş) gerekleri ve kadro (iş) değerleri çıktılarının oluşturulmasında kullanılabilecek şekilde hazırlanmıştır.

İş analizlerinin yürütülmesinde, Başkanlık Makamı ve Belediyenin üst düzey yöneticileri ile yapılacak mülakatlar, müdür seviyesinde yapılacak odak grup toplantıları ve personelle gerçekleştirilecek yazılı iş analiz formlarının doldurulması yöntemleri uygulanmıştır.

4.7.5. Hedeflerin Belirlenmesi

Birim amirleri ile birlikte kendileri için belirlenmiş olan Stratejik Plan çerçevesinde ellerindeki kaynaklar da değerlendirilerek Stratejik Plan bazlı 2007 yılı için hedefleri belirlenmiştir.

4.7.6. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Her birim yöneticisi ile yapılan görüşmeler neticesinde Stratejik planda yer alan 2007 yılına ait hedeflerin performans, faaliyet adımları, dönem, sorumlu birim vb. konulardaki talepleri alınmış ve belirlenen bir program dahilinde performans göstergeleri oluşturulmuştur.

4.7.7. Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Takvimlendirilmesi

Birim Müdürleri ile birlikte belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek amacıyla yapılması gereken faaliyetler belirlenmiş ve takvimlendirilerek ve her bir faaliyet kaynaklar ile ilişkilendirilmiştir.

4.7.8. Faaliyetlerin Projelendirilmesi

Birim amirleri ile birlikte 2007 yılında yapılacak olan faaliyetler detaylandırılmış ve her bir projenin faaliyet adımları netleştirilmiştir. Bu aşamada her bir faaliyetin GANTT Diyagramı çıkarılmıştır. Ayrıca her bir birim için çizelge haline getirilmiş ilgili müdürlük ve bağlı bulunan Başkan Yardımcısının onayına sunulmuştur.

4.7.9. 2007 Yılı Performans Programının Çıkarılması

2007 yılı için projelendirilmiş ve konsolide edilmiş faaliyetler üst yönetimce onaylandıktan sonra bir performans programı rapor halinde yönetime sunulmuştur.

4.7.10. Personel ve Vatandaş Memnuniyetinin Saha Çalışmaları / Anketlerle Ölçülmesi

Hazırlanan stratejik planın takibi ve gerçekleştirilen hizmetlerden memnuniyetini ölçmek amacıyla belediye personeline ve İnegöl'de yaşayan vatandaşlarımıza yönelik, şubat, haziran ve kasım aylarında olmak üzere 3 defa saha çalışması gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu anket çalışmalarında, birinci aşamayı, belediye hizmetleri hakkında doğrudan sorulan sorular; İkinci aşamayı, vatandaşın belediye hizmetlerini nasıl algıladığını ve bu hizmetlerden memnuniyetini ölçen ve detaylı sorulardan oluşan anketler oluşturmuştur.

Bu çalışma kapsamında, personel ve 1500'lük örneklem üzerinden vatandaş memnuniyetinin tespitine yönelik yıl içine yayılmış yaklaşık 3000 anket olmak üzere 2 ayrı zamanda anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda İnegöl Belediyesi'nin stratejik Planı ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır.

- 1- Şehirleşme ve Kentsel Dönüşüm
- 2- Sosyal, Kültürel Hayat ve Kentlilik
- 3- Çevre Ve Ekolojik Denge
- 4- Kent Ekonomisi
- 5- Kurumsal Yapının Geliştirilmesi

Alanlarını kapsamaktadır. Belediye Stratejik Amaçlarını bu alanlar altında şekillendirecek ve kaynaklarını önümüzdeki dönemde öncelikle bu alanlara yönlendirecektir.

Bu çerçevede her yıl hazırlanacak bütçede gerekli kaynakların nasıl ve nerelerden bulunacağı belirtilmiştir. Her bir belediye biriminin hedefleri belirlenmiş ve başarı kriterleri stratejik planla bütünleştirilmiştir.

4.7.11. Stratejik Alanlar

Şehirleşme ve Kentsel Dönüşüm

İnegöl oldukça hızlı büyüyen bir ilçedir. Hızlı büyüme bir takım kentsel sorunları da beraberinde getirmiştir. Hızlı göç, plansız şehirleşmeye ve büyümeye neden olmuştur. İnegöl, öncelikle altyapı ve üstyapı sorunlarından arındırılmalı, ilçenin gelişme trendine paralel olarak gelecek ile ilgili master planlar hazırlanmalı, gecekondulaşmayı önlemek ve şehrin planlı gelişimini sağlamak için konut projelerine hız verilmelidir. Bütün bu faaliyetler doğal afet riskleri de dikkate alınarak yapılmalıdır.

Sosyal Kültürel Hayat ve Kentlilik

Hızla gelişen İnegöl'de gelecek projeksiyonu da dikkate alınarak eğitim, sağlık, spor, kent yaşamı, eğlence, kültürel ve sanatsal etkinlikler gibi kent yaşamını geliştirecek, yaşayanlara bir İnegöllülük bilincinin yanında kentlilik bilinci aşılacak sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirmek ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilebileceği sosyal ve kültürel tesisler inşa etmek gerekmektedir. Gelecek 25 yıl düşünüldüğünde Kent Yaşamı ve Kent Kültürü önemli bir alan haline gelmektedir.

Çevre ve Ekolojik Denge

İnegöl İlçesi ve çevresi ülkemizde sanayileşmenin en hızlı geliştiği bölgelerin başında gelmektedir. Aynı zamanda İnegöl'de yaşayanların önemli bir kesimi de tarım ile

uğraşmaktadır. Birinci sınıf tarım arazilerinin bulunduğu İnegöl 1970’li yıllardan itibaren hızla sanayileşmeye başlamış ve bugün 1000 civarında kayıtlı sanayi kuruluşuna sahip bir ilçe haline gelmiştir. Sanayi kuruluşları daha çok tekstil, yem, metal, deri ve plastik gibi çevre açısından tehdit oluşturan sanayi kolları etrafında toplanmıştır. Bölgenin tarıma elverişli olması ve yoğun şekilde zirai ilaçların kullanılması ile birlikte sanayinin atıkları çevrede ciddi tehditler oluşturmaya başlamıştır. Sanayi atıklarının yeterince arıtılmıyor olması ve özellikle sanayinin ve tarımın yoğun su kullanımı bölgede su kaynakları başta olmak üzere çeşitli alanlarda tehdit unsuru haline gelmiştir. Bölgenin arazi yapısı dikkate alındığında İnegöl Bölgesinin Çevresi ve Ekolojik Dengesinin korunması oldukça önemli bir stratejik alan haline gelmektedir.

Kent Ekonomisi

İlçede bir ekonomik denge oluşturmak kentin ve bölgenin geleceği açısından önemlidir. Bunun için tarımın katma değerinin artırılmasına yönelik faaliyetler yapılmalı, kentin ticari hayatını destekleyecek ve özellikle küçük sanayinin rekabet gücünü artıracak çalışmalar yapılması gerekmektedir. Toplumun daha üretken hale gelebilmesi ve kent ekonomisine katkı sağlar hale gelmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Kurumsal Yapının Geliştirilmesi

Özellikle son 20 yılda dünyada ve paralelinde Türkiye’de değişen ve gelişen yerel yönetim anlayışına uyum sağlamak ve çeşitlenen vatandaş ihtiyaçlarına zamanında doğru çözümler üretebilmek için belediyenin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. İnegöl Belediyesi vatandaşa daha etkin hizmet üretebilmek için gelirlerini artırmalı, yeni yönetim teknolojilerine adapte olmalı, personelinin her türlü gelişimini sağlayabilmek için gerekli faaliyetleri yapmalıdır. Belediyenin Kurumsal yapısı ilçe ile birlikte gelişmeli, binası ve kullandığı araç gerecinden tutun personeline kadar ihtiyaca cevap verebilecek niteliğe sahip hale getirilmeli ve yürütülen faaliyetlere vatandaşın da katılımını ve memnuniyetini sağlamak amacıyla etkin bir tanıtım yapılmalıdır.

III. BÖLÜM

İNEGÖL BELEDİYESİ SAHA ARAŞTIRMA SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELERİ:

1- PERSONEL ANKETLERİ: (HİZMET VERENLER)

1.1. Faktör Analizleri

İnegöl Belediyesi personel anketlerinin analizinde değişkenler öncelikli olarak faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizlerinin amacı, çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbiriyle bağımsız faktörler haline getirmektir. Birbirleriyle yüksek ilişki içerisinde bulunan çok sayıdaki değişkeninin

- Sayısı azaltılarak
- Değişkenler arasındaki ilişki yapısı ortaya konularak

faktörler oluşturulmakta ve bir bütün olarak değerlendirmelerin yapılması amaçlanmıştır.

FAKTÖRLER	SORULAR	FAKTÖR YÜKÜ
F1_Çalışan Memnuniyeti	s106 Değişik nedenlerle işten çıkarsam yine burayı tercih ederim.	0,881
	s107 Çevremdekilere belediyeye işe girmesini tavsiye ederim.	0,834
	s105 Belediyeye güvenerek hayatımı yönlendirebiliyorum.	0,819
	s99 Belediyede çalışma ortamı zevklidir.	0,742
	s97 Çalışanlar belediyeden memnundur.	0,704
F2_Çalışanın Örgütsel Yeterliliği	s41 Yaptığım işin bir önceki işlemlerini ve prosedürlerini biliyorum.	0,812
	s42 Yaptığım işin bir sonraki aşamasını ve prosedürlerini biliyorum.	0,799
	s39 Yaptığım işin belediye içi prosedürleri vardır ve ben bunları biliyorum.	0,744
	s40 Yaptığım işin belediyenin bütüncül misyonu içindeki fonksiyonunu biliyorum.	0,626
	s38 Yaptığım işin yazılı bir tanımı vardır ve ben bunu biliyorum.	0,609
F3_Kurum İçi Çatışma	s30 Birim arkadaşlarımla yaşadığım olumsuzluklar iş verimimi olumsuz etkiliyor.	0,766
	s32 Birim içi kişisel çatışmalar, işimi daha iyi yapmama engel oluyor.	0,765
	s29 Amirlerimle yaşadığım olumsuzluklar iş verimimi olumsuz etkiliyor.	0,702
	s31 Çalıştığım birimde yüksek stres altında çalışıyorum.	0,680
	s33 Belediye içi dedikodu rahatsız edici boyutlardadır.	0,610
F4_Eğitimlerin Çalışana Faydası	s14 Aldığım eğitimler değişen dünyaya ayak uydurmama yardımcı oluyor.	0,928
	s15 Aldığım eğitimler kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	0,920
	s13 Aldığım eğitimler mesleki gelişimime katkıda bulunuyor.	0,919
F5_Eğitimlerin Kuruma Faydası	s17 Eğitime katılan personelde gözlemlenebilir bir performans artışı oluyor.	0,868
	s19 Belediye içi eğitime katılan personel, eğitime katılmayanlara göre işini daha iyi yapıyor.	0,855
	s21 Eğitimlerin, personelde belediyenin kültürünü yaygınlaştırdığına inanıyorum.	0,818
F6_Eğitimlerin Yeterliliği	s12 İşimle ilgili tatmin edici eğitimler alıyorum.	0,843
	s18 Eğitim içeriklerini yeterli buluyorum.	0,817
	s9 Yaptığım işle ilgili olarak düzenli ve sürekli eğitim alırım.	0,766
	s20 Mevcut eğitim imkanlarımız personeldeki eğitim açığını kapatabilir.	0,714
	s23 İşe yeni başlayanlar, belirli bir süre iş başı eğitimine ve gözetimine tabi tutulurlar.	0,586
F7_Faaliyet Planlama	s16 Belediye içi eğitimleri almasam da müdürlüğümdeki arkadaşlarımla bana ne yapmam gerektiğini anlatırlar.	0,401
	s56 İş programları düzenli olarak ilgili kişilere ulaştırılır.	0,839
	s54 Belediyede aylık planları ile çalışılmaktadır.	0,815
	s53 Belediyede yıllık planlara göre çalışılır.	0,780
F8_Fonksiyonel Kontrol	s55 Belediyede günlük iş programları ile çalışılır.	0,746
	s93 Belediyede hazırlanan raporlar üst yönetim tarafından değerlendirilerek gereği yapılmaktadır.	0,802
	s92 Birimimizde, çalışanlardan başlamak üzere herkes bir üstüne; düzenli olarak faaliyet raporlarını sunar.	0,781
	s103 Belediyede yapılan işin kalitesini denetleyen kişiler vardır.	0,780
	s111 Tekrarlanan hataların düzeltilmesi ve önlenmesi ile ilgili iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	0,763
F9_Hizmete Odaklanma	s81 Karar verilirken "hizmet" ön planda tutulur.	0,812
	s82 Müşterilerin eleştirileri dikkate alınır.	0,772
	s83 Müşterilerin hizmetlerimizden memnuniyet derecesi hakkında bilgimiz vardır.	0,754
	s102 Belediyede bir Kalite anlayışı vardır.	0,722
	s110 Kalite Yönetim sisteminden sorumlu kişiler hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için sürekli çalışmalar yapar ve önerilerde bulunur.	0,640
F10_Hizmetin Bekleneni Karşılması	s104 Müşteri talepleri ve kalite beklentileri karşılanabilmektedir.	0,817
	s101 Müşteriler genel olarak hizmet kalitesinden memnundur.	0,815
	s100 Müşterilerimiz ile aramızda iletişim problemi yoktur.	0,758
F11_İş Düzensizliği	s68 İşimi yaparken, benimle ilgili olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.	0,775
	s37 Belediye içinde yaptığım iş sürekli değişir.(Aynı birimde de olsa farklı işler yaparım.)	0,775
F12_İş Özel Hayat Dengesi	s50 İş'im ile kişisel yaşamım arasında denge kurabiliyorum.	0,821
	s49 Zamanımı etkin kullanabiliyorum.	0,799
	s69 İşim dışında özel hayatıma zaman ayırabilimekteyim.	0,656

F13_İş Tatmini	s2 Sahip olduğum kişisel yetenekler yaptığım işle uyumludur.	0,818
	s1 Sahip olduğum kişisel yeteneklerimi işimde kullanabiliyorum.	0,787
	s8 Yaptığım iş, mesleğimdir.	0,666
	s79 Ülkem için yaptığım iş önemlidir.	0,546
	s7 İşim heyecan vericidir.	0,581
F14_İş Yoğunluğu	s95 Belediyede fazla mesailer çalışanlar ve yöneticiler için bıkkınlık derecesindedir.	0,866
	s96 Belediyedeki fazla mesailerin en büyük nedeni plansızlık ve programsızlıktır.	0,833
	s94 Belediyede gereksiz fazla mesai yapılmaktadır.	0,822
F15_Kişisel Yeterlilik	s24 Çalışan elemanlardaki en önemli unsur iş birliktir.	0,792
	s25 Çalışan elemanlar zor durumlara karşı dayanıklıdır.	0,739
	s22 Çalışanların eğitim seviyeleri verilen işleri anlayacak ve hatasız yapacak kadar yeterlidir.	0,692
	s26 Belediyede çalışanların kişisel beceri ve yetenekleri verilen hizmetin kalitesini etkiler.	0,562
	s70 İşimde karşılaştığım problemlere çözüm üretebilecek yeterli donanımına sahibim.	0,411
F16_Koordinasyon	s91 Periyodik durum değerlendirme toplantıları yapılır.	0,865
	s90 Belediyede günlük faaliyet toplantıları yapılır.	0,861
	s89 Belediyede haftalık durum değerlendirme toplantıları yapılır.	0,831
F17_Kurum İçi İletişim	s28 İş arkadaşlarım ve amirlerime kendimi ifade etmekte zorluk yaşamıyorum.	0,814
	s27 Çalıştığım birimde arkadaşlarımla iletişim sorunu çekmiyorum.	0,755
	s34 Belediye içi iletişimimizin yeterli olduğuna inanıyorum.	0,551
F18_Kurum İçi İletişimsizlik	s36 Belediye ile ilgili bilgileri sonradan arkadaşlarımdan öğrenirim.	0,910
	s35 Belediye ile ilgili bilgileri sonradan medyadan öğrenirim.	0,910
F19_Kuruma Saygı	s59 Saygın bir belediyede çalıştığuma inanıyorum.	0,859
	s60 Kendimi tanıtırken çalıştığım belediyeden bahsetmek beni mutlu ediyor.	0,825
	s74 Belediyenin gücüne, itibarına olan inancım tamdır.	0,798
	s64 Belediyemiz Türkiye'deki benzerlerine göre daha üstün özelliklere sahiptir.	0,740
	s65 Belediyemiz Dünya'daki benzerlerine göre daha üstün özelliklere sahiptir.	0,574
F20_Kurumsal Adalet	s5 İş performansımın belediyede kariyerimi olumlu etkilediğine inanıyorum.	0,874
	s6 Mesleki yeterliliğimin belediyede kariyerimi olumlu etkilediğine inanıyorum.	0,849
	s80 İş ortamında ayrımcılık yapılmaz.	0,546
F21_Kurumun Çalışana Desteği	s73 Belediyede çalışanların gelişmesine önem verilir.	0,811
	s84 Belediyede, inisiyatif kullanmak teşvik edilir.	0,793
	s98 Belediyede çalışanların fikirleri dinlenir ve saygı gösterilir.	0,770
F22_Mesleki Gelişme Arzusu	s11 Yaptığım işle ilgili olarak belediye dışında (ve kendi imkanlarımla) düzenlenmiş eğitim/seminer/konferanslara katılırım.	0,867
	s10 Yaptığım işle ilgili olarak literatür takip ederim.	0,867
F23_Tepe Yönetimi	s58 Yöneticilerime güveniyorum.	0,875
	s57 Belediyedeki yöneticilerin varlığı belediyeye değer katmaktadır.	0,868
	s72 Alınan kararlar genelde amirler ve çalışanlarca benimsenir.	0,754
F24_Vizyon Paylaşımı	s76 Belediyenin geleceğine yönelik planları gerçekleştirmek için bugünden yapılan çalışmalar vardır ve bunu Belediyenin bütün çalışanları bilir.	0,82
	s77 Yöneticiler ve çalışanlar belediyenin gelecekteki hedeflerine yönelik kendilerinin gelişimleri için şimdiden çalışmalarda bulunurlar.	0,799
	s62 Belediyenin geleceğinde, kendime bir kariyer planı yapabiliyorum.	0,781
	s75 Amirlerimiz, belediyenin geleceğine yönelik planlarını çalışanlarla paylaşır.	0,763
	s63 Belediyenin vizyonu ile kişisel vizyonum paralellik gösteriyor.	0,731
	s61 Belediyenin stratejik planından haberim vardır.	0,646
F25_Yönetici Yeterliliği	s45 Amirlerim sürekli benimle ilgilenirler ve yaptığım işle ilgili eksiklerimi bana bildirirler.	0,819
	s44 Yaptığım işle ilgili olarak amirlerim net bir fikre sahiptir ve bana bu doğrultuda iş emirleri verirler.	0,805
	s46 Amirlerim, problemin kaynağını kolayca bulabilir.	0,793
	s108 Yöneticilerimin eleştirilerini yapıcı buluyorum.	0,705
	s43 Amirlerim iş planları yapar, bunu bize bildirir ve bu planların işleyişini denetler.	0,705
	s48 Amirlerim iyi yapılan işler için memnuniyet gösterirler.	0,691
	s47 Amirlerim yaptığım işi daha iyi yapmam için, eğitim almam gerektiğini bana ve ilgili birimlere bildirirler.	0,550
F26_Yönetim Kalitesi	s85 Belediyede yüksek standarda önem verilir.	0,864
	s66 Belediyenin bütüncül yönetim anlayışı Belediyenin hizmet gücünü artırmaktadır.	0,782
	s78 Belediyede yöneticiler inisiyatif kullanırken belediye çıkarlarını gözetir.	0,759

2006 Yılı anketinin faktörlere göre soruları cevaplayan personel sayısı, ortalaması ve standart sapması

Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation
F1_Çalışan Memnuniyeti	296	4,132	1,009
F2_Çalışanın Örgütsel Yeterliliği	300	4,418	0,693
F3_Kurum İçi Çatışma	297	3,274	1,180
F4_Eğitimlerin Çalışana Faydası	298	3,442	1,477
F5_Eğitimlerin Kuruma Faydası	297	3,727	1,183
F6_Eğitimlerin Yeterliliği	299	3,366	1,067
F7_Faaliyet Planlama	299	3,928	1,101
F8_Fonksiyonel Kontrol	295	3,894	1,057
F9_Hizmete Odaklanma	300	4,121	0,860
F10_Hizmetin Bekleneni Karşılama	295	4,165	0,915
F11_İş Düzensizliği	299	3,296	1,327
F12_İş Özel Hayat Dengesi	300	4,286	0,858
F13_İş Tatmini	300	4,337	0,782
F14_İş Yoğunluğu	296	2,672	1,288
F15_Kişisel Yeterlilik	300	4,088	0,808
F16_Koordinasyon	295	3,543	1,223
F17_Kurum İçi İletişim	299	4,105	0,927
F18_Kurum İçi İletişimsizlik	296	3,252	1,414
F19_Kuruma Saygı	300	4,347	0,761
F20_Kurumsal Adalet	300	4,102	1,036
F21_Kurumun Çalışana Desteği	299	3,660	1,138
F22_Mesleki Gelişme Arzusu	297	3,271	1,326
F23_Tepe Yönetimi	299	4,159	1,036
F24_Vizyon Paylaşımı	300	3,478	1,067
F25_Yönetici Yeterliliği	300	4,007	0,975
F26_Yönetim Kalitesi	300	4,063	0,978

Anketin Güvenirlik Analizi

2006 yılında yapılan ve 300 kişinin katıldığı anketin Cronbach's Alpha (Güvenirlik testi) ne göre %96,8 olarak belirlenmiştir.

Reliability Statistics 2006

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	111

2007 Yılı anketinin faktörlere göre soruları cevaplayan personel sayısı, ortalaması ve standart sapması

Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation
F1_Çalışan Memnuniyeti	270	4,062	0,984
F2_Çalışanın Örgütsel Yeterliliği	270	4,237	0,807
F3_Kurum İçi Çatışma	269	3,056	1,019
F4_Eğitimlerin Çalışana Faydası	267	3,523	1,353
F5_Eğitimlerin Kuruma Faydası	270	3,656	1,110
F6_Eğitimlerin Yeterliliği	270	3,523	1,009
F7_Faaliyet Planlama	270	3,756	1,022
F8_Fonksiyonel Kontrol	269	3,828	0,998
F9_Hizmete Odaklanma	270	3,962	0,902
F10_Hizmetin Bekleneni Karşılması	269	3,979	0,987
F11_İş Düzensizliği	268	3,065	1,235
F12_İş Özel Hayat Dengesi	270	4,132	0,956
F13_İş Tatmini	270	4,097	0,964
F14_İş Yoğunluğu	269	2,696	1,139
F15_Kişisel Yeterlilik	270	3,980	0,842
F16_Koordinasyon	269	3,391	1,129
F17_Kurum İçi İletişim	270	3,964	0,961
F18_Kurum İçi İletişimsizlik	268	3,146	1,329
F19_Kuruma Saygı	270	4,135	0,829
F20_Kurumsal Adalet	270	3,880	1,067
F21_Kurumun Çalışana Desteği	269	3,613	1,111
F22_Mesleki Gelişme Arzusu	269	3,428	1,205
F23_Tepe Yönetimi	269	3,949	1,114
F24_Vizyon Paylaşımı	270	3,398	1,003
F25_Yönetici Yeterliliği	270	3,840	1,063
F26_Yönetim Kalitesi	270	3,904	1,060

Anketin Güvenirlik Analizi

2007 yılında yapılan ve 270 kişinin katıldığı anketin Cronbach's Alpha (Güvenirlik testi) ne göre %97,6 olarak belirlenmiştir.

Reliability Statistics 2007

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	111

Personel anketi 2006 ve 2007 yılında olmak üzere iki kez uygulanmıştır. Toplamda 570 adet anket uygulanmıştır. Yapılan personel anketleri neticesinde müdürlüklerde unvanlar bazındaki değişimler tablo olarak düzenlenmiş ve analiz edilmiştir.

F1_Çalışan memnuniyeti:

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,17	4,11	- 0,06
Memur	3,75	3,83	0,08
İşçi	4,47	4,22	-0,25

İnegöl Belediye personeli çalışan memnuniyeti konusunda stratejik planlama sonrası yönetici ve işçi kesiminde bir azalma söz konusu iken memur kadrolarında artış göstermiştir.

F2_Çalışanın Örgütsel Yeterliliği

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,73	4,80	0,07
Memur	4,42	4,24	-0,18
İşçi	4,40	4,19	0,21

İnegöl Belediye personeli çalışanın örgütsel yeterliliği konusunda stratejik planlama sonrası yönetici ve işçi kesiminde bir artış söz konusu iken memur kadrolarında azalma göstermiştir.

F3_Kurum İçi Çatışma

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,40	2,79	0,61
Memur	3,11	2,79	0,32
İşçi	3,29	2,86	0,43

İnegöl Belediye personeli Kurum içi çatışma konusunda stratejik planlama sonrası bütün kadrolarında azalma göstermiştir.

F4_Eğitimlerin Çalışana Faydası

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,90	4,43	0,53
Memur	3,37	3,33	-0,04
İşçi	3,34	3,59	0,25

İnegöl Belediye personeli eğitimlerin çalışana faydası konusunda stratejik planlama sonrası yönetici ve işçi kadrolarında artış memur kadrosunda azalma göstermiştir.

F5_Eğitimlerin Kuruma Faydası

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,93	4,20	0,27
Memur	3,63	3,56	-0,07
İşçi	3,76	3,73	-0,03

İnegöl Belediye personeli eğitimlerin kuruma faydası konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarında ki algıda artış söz konusu iken memur ve işçi kadrolarında algı negatif yönlüdür.

F6_ Eğitimlerin Yeterliliği

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,50	3,55	0,05
Memur	3,21	3,29	0,08
İşçi	3,41	3,45	0,04

İnegöl Belediye personeli eğitimlerin yeterliliği konusunda stratejik planlama sonrası bütün kadrolardaki algıda artış söz konusudur.

F7_ Faaliyet Planlama

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,15	3,96	-0,19
Memur	3,55	3,52	-0,03
İşçi	4,14	3,83	-0,31

İnegöl Belediye personeli Faaliyet planlama konusunda stratejik planlama sonrası bütün kadrolardaki algıda azalma söz konusudur.

F8_ Fonksiyonel Kontrol

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4	4	0
Memur	3,5	3,54	0,04
İşçi	4,18	3,98	-0,2

İnegöl Belediye personeli fonksiyonel kontrol konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolardaki algıda bir değişim olmaz iken, memur kadrolarında artış, işçi kadrolarında ise azalma söz konusudur.

F9_Hizmete Odaklanma

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,29	4,37	0,08
Memur	3,82	3,63	-0,19
İşçi	4,34	4,11	-0,23

İnegöl Belediye personeli hizmete odaklanma konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarındaki algıda artış söz konusu iken memur ve işçi kadrolarında azalma söz konusudur.

F10_Hizmetin Bekleneni Karşılması

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,15	4,48	0.33
Memur	3,99	3,86	-0,13
İşçi	4,36	4,07	-0,29

İnegöl Belediye personeli Hizmetin bekleneni karşılması konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarındaki algıda artış söz konusu iken memur ve işçi kadrolarında azalma söz konusudur.

F11_İş Düzensizliği

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	2,76	2,73	0,03
Memur	3,26	2,84	-0,42
İşçi	3,38	3,07	-0,31

İnegöl Belediye personeli iş düzensizliği konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarındaki algıda artış söz konusu iken memur ve işçi kadrolarında azalma söz konusudur.

F12_İş Özel Hayat Dengesi

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,52	4,58	0,06
Memur	4,18	4,13	-0,05
İşçi	4,38	3,97	-0,41

İnegöl Belediye personeli İş hayat dengesi konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarında algıda bir artış gözlemlenirken, memur ve işçi kadrolarında ise azalma söz konusudur.

F13_İş Tatmini

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,47	4,64	0,17
Memur	4,24	4,06	-0,18
İşçi	4,44	4,23	-0,21

İnegöl Belediye personeli İş tatmini konusunda stratejik planlama sonrası yönetici kadrolarında algıda bir artış gözlemlenirken, memur ve işçi kadrolarında ise azalma söz konusudur.

F14_İş Yoğunluğu

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	2,37	2,33	-0,04
Memur	2,67	2,38	-0,29
İşçi	2,62	2,45	-0,17

Belediye personeli düzenli ve programlı bir şekilde çalışmakta ve gereksiz fazla mesai yapmadıklarını düşünmektedir.

F15_Kişisel Yeterlilik

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,13	4,23	0,10
Memur	3,88	3,73	-0,15
İşçi	4,23	4,02	-0,21

İnegöl Belediye personeli kişisel açıdan kuruma yeterli olduğuna inanmakta fakat geçmiş dönemlere göre bu düşünce zayıflamaktadır.

F16_Koordinasyon

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,87	3,54	-0,33
Memur	3,21	3,36	0,15
İşçi	3,70	3,54	-0,16

İnegöl Belediye personeli koordinasyon konusunda memur kadrolarındaki algıda olumlu bir artış var iken yönetici ve işçi kadrolarındaki algı negatif yönlüdür.

F17_Kurum İçi İletişim

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,14	4,38	0,24
Memur	3,89	3,95	0,06
İşçi	4,31	3,96	-0,35

İnegöl Belediye personeli kurum içi iletişim konusunda yönetici ve memur kadrolarındaki algısı olumlu iken işçi kadrolarındaki algı negatif yönlüdür.

F18_Kurum İçi İletişimsizlik

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	2,50	2,43	-0,07
Memur	3,15	2,96	-0,19
İşçi	3,40	2,74	-0,66

Belediye personelinin geçmiş dönemde görülen kurum içindeki iletişim sorununu çözdüğü görülmektedir.

F19_Kuruma Saygı

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,54	4,33	-0,21
Memur	4,05	4,02	-0,03
İşçi	4,55	4,15	-0,40

İnegöl Belediye personelinin anket sonuçlarına baktığımızda kuruma saygı konusunda algıda negatif yönlü bir eğilim olsa dahi 4'ün üzerinde bir oranda kuruma saygı duymakta ve saygın bir kurumda çalıştığına inanmaktadır.

F20_Kurumsal Adalet

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,32	4,50	0,18
Memur	3,78	3,53	-0,25
İşçi	4,35	4,01	-0,34

İnegöl Belediye personelinin anket sonuçlarına baktığımızda Kurumsal adalet konusunda algıda memur ve işçi kadrolarında negatif yönlü, yönetici kadrolarındaki algıda artış söz konusudur.

F21_Kurumun Çalışana Desteği

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,77	4,03	0,26
Memur	3,21	3,23	0,02
İşçi	3,99	3,79	-0,20

Anket sonuçlarına göre İnegöl Belediye personeli Kurumun çalışanına olan desteği konusundaki algısı yönetici ve memur kadrolarında artıyorken, işçi kadrolarında azaldığı görülmektedir.

F22_Mesleki Gelişme Arzusu

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,41	4,10	-0,31
Memur	3,28	3,16	-0,12
İşçi	3,01	3,41	0,40

Anket sonuçlarına göre İnegöl Belediye personeli ortalamalar dikkate alındığında mesleki gelişme arzularının olduğu ancak 2007 yılı itibariye yönetici ve memur kadrolarında negatif bir eğilim, işçi kadrolarında ise pozitif bir eğilim görülmektedir.

F23_Tepe Yönetimi

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,41	4,45	0,04
Memur	3,78	3,68	-0,10
İşçi	4,45	4,15	-0,30

Personel, yöneticilerinin yaptığı işlere yönelik olumlu algısı giderek azalmaktadır. Yönetici kadrolarındaki algı değişimi 0,04 tür.

F24_Vizyon Paylaşımı

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	3,75	3,62	-0,13
Memur	2,98	3,22	0,24
İşçi	3,76	3,66	-0,10

Personelin İnegöl Belediyesi'nin vizyonu ile ilgili memur kadrolarındaki algı olumlu seyirde artarken, yönetici ve işçi kadrolarındaki algı negatif yönlü olarak değişim göstermektedir.

F25_Yönetici Yeterliliği

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,18	4,20	0,02
Memur	3,58	3,59	0,01
İşçi	4,32	3,95	-0,37

İnegöl Belediye personeli yönetici ve memur kadrosunda yer alanlar yöneticilerinin yeterli olduğu konusundaki algıları pozitif yönlü artarken, işçi kadrosunda yer alan personelin yönetici yeterliliği konusundaki algısı negatif yönlü değişim göstermektedir.

F26_Yönetim Kalitesi

Unvan	Ortalama		Fark
	2006	2007	
Yönetici	4,14	4,27	0,13
Memur	3,67	3,72	0,05
İşçi	4,38	4,04	-0,34

İnegöl Belediye personeli yönetici ve memur kadrosunda yer alanlar yönetim kalitesi konusundaki algıları pozitif yönlü artarken, işçi kadrosunda yer alan personelin yönetim kalitesi konusundaki algısı negatif yönlü değişim göstermektedir.

Çalışanların Organizasyonel Algılarına Göre Gruplar

	%Oran	16%	22%	4%	55%	4%
Gruplar	1	2	3	4	5	
Çalışan Memnuniyeti	2,92	4,03	1,98	4,68	1,85	
Çalışanın Örgütsel Yeterliliği	3,85	4,24	2,19	4,64	1,93	
Çalışanların Eğitimsizliği	3,47	2,73	1,56	2,48	3,38	
Eğitimlerin Çalışana Faydası	2,78	2,64	1,19	4,32	3,25	
Eğitimlerin Kuruma Faydası	2,75	3,16	1,41	4,37	1,71	
Eğitimlerin Yeterliliği	2,58	2,85	1,53	4,01	2,4	
Faaliyet Planlama	2,89	3,68	1,39	4,25	1,72	
Fonksiyonel Kontrol	2,82	3,6	1,92	4,46	1,66	
Hizmete Odaklanma	2,84	3,82	2,04	4,65	1,65	
Hizmetin Bekleneni Karşılması	3,19	3,8	2,11	4,6	1,38	
İş Düzensizliği	3,35	3,03	1,89	2,91	2,88	
İş Özel Hayat Dengesi	3,48	3,86	1,63	4,64	2,19	
İş Tatmini	3,42	3,91	2,43	4,69	3,13	
İş Yoğunluğu	2,89	2,75	1,37	2,15	3,96	
Kişisel Yeterlilik	3	3,95	1,51	4,46	1,78	
Koordinasyon	2,83	3,2	1,37	4,02	1,71	
Kurum İçi İletişim	3,49	3,72	1,74	4,52	1,67	
Kurum İçi İletişimsizlik	3,47	3,14	1,06	2,67	2,25	
Kuruma Saygı	3,44	4,09	1,58	4,66	1,97	
Kurumsal Adalet	2,33	3,68	2,81	4,47	2,67	
Kurumun Çalışana Desteği	2,36	3,36	1,52	4,36	1,29	
Mesleki Gelişme Arzusu	2,94	2,6	2,44	3,91	2,88	
Tepe Yönetimi	2,78	3,67	1,26	4,76	1,33	
Vizyon Paylaşımı	2,51	3,16	1,69	4,09	1,56	
Yönetici Yeterliliği	2,8	3,63	1,44	4,54	1,57	

- 1. Grup (%16'lık kesim) Belediyeyi bir bütün olarak yeterli bulmayan, daha çok **kararsız** çalışanlardan oluşturmaktadır.
- 2. Grup (%22) genel anlamda belediyeyi ve çalışanları **olumlu** bulan ancak **eğitim** ve **iş yoğunluğu** gibi konularda belediyeden **rahatsızlık** duyan gruptur.
- 3. ve 5. Gruplar (sırasıyla %4 ve %4) belediyeyi **yeterli ve başarılı bulmamaktadır**. **Marjinal** olan bu gruplardan **3. Grup** belediye konusunda **daha negatif** düşünmektedir.
- 4. Grup (%55) belediyede çalışmaktan **en çok memnun** olan gruptur. Ancak **çalışan eğitimsizliği**, **kurum içi çatışma** ve kurum içi **iletışimsizlik** gibi konularda **rahatsızlık** duymaktadır.

2- VATANDAŞ ANKETİ DEĞERLENDİRME (HİZMET ALANLAR)

Yapılan çalışmalar 2006 yılı ve 2007 yılı olarak iki başlık altında değerlendirilmiş ve ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

İnegöl Belediyesi vatandaş anketlerinin analizinde değişkenler öncelikli olarak faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Faktör analizlerinin amacı, çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbiriyle bağımsız faktörler haline getirmektir. Birbirleriyle yüksek ilişki içerisinde bulunan çok sayıdaki değişkeninin

- Sayısı azaltılarak
- Değişkenler arasındaki ilişki yapısı ortaya konularak

faktörler oluşturulmakta ve bir bütün olarak değerlendirmelerin yapılması amaçlanmaktadır.

Daha sonra bu faktörler tekrar faktör analizine tabi tutulmakta ve faktörler olabilecek en kısa ve özet halde ifade edilmektedir. Oluşturulan üst faktörler sayesinde konu daha net ve kısa hale getirilmektedir. Buna göre yapılan vatandaş anketlerinde vatandaşların belediye ile ilgili görüşleri altyapı hizmetleri üst faktör olarak ifade edilmiştir.

2006 yılı anket analiz ve değerlendirmesi;

2006 Yılında yapılan analizler ışığında temel belediyecilik hizmetlerinden olan altyapı hizmetleri doğalgaz dağıtım, su dağıtım, kanalizasyon konularında memnuniyetleri araştırılmıştır.

Component Matrix(a)	
m16_2006_Su dağıtım hizmetlerinden Memnuniyet	0,841
m17_2006_Kanalizasyon Hizmetlerinden Memnuniyet	0,821
m15_2006_Doğalgaz dağıtım hizmetlerinden Memnuniyet	0,812

Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation
mF4_2006 Altyapı Hizmetlerinden Memnuniyet	1373	3,3156	1,12295

2006 yılında yapılan ve 1373 kişinin katıldığı anketin Cronbach's Alpha (Güvenirlilik testi) ne göre %76,5 olarak belirlenmiştir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,765	3

2007 yılı anket analiz ve değerlendirmesi;

Component Matrix(a)	
m17_Kanalizasyon Hizmetlerinden Memnuniyet	0,758
m16_Su dağıtım hizmetlerinden Memnuniyet	0,758
m15_Doğalgaz dağıtım hizmetlerinden Memnuniyet	0,754

Descriptive Statistics	N	Mean	Std. Deviation
Altyapı Hizmetlerinden Memnuniyet	1420	3,7508	1,00697

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,626	3

2007 yılında yapılan ve 1420 kişinin katıldığı anketin Cronbach's Alpha (Güvenirlilik testi) ne göre % 62,6 olarak belirlenmiştir.

2006 ve 2007 yılları değişim seyri;

Altyapı Hizmetleri	Memnuniyet		Fark
	2006	2007	
Doğalgaz Dağıtım	3,25	3,49	0,24
Su Dağıtım	3,46	3,99	0,53
Kanalizasyon	3,23	3,78	0,55

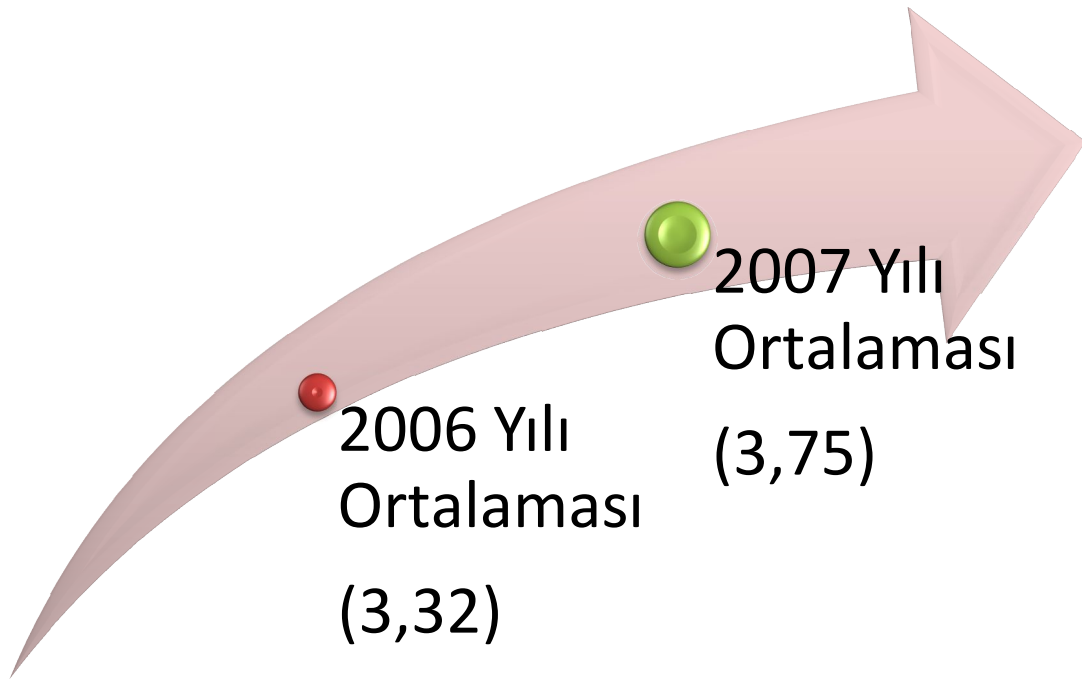
Yapılan saha araştırma sonuçlarına göre Doğalgaz dağıtımında 2006 yılında memnuniyet 5'li likert üzerinden 3,25 iken, Stratejik planda yer alan hedeflerin yakalanması için yürütülen faaliyetler sonucu 2007 yılında doğalgaz dağıtım hizmetlerinden duyulan memnuniyet 3,49 olmuştur. Aradaki değişim 0,24 oranında artmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre su dağıtım hizmetlerinde 2006 yılında memnuniyet 5'li likert üzerinden 3,46 iken, Stratejik planda yer alan hedeflerin yakalanması için yürütülen

faaliyetler sonucu 2007 yılında su dağıtım hizmetlerinden duyulan memnuniyet 0,53 oranında artarak 3,99 olmuştur.

Aynı araştırma sonuçlarına göre kanalizasyon faaliyetlerinde 2006 yılında memnuniyet 5'li likert üzerinden 3,23 iken, Stratejik planda yer alan hedeflerin yakalanması için yürütülen faaliyetler sonucu 2007 yılında kanalizasyon hizmetlerinden duyulan memnuniyet 0,55 oranında artarak 3,78 olmuştur.

Genel anlamda altyapı hizmetleri diye nitelendirdiğimiz doğalgaz dağıtım, su dağıtım ve kanalizasyon hizmetlerinde memnuniyet ortalamasında 0,44 oranında artış görülmüştür.



Altyapı hizmetlerinden duyulan memnuniyet seyri

İnegöl Belediyesi sınırları içerisinde 2006 yılında 1373 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Altyapı hizmetlerini oluşturan Doğalgaz dağıtım, Kanalizasyon ve su dağıtım hizmetlerinin %76,5 güven aralığında ortalaması 3,32 olarak çıkmıştır. Standart Sapması ise 1,122 olarak tespit edilmiştir.

İnegöl Belediyesi sınırları içerisinde 2007 yılında 1420 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Altyapı hizmetlerini oluşturan Doğalgaz dağıtım, Kanalizasyon ve su dağıtım hizmetlerinin %62,6 güven aralığında ortalaması 3,75 olarak çıkmıştır. Standart Sapması ise 1,006 olarak tespit edilmiştir.

MAHALLE	Memnuniyet	
	2006	2007
AKHİSAR	2,86	3,45
BURHANİYE	3,30	4,11
CUMA	3,39	3,96
HAMİDİYE	3,60	3,99
HUZUR	.	3,74
KEMALPAŞA	3,38	4,09
MAHMUDİYE	3,13	3,83
MESUDİYE	2,73	3,70
ORHANİYE	.	3,99
OSMANİYE	.	4,19
SİNANBEY	3,46	3,56
SÜLEYMANİYE	3,46	3,70
TURGUTALP	3,44	4,44
YENİCE	3,27	4,05

Altyapı hizmetleri konusunda vatandaşların büyük bir kısmının İnegöl Belediyesi'nin bu hizmetlerinden duyduğu memnuniyet artmıştır. Memnuniyet derecesindeki artışlar faktörü oluşturan tüm alt başlıklarda gerçekleşmiştir. Sahada uygulanan anketlerden anlaşılacağı üzere mahaller arası farklılıklardan da Stratejik Planlama sonucu yapılan çalışmaların etkisi görülmektedir. Alt yapı hizmetleri konusunda mahalleler bazında memnuniyet oranında en büyük değişim Turgutalp mahallesinde olmuştur. 2006 yılında bazı mahallelerde anket yapılmadığı için boş bırakılmıştır.

3- SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Yapılan anket çalışmaları ile Stratejik Planın, İnegöl de yaşayan vatandaşlar ile bu vatandaşlara belediye hizmetlerini sunan personel üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Vatandaş anketleri ile Stratejik Planlama çalışmaları sürdürülürken (2006 yılı) yapılan anket uygulamasına 1373 kişi katılmıştır. Stratejik Planın uygulanması ve izlenip değerlendirilmesi sürecinde 1420 kişi ankete katılmıştır. Anketler SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Faktör analizleri ve güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Aynı zamanda soruların faktör yükleri, standart sapmaları da hesaplanmıştır.

Faktör analizlerine göre Altyapı hizmetleri diye tanımlanan su dağıtım hizmetleri, kanalizasyon ve doğalgaz dağıtım hizmetlerinin mahalleler bazındaki memnuniyet oranları tespit edilmiştir. Ondört mahallede 2006 yılındaki altyapı hizmetlerinden duydukları memnuniyet ortalamaları ile 2007 yılındaki memnuniyet oranları karşılaştırılmıştır. 2006 yılında yapılan anket analizleri sonucu altyapı hizmetlerini oluşturan Doğalgaz dağıtım, Kanalizasyon ve su dağıtım hizmetlerinin %76,5 güven aralığında ortalaması 3,32 olarak çıkmıştır. Standart Sapması ise 1,122 olarak tespit edilmiştir.

2007 yılında yapılan anket analizleri sonucu altyapı hizmetlerini oluşturan Doğalgaz dağıtım, Kanalizasyon ve su dağıtım hizmetlerinin %62,6 güven aralığında ortalaması 3,75 olarak çıkmıştır. Standart Sapması ise 1,006 olarak tespit edilmiştir.

2006 ve 2007 yıllarında toplamda yapılan 2793 anket sonuçlarına göre İnegöl Beldiyesi sınırları içerisinde yaşayan vatandaşların altyapı hizmetleri olan doğalgaz dağıtım, kanalizasyon ve su dağıtım hizmetlerinden duydukları memnuniyet ortalamasında 0,44 oranında artış görülmüştür.

Bu veriler ışığında;

H2: “Stratejik Planlamanın, altyapı hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2a: “Stratejik Planlamanın kanalizasyon hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2b: “Stratejik Planlamanın su dağıtım hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

H2c: “Stratejik Planlamanın doğalgaz hizmetleri üzerinde etkisi vardır.”

Hipotezleri test edilmiştir.

Stratejik planlamanın altyapı hizmetleri üzerinde etkisi olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik Planın hazırlanması çalışmaları esnasında (2006 yılı) 300 personel anket çalışmalarına katılmıştır. Stratejik planın uygulandığı 2007 yılında ise 270 personel anket uygulamasına katılmıştır. Toplam personel sayısı 330 civarındadır.

Her yıl yapılan anketlerin analizleri SPSS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Soruların faktör yükleri, standart sapmaları tespit edilmiştir. Toplamda 26 faktör üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yıllar itibarıyla faktör ortalamalarında Yönetici, Memur ve İşçi kadrolarındaki algı değişimleri tespit edilmiştir.

Tanımlanan 26 faktör ile aynı zamanda personelin Belediye yönetimi konusundaki algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Personelin her bir faktörü oluşturan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilmiş ve yıllar bazında faktör ortalamaları tespit edilmiştir. 2006 ve 2007 yıllarındaki faktör ortalamalarındaki değişimler faktör faktör incelenmiştir. Böylece;

H1a Stratejik Planlamanın, hizmet verenler üzerinde etkileri mevcuttur.”

H3: “Stratejik Planlamanın belediye yönetimi üzerinde etkisi vardır”

Hipotezlerimiz test edilmiş ve Stratejik Planlamanın hizmet verenler ve belediye yönetimi üzerinde etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Yürütülen çalışma kapsamında İnegöl Belediyesi Stratejik Planın hazırlanması ve stratejik Planın izleme ve değerlendirme çalışmaları çerçevesinde 2007 yılı boyunca her hafta İnegöl belediyesine giderek Stratejik Planın uygulama adımları takip edilmiştir. Hazırlanan İnegöl Belediyesi Stratejik Planın uygulanması ve izlenip değerlendirilmesi ile yürütülen faaliyetler her hafta değerlendirilmiş aylık olarak Başkanlık makamına rapor edilmiştir. İzleme ve değerlendirme kriterleri tespit edilerek problemlerle ilişkin önlemlerin alınması için erken uyarı mahiyetinde gerekli uyarılar yapılmıştır.

Sonuçta İnegöl Belediyesinde 2007 yılı toplam faaliyet sayısı 571, zamanında biten faaliyet sayısı 434 adet iken, problemsiz devam eden ve vakti gelmemiş faaliyetleri de bu kapsamda değerlendirdiğimizde stratejik plan uygulama başarı puanı $480/571 = \%84$ olarak tespit edilmiştir.

Kamu örgütleri her zaman işletmecilik tekniklerine göre değerlendirme yapılarak ve optimal ölçeklerde oluşturulmaz. Aksine çoğu kez politik kararlarla kurulur. Bütçenin ve personelin, araç-gereçlerin dağıtımında da politikanın etkisi önemlidir. Rasyonel ve optimal hizmet üretme ve örgütlenme çoğu kez görülmez.⁷⁵

Kamu örgütleri ve personeli toplumsal ve politik etkilere açıktır. Kamu görevlileri için şikayet edilmeme, hukuki sorumluluk altında kalmama, görev yerini ve pozisyonunu koruma gibi konular hizmetin gereklerinden önce gelmektedir. Öte yandan stratejik yönetimin profesyonellik ile, eğitim ve deneyim gerektirmesine rağmen üst yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılması yönetimi olumsuz etkilemektedir.

Kamu yönetiminde katılımcılık, vatandaş odaklı yönetim anlayışı, açıklık ve hesap verme gibi stratejik yönetimin uygulama ve sonuçlarına ilişkin konuların da yaşama geçirilmesinin önünde engeller vardır. Bu engeller şöyle sıralanmaktadır :⁷⁶

Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.

Değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal, gelir ve statü çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerdendir.

Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti *baba* olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.

Ulusal ve tekçi devlet, güvenlik gibi, üst düzey ulusal politikaların; ülkenin siyasal, sosyal, kültürel yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihlerin ulusun ve devletin varlığının sürdürülmesinden yana kullanılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Yaptığım gözlemlerde ülkemizde yerel yönetimler nezdinde yürütülen Stratejik Plan çalışmalarının aslında stratejik yönetimin bir parçası olarak algılanmasında fayda vardır. Nüfusları 50.000'i geçen birçok belediyede Stratejik Plana olan ilgi biraz da yasal

⁷⁵ Ö.Dinçer, 1998, s. 452.

⁷⁶ Ulvi Saran, "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı.431, Haziran 2001, s. 12.

yükümlülüklerin yerine getirilmesi yönünün ağır bastığını, süreçlerin işletilmediğini belirtebilirim. İnegöl Belediyesinde ise sürecin işletilmesine yönelik çalışmalar olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmaların yansımalarını her ne kadar verilerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi için kısa bir süre geçmiş olsa dahi yansımalarını hizmet alanların belediye hizmetlerinden duydukları memnuniyet ve tatminlerinin olumlu seyrinden anlayabiliriz.

Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmada (Public Administration Review; Jan/Feb 2005; 65, 1; pg. 45-56)⁷⁷ 1985’li yıllarda başlanan Stratejik Plan çalışmalarının sonuçlarını değerlendirecek verilerin eksikliğinden bahsetmektedir. Ülkemizde stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarının hizmet verenler ile hizmet alanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yönelik böyle bir çalışmanın yapılmasının faydalı olduğunu düşünmekteyim. Ancak belediyelerde yürütülen stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarının sürekliliği sağlanması yani sürecin yönetilmesi durumunda etkilerinin daha doğru ortaya çıkarılabileceği de bir gerçektir.

⁷⁷ Theodore H. Poister, Gregory Streib Georgia State University (Public Administration Review; Jan/Feb 2005; 65, 1; pg. 45-56)

KAYNAKÇA:

Akgemci, T. Stratejik Yönetim, Ankara. 2007.

Bozkurt, Ö. Vd, Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE 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

Can, T., Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),

Camilius, J. C, Data, K. D. Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment, Long Range Planning, Vol 24, 1991.

Erdem, A. Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. 2006.

Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, Ankara, 2006

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.

Camilius, J. C, Data, K. D. (1991). Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment, *Long Range Planning*, Vol 24.

Çoban, H. Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İstanbul. 1997.

Çomaklı, Ş. E., Ekici K. M., Şahım, T., Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara, 2007.

Demir, T., Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

Erdumlu, G. Büyükşehir Belediyeleri Araştırması, DPT Yayını, Ankara 1993.

Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 2005.

Erişen, S. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Uygulanması Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2006.

Ergün, T. *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*, TODAİE Yayını, Ankara. 2004.

Genç, T. *Kamu Yönetimi*, Ankara, 1998.

Goodstein, J. K. G., Boeker, W. "The Effects of Board Size and Diversity on Strategic

Hax, A., Majluf, S. *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prince Hall International, New Jersey. 1984.

Change" *Strategic Management Journal*, Sayı 15, 1994.

Gözlükaya, T., *Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama:Modeller ve Uygulama Örnekleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2007.

Gözübüyük, Ş., *Yönetim Hukuku*, Ankara, 2000.

Güler, B., *Yerel Yönetimler: Liberal Açıklamalara Eleştirisel Yaklaşım*, Ankara,1992.

Güner, S. "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi" *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446, 2005.

Gürer, H. "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler" *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, 2006.

Keleş, R., *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, İstanbul, 1992.

KOSGEB, *Strateji ve Stratejik Yönetim*, Ankara, 2004.

Küçük, Y. *Planlama, Kalkınma ve Türkiye*, Tekin Yayınevi, İstanbul. 1985.

Nadaroğlu, H., *Mahalli İdareler*, İstanbul, 1994.

Narinoğlu, A., *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, İstanbul, 2007.

ODTÜ Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci, Ankara. 2002, s.8

Öncel, Y., *Mahalli idareler maliyesi*, İstanbul, 1992.

Örnek, A., *Kamu Yönetimi*, İstanbul, 1988.

Özdemir, B., *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

- Özgür, H., “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II”, Ed. Acar, M. & Özgür H.), Ankara, 2004.
- Parlak, B., ve Sobacı, Z. Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler, İstanbul. 2005.
- Pamuk, G. vd, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayımcılık, İstanbul. 1997.
- Podol, R. Sevk ve İdarenin Esasları, Ankara. 1962.
- Renfro, W. L Issue Management in Strategic Planning, Quorum Books, London.1993.
- Saran U. “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı.431, 2001.
- Sezen, S. Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, TODAİE Yayını, Ankara. 1999.
- Tanilli, S., Devlet ve Demokrasi, İstanbul, 1993.
- Tortop, N., vd, Yönetim Bilimi, Ankara. 2005.
- Theodore H., “Poister, Gregory Streib Georgia State University”Public Administration Review; Sayı 65, 2005.
- Ülgen, H., Mirze, S., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004.
- Üzün, C., Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, 2000.
- Waterson, A. “Development Planning: Lessons of Experience, Oxford University Press”, London.1965.
- Yıldırım, S., “Yerel Yönetim ve Demokrasi” Türk Belediyeciliğinde 60. yıl Uluslararası Sempozyumu Ankara B.Ş.B. - İULA-EMME, Ankara, 1990.
- Yılmaz, C. Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, 1999.
- Yüzbaşıoğlu, N. 2000 li Yıllarda Strateji ve Planlama, Konya. 2004.

Kanunlar;

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu

5216 sayılı Büyükşehir belediyeleri kanunu

4982 sayılı bilgi edinme hakkı kanunu

5176 sayılı kamu görevlileri etik kurulu kurulması hakkında kanunu

Belediye ve bağlı kuruluşları ile mahalli idare birlikleri norm kadro ilke ve standartlarına ilişkin esasları belirleyen 2006/10265 Bakanlar Kurulu Kararı

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26
Mayıs 2006.

ÖZGEÇMİŞ

10/09/1970 Hilvan doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Ceylanpınar da tamamladıktan sonra Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdim. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi programını bitirdim. 2004 yılından beri, özel bir şirkette Yönetim Kurulu Üyeliği ve Proje Yöneticisi olarak danışmanlık görevini sürdürmekteyim. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, insan kaynakları, stratejik yönetim ve yerel yönetimlerde stratejik planlama konularıdır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

HİKMET DİRSEK

Ekler:

1.İnegöl Belediyesi Personel Anketi

T.C. İNEGÖL BELEDİYESİ PERSONEL ANKETİ						
Aşağıdaki herbir maddeyi, ifadeye katılma derecenize göre puanlayınız. Örneğin, "Zamanımı etkin kullanabiliyorum" cümlesine ve katılma derecenize göre ilgili kutucuğun üzerine aşağıda gösterildiği gibi X işaretleyiniz. Kesinlikle katılıyorsanız "5" nolu kutucuğu, kesinlikle katılmıyorsanız "1" nolu kutucuğu, fikriniz yoksa "3" nolu kutucuğu işaretleyiniz.						
1 2 X 4 5						
Anket'i MUTLAKA TÜKENMEZ KALEMLE DOLDURUNUZ.						
Anket'e AD-SOYAD YAZMAYINIZ.						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kesinlikle Katılıyorum		
1	Sahip olduğum kişisel yeteneklerimi işimde kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
2	Sahip olduğum kişisel yetenekler yaptığım işle uyumludur.	1	2	3	4	5
3	İşimi doğru yaptığıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin belediyeye katma değer sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
5	İş performansımın belediyede kariyerimi olumlu etkilediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Mesleki yeterliliğimin belediyede kariyerimi olumlu etkilediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
7	İşim heyecan vericidir.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş, mesleğimdir.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işle ilgili olarak düzenli ve sürekli eğitim alırım.	1	2	3	4	5
10	Yaptığım işle ilgili olarak literatür takip ederim.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım işle ilgili olarak belediye dışında (ve kendi imkanlarımla) düzenlenmiş eğitim/seminer/konferanslara katılırım.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili tatmin edici eğitimler alıyorum.	1	2	3	4	5
13	Aldığım eğitimler mesleki gelişimime katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
14	Aldığım eğitimler değişen dünyaya ayak uydurmama yardımcı oluyor.	1	2	3	4	5
15	Aldığım eğitimler kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
16	Belediye içi eğitimleri almasam da müdürlüğümdeki arkadaşlarıma bana ne yapmam gerektiğini anlatırlar.	1	2	3	4	5
17	Eğitime katılan personelde gözlemlenebilir bir performans artışı oluyor.	1	2	3	4	5
18	Eğitim içeriklerini yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
19	Belediye içi eğitime katılan personel, eğitime katılmayanlara göre işini daha iyi yapıyor.	1	2	3	4	5
20	Mevcut eğitim imkanlarımız personeldeki eğitim açığını kapatabilir.	1	2	3	4	5
21	Eğitimlerin, personelde belediyenin kültürünü yaygınlaştırdığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
22	Çalışanların eğitim seviyeleri verilen işleri anlayacak ve hatasız yapacak kadar yeterlidir.	1	2	3	4	5
23	İşe yeni başlayanlar, belirli bir süre iş başı eğitimine ve gözetimine tabi tutulurlar.	1	2	3	4	5
24	Çalışan elemanlardaki en önemli unsur iş bilirlidir.	1	2	3	4	5
25	Çalışan elemanlar zor durumlara karşı dayanıklıdır.	1	2	3	4	5
26	Belediyede çalışanların kişisel beceri ve yetenekleri verilen hizmetin kalitesini etkiler.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım birimde arkadaşlarımla iletişim sorunu çekmiyorum.	1	2	3	4	5
28	İş arkadaşlarıma ve amirlerime kendimi ifade etmekte zorluk yaşamıyorum.	1	2	3	4	5
29	Amirlerimle yaşadığım olumsuzluklar iş verimimi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
30	Birim arkadaşlarımla yaşadığım olumsuzluklar iş verimimi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım birimde yüksek stres altında çalışıyorum.	1	2	3	4	5
32	Birim içi kişisel çatışmalar, işimi daha iyi yapmama engel oluyor.	1	2	3	4	5
33	Belediye içi dedikodu rahatsız edici boyutlardadır.	1	2	3	4	5
34	Belediye içi iletişimimizin yeterli olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
35	Belediye ile ilgili bilgileri sonradan medyadan öğrenirim.	1	2	3	4	5
36	Belediye ile ilgili bilgileri sonradan arkadaşlarımdan öğrenirim.	1	2	3	4	5
37	Belediye içinde yaptığım iş sürekli değişir. (Aynı birimde de olsa farklı işler yaparım.)	1	2	3	4	5
38	Yaptığım işin yazılı bir tanımı vardır ve ben bunu biliyorum.	1	2	3	4	5
39	Yaptığım işin belediye içi prosedürleri vardır ve ben bunları biliyorum.	1	2	3	4	5

40	Yaptığım işin belediyenin bütüncül misyonu içindeki fonksiyonunu biliyorum.	1	2	3	4	5
41	Yaptığım işin bir önceki işlemlerini ve prosedürlerini biliyorum.	1	2	3	4	5
42	Yaptığım işin bir sonraki aşamasını ve prosedürlerini biliyorum.	1	2	3	4	5
43	Amirlerim iş planları yapar, bunu bize bildirir ve bu planların işleyişini denetler.	1	2	3	4	5
44	Yaptığım işle ilgili olarak amirlerim net bir fikre sahiptir ve bana bu doğrultuda iş emirleri verirler.	1	2	3	4	5
45	Amirlerim sürekli benimle ilgilenirler ve yaptığım işle ilgili eksiklerimi bana bildirirler.	1	2	3	4	5
46	Amirlerim, problemin kaynağını kolayca bulabilir.	1	2	3	4	5
47	Amirlerim yaptığım işi daha iyi yapmam için, eğitim almam gerektiğini bana ve ilgili birimlere bildirirler.	1	2	3	4	5
48	Amirlerim iyi yapılan işler için memnuniyet gösterirler.	1	2	3	4	5
49	Zamanımı etkin kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
50	İş'im ile kişisel yaşamım arasında denge kurabiliyorum.	1	2	3	4	5
51	Düzenli spor yapıyorum.	1	2	3	4	5
52	Ajanda kullanırım. Yapacağım işleri planlarım.	1	2	3	4	5
53	Belediyede yıllık planlara göre çalışırız.	1	2	3	4	5
54	Belediyede aylık planları ile çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
55	Belediyede günlük iş programları ile çalışırız.	1	2	3	4	5
56	İş programları düzenli olarak ilgili kişilere ulaştırılır.	1	2	3	4	5
57	Belediyedeki yöneticilerin varlığı belediyeye değer katmaktadır.	1	2	3	4	5
58	Yöneticilerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
59	Saygın bir belediyede çalıştığıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
60	Kendimi tanıtırken çalıştığım belediyeden bahsetmek beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
61	Belediyenin stratejik planından haberim vardır.	1	2	3	4	5
62	Belediyenin geleceğinde, kendime bir kariyer planı yapabiliyorum.	1	2	3	4	5
63	Belediyenin vizyonu ile kişisel vizyonum paralellik gösteriyor.	1	2	3	4	5
64	Belediyemiz Türkiye'deki benzerlerine göre daha üstün özelliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
65	Belediyemiz Dünya'daki benzerlerine göre daha üstün özelliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
66	Belediyenin bütüncül yönetim anlayışı Belediyenin hizmet gücünü artırmaktadır.	1	2	3	4	5
67	İş yoğunluğumdan şikayetçi değilim.	1	2	3	4	5
68	İşimi yaparken, benimle ilgili olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
69	İşim dışında özel hayatıma zaman ayırabilmekteyim.	1	2	3	4	5
70	İşimde karşılaştığım problemlere çözüm üretebilecek yeterli donanıma sahibim.	1	2	3	4	5
71	Belediyemizi genelde başarılı buluyorum.	1	2	3	4	5
72	Alınan kararlar genelde amirler ve çalışanlarca benimsenir.	1	2	3	4	5
73	Belediyede çalışanların gelişmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
74	Belediyenin gücüne, itibarına olan inancım tamdır.	1	2	3	4	5
75	Amirlerimiz, belediyenin geleceğine yönelik planlarını çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
76	Belediyenin geleceğine yönelik planları gerçekleştirmek için bugünden yapılan çalışmalar vardır ve bunu Belediyenin bütün çalışanları bilir.	1	2	3	4	5
77	Yöneticiler ve çalışanlar belediyenin gelecekteki hedeflerine yönelik kendilerinin gelişimleri için şimdiden çalışmalarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
78	Belediyede yöneticiler inisiyatif kullanırken belediye çıkarlarını gözetir.	1	2	3	4	5
79	Ülkem için yaptığım iş önemlidir.	1	2	3	4	5
80	İş ortamında ayrımcılık yapılmaz.	1	2	3	4	5
81	Karar verilirken "hizmet" ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
82	Müşterilerin eleştirileri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
83	Müşterilerin hizmetlerimizden memnuniyet derecesi hakkında bilgimiz vardır.	1	2	3	4	5
84	Belediyede, inisiyatif kullanmak teşvik edilir.	1	2	3	4	5
85	Belediyede yüksek standarda önem verilir.	1	2	3	4	5

86	Belediyede bir disiplin problemi yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	Belediye yöneticileri, işlerinin ehlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	Belediyede yönetici konumunda olan kişiler çalışanların eğitimsizliğinden sürekli şikayet etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89	Belediyede haftalık durum değerlendirme toplantıları yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90	Belediyede günlük faaliyet toplantıları yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91	Periyodik durum değerlendirme toplantıları yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92	Birimimizde, çalışanlardan başlamak üzere herkes bir üstüne; düzenli olarak faaliyet raporlarını sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93	Belediyede hazırlanan raporlar üst yönetim tarafından değerlendirilerek gereği yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94	Belediyede gereksiz fazla mesai yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95	Belediyede fazla mesailer çalışanlar ve yöneticiler için bıkkınlık derecesindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96	Belediyedeki fazla mesailerin en büyük nedeni plansızlık ve programsızlıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97	Çalışanlar belediyeden memnundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98	Belediyede çalışanların fikirleri dinlenir ve saygı gösterilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99	Belediyede çalışma ortamı zevklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100	Müşterilerimiz ile aramızda iletişim problemi yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101	Müşteriler genel olarak hizmet kalitesinden memnundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	Belediyede bir Kalite anlayışı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	Belediyede yapılan işin kalitesini denetleyen kişiler vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	Müşteri talepleri ve kalite beklentileri karşılanabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	Belediyeye güvenerek hayatımı yönlendirebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106	Değişik nedenlerle işten çıkarsam yine burayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107	Çevremdekilere belediyeye işe girmesini tavsiye ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	Yöneticilerimin eleştirilerini yapıcı buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	Aldığım takdir, duyduğum tenkitten her zaman fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	Kalite Yönetim sisteminden sorumlu kişiler hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için sürekli çalışmalar yapar ve önerilerde bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	Tekrarlanan hataların düzeltilmesi ve önlenmesi ile ilgili iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	Sizce belediyenin en güçlü olduğu alan aşağıdakilerden hangisidir? (Sadece bir kutucuk işaretleyiniz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Personel niteliği, İnsan Kaynağı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Ekipman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Hizmet anlayışı	<input type="checkbox"/> Belediye itibarı
113	Sözleşmeli/Kadrolu:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Sözleşmeli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Memur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> İşçi	<input type="checkbox"/>

Ek 2.İnegöl Belediyesi Vatandaş Anketi

İNEGÖL BELEDİYESİ VATANDAŞ ANKETİ													
Sevgili Hemşerilerim,													
Bu anket formu sizlere daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla hizmet alanlarımızla ilgili görüş ve önerilerinizi almak için hazırlanmıştır.													
Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.													
Saygılarımızla,													
Alınur AKTAŞ													
İNEGÖL BELEDİYE BAŞKANI													
Lütfen, Belediye hizmetleriyle ilgili aşağıdaki her seçeneğe yanıt veriniz.													
Verilen hizmetler	Önem derecesi					Memnuniyet derecesi							
	1=Hiç önemli değil.....5=Çok önemli					1=Hiç memnun değilim.....5=Çok memnunum							
1	Trafik kontrol ve Güvenliği	1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	1	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Trafik yönlendirme işaretleri	2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çöp toplama Hizmetleri	3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	3	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çevre temizliği Hizmetleri	4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	4	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çevre koruma ve güzelleştirme	5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	5	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yollar ve köprüler (trafiğin akışı ve ulaşım için yeterlilik)	6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Sokak ve çevre aydınlatma hizmetleri	7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	7	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Sosyal hizmetler (özürlü, bakıma muhtaç, okul vb. yardımlar)	8	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	8	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Otopark Hizmetleri	9	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	9	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Sokak hayvanlarının kontrol edilmesi	10	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	10	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Turizm faaliyetleri	11	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	11	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Festival ve kültürel organizasyonlar	12	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	12	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Ulaşım hizmetleri (ilçe içi ve ilçeye ulaşım)	13	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	13	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Güvenlik (hırsızlık, asayiş vb.)	14	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	14	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Doğalgaz dağıtım hizmetleri	15	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	15	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Su dağıtım hizmetleri	16	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	16	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kanalizasyon Hizmetleri	17	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	17	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Eğitim hizmetleri (bilinçlendirme ve meslek edindirme)	18	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	18	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşsizlikle mücadele	19	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	19	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Sağlık hizmetleri (klinik hizmetleri ve halk sağlığı)	20	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	20	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Zabıta hizmetleri	21	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	21	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Veteriner hizmetleri (sokak hayvanları, sinekler vb.)	22	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	22	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Gecekondular ile mücadele	23	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	23	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Mezarlıklar ve Defin Hizmetleri	24	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	24	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	İtfaiye ve Acil Yardım Hizmetleri	25	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	25	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Gıda Güvenliği ve Hayvan Kesim Hizmetleri (mezbaha, gıda denetimi vb.)	26	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	26	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Esnaf ve Sanayiciye Yönelik Hizmetler	27	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	27	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Halk Eğitimleri	28	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	28	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Lütfen aşağıdaki ifadeleri cevaplarken, sadece yukarıdaki seçeneklerin numaralarını kullanınız.													
29	Yukarıdaki hizmetlerden <i>en çok memnun</i> olduğunuz hizmet alanı: (sadece birini)												
30	Yukarıdaki hizmetlerden <i>en az memnun</i> olduğunuz hizmet alanı: (sadece birini)												

Lütfen aşağıda yer alan her ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.					
	1: Kesinlikle hayır	2: Hayır	3:Fikrim Yok	4:Evet	5:Kesinlikle evet
31	Yukarıda saydığımız hizmetleri gerçekleştirebilmek için Belediyenin elinde yeteri kadar yetki vardır.				(1) (2) (3) (4) (5)
32	Yukarıda saydığımız hizmetleri gerçekleştirebilmek için Belediyenin elinde yeteri kadar kaynağı vardır.				(1) (2) (3) (4) (5)
33	Çevre Belediyelerle karşılaştırıldığında İNEGÖL Belediyesi daha geniş imkanlara sahiptir.				(1) (2) (3) (4) (5)
34	Belediyenin ilçemize yapacağı etkin hizmetler için maddi ve manevi destek vermeye hazırım.				(1) (2) (3) (4) (5)
35	Yukarıdaki hizmetlerin aksamadan yürümesinde vatandaşların da sorumluluğu vardır.				(1) (2) (3) (4) (5)
36	Yukarıdaki hizmetlerin aksamadan yürümesinde Belediye Başkanımıza güveniyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)
37	Genel olarak değerlendirdiğimde Belediyenin hizmetlerinden memnunum.				(1) (2) (3) (4) (5)
38	İNEGÖL Belediyesinin geleceğe yönelik projelerinden haberdarım.				(1) (2) (3) (4) (5)
39	Belediyenin çalışmalarının İNEGÖL'ü gelecekte daha yaşanabilir bir noktaya taşıyacağına inanıyorum.				(1) (2) (3) (4) (5)
40	İNEGÖL Belediyesi çalışanlarından memnunum.				(1) (2) (3) (4) (5)
41	Kaç yıldır İNEGÖL ilçesinde yaşamaktasınız?				
42	Yaşadığınız Semt /Mahalle:				
43	Ailenizdeki birey sayısı:				
44	Cinsiyetiniz: (1) Bay		(2) Bayan		
45	Mesleğiniz: (1) Serbest		(2) Memur	(3) İşçi	(4) Evhanımı (5) Öğrenci
46	Eğitiminiz: (1) Sadece Okur Yazar		(2) İlköğretim	(3) Lise	(4) Lisans (5) Lisans Üstü
47	Yaşınız:				
Lütfen, düşünce ve önerilerinizi belirtiniz.					
Teşekkür ederiz					