

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

STRATEJİK PLANLAMANIN BELEDİYELERDE UYGULANMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEZAI ÖZTOP

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ

KOCAELİ - 2007

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

**STRATEJİK PLANLAMANIN BELEDİYELERDE
UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEZAI ÖZTOP

**ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMLERİ**

DANIŞMAN: DOÇ.DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ - 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK PLANLAMANIN BELEDİYELERDE
UYGULANMASI**

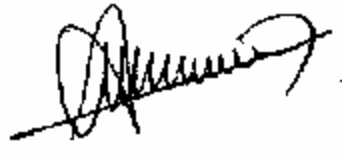
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : SEZAI ÖZTOP

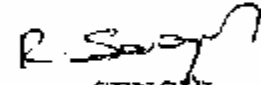
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu, Tarihi ve No: 10.01.2007- 2007/01



Hamza ATEŞ
Doç.Dr.



Ahmet NOHUTÇU
Yrd.Doç.Dr.



Ramazan ŞENGÜL
Yrd.Doç.Dr.

KOCAELİ - 2007

ÖNSÖZ

Belediyeler, gelişen toplum ihtiyaçlarının artması, kentsel nüfus artışının getirdiği ihtiyaçlar, dünyada yerelleşme eğilimi gibi nedenlerle gittikçe artan oranda önem kazanmaktadır. Hızla büyüyen ve çözümü zorlaşan kentsel sorunlar, kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımının daha fazla önem kazanmasına, dolayısıyla belediyelerin yeni yönetim arayışlarına girmesine neden olmuştur.

Yönetim biliminin gelişmesine yönelik araştırmalar ve özel sektör kuruluşlarının yönetimindeki tecrübeler sonucu ortaya çıkan görüş ve modeller, kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan “stratejik planlama” uygulaması, kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni alanlarda uygulanma imkanı bulmaktadır. Ülkemiz belediye yönetimlerinde de stratejik planlama çalışmalarının son yıllarda hız kazandığı görülmektedir.

Bu çalışmanın ülkemiz belediyeciliğinde henüz yeni bir kavram olan ancak belediye yönetimleri açısından oldukça önemli kazanımlar sağlayacağına inandığım stratejik planlama anlayışının gelişmesine ve belediye yönetimlerinde uygulanmasına katkıda bulunmasını diliyorum.

Yüksek lisans öğrenimim süresince ve tez araştırmamın her safhasında yardımını esirgemeyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Hamza ATEŞ’e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet NOHUTÇU, Sayın Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES, Sayın Prof. Dr. Güngör ERDÜMLÜ’ya ve bu süreçte beni büyük sabır ve özveriyle destekleyen eşim ve çocuklarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Antalya, Ocak 2007

Sezai ÖZTOP

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR	X
ŞEKİLLER	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
STRATEJİK PLANLAMA İÇİN TEMEL KAVRAMLAR	6
1.1. STRATEJİ.....	6
1.1.1. Strateji Kavramı	6
1.1.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji.....	6
1.1.1.2. Ekonomik ve Yönetimsel bir Kavram Olarak Strateji	9
1.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi	13
1.1.2.1. Strateji ve Politika	13
1.1.2.2. Strateji ve Taktik	14
1.1.2.3. Strateji ve Program.....	15
1.1.2.4. Strateji ve Yöntem.....	15
1.1.2.5. Strateji ve Plan	16
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	17
1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Doğuşu.....	17
1.2.2. Stratejik Yönetim Nedir?	18
1.2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	19
1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci	20
1.3.1. Planlamanın Oluşumu ve Gelişimi	24
1.3.2. Etkili Planlamanın Temel Nitelikleri	26
1.3.3. Planlama Türleri.....	27
1.3.3.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri	27
1.3.3.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri	28
1.3.3.3. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri	28
1.3.3.4. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri	29
1.3.3.5. Sürelerine Göre Planlama Türleri	29

1.4. STRATEJİK PLANLAMA.....	29
1.4.1. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	29
1.4.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri.....	31
1.4.3. Stratejik Planlamanın Gelişimi	33
1.4.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	34
1.4.5. Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	36
1.4.5.1. Çevresel Faktörler	36
1.4.5.2. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmelerin Takip Edilmesi.....	36
1.4.5.3. Sistematik Düşünmek.....	37
1.4.5.4. Yönetimde Etkin Olmak.....	37
İKİNCİ BÖLÜM.....	38
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	38
2.1. DURUM (S.W.O.T.) ANALİZİ.....	40
2.1.1. Kuruluş İçi Analiz.....	42
2.1.2. Çevre Analizi	43
2.1.3. Piyasa, Hedef Kitle Ve İlgili Taraflar Analizi	44
2.1.4. Varsayımlar	45
2.1.5. Durum Analizinin Raporlanması Ve Kullanımı	46
2.2. MİSYON BİLDİRİMİ	46
2.2.1. Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler Programının Misyonu.....	50
2.2.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Misyonu	50
2.2.3. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Misyonu	50
2.2.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Misyonu	51
2.2.5. Pendik Belediyesi'nin Misyonu	51
2.2.6. Sivas Belediyesi'nin Misyonu	51
2.3. VİZYON BİLDİRİMİ.....	51
2.3.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Vizyonu.....	53
2.3.2. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü'nün Vizyonu.....	53
2.3.3. Sayıştay'ın Vizyonu.....	54
2.3.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyonu.....	54
2.3.5. Pendik Belediyesi'nin Vizyonu	54
2.3.6. Sivas Belediyesi'nin Vizyonu.....	54

2.4. İLKELER BİLDİRİMİ.....	55
2.4.1. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin İlkeler Bildirimi	55
2.5. STRATEJİK AMAÇLARIN BELİRLENMESİ.....	56
2.5.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Stratejik Amaçlarından Örnekler	58
2.5.2. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Amaçlarından Örnekler	58
2.5.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler	59
2.5.4. Pendik Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler.....	59
2.5.5. Sivas Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler	60
2.6. HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	60
2.6.1. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Hedeflerinden Örnekler	61
2.6.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Hedeflerinden Örnekler	62
2.6.3. Hudutlar ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Hedeflerinden Örnekler	62
2.6.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler	63
2.6.5. Pendik Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler	64
2.6.6. Sivas Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler.....	64
2.7. FAALİYETLER VE PROJELER.....	65
2.7.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Faaliyetlerinden Örnekler	67
2.7.2. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Faaliyetlerinden Örnekler	67
2.7.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Faaliyetlerinden Örnekler	68
2.8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	69
2.8.1. İzleme.....	70
2.8.2. Değerlendirme.....	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
STRATEJİK BOYUTUyla YEREL YÖNETİM VE TÜRKİYE'DE	
BELEDİYECİLİK	74
3.1. YEREL YÖNETİM	74
3.1.1. Yerel Yönetim Kavramı.....	74
3.1.2. Yerel Yönetimlerin Gelişimi.....	76
3.1.3. Yerel Yönetimlerin Temel Değerleri	78
3.1.3.1. Özgürlük ve Özerklik	79

3.1.3.2. Katılımcılık	80
3.1.3.3. Etkinlik.....	81
3.1.3.4. Hizmet, Yetki ve Kaynakların Bölüşümü	81
3.1.3.5. Demokratiklik	83
3.1.4. Yerel Yönetimlerin Faydaları	84
3.1.5. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişimi	86
3.1.5.1. Osmanlı Döneminde Yerel Yönetim.....	86
3.1.5.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetim	88
3.2. TÜRKİYE’DE BELEDİYECİLİK	92
3.2.1. Belediye Yönetimi	94
3.2.1.1. Belediye Başkanı.....	95
3.2.1.2. Belediye Meclisi.....	95
3.2.1.3. Belediye Encümeni.....	96
3.2.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları	96
3.2.2.1. 5393 Sayılı Kanun’da Belediyenin Görev ve Sorumlulukları.....	97
3.2.2.2. 5216 Sayılı Kanun’da Büyükşehir Belediyesinin Görev ve Sorumlulukları	98
3.2.3. Belediyenin Gelir ve Giderleri.....	102
3.2.3.1. Gelirler	102
3.2.3.2. Giderler	103
3.2.4. Büyükşehir Belediyeleri.....	104
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	107
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA	107
4.1. KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA İHTİYACI.....	107
4.2. TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİ VE BELEDİYELERİN DURUMU	110
4.2.1. Kamu Yönetiminin Durumu	110
4.2.1.1. Kamu Yönetiminin Başlıca Sorunları	112
4.2.1.2. Kamu Maliyesinin Başlıca Sorunları	113
4.2.2. Belediyelerin Durumu.....	113
4.2.2.1. Belediyelerde Başlıca Sorunlar	114
4.3. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA	116
4.3.1. Türk Kamu Sektöründe Planlama	117
4.3.2. Belediyelerde Planlama Çalışmaları	120
4.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Gereği	122
4.4. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINA ÖRNEKLER	124
4.4.1. Dünya Örnekleri.....	124

4.4.1.1. ABD’de Kamu Sektöründe Stratejik Planlama.....	124
4.4.1.2. Yeni Zelanda’da Kamu Sektöründe Stratejik Planlama.....	127
4.4.2. Türkiye Örnekleri.....	130
4.4.2.1. Stratejik Planlama Uygulanması İçin Yasal Altyapı.....	131
4.4.2.1.1. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’ndaki Maddeler.....	133
4.4.2.1.2. Büyükşehir Belediyesi Kanunu’ndaki Maddeler.....	135
4.4.2.1.3. Belediye Kanunu’ndaki Maddeler.....	135
4.4.2.1.4. İl Özel İdaresi Kanunu’ndaki Maddeler.....	137
4.4.2.1.5. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Kanunu’ndaki Maddeler.....	138
4.4.2.2. Pilot Kurum ve Kuruluşlardaki Çalışmalar.....	141
4.4.2.2.1. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü’nde Stratejik Planlama.....	141
4.4.2.2.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü’nde Stratejik Planlama.....	144
4.4.2.2.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesinde Stratejik Planlama Çalışmaları.....	146
4.5. STRATEJİK PLANLAMA UYGULANMASINA YÖNELİK SORUNLAR..	149
4.5.1. Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	152
4.5.2. Başarılı Bir Stratejik Plan Uygulaması İçin Öneriler.....	153
BEŞİNCİ BÖLÜM	156
ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN ÖRNEĞİ.....	156
5.1. GENEL BİLGİLER.....	157
5.1.1. Giriş.....	157
5.1.1.1. Stratejik Planlama Modeli ve Takvimi.....	157
5.1.1.2. Stratejik Planlama Süreci.....	158
5.1.1.3. Stratejik Planlama Organizasyonu.....	159
5.1.2. Şehir Bilgileri.....	159
5.1.2.1. Şehrin Tarihi.....	159
5.1.2.2. Şehrin Coğrafi Durumu ve İklimi.....	160
5.1.2.3. Şehrin Nüfus Yapısı.....	161
5.1.2.4. Şehrin Ekonomisi.....	162
5.1.2.5. Şehrin Ulaşımı.....	164
5.2. DURUM ANALİZİ.....	165
5.2.1. Belediye Bilgileri.....	165
5.2.1.1. Belediyenin Tarihi.....	165
5.2.1.2. Belediyenin Kurumsal Yapısı.....	168
5.2.1.3. Belediyenin Görevleri.....	168
5.2.1.4. Belediyenin Mali Yapısı.....	168
5.2.1.5. Belediyenin Devam Eden Yatırımları.....	169
5.2.1.6. Belediyenin Personel Yapısı.....	170
5.2.2. PAYDAŞ ANALİZİ.....	170
5.2.3. GÜÇLÜ, ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER.....	174

5.2.3.1. Güçlü Yönler	174
5.2.3.2. Zayıf Yönler	175
5.2.3.3. Fırsatlar	176
5.2.3.4. Tehditler	176
5.3. MİSYON, VİZYON VE İLKELER	177
5.3.1. Misyon	177
5.3.2. Vizyon	177
5.3.3. İlkeler	177
5.4. STRATEJİK KONULAR VE STRATEJİK AMAÇLAR	178
5.4.1. Yönetim, Kentlilik Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler.	178
5.4.2. Çevre Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler	182
5.4.3. İmar ve Planlama Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler .	185
5.4.4. Altyapı Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler.....	187
5.4.5. Ulaşım Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler	189
5.4.6. Sağlık Hizmetleri Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler .	191
5.4.7. Sosyal Hizmetler Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler..	194
5.4.8. Kültür ve Turizm Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler..	196
5.4.9. Kent Ekonomisi Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler ...	199
5.4.10. Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler	202
5.5. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI'NIN DEĞERLENDİRİLMESİ	204
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	206
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	213
ÖZGEÇMİŞ.....	223

ÖZET

Yerel boyuttaki kamu hizmetlerinin sağlayıcısı olarak vatandaşa en yakın kamu örgütü olan belediyeler gittikçe artan oranda önem kazanmaktadır. Artan önemine rağmen, Türk kamu yönetiminin bir parçası olan belediyeler geçmişten günümüze kadar uzanan birçok sorunla baş etmekte zorluk çekmektedirler.

Bu sorunların giderilebilmesi için belediye yönetimleri klasik yönetim anlayışlarından kurtularak yeni yönetim tekniklerinden biri olan ve mevcut durumu değerlendirme, geleceğe dönük hedefleri belirleyerek buna uygun amaç, strateji ve proje üretme aşamalarını içeren stratejik planlama yaklaşımını uygulamalıdır.

Stratejik planlama, kentin belli bir dönem için hizmet önceliklerinin belirlenmesi, bunları karşılayacak kaynakların nasıl etkin kullanılacağına yönelik kısa ve uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilebilirliğini sağlamaktadır.

Bu araştırmada; her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı dünyada, kamu sektöründe yaşanan gelişmelere ve değişimlere paralel olarak stratejik planlamanın bir kamu örgütü olan belediyelerde uygulanmasının ihtiyaç olduğu vurgulanmakta ve uygun süreç takip edilerek uygulanabileceği ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda, yerel yönetimlerin ve özellikle belediyeciliğin Türkiye'deki gelişimi incelenmiştir. Ayrıca stratejik planlama uygulamasında Türk kamu sektöründe karşılaşılan sorunlar ele alınarak çözüme yönelik öneriler sunulmuştur. Türkiye'de pilot uygulamalar ile belediyelerdeki stratejik planlama çalışmalarından örnekler incelenmiş ve sonuç olarak uygulama aşamasında oluşabilecek sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

ABSTRACT

Municipalities have gained more importance as the nearest public service provider to citizens in local area. Despite getting importance, municipalities as the parts of Turkish Public Sector are inefficient dealing with the many complicated problems lasting so far.

In order to solve the problems, authorities in municipality should leave the traditional management skills and apply strategic planning comprehension as one of the new management skills providing evaluation of present position, determining future targets, producing proper aims, strategies and projects for future position.

Strategic planning provide efficiency in determination of service priorities in local area and how to use sources at hand efficiently to reach the aims in short and long term.

In this study, it has been pointed out that implementing the strategic planning comprehension in the municipalities is obligatory and what criteria should be taken into consideration during its practice.

Also, the importance of local government and the development in Turkey have been pointed out. Problems in implementation of strategic planning Turkish Public Sector have been emphasized and provided opinion to solve them. Strategic planning studies have been examined in Turkey and other states. The studies in pilot institutions were touched upon and the feasibility of strategic planning in municipalities has been put forwarded.

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABB	Antalya BykŐehir Belediyesi
ABBSP	Antalya BykŐehir Belediyesi Stratejik Planı
ABD	Amerika BirleŐik Devletleri
A.g.e.	Adı geen eser
A.g.k.	Adı geen kaynak
A.g.m.	Adı geen makale
APK	Araştırma Planlama ve Koordinasyon
DIİM	Denizli İl zel İdare Müdürlüğü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EFQM	European Foundation of Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
GPRA	Government Performance Results Act
HSSGM	Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması
KBBSPP	Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı
KGM	Karayolları Genel Müdürlüğü
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KYTKT	Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
N.P.M.	New Public Management (Yeni Kamu İŞletmeciliği)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (İktisadi İŞbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
SP	Stratejik Plan
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
WB	World Bank (Dünya Bankası)
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	: İşletmeler için Stratejik Yönetim Modeli	22
Şekil 1.2.	: Kamu Kuruluşları için Stratejik Yönetim Modeli	23
Şekil 2.1.	: Stratejik Planlama Süreci	40

GİRİŞ

Günümüzde her alanda gelişme yaşanmakta ve buna paralel olarak yönetim alanında da değişimler görülmektedir. Yönetimde çağdaşlaşma ihtiyacı toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, yönetişim, stratejik yönetim ve postmodern yönetim gibi yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme, yeni yönetim yaklaşımlarının hızla yayılmasına ve uygulama alanlarının artmasına neden olmaktadır ve bu yaklaşımları uygulamada geciken örgütler aleyhine bir rekabet ortamı oluşturmaktadır. Toplumsal gelişimin sürekli bir değişim ihtiyacını da beraberinde getirdiği dikkate alındığında yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkacağı da öngörülebilir.

Geniş kapsamlı olarak değişim; mevcut olan durumumuzun, iletişim halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde, bireysel ya da kurumsal anlamda yeni fikirler üretebilme ve uygulama sürecidir. Konfüçyüs, değişimin gerekliliğini, “Sadece çok akıllılar ve çok aptallar asla değişmezler.” ifadesiyle vurgulamıştır.¹

Değişime karşı koymak mümkün olmadığına göre izlemek yerine öngörmek ve değişimden çıkar sağlamak ve hatta değişimin planlayıcısı olmak gerekmektedir. Bazı güçlü ülkeler ve uluslararası ölçekli kuruluşlar bu değişimleri kendi çıkarları doğrultusunda tetiklemede, yönlendirmekte ve değişimin içinde “baş aktörler” olarak yer almaktadırlar. Meydana gelen değişimler, diğer ülkeler ve kuruluşlar tarafından izlenmekte ve menfaatleri doğrultusunda yönlendirilmeye veya menfaatleri korunmaya yönelik tedbirler alınmasına çalışılmaktadır.

Yaşanan değişiklikler uluslararası ölçekteki kuruluşların ve özellikle de ülkelerin çevre şartlarının da değişmesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla, gelecekteki olası değişimlerin öngörmenin ve uygun stratejiler geliştirmenin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Ülkeler ve kurumların yöneticileri ilgi ve menfaat alanlarındaki

¹ Coşkun C.Aktan, “Değişim Gerekli mi?”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/degisim-gereklimi.htm> (20.12.2006)

değişimleri takip ederek geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve buna göre vizyonlarını belirlemek, vizyona uygun misyonlar tespit etmek ve uygun strateji geliştirmek zorundadırlar. Çevresel değişikliklere karşı duyarsız kalan ve çevrenin taleplerini yerine getiremeyen yönetimlerin varlıklarını sürdürebilmesi mümkün değildir. Bunun sonucu olarak 1980’li yıllar sonrasında ülkeler, kamu yönetimlerinde yeni arayışlar içine girmişler ve kamu yönetiminde yeni teknikler uygulamaya başlamışlardır. Bu yönetim tekniklerinden biri de stratejik planlamadır.

Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme ve sonuçlarını ölçme sürecine “stratejik planlama” denilmektedir. Stratejik planlama ile “Neredeyiz? Nereye varmak istiyoruz? Varmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşabiliriz? Ve başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorularına cevap aranmaktadır. Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin temel amacı; örgütleri çevresiyle uyumlu kılarak, değişiklikler sonucu ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde analiz etmek, bunun sonucunda ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı önlem alabilmek ve vizyon oluşturmaktır.

Tüm örgütler çeşidine veya büyüklüğüne bakılmaksızın stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının önemini kavramalı ve bunları uygulamalıdır. Çünkü stratejik planlama, örgütlerin kendilerini ve çevrelerini sürekli analiz ederek kaynakları ile değişen çevre şartları arasında uyum sağlanmasını sağlayacak, örgütlerin yarınını oluşturacak sistematik bir çalışmadır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de yerini alması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Vatandaşlık bilincinin gelişmesi ve halkın devletten beklentilerinin artması, kamuda yaygınlaşan “vatandaş odaklı hizmet” anlayışını doğurmuş ve kamu örgütlerini yeni stratejiler oluşturmaya zorlamıştır. Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulanması mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere uygun dağıtılarak etkin kullanımı ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Daha etkin ve verimli bir kamu yaratabilmek için stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının kamu kesimine yerleşmesi gerekmektedir. Bünyesinde

barındırdığı kişi ve kuruluş sayısının fazlalığı nedeniyle yenilik yapmanın ve hızlı hareket etmenin daha zor olduğu bilinen kamu sektörü, yeni durumlara uyum sağlanmasını kolaylaştıracak stratejileri önceden hazırlamalıdır. Türk Kamu Yönetimi de geçmişten günümüze kadar uzanan kökleşmiş birçok sorunla karşı karşıyadır. Aşırı istihdam, kemikleşmiş bürokratik yapı, aşırı kırtasiyecilik, ödül-külfet dengesine dayandırılmayan liyakat sistemi ve siyasi istikrarsızlıktan kaynaklanan aşırı politik etkiler kamu yönetiminin işleyişini güçleştirmektedir.

Stratejik planlamanın bir kamu örgütü olan belediyelerde uygulanabilirliğinin ortaya konduğu bu çalışmada, genel olarak; strateji, planlama, stratejik yönetim, yerel yönetim, belediyeçilik ve stratejik planlama kavramları, önemleri ve tarihsel gelişim süreçleri araştırılmış, stratejik planlama süreci incelenerek kamu kurumlarında ve belediyelerde stratejik planlama alanında yapılan çalışmalar örneklenmiş, dünyadaki kamu sektöründe stratejik planlama uygulamaları, Türkiye'deki pilot uygulamalar incelenmiş ve son bölümde Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin Stratejik Planlama çalışmaları analiz edilerek belediye yönetiminde stratejik planlamanın uygulanabilirliği irdelenmiştir.

Artan rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevresel değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu bağlamda stratejik planlama, işletmeler için olduğu kadar kamu sektörü açısından da yararlı bir yönetim aracıdır. Kamu hizmetinde önemli bir yer tutan ve halka en yakın hizmeti sunan belediyeler açısından da stratejik planlama uygulanması önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede yapılan bu araştırmanın temel hipotezi;

H1: "Stratejik planlama, Türkiye'de belediye yönetimlerinde bugüne kadar uygulanagelmiş klasik yönetim anlayışı ile çözülemeyen birçok sorunla mücadele ederek halka daha etkin ve verimli hizmet sağlamak için faydalı olabilecek bir çağdaş yönetim tekniğidir."

Araştırmanın alt hipotezleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H2: “Stratejik planlama yaklaşımı geleneksel planlama yaklaşımından farklı özellikler taşımaktadır.”

H3: “Özel sektöre yönelik stratejik planlama modeli kamu yönetimine uyumlaştırıldığı takdirde stratejik planlama kamu sektöründe de başarıyla uygulanabilecek bir yönetim aracıdır.”

H4: “Stratejik planlama vatandaşların belediye yönetimlerinden beklentilerini karşılayarak daha etkin ve verimli hizmet sunabilmesini sağlar.”

H5: “Türkiye, belediye yönetimlerinde henüz yeni bir yönetim yaklaşımı olan stratejik planlamaya geçiş ve uygulama açısından sorunlar yaşamaktadır.”

H6: “Belediye yönetimlerinin, stratejik planlama süreci aşamalarını uygulayarak ve yaşanan sorunların çözümüne yönelik çalışmaları ve gelişmeleri takip ederek başarılı bir stratejik plan uygulamaları mümkündür.”

Araştırma, stratejik planlamanın kamu kuruluşlarında ve belediyelerde uygulanması, çeşitli ülkelerdeki uygulamalar ve Türkiye’de kamu kurumları ve belediyelerde yapılan çalışmalar ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusundaki literatür taranmış, bu alanda yazılan kitaplar, makaleler, sunumlar, ders notları incelenmiş ve konuyla ilgili internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmalar incelenerek, Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Örneği bu çerçevede analiz edilmiştir.

Çalışma giriş, beş bölüm, sonuç ve önerilerden oluşmaktadır. Birinci bölümde; genel olarak strateji, stratejik yönetim, planlama ve stratejik planlama kavramları ele alınarak stratejik planlamanın gelişimi, benzer kavramlarla olan ilişkisi ortaya

konulamakta ve bu konudaki kaynaklar taranarak teorik ve kavramsal çerçeve çizilmektedir.

İkinci bölümde; stratejik planlama süreci anlatılarak, durum analizi, misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyetler, izleme ve değerlendirme aşamalarının nasıl yapılacağı kamu kuruluşları ve belediyelerdeki çalışmalar örneklenerek açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde; yerel yönetim kavramı, gelişimi, toplumsal gelişim açısından önemi ve Türkiye’de belediyeciliğin gelişimi ele alınmaktadır.

Dördüncü bölümde; stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması, Türkiye’de kamu sektöründe stratejik planlama çalışmaları ve pilot kuruluşlardaki çalışmalar incelenmektedir.

Beşinci bölümde ise; Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin Stratejik Planı analiz edilmektedir.

Araştırma başlıca üç amaca hizmet etmektedir. Bunlar:

(1) Türkiye’de belediyelerin mevcut durumunu belirlemek ve belediye yönetimlerinde sorunların çözümü için stratejik planlama ihtiyacını vurgulamak,

(2) Stratejik planlamanın diğer ülkelerde kamu sektöründeki uygulamaları ve Türkiye’deki çalışmalar ile karşılaştırılması, varsa, başarısızlıkların ve buna neden olan sorunların tespiti;

(3) Türkiye’de belediyelerdeki stratejik planlama çalışmalarının durumunu değerlendirmek ve yaşanan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktır.

Sonuç bölümünde ise, geliştirdiğimiz modele anlam kazandıracak hipotezler geliştirilerek stratejik planın oluşturulması ve uygulanmasına ilişkin teklifler geliştirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA İÇİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. STRATEJİ

1.1.1. Strateji Kavramı

Strateji; amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmek olarak tarif edilmekle birlikte, literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi, yatak anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiği², ikincisi ise, eski Yunan General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.³ Kelimenin kökeni konusunda anlaşmazlık olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da, yön göstermeyle ilgilidir. Türkçede strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.

Son yıllarda özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Aşağıdaki açıklamalarda bu kavram çeşitli yönlerden incelenmekte ve yönetim açısından taşıdığı önem belirtilmektedir.

1.1.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

Sun Tzu; Savaş Sanatı (The Art of War) isimli eserinde, strateji kelimesinin IV. Yüzyıldan bu yana kullanıldığını ifade etmektedir⁴. Askeri anlamda strateji; bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Dolayısıyla strateji; genel bir harp planı olmaktadır. Strateji;

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yay. Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998, s.14.

³ Erol Eren, **Stratejik Yön. ve İşletme Politikası**, Beta Bas.Yay. Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000, s.1.

bilfiil harekete geçirmek, savaşmak değil, aksine bir plan yaparak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlendirmek (**içe bakış**) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, eldeki olanaklar ölçüsünde değerlendirmeye çalışmak (**dışa bakış**) gerekir. Askeri stratejinin tayininde elde bulundurulmuş harp araçlarının miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazinin durumu ve arazi hakkındaki bilgi derecesi de önemli rol oynar.

Bütün bu unsurları dikkate alarak kuvvetleri düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç gereç dağılımı yapılmalı, kuvvetler önemli noktalara yerleştirilmeli ve düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinden manevralar yapılmalıdır.

Şu halde, strateji zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür. Bu çarpışma usulünde en önemli ilişki askeri kuvvetlerin ekonomik bir biçimde kullanılmasıdır. Yani kuvvetlerin düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmaktır.⁵

Askeri stratejinin en önemli özelliklerinden birisi de yapılacak hareketlerin ve manevraların zamana ve şartlara yönelik olarak planlanmasıdır. Askeri hareketlerde zaman bazı hallerde en önemli yeri tutar. Hangi hareketin hangisini takip edeceği bazı hareketlerde ne kadar süreceği ve ne zaman sona ereceği iyi bir askeri stratejinin temelini oluşturur. Askerlikte zaman kaybetmek veya bir tarafın diğer tarafa zaman kaybettirmesi çoğu hallerde savaşın kaderini değiştiren önemli unsurlardan biri olmuştur.

Askeri strateji ile ilgili buraya kadar olan açıklamaları genel bir tanım içinde özetlersek; strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farz edilerek, savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu dikkate alıp,

⁴ Develop Vision and Strategy, http://arri.uta.edu/eif/dru_diss/A1_Tx.html (19.03.2005).

⁵ Erol Eren, **a.g.e.**, s.2-3.

askeri birliklerin ve amaçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır.

Günümüze kadar yapılan savaşlardan kazanılan tecrübeler birtakım askeri stratejik ilkelerin benimsenmesine yol açmıştır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir;⁶

1) Güçlü olma ilkesi: Bir ordu askeri güç, araç ve gereç bakımından düşman karşısında daha güçlü olmalıdır. Bu ilke bize, kıt kaynaklar açısından zengin olunması ve üretilen ürün ve verilen hizmetlerin üstün özelliklere sahip olması gereğini hatırlatır.

2) Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek düşmanı zayıf olduğu yerlerden çökertmek ilkesi: Bu ilke ekonomide mukayeseli üstünlük olarak tanınır ve her devlet gibi bir kurumun da mümkün olduğu kadar üstün olduğu alanlarda uzmanlaşması gerektiğini belirler.

3) Amaç-Araç uygunluğu ilkesi: Bu ilkede elde bulundurulan, araçların savaşı kazanmak üzere en iyi bir şekilde kullanılmasını veya amaçları, elde bulunan araçların miktar ve kalite yönünden özelliklerini göz önünde bulundurarak saptamak gerektiğini ifade eder. Bu ilke bize, serüvenci olmak yerine, gerçeklerin daima göz önünde bulundurulması gereğini hatırlatır.

4) Esneklik; uysallık ve ihtiyat ilkesi: Hal, koşul ve olanaklarda zaman içinde meydana gelebilecek değişiklikleri dikkate alarak yeni duruma kolayca uyabilme ve üstün durumu koruyucu tedbirler alabilme gereğidir. Bu ilke bize yönetimde alternatif seçimin önemini ve asgari ölçüde de olsa değişen koşullara uyabilmek için elastik ve tedbirli olmanın gerekliliğini hatırlatır.

5) Güçlerin ekonomisi veya etkin bir şekilde kullanılması ilkesi: elde bulundurulan askeri güçleri en etkili olacakları bölgelere dağıtarak onlardan azami yarar sağlama; kayıplarını da asgari ölçüde tutabilme zorunluluğunu belirtir. Bu durum bize

⁶ Erol Eren, "Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm> (20.12.2006).

işletmelerde üretim faktörlerinin verimli biçimde kullanılacakları yerlere dağıtılmasını ve kıt, pahalı ve telafisi güç olan zamanın iyi değerlendirilmesi gereğini ifade eder.

6) Ateş ile hareketi kombine etmek (birleştirmek) ilkesi: askerlikte karşı tarafın askeri hareketini frenleyecek şekilde dengeyi sağladıktan sonra hücumla geçilmelidir. Bu ilkenin iş hayatındaki anlamı; rakiplerin güçlü ataklarını önleyici tedbirler almak, denge sağlamak ve onların zayıf oldukları noktalardan harekete geçmek biçiminde belirtilmektedir.

7) Kayıp vermeksizin geri çekilmeyi bilme ilkesi: önemli bir askerî strateji ilkesidir. Askerlikte iyi bir generalin en üstün yeteneği geri çekilme plânını uygulayabilmesinde görülür. Yönetim alanında da uygulanabilecek en önemli ilkelerden biri de budur. Aşırı masraflı ve gereksiz yatırımlardan vazgeçebilmek ve değişik arayışlara yönelebilmek olarak anlaşılabilir.

1.1.1.2. Ekonomik ve Yönetimsel bir Kavram Olarak Strateji

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıyorsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Bu düşünürler stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta; kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. O halde burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirilip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır. Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir.

O halde ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Yönetimsel anlamda ve işletmenin kâr maksimizasyonu yönünden strateji; matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır.

Günümüzde stratejilerin seçimi kurumun çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve her birinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veyahut birtakım varsayımlardan hareket ederek kesin bir programlama yapmak mümkün görülmemektedir. Modern yönetim biliminde ise strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır.⁷

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile bir özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlatılmaktadır.⁸

Strateji, “belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür.”⁹ İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi, işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına

⁷ Neşe Songür, **APK Daire Başkanlığı Ders Notları**, 2004.

⁸ Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s.209.

⁹ Jain Subhash C. ,**Marketing Planning & Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., 1993, s.4.

alacaktır.¹⁰ Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır.¹¹ “Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir”.¹²

Genel anlamda strateji, bir kurumun veya devletin, güttüğü siyasete uygun olarak, seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı, her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir.¹³

Özetle strateji kavramı, amaçları gerçekleştirme, uygulanabilir alternatifleri değerlendirme, belirleme ve uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Örgütlerin var oluş amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konması ve böylece varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi için izlenecek yoldur.

Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanır, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir.¹⁴

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir;¹⁵

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

¹⁰ Erol Eren, **a.g.k.**, s.5.

¹¹ Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayı:50-51(2002)**, s.69.

¹² Ömer Dinçer, **a.g.e.** s.19.

¹³ **Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi**, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, İstanbul 1991, s.566.

¹⁴ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.208.

¹⁵ Erol Eren, **a.g.e.**, ss.6-8.

2) Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve glerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

3) Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanmasına olanak verir.

4) Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5) Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yn vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemede, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

6) Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (alışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunulduğu ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledike, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece alışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7) Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan

kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

Bu açıklamalarımızdan sonra, başlangıçta soyut bir kavram olan strateji, **somut bir yönetim aracı** haline dönüşmektedir. O halde strateji, muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesi için bir araçtır.

1.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramının çeşitli alanlardaki anlamlarını ifade ettikten sonra, sık sık anlam karışıklığı yapan benzer bir takım kavramlardan ayrıldığı yönleri ve benzer tarafları belirtilecektir. Bu kavramlardan belli başlıcaları yönetim literatüründe sık kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır.

1.1.2.1. Strateji ve Politika

Politika kelimesi eski Yunan kökenlidir. Kelime anlamı itibariyle, “bir işi gözetmek” demektir. Türkçe literatürde “siyaset” karşılığı olarak kullanılan politika, daha çok kamu yönetimi alanında yer almış ve “halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme” anlamında kullanılmıştır. Politika kavramı sözlükte, “bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürde birbirleriyle karıştırılan terimler arasında strateji ile politika da bulunmaktadır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmî belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere belirlendikten sonra sık değişmez örneğin fazla mesai veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve

her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde deęiőeceęi kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Her olay için genellikle özel bir görüőme ve kararı gerekli kılar.

Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilecektir. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır.

Strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş, uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdęi temel kararların da deęiőtirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak, strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir.¹⁶

1.1.2.2. Strateji ve Taktik

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır”.¹⁷ Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleőtirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek

¹⁶ Erol Eren, “Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm> (20.12.2006).

¹⁷ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.25.

uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi belirlenmiş bir amaca hizmet eden bir araçtır. Ancak, özde kısa fikir ve hareketlerden oluşması nedeniyle genel strateji ile ayrılmaktadır. Örneğin; savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini arttırmış gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır.¹⁸

1.1.2.3. Strateji ve Program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmî riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir.¹⁹ Kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan plânlardan oluşudur, bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı niteliktedirler.

1.1.2.4. Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanım özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından daha geniştir. Yöntem ile programın benzer yönleri; uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işlemi ilgilendirmeleridir.²⁰

¹⁸ Erol Eren, **a.g.e.**, s.14-15.

¹⁹ Erol Eren, **a.g.e.**, s.15

²⁰ Burak Çatalyürek, "Stratejik Yönetim ve Planlama", www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm (17.12.2005).

Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir problem çözme usulüdür.

1.1.2.5. Strateji ve Plan

Plan; “kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütünü ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara ulaşma yolları sürelerini ve kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belgedir.”²¹, “amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır.”²²

Strateji ve plan farklı şeylerdir. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda stratejik planlama örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir.²³ Daha önceki açıklamalardan ve yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına tespit edilmesidir.²⁴

Plan ayrıca rakamlandırılmamış amaçların tespiti ve ilişkili eylemlerden sağlanacak faydanın maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahildir. Planda

²¹ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayı, 2002, s.17.

²² Burak Çatalyürek, **a.g.m.**

²³ Füsün Çınar Altıntaş, **Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**, <http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, (23.10.2005).

²⁴ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Yayınevi, İstanbul 1997, s.85.

belirlenmiş hedeflere ulaşma hiçbir zaman kesin değildir. Stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik vardır.²⁵

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Yönetim bilimi geniş anlamda “yönetimsel kararlarda bilimsel esasa dayalı tüm akılcı yaklaşımlar” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım yöneylem araştırması tanımıyla büyük paralellik arz eder. Yönetim bilimiyle ilgili yapılan çalışmalardan şu sonuçlar çıkmaktadır.²⁶

- Yönetim bir bilimdir,
- Yönetim sosyal bir bilimdir,
- Yönetim bilimi, tanımlama ve açıklama amacını güder.

Günümüzde yönetim, kalkınmanın temel unsurlarından sayılmaktadır. Yönetim, önceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleşmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir.²⁷ Dolayısıyla, yönetim başarısının anahtar faktörüdür.

1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Doğuşu

1980’lerin başında A.B.D.’de Michigan Üniversitesi’nde araştırma grubunun geliştirdiği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Strategic Human Resource Management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları programlarının organizasyona sağladığı katkıların anlaşılması sonucunda organizasyon stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük sağlanması hedeflenmiştir. Bununla birlikte 1980’lerin ortalarından itibaren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin stratejik

²⁵ Burak Çatalyürek, a.g.m.

²⁶ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayını, İstanbul 1997, s.220.

²⁷ Nuri Tortop, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Varol Matbaası, Ankara 1990, s.20.

yönetim ile olan ilişkisinin önemini vurgulamak için stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır.²⁸

1.2.2. Stratejik Yönetim Nedir?

Stratejik yönetimin bazı tanımlamaları aşağıda ifade edilmektedir.

Stratejik yönetim: yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.

Stratejik yönetim: değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir.

Stratejik yönetim: hedeflere ulaşmak üzere planlar yapıp sonra onları uygulamak değil, sürekli mükemmeli aramak üzere heyecanı hiç azalmadan devam eden bir yolculuktur.

Stratejik yönetim: özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.²⁹ Stratejik yönetimde vizyon, misyon, strateji ve aksiyon kavramları büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, örgütlerin hem kendi durumunu, hem de örgüt dışındaki çevrenin analizine imkan tanınmasıdır. Sadece kendi içyapısını, sistem ve süreçlerinin analizi başarıya ulaşmada yeterli olmaz, bunun yanında örgüt dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analiz yapıldıktan sonra örgütün vizyon ve misyonu belirlenir, daha sonra da strateji ve aksiyon planları yapılır.

Stratejik yönetim: etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetler bütünüdür.³⁰ Stratejik

²⁸ Coşkun Can Aktan , **Stratejik Yönetim Araçları** ,www.canaktan.com.tr. (16.04.2006).

²⁹ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul 2003, s.3.

³⁰ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.35.

yönetim; bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.³¹

Stratejik yönetim; yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.³²

Tüm dünyada rekabet karşısında stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu ve kâr amacı gütmeyen üçüncü sektörde de faaliyet gösteren tüm örgütler küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında stratejik düşünmeye daha fazla önem verir olmuşlardır.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin fonksiyonel yönetim ve proje ya da program yönetiminden farklı temel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır. Bu özellikler:³³

1) Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir işlevidir: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir işlevidir. Tepe yönetiminin kesin desteği olmadan, sistemin başarılı olması düşünülemez.

2) Geleceğe yöneliktir ve işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde işletmenin nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.

3) Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür: İşletmeler, içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede oluşan herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Yönetim, çevreyi oldukça yakından izler.

³¹ John M. Bryson, **Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1988, s.5'ten aktaran Coşkun Can AKTAN; **a.g.e.**, s.69.

³² Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s.70.

³³ Hans H. Hinterhuber, **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul 1984, s.1 ve 11-12.

- 4) Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- 5) Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- 6) Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletme bölümleri ve çevreye ait çeşitli bilgi ve verileri zorunlu kılar.
- 7) Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- 8) Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar: Stratejilerin işletme için temel yön göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi sağlayarak, farklılaşmalarını önler.

1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci karar alma sürecindeki gibi genel olarak, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Öncelikle, tespit edilen amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirilir, sonra da bu stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir. Stratejik yönetim sürecinde üç aşama söz konusudur:³⁴

1) Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak

³⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınevi, İstanbul 2004. s.18.

amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2) Stratejilerin Uygulanması

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3) Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi

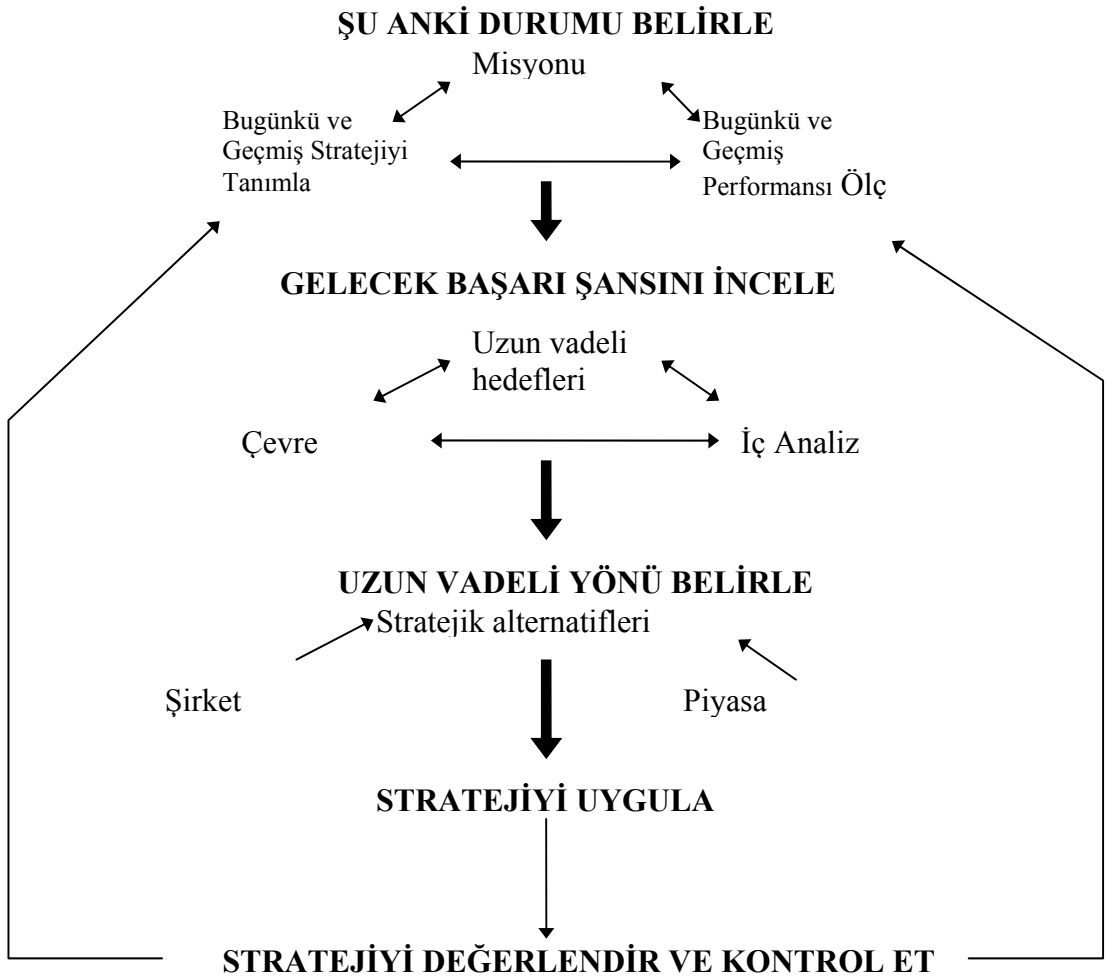
Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimde önce “stratejistlerin” belirlenmesi gerekmektedir. Stratejistlerin bir kısmı stratejik planlamanın hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir organizasyonda strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması anlamsızdır. Strateji ve aksiyon planları organizasyon amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır.

Harvard yaklaşımına göre insan kaynakları yönetiminin politikaları, organizasyonda etkin unsurlar olarak kabul edilen hissedarlar, yönetim, işgören grupları ve işçi sendikası ile durumsal faktörler olarak adlandırılan işgücünün özellikleri, organizasyonun yönetim felsefesi ve stratejisi, işgücü piyasası, teknoloji, yasal düzenlemeler ve toplumsal değerlerden etkilenmektedir. Bu etkilenme sürecinde insan kaynakları yönetimi kısa ve uzun dönemde farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kısa dönemde sağlanan sonuçlar iş görenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkisidir. Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise iş görenin ve toplumun refahının artması ve organizasyonun etkinliğinin sağlanmasıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, insan kaynakları yönetiminin bu dört politikası kendi arasında ve organizasyon stratejisi

ile bütünleştirildiğinde ve etkin olarak kullanılabilirdiğinde kurumsal başarı sağlanabilecektir.³⁵

Süreç, yeni stratejiler oluşturma ve seçme ile başlar. Ancak stratejilerin seçilmesi ve planlama yapılabilmesi için, daha önce stratejik analiz yapılmalıdır. Stratejik analiz, işletmenin bugünkü ve gelecekteki dış çevresi ile işletmenin mevcut yapısının incelenmesidir. Analizler sonucunda işletmenin gelecek tasviri tanımlanır. Stratejilerin uygulama sürecinde örgüt, bütünüyle vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilir. Sürecin son aşamasında ise genel yaklaşımlarda olduğu gibi uygulama sonuçları gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme yeniden geri beslenir. Genel hatlarıyla açıklanan bu süreç aşağıda işletme ve kamu kuruluşları için iki model olarak gösterilmektedir.

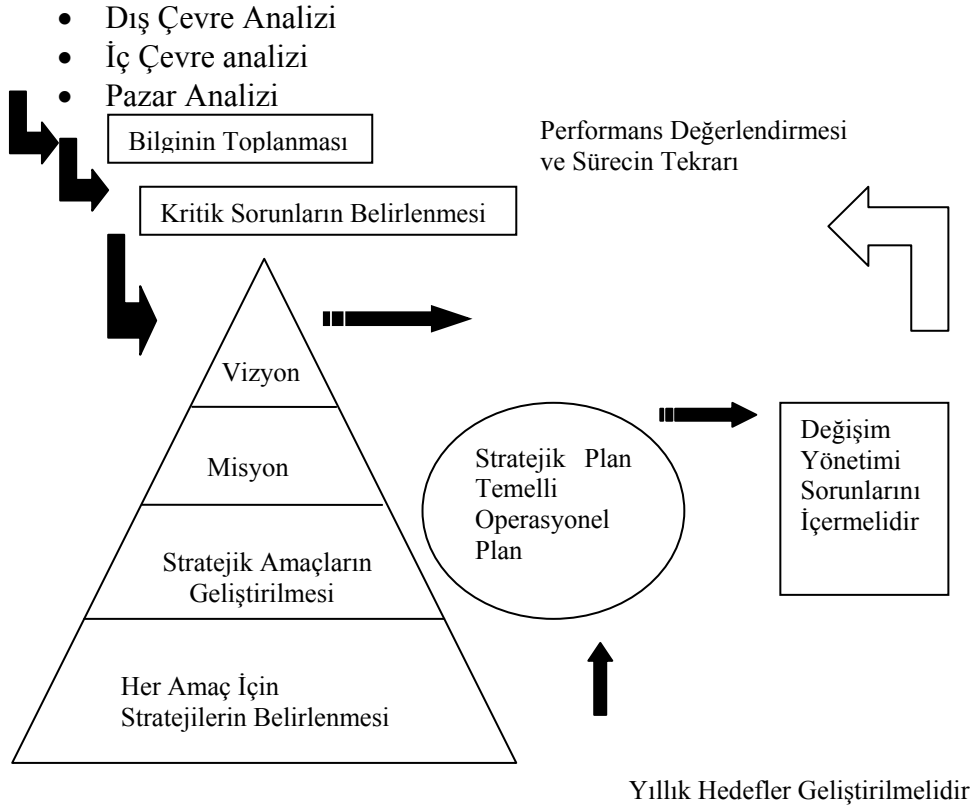
Şekil 1.1: İşletmeler için Stratejik Yönetim Modeli³⁶



³⁵ Seçil Taştan, "İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=13 (06.12.2006).

³⁶ Seçil Taştan, **a.g.m.**

Şekil 1.2: Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Yönetim Modeli:³⁷



³⁷ Rosemary McInerney and David Barrows, “Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change”, s.2, <http://www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>, (16.10.2005).

1.3. PLANLAMA

1.3.1. Planlamanın Oluşumu ve Gelişimi

Dünyada yaşanan gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve artan ihtiyaçların sonucunda teşkilat yapıları da büyümüştür. Büyüyen karmaşık örgüt yapıları içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere hızlı, etkin ve sınırlı kaynaklarla cevap verme gereği örgütleri planlama yapmaya zorlamıştır. Planlamanın amacı, örgütlerin faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yöneltmek ve arzulanana sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kısa yoldan ulaşmasını sağlamaktır.³⁸

Örgütler açısından varlıklarını sürdürebilmek, başarılı olabilmek, çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için planlama zorunlu ve vazgeçilemez bir olgudur. Aynı şekilde planlama devlet teşkilatı için de vazgeçilmez tekniklerden biridir. Tüm kamu kuruluşlarında hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için planlama zorunludur.

Planlama, insanlara ve kuruluşlara nereye gittiklerini görme imkânı tanıyan, gitmek istedikleri yere nasıl, hangi yolla ve ne kadar sürede, hangi aşamalardan geçerek gideceklerini gösteren bir sistemdir. Plan kuruluşun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. “Gideceği limanı bilmeyene hiçbir limandan fayda gelmez”(Montaign).³⁹

Planlama, çağımızda, özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan itibaren ülke ekonomilerinde yerini almaya başlamıştır. Ekonomik alanda yapılan türlü hükümet müdahalelerinin gerisinde, derecesi ne olursa olsun daima bir planlamanın var olduğu gözlenecektir. Planın ilk uygulaması, Birinci Dünya Savaşında Almanların yürüttüğü planlı savaş ekonomisidir. Ekonomi literatüründe, plan ve planlama

³⁸ Tacettin Can, “**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara 1996, s.10.

³⁹ Bülent Özdemir, “**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**”, (Yayınlanmamış Master Tezi), Hacettepe Üniv. S.B.E., Ankara 1999, s.21.

kavramları, Sovyet ekonomisini ayrı tutarsak, 1928–1929 yıllarında yer aldığı görülmektedir.⁴⁰

Planlama farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlamalara göre; “Planlama, ne yapılacağına önceden karar verilmesidir.”⁴¹, “Planlama, belirli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen önlemler bütünüdür.”⁴², “Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir.”⁴³ “Planlama, bir kimsenin amaçlarını açıklığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle hangi faaliyetlere girişeceğini kararlaştırılmasıdır.”⁴⁴ “Planlama, içeriği, kuşatımı, amacı ve araçları ne olursa olsun, verilmiş bir ortamda önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlara, yine önceden belirlenmiş sürede, belli araçlarla ulaşma eylemidir.”⁴⁵

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken; planlama amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır.⁴⁶

Planlama sürecinin olduğu ortam dört ana ilkenin bir araya gelmesiyle belirlenir.⁴⁷

1) Yapılan temel ve yardımcı planların, girişim amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlaması gerekir. Planlar gerçekçi olmalı, direkt olarak örgüt amaçlarına ulaşmayı hedeflemeli, eylemleri bu amaca ulaşmak için yönlendirilmelidir. Teorik olarak yapılan planla uygulamada uyum sağlanmalıdır.

⁴⁰ Vedat Atacan, “**Yerel Yönetimlerde İl Planlamasının İşlevi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Uludağ Üniversitesi S.B.E, Bursa 1995, s.28.

⁴¹ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayın No:241, Dördüncü Basım, Ankara 1992, s.221.

⁴² Yalçın Küçük, **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, Bilim Yayınları 1970, ss.15-16.

⁴³ Kenan Çıkar, Yakup Aslantepe ve Mesut Kaya, “Çağdaş Bir Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Yönetim Ve Emniyet Genel Müdürlüğü”, **Polis Dergisi**, Sayı:41 (2004), s.224.

⁴⁴ Çıkar, Aslantepe, Kaya, **a.g.m.**, s.224.

⁴⁵ Seriyeye Sezen, **Devletçilikten Özeleştirimeye Türkiye’de Planlama**, TODAİE Yayın No:293, Ankara 1999, s.9.

⁴⁶ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.68.

⁴⁷ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul 1994, s.122.

2) Planlamanın üstünlüğü: Planlama tüm yönetim işlevlerinin temelini oluşturur, onları yönlendirir. Bu nedenle diğer yönetim işlevlerinin başarılı olması için planlamanın iyi yapılması ve mantıklı hedefler ortaya konması gereklidir. Plan, faaliyetler, örgüt içi ilişkiler, hiyerarşi, kontrol işlemlerinin seçimi ve belirlenmesinde tüm bilgileri içeren bir kaynak niteliğindedir.

3) Planlama geniş kapsamlı olmalıdır: Planlama tüm yönetim işlev ve işlemlerini içermelidir.

4) Planların etkinliği ilkesi: Bir planın etkinliği o planın formüle edilmesi ve çalıştırılması için katlanılan, görünen ve görünmeyen maliyetleri dengeleme koşulu ile girişim amaçlarına yaptığı katkı miktarı ile ölçülür. Bazı hallerde planlar amaçlara katkı yapmakla birlikte beklenmeyen maliyetler çıkarabilir. Etkinlik, girdi-çıkı oranında arzu edilen seviyeyi yakalamaktır. Fakat bunun kadar önemli bir diğer husus da örgüt içi informal yapının, örgüt ikliminin zedelenmemesini sağlamaktır. Bu yüzden plan örgütsel etkinliği sağlayıcı olmalıdır.

1.3.2. Etkili Planlamanın Temel Nitelikleri

Planlamanın etkili ve başarılı olması için çeşitli faktörler ortaya konmuştur. Üst yönetim tarafından planlar net bir şekilde düzenlenir ve diğer kademelerin de katılımı sağlanırsa planın başarı şansının artacağı ifade edilmektedir. Üst yönetim tarafından yapılan planlar yön göstericidir, diğer planlara rehberlik eder. Bu yüzden de planlamanın etkili olabilmesi için de bazı özellikleri olması gerekir.

Bu özellikler özetle şu şekilde olmalıdır:⁴⁸

- Üst yönetimin planlama faaliyetini desteklemesi ve planlamaya katılması gerekir.
- Plan iyi bir şekilde tanımlanmalı ve örgüt amaçlarına hizmet etmelidir.
- Planlama değişik faaliyetler gösteren birimler arasında iyi bir iletişim ve koordinasyon sağlayabilmelidir.
- Planlama değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır.

⁴⁸ Bülent Özdemir, a.g.e., s.2-27.

- Örgütün üst kademesinin ve diğer kademelerin yaptığı planlar arasında uyum olmalıdır.
- Planlama gelecek açısından bir vizyon oluşturmalıdır.
- Planlamada alınan kararlar kişilere ve birimlere görev olarak verilebilmelidir.
- Planlar gerçekçi olmalıdır. Planlamada ortaya konulan amaçlar ile eldeki güç arasında denge olmalıdır.
- Planlama yapılırken alt kademelerin de katılımı sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken mevcut durum, gelişmeler ve olması muhtemel değişimler iyi belirlenmelidir.

1.3.3. Planlama Türleri

Planlama eylemini, çevrelediği alana, işlevlerine, bağılayıcılığına, örgütlenme biçimine ve kapsadığı süreye göre türlerine ayırmak mümkündür.⁴⁹

1.3.3.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri

a) *Örgütsel Planlama:* Örgütsel ya da yönetsel planlamanın alanına belli bir örgüt girer ve bu örgütün sahip olduğu kaynakların (insan gücü, sermaye, vb.) etkili ve eşgüdümlü bir şekilde hedefleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçirilmesini anlatır. Örgütsel planlama da, örgütün kendi içine uygulayacağı “iç planlama” ve dışına uygulayacağı “dış planlama” olarak iki türe ayrılabilir.⁵⁰

b) *Kentsel Planlama:* Kentsel planlama, bir kentin fiziksel, coğrafi, toplumsal ve ekonomik özelliklerinin kenti çevreleyen tüm koşullarla belirlenerek, bunların gelecekteki yönelimlerine ilişkin tahminde bulunma ve kentsel hizmetleri bu tahminlere göre ayarlama eylemidir. Kentsel planlamanın nihai amacı, kentin büyümesini denetim altına alarak kentsel yaşam kalitesini yükseltmektir.⁵¹

c) *Bölgesel Planlama:* Sınırlarını coğrafi, ekonomik, yönetsel ya da toplumsal ölçütlerin belirlediği ve birden fazla yerleşim birimini içine alan mekanda, içerdiği

⁴⁹ Seriyе Sezen, a.g.e., s.14.

⁵⁰ Seriyе Sezen, a.g.e., s.14.

⁵¹ Seriyе Sezen, a.g.e., s.16.

hedeflere ulaşmasını ve bunun için gerekli kaynakların harekete geçirilmesini öngören bir planlama türüdür. Genelde bir ülkenin diğer bölgelerine oranla daha az gelişmiş bölgelerini kalkındırma amaçlıdır.⁵²

d) Ulusal Planlama: Öngörülen bir süre içerisinde ulaşılmak üzere ulusal ve uluslararası düzlemde ekonomik, siyasi ya da toplumsal hedefleri belirleme ve ulusal kaynakları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmedir.⁵³

1.3.3.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri

a) İnsan Gücü Planlaması: İnsan gücü planlaması, herhangi bir örgütün varlık nedenini oluşturan amacının gerçekleştirilmesi için, uygun düzeyde yetenek ve becerilere sahip, uygun sayıda işgücünün, uygun işte, uygun zamanda, uygun hedeflere ulaşmak için uygun etkinliklerde bulunmasını sağlamayı hedefler. İnsan gücü planlaması ile bir ülkenin gereksinim duyduğu yetişmiş işgücü sayısal ve niteliksel olarak belirlenir ve eğitim yatırımlarının bu belirlemeye göre yönlendirilmesi sağlanır.⁵⁴

b) Stratejik Planlama: Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik planlama, ana hatlarıyla, en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki sonuçları üzerine vurgu gerektirir.⁵⁵

1.3.3.3. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri

Örgütlenmenin niteliğine göre planlama ikiye ayrılır. Merkezi planlama ve merkeziyetçi olmayan (adem-i merkeziyetçi) planlama. Merkezi planlama, planlamanın tüm süreçlerinin merkez tarafından yerine getirildiği planlama türüdür. Sosyalist planlama ya da geleneksel planlama olarak da adlandırılır.⁵⁶

⁵² Seriyeye Sezen, **a.g.e.**, s.17.

⁵³ Seriyeye Sezen, **a.g.e.**, s.20.

⁵⁴ Seriyeye Sezen, **a.g.e.**, s.26.

⁵⁵ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.71.

⁵⁶ Seriyeye Sezen, **a.g.e.**, s.30.

Merkeziyetçi olmayan planlama ise bölgesel, yerel, kurumsal veya kişisel düzeydeki ihtiyaçlara uygun olarak merkezi bağlayıcılığı olmaksızın yapılan planlama olarak tanımlanabilir.

1.3.3.4. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri

Planlama eylemi, öngördüğü hedeflerin bağlayıcılığı açısından, katı-emredici ve esnek-yönlendirici olmak üzere ikiye ayrılır. Katı- emredici planlamada, hedefler yerine getirilmesi zorunlu birer direktif niteliğindedir. Sosyalist rejimlerde uygulanan devlet politikasının ürünüdür. Esnek planlama ise emredici niteliği olmayan, yol gösterici ya da özendirici planlamadır. 1960 sonrası Türkiye’de uygulanan kalkınma planları bunun bir örneğidir.⁵⁷

1.3.3.5. Sürelerine Göre Planlama Türleri

Genel olarak kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere sınıflandırılan planlama türleridir. Bir yıl veya daha az bir dönemi kapsayan planlar, kısa vadeli planlardır. Kısa vadeli planlarda kesin değişmezlik görülür, kurumun yapısı, stratejisi ve nitelikleri sabit olarak değerlendirilir. Yöneticiler, kısa vadeli planlarda sadece belli faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan teknoloji ve kaynakların kullanımı üzerinde etkili olabilirler. Bir ile beş yıl arasında uygulanan plan türlerine orta vadeli planlar denir. Orta vadeli planlar genellikle politika değişiklikleri esnasında yaşanacak geçiş dönemlerinde uygulanan planlardır. Beş yıldan daha uzun süreyi kapsayan planlar ise uzun vadeli plan olarak tanımlanır.⁵⁸

1.4. STRATEJİK PLANLAMA

1.4.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

⁵⁷ Seriyeye Sezen, **a.g.e.**, s.32-33.

⁵⁸ Hasan Çoban, **a.g.e.**, s.71.

Bu çerçevede stratejik planlama : ⁵⁹

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.

Stratejik planlama bir yönetim aracıdır, bir süreçtir. Diğer yönetim araçları gibi, örgütün daha iyi iş yapmasına, örgüt çalışanlarının aynı hedefler için çalışmasını sağlamaya ve değişen çevre şartlarına uyum göstermesine yardım eder.⁶⁰

Stratejik planlama, “yarına sahip olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.”⁶¹

Stratejik planlama:

- Bir yönetim planlaması modelidir,
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- Giderek artan hızlı değişime ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırımı yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun yakın gelecekte nerede olmak istediğinin açıkça belirlenme sürecidir.⁶²

Stratejik planlama kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet

⁵⁹ DPT, **a.g.e.**, s.7.

⁶⁰ What is strategic planning ? , <http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>-(15.06.2005).

⁶¹ Sumru Tümer, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi** , Ankara 1993/1, s. 90.

⁶² İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayı 2002, s. 15.

ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya “stratejik planlama” denir.

1.4.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Genel olarak stratejik planlamanın temel özellikleri; şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır şeklinde özetlenmiştir.

- 1) Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilendir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir.
- 2) Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.
- 3) Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.
- 4) Sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.⁶³

⁶³ Hasan Çoban, a.g.e., s.86.

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.

Bir stratejik plan 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?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluşturur.⁶⁴

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan araçtır.

Stratejik planlama sayesinde;

- “Fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak,
- Fırsat ve tehditleri değerlendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek,
- Çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek,
- Trendlerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak,
- Kişileri düşünceye sevk etmek,
- Kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak,
- Optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek”, mümkündür.⁶⁵

⁶⁴ Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, “Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi”, http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm,(28.12.2005).

⁶⁵ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s.34.

1.4.3. Stratejik Planlamanın Gelişimi

Stratejik planlama kavramı yönetim bilimindeki yerini 1960'lı yıllardan sonra almıştır. Hızlı değişim süreci ve artan rekabet ortamı örgütleri, bu değişimleri hesaba katarak gelişen şartlara göre tedbir almaya ve diğerlerine karşı avantaj elde ederek rekabet gücünü arttırma ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç stratejik planlamayı örgütler açısından vazgeçilmez bir kavram haline sokmuştur.⁶⁶

1970'li yıllarda planlama uzmanlarının sayısı artmaya başlamıştır. Stratejik planlama kendine özgü bir yapı, personel ve teknik geliştirmiş, firmalar, uzman ekipler kurarak bunu tepe yönetime strateji oluşturma ve bunları örgüt içerisinde kontrol edebilmelerine yardımcı olacak bir birim olarak kullanmaya başlamışlardır. Bunlar ileri derecede kantitatif teknikler kullanıp stratejik planlama kılavuzlarını geliştirmişlerdir. Bu dönemde ABD ve Japonlara stratejik planlama konusunda danışmanlık etmek üzere şirketler kurulmaya başlanmıştır. Boston Consulting Group ve Mckinsey bu şirketlerdendir.⁶⁷

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır.⁶⁸

⁶⁶ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s.37.

⁶⁷ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.15.

⁶⁸ İsmail Bircan, "Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s.413.

1.4.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

1970’lerde ortak stratejik planlama, işletmelerde ortaya çıkmıştır. Uluslararası ilişkilerin ve rekabetin, değişen sosyal değerlerin siyasal ve askeri belirsizliklerin yaşandığı bir dönem olan 1970’lerde geniş ölçekli planlar yapılmıştır. Planların beklentileri karşılamaması, stratejik planlamaya personelin tepkisi, üst yönetimin isteksizliği stratejik planlamadan vazgeçilmesine neden olmuştur. Yeni çözüm arayışları sonucu, stratejik planların nasıl uygulanacağına dair teknikler geliştirilmeye başlanmış ve stratejik yönetim anlayışı doğmuştur. 1980’lerde stratejik yönetim, stratejik planlamanın bir devamı ve onu daha ileriye götüren bir düşünce olarak geliştirilmeye başlanmıştır.⁶⁹

Stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir.⁷⁰

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir.⁷¹ Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi ve dış çevresinde her türlü önlem alınarak yürürlüğe konulmasını, yapılan tüm çalışmaların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesini kapsayan faaliyetler olarak ifade edilmektedir.⁷²

⁶⁹ İsmail Bircan, “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s.412-413.

⁷⁰ Füsün Çınar Altıntaş, **Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**, <http://euspk.ege.edu.tr/pastp1b.htm>, (23.10.2005).

⁷¹ Coşkun Can Aktan, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl.71, Ankara 1999, Sayı:425, s.3.

⁷² Bahadır Akın ve Sevcan Güleç, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruya vereceği yanıtlarla ilgilidir.

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?⁷³

Bir görüşe göre stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark: Stratejik planlama, en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır.⁷⁴

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa

Karaman Belediyesi'nde Gerçekleştirilen Bir Analiz", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s. 431.

⁷³ Sinan Güner, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:446, Ankara 2005, s.61.

⁷⁴ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.212-213.

daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁷⁵

Stratejik planlama ile stratejik yönetimin farkları şunlardır:

- Stratejik planlamaya sınırlı sayıda aktör katılırken, stratejik yönetim tüm aktörlerin katılımını içerir,
- Stratejik planlama örgütün çevresine göre içerisindeki konumunu belirlemeyle sınırlıdır. Stratejik yönetim davranış uzmanlarının geliştirilmesiyle de ilgilenir.
- Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıkları göz önünde bulundururken, stratejik yönetim bireylerin ilhamını, uzmanlıklarını, örgütün değişim yeteneğini çevre boyutunun etkilerini de işin içine katar.⁷⁶

1.4.5. Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri

1.4.5.1. Çevresel Faktörler

Örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirmeleri bu çevrenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütler çevrelerinde değişen şartlara duyarlı olmaları ve değişikliklere uyum gösterebilmeli, adapte olmalıdırlar. Stratejik planlama bu özelliğiyle örgüte büyük fayda sağlamaktadır.⁷⁷

1.4.5.2. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmelerin Takip Edilmesi

Bilim ve teknolojik alanda tüm dünyada hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler haberleşme kanalları aracılığıyla aynı anda tüm dünyada izlenebilmektedir. Çevresinde olan bu değişiklikleri izleyebildiği için toplumların talepleri de değişmektedir. Kurumların ayakta kalabilmesinin en önemli şartı toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir. Stratejik planlama, kurumun geleceği

⁷⁵ Lütfi Hak Alpkan, **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, http://www1.dogus.edu.tr/~dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (03.04.2005).

⁷⁶ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.213.

⁷⁷ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s.37.

konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.⁷⁸

1.4.5.3. Sistematik Düşünmek

Stratejik planlama kısa ve günlük kararlar ve planlar yerine, uzun vadeli planlama ve sistemli düşünmeyi sağlar. Değişikliklere ve yeniliklere karşı yapılan ilk tepki olan karşı koyma yerine, insanlar bu değişimlere önceden hazırlanırsa değişiklikleri kabullenmek daha kolay olacaktır.⁷⁹

1.4.5.4. Yönetimde Etkin Olmak

Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini, üst yönetim için vazgeçilmemesi gereken yönetim faaliyetleridir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır.⁸⁰

Özdemir'e göre stratejik planlamanın özellikleri şunlardır:⁸¹

- Kurumlar stratejik düşünerek etkin stratejiler yaratır,
- Gelecekte varılacak olan noktayı netleştirir,
- Öncelikleri belirler,
- Bugünün kararı yarının ışığı altında alınır,
- Karar alma için net ve dayanıklı bir temel oluşturur,
- Düzeyler ve işlevler arasında karar alınır,
- Temel örgütsel problemleri çözer,
- Örgütün performansını artırır,
- Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenir,
- Takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı sağlar.

⁷⁸ Hasan Çoban, **a.g.e.**, s.102.

⁷⁹ Hasan Çoban, **a.g.e.**, s.103.

⁸⁰ Hasan Çoban, **a.g.e.**, s.103.

⁸¹ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s.38-39.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme ve sonuçlarını ölçme sürecini ihtiva eden iş disiplini olarak tanımlanan stratejik planlama içinde çeşitli basamaklar yer almaktadır. Stratejik planlama sürecini oluşturan basamaklar örgütün yapısı, faaliyetleri ve içinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar arz etmektedir. Batıda kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için sıkça kullanılan stratejik planlama modeli sekiz basamaklı bir süreçten oluşmaktadır.⁸²

Bu süreç basamakları şunlardır:

- 1) Bir stratejik planlama süreci başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak.
- 2) Kurumun var oluş nedenini oluşturan temel misyonunu belirlemek.
- 3) Belirlenen misyona uygun temel hedefleri ortaya koymak.
- 4) Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ve karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla iç ve dış çevre değerlendirmesi yapmak.
- 5) Bu analizlerden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak.
- 6) Sorunları çözümlenecek stratejiler geliştirmek.
- 7) Ulaşılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak.
- 8) Geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.

Değişik yazarların stratejik planlama ve yönetimin kamu sektöründe uygulanması için farklı aşama önerileri vardır;⁸³

Olsen ve Eadie'ye göre stratejik planlama aşamaları:

- 1) Misyon ve amaçlar ifadesi,
- 2) Çevre analizi,
- 3) Örgüt içinin profilinin çıkarılması ve kaynak analizi,

⁸² Tacettin Can, **a.g.e.**, s.44-45

⁸³ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.222-223.

- 4) Stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5) Stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.

Osborne ve Gaebler'in stratejik planlama aşamaları modeli ise:

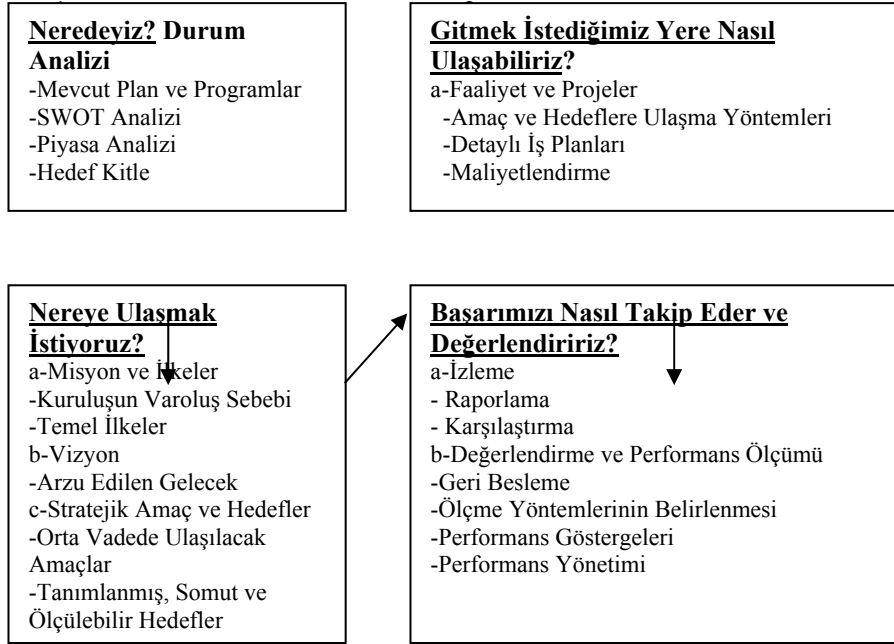
- 1) Dahili ve harici olarak durum analizi,
- 2) Örgütün karşı karşıya kaldığı temel sorunların tanımlanması veya saptanması,
- 3) Örgütün esas işinin saptanması,
- 4) Örgütün temel amaçlarının ortaya konulması,
- 5) Başarının ne olduğunun ortaya konulması ve vizyon oluşturma,
- 6) Vizyon ve amaçların gerçekleştirilmesi için strateji geliştirilmesi,
- 7) Belirlenen strateji için zaman çizelgesi oluşturulması,
- 8) Sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu kuruluşlarının hazırlayacakları ve uygulayacakları stratejik planlama sürecine yardımcı olmak için hazırlanan “Stratejik Planlama Kılavuzu”na göre stratejik planlama süreci şu süreçlerden oluşmaktadır.⁸⁴

- 1) Durum (SWOT) Analizi (Neredeyiz?)
- 2) Misyon ve İlkeler
- 3) Vizyon
- 4) Stratejik Amaçlar ve Hedefler
- 5) Faaliyetler ve Projeler (Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?)
- 6) İzleme
- 7) Değerlendirme ve Performans Ölçümü.

Bu süreçten anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.

⁸⁴ DPT, a.g.e., s.4.

Şekil 2.1: Stratejik Planlama Süreci⁸⁵

2.1. DURUM (S.W.O.T.) ANALİZİ

Strateji, rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında benzerlik bulmaktır. SWOT analizi bu amaç için oluşturulmuştur.⁸⁶

Stratejik planlamada temel amaç örgütü çevresiyle uyumlu kılmaktır. Örgütün devamlı başarısı için, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların minimize edilmesi ve çevredeki fırsatlardan maksimum oranda yararlanması çok önemlidir. Diğer tüm yönetim biçimlerinde farklı olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama, sadece içi bünyeye ilgili olmayıp dış çevreye de büyük önem vermekte, iç çevreye dış çevreyi birbirleriyle etkileşim, fırsat ve tehditler ile zayıf ve güçlü yönler çerçevesinde uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla örgütlerin faaliyetlerini her aşamada etkiler. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarını sağlar.⁸⁷ Çevre analizi sayesinde, güçlü yanların üzerine gidilip, zayıf yönler iyileştirilebilir ve

⁸⁵ Hüseyin Cesurhan Taş, “5018 Sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl.77, Sayı:449, Ankara 2005, s. 104.

⁸⁶ Füsun Çınar Altıntaş, **Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**, <http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, (23.10.2005).

⁸⁷ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.224.

fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabılır ve bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir.⁸⁸

SWOT Analizi; örgütün başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin belirlenerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir.⁸⁹

Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan SWOT analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespitine, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yönelik bir yöntemdir.⁹⁰

SWOT;

Strengths-İç çevrenin olumlu yanı, güçler,

Weakness-İç çevrenin olumsuz yanı, zayıflıklar,

Opportunities-Dış çevrenin olumlu yanı, fırsatlar,

Threats- Dış çevrenin olumsuz yanı, tehditler.

Durum analizi, kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve ilgili tarafların yani paydaşların analizinden oluşur.

DPT'nin kılavuzuna göre durum analizi şöyle yapılır:⁹¹

Durum analizine kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır ve kuruluş misyonu çerçevesinde özellikle son yıllarda kuruluşun izlediği politikalar ve performansı ortaya konulur. Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl

⁸⁸ Lütfi Hak Alpkan, **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (03.04.2005). s.7.

⁸⁹ Neşe Songür, **a.g.e.**, s.22.

⁹⁰ M.Akif Çukurçayır, Tuğba Eroğlu, "Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime, Strateji Geliştirmede SWOT Analizi", **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**, Çizgi Kitapevi, Konya 2003, s.246.

⁹¹ DPT, **a.g.e.**, s.11.

hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği, vb. hususlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada ve ülkemizdeki genel eğilimler tartışılır. Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT/GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

Kuruluşun kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Durum analizi, ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

2.1.1. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere temel teşkil edecektir.

Kuruluş İçi Analizde Temel Noktalar;⁹²

- Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri,
- Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı,
- Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci,
- Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri,

⁹² DPT, **Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.13.

- Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları(Bütçe, fon, sermaye, diğer)
- Kuruluşun personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri,
- Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumu ve beklentileri,
- Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi,
- Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları,
- Kuruluşta kullanılan raporlama sistemi,
- Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler,
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler,
- Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılacak olan önemli değişiklikler,
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları.

Yukarıda belirtilenler ve benzeri konularda derlenen bilgiler ve yapılan çalışmalar çerçevesinde kuruluşun güçlü ve zayıf yanları özet bir tabloda ortaya konur. Kuruluş içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır.

2.1.2. Çevre Analizi

Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya koyduğu incelenir. Çevre analizinde; dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır. Kuruluş içi değerlendirme ve çevre analizi yapılırken kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler özellikle tespit edilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında değerlendirilir. Bu ve benzeri konulara dönük yapılacak çalışmalar ve araştırmalar sonucunda kuruluş karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri bir tabloda özetleyecektir. Geleceğe dönük stratejiler geliştirilirken fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kuruluş tarafından yakından izlenecek ve bu tehditlere dönük tedbirler alınacaktır. Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalınmaz; aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya senaryolar oluşturulur. Gelecekte oluşacak çevre şartlarının kuruluşu nasıl, ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceği tartışılır. Çevrede meydana gelebilecek ve kuruluşun

kontrol edemeyeceği gelişmelere karşı kuruluşun alternatif planlar hazırlaması söz konusu olabilecektir. Bu çerçevede, geleceğe dair alternatif senaryolar üretilerek hazırlık yapılır. Gelecekte her an beklenmedik bir gelişmenin olabileceği varsayımından hareketle, bu tür durumlara hazır bir tutum içinde sürekli olarak gelişmelerin izlenmesi gerekir. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak planlar esnek bir yapıya dayanmak ve gelişmelerin seyrine göre sürekli revize edilmek durumundadır.

Çevre Analizinde Temel Noktalar;⁹³

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

Çevre ile etkileşim içinde olan ve çevrede yer alan birçok süreci kontrol edemeyen kuruluş bu değişimi yakından izlemediği sürece stratejik planlama faaliyeti anlamını büyük oranda yitirecektir.

2.1.3. Piyasa, Hedef Kitle Ve İlgili Taraflar Analizi

Üretilen kamu mal ve/veya hizmetlerinin hedef kitle tarafından gerçekten ihtiyaç duyulan veya talep edilen mal ve/veya hizmetler olup olmadığı konusundaki incelemeler, kuruluşun durum analizinde önemli bir yer tutar. Kuruluş, piyasası olan bir mal veya hizmet üretiyorsa dünyadaki ve ülkemizdeki piyasa koşulları, söz konusu olan mal ve/veya hizmete olan talebin gelişme/değişme eğilimleri, fiyat hareketleri, kalite ve standartlarda değişmeler, rakiplerin durumu, vb. hususlar

⁹³ DPT, **Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.15.

kapsamlı bir piyasa analizi sonucunda ortaya konur. Piyasada niteliği gereği fiyatı tam olarak oluşmayan mal ve/veya hizmet üretiminde ise esas olarak hedef kitlenin ve kuruluş ile ilgili diğer kuruluş veya kesimlerin ihtiyaçları ve beklentileri değerlendirilir.

İlgili Taraflar Analizinde Temel Noktalar⁹⁴

- Faaliyetlerini sürdürmesi için kuruluşa girdi sağlayan kuruluş dışı birimler,
- Kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar,
- Öncelik sırasına göre kuruluşun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kuruluş ile ilgili temel beklentileri,
- Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikayetleri değerlendirme sistemi,
- Hedef kitle ve diğer ilgililerin kuruluş çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği.

Bu ve benzeri hususlar ışığında yapılan analizlerin sonuçları özet olarak verilecek ve yapılan çalışmalardan stratejik planlama sürecinde nasıl yararlanılacağı ortaya konacaktır. Bu kapsamda “hedef kitle,” “müşteri” ve “ilgili tarafların” kavram olarak kurum kültürüne yerleşmesi önem taşımaktadır.

Hedef kitle veya müşteri: Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır. İlgili taraflar (Paydaş): Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

2.1.4. Varsayımlar

Varsayımlar, stratejik plan hazırlayan kuruluşun doğrudan kontrolü altında olmayan ancak stratejik planın gelişimi ve başarısını etkileyebilecek kuruluş içi ve dışı faktörleri ifade etmektedir. Başarılı bir stratejinin oluşturulmasında varsayımlar

⁹⁴ DPT, **Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.16.

çok önemlidir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planın başarısı büyük ölçüde planlama sürecinde yapılan varsayımların gerçekleşmesine bağlıdır. Varsayımların belirlenmesi büyük ölçüde kuruluş içi analiz ve çevre analizine dayanmaktadır. Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde; sosyo-kültürel faktörler, teknolojik faktörler, siyasi ortam, hukuki şartlar, makro ekonomik faktörler ve uluslararası sistemden kaynaklanan faktörler incelendikten sonra, rakipler, müşteriler, kamu kuruluşları, üreticiler ve sendikalar gibi ilgili tarafların eğilimleri birer varsayım olarak stratejik plana yansımalıdır. Başarılı bir stratejik planlamada belirlenen varsayımların stratejik planlama ekibinde tartışılması ve olgunlaştırılması gerekmektedir. Çünkü varsayımlar stratejik planlamanın tüm aşamalarında her birim için ortak bir temel teşkil edecektir. Dolayısıyla, tüm bölümlerde aynı varsayımların kullanımı sağlanmalıdır.

2.1.5. Durum Analizinin Raporlanması Ve Kullanımı

Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde kurum dışı müşavirlik hizmeti alımı, kuruluş ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi araçlar kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda kuruluş dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür. Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.

Stratejik plan dokümanı basit ve anlaşılabilir bir çerçevede yazılmak durumundadır. Stratejik plana sadece öncelikli konular yansıtılır. Bu nedenle durum analizinin ayrıntılı dokümanları, gerekiyorsa stratejik planın eki olarak verilir.⁹⁵

2.2. MİSYON BİLDİRİMİ

Her kurumun, yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonunun tanımı; yönetimi, kurumun hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar. Tüm kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir kurumun mevcudiyetinin sebebidir.

⁹⁵ DPT, a.g.e., ss.12-17.

“Biz neyiz?” sorusuna kimlik cevap verir. Görev tanımlarındaki hâlihazır düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker’in 1970’li yılların ortalarındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker “Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. Kurum görevi ile tanımlanır. Kurumun yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, kurum amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkân sağlayacaktır.” diyerek “İşimiz Nedir?” sorusunun, “Görevimiz Nedir?” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir. Bu yüzden herhangi bir kurumun bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman kurum kısa zamanda inanırlığını kaybeder.⁹⁶

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.⁹⁷ Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir.

Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.⁹⁸

“Misyon” bir kuruluşun varlık sebebidir. Kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.⁹⁹ Bir misyon bildirisi işletmenin iş sahasını temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayrıldığı anahtar süreçler ve teknolojiler gibi kendine has özelliklerini, önem verdiği felsefesi ve sosyal konuları,

⁹⁶ [http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (25.12.2005).

⁹⁷ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.10.

⁹⁸ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Ün., Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 188.

⁹⁹ DPT, **a.g.e.**, s.19.

imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik ifadeleri içerir.¹⁰⁰ Bir misyon bildiriminde, kuruluşun varlık nedeni, kuruluşun varmak istediği amaç ve hedefler ve işbölümü ve görev tanımları bulunmaktadır.¹⁰¹

Örgütün misyonunun belirlenmesinin birçok yararı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütte gerçekten yararlı olanın üzerinde tartışma alışkanlığının kazanılmasıdır.¹⁰²

Diğer bir yararı ise örgütsel veya toplumsal amaçların netleştirilmesidir. Bu sayede daha etkin bir liderlik sağlanacaktır. Amaçların belirgin olması örgüt içi çatışmaların çözülmesinde kolaylık sağlayacak ve bu sayede liderler çatışmaları daha rahat kontrol edebileceklerdir.¹⁰³

Temel felsefe ve değerlere açık bir önem vermesi bu basamağın diğer bir yararlarıdır. Felsefe ve değerlere dair ortak bir anlayış olmadığı zaman örgütler, strateji oluşturma basamağında hataya düşebilir, felsefe ve değerleriyle uyuşmayan stratejiler seçebilirler. Böyle stratejilerin başarılı olması mümkün değildir.¹⁰⁴

Misyon örgütsel amacın bir deklarasyonu olarak ifade edilebilir. Misyon ifadesinin uzunluğu genellikle bir sayfa veya belirli bir sloganı geçmeyecek kadardır. Misyon ifadesi daha sonraki stratejik planlama sürecinde başarı vizyonunun oluşturulmasını sağlayacak altı temel soruyu cevaplayacak içerikte olmalıdır.¹⁰⁵

Bu altı soru:¹⁰⁶

1) Biz kimiz? Bu soruyla örgütün kimliği, örgüt çalışanlarının ne oldukları ve ne yaptıkları belirlenir.

¹⁰⁰ Lütfi Hak Alpkan, **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (03.04.2005). s.5.

¹⁰¹ Coşkun Can Aktan, “**2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:Stratejik Yönetim**”, TÜGİAD Yayınları, İstanbul 1999, s.27.

¹⁰² Tacettin Can, **a.g.e.**, s.54.

¹⁰³ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s. 48.

¹⁰⁴ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.55.

¹⁰⁵ Bülent Özdemir, **a.g.e.**, s.48.

¹⁰⁶ Tacettin Can, **a.g.e.**, ss.55-57.

2) Yerine getirmemiz ya da değinmemiz gereken sosyal ve politik gereklilik ve problemler nelerdir? Kamu örgütlerinin amacı ihtiyaç ve sorunları belirleyip bunlara çözüm yolları aramak olduğundan, yerine getirmekle zorunlu oldukları bir dizi sosyal ve politik gereklilikler vardır. Bunların belirlenmesi gerekmektedir.

3) Bu sorunları tanımak, tahmin etmek ya da karşılamak için ne yapmalıyız? Örgütler sağlıklı kalabilmek için dış dünyayla sürekli irtibat halinde olmalıdır. Bu sayede örgütün misyonunu, hizmetini ve ürün kalitesini, maliyet ve finansman yapısını daha etkili olabilmek amacıyla değerlendirebileceklerdir. Başarılı buluşlar gerçek ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur, teknolojik fizibilite tek başına yeterli değildir.

4) Müşterilere nasıl cevap verebiliriz? Bu soruda örgütün müşterileriyle nasıl bir ilişki kurmayı umdukları ve bu ilişkilerle hangi değerleri geliştirmek istedikleri sorulmaktadır.

5) Temel felsefemiz ve değer yargılarımız nelerdir? Örgütün felsefesini ve temel değerlerini yansıtmak ve açığa çıkartmak strateji oluşturmada en göze çarpan noktalardandır. Yalnızca bu felsefe ve değer yargılarıyla bağdaşan stratejiler başarılı olabilmektedir.

6) Biz farklı veya özgün kılan nedir? Kamu yönetiminde yaşanan yeni gelişmelerle birlikte devletin her alanda küçülmeye gitmesi, özelleştirme süreciyle kamu tarafından yapılan hizmet ve görevlerin özel şirketler tarafından da yapılmaya başlaması nedeniyle kamu kurumları kendilerini ya da gördükleri işlevi farklı kılan şeylerde açık olmalıdırlar. Aksi takdirde özelliği olmayan kamu kuruluşları ortadan kalkacaktır.

Misyon ifadesi örgütün temel doğası ve ne işle uğraştığı konusunda kısa fakat anlaşılır bir görüş sunar. Misyon ifadesinde örgütün ulaşmak istediği nokta, temel

felsefe ve değer yargıları gibi konularda ipucu olabilir. Ancak misyon ifadesi yapılacak bütün eylemleri içermez.¹⁰⁷

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.¹⁰⁸

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

2.2.1. Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler Programının Misyonu

Sürekli değişen ve gelişen öğrenme çerçevesi içinde öğrencilerin tek tek kendi potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak ve toplumsal birikim ve değerlerimiz ile dünyadaki gelişmeleri göz önüne alarak, toplumumuzun yerel yönetim düşüncesi ve uygulamaları ile ilgili sorunlarını çözecek uzmanlar yetiştirmektir.¹⁰⁹

2.2.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Misyonu

Denizli İline, ildeki kişi ve kuruluşlara yönelik, başta eğitim, sağlık, tarım, çevre ve bayındırlık alanlarında olmak üzere yasalarla belirlenen tüm kamu hizmetlerini, katılımcılık, etkinlik, saydamlık, hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde yürütmek; özellikle Pamukkale, antik kentler ve jeotermal kaynak gibi zenginlikleri de değerlendirerek, ilin kaynaklarının bir plan dahilinde, rasyonel biçimde dağıtımını ve kullanımını sağlayarak halkın yaşam kalitesini ve ilin refah düzeyini yükseltmektir.¹¹⁰

2.2.3. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Misyonu

Yol kullanıcılarının talebini karşılayacak, diğer ulaşım sistemleri ile uyumlu, güvenli, konforlu, çevreye duyarlı, çağdaş ihtiyaçlara cevap verecek bir şekilde, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde otoyollar, devlet ve il yollarını planlamak,

¹⁰⁷ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.57.

¹⁰⁸ DPT, **a.g.e.**, s.20.

¹⁰⁹ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.13.

¹¹⁰ Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü Stratejik Planı, www.dpt.gov.tr., (16.11.2005), s.42.

projelendirmek, inşa etmek, her türlü iklim şartlarında bakım ve işletmesini yapmak suretiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.¹¹¹

2.2.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Misyonu

Kayseri'de nefes alanların ekonomik, sosyal ve kültürel şartlara bağlı her türlü ihtiyacını kanunlarla verilen görev ve yetkiler çerçevesinde adil, hızlı ve kaliteli biçimde karşılayarak hayatı kolaylaştırmaktır.¹¹²

2.2.5. Pendik Belediyesi'nin Misyonu

Pendik'in kentsel gelişim seviyesini ve Pendik Halkının yaşam kalitesini sürekli arttırmak.¹¹³

2.2.6. Sivas Belediyesi'nin Misyonu

Tarih, kültür, turizm ve belediyeçilik anlayışı ile imrenilen bir kent oluşturmaktır.¹¹⁴

2.3. VİZYON BİLDİRİMİ

Toplumları, ülkeleri, kuruluşları ileri götürenler, başarıya ulaştıranlar, tarihe, lider, kahraman, büyük önder gibi sıfatlarla yazılırlar. Hepsinin başarı hikâyelerini incelediğimizde, mutlaka bir vizyonları olduğunu görürüz. Bu vizyon içinde buldukları anın ötesinde ve o an için başarılması imkansız gibi görünebilecek birtakım ölçülebilir hedeflerin ortaya konmasından başka bir şey değildir.¹¹⁵

Vizyon, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve özellikleri örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duygusu, onun var olma nedenini, ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektir.¹¹⁶

¹¹¹ Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı, http://www.sp.gov.tr/documents/KGM_SP.pdf, (22.02.2006), s.55.

¹¹² Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, http://www.kayseri-bld.gov.tr/menu/KBSB_stratejik%20plan_14_07_2006.pdf (06.12.2006), s.8.

¹¹³ Pendik Belediyesi Stratejik Planı, <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (06.12.2006), s.16.

¹¹⁴ Sivas Belediyesi Stratejik Planı, <http://www.sivas.bel.tr/bpi.asp?caid=381&cid=796> (06.12.2006), s.19.

¹¹⁵ <http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>, (23.02.2006).

¹¹⁶ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.6.

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır. Vizyon, “verilmiş çerçevenin dışına taşmaktır.”¹¹⁷ Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin gelecek 5 yıl içinde ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir işletmenin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir. Örneğin, Apple Bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jobs, işletmeyi kurarken bütün yöneticilerin PC kullanmalarını sağlamayı düşlemişti. 1909’larda Henry Ford’un vizyonu ise, “otomobili demokratikleştirmek” idi.¹¹⁸

Vizyon, kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan amaçtır. Vizyon, gelecek için çalışanlara rehber olur ve yatırımcılara hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler geliştirir. Vizyon bildirimini kuruluşun kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.¹¹⁹

¹¹⁷ Selen Doğan, **a.g.e.**, s.188.

¹¹⁸ Ömer Dinçer, **a.g.e.**, s.6.

¹¹⁹ DPT, **a.g.e.**, s.21.

Bir vizyon bildirimini, başarı için iddialı olmalı, açık ve anlaşılır olmalı, hatırlanabilir olmalı, katılıma önem vermeli, görsel olmalı, rehberlik etmeli, değerlere önem vermeli, vatandaş ve/veya müşteri ile ilgili olmalıdır.¹²⁰

İyi hazırlanmış bir vizyon ifadesiyle, örgüt üyeleri kendilerinden beklenenler konusunda bir rehberle sahip olurlar. İyi hazırlanmış bir başarı vizyonu insanlara mükemmele ulaşma yolunda bir motivasyon sağlar.¹²¹

Kurumsal vizyonun belirlenmesi kısıtlı kaynak koşulları altında kurumun hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan talebin nasıl karşılanacağını ifade eder. Kurumsal vizyonun başarılı olması hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimsemesi ve bu vizyonu içselleştirebilmesiyle sağlanabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır.

Vizyon;

- Değişim için ciddi bir dönüm noktasını ifade eder.
- Kurum için küresel ve devamlılığı olan bir tarzı ifade eder.
- Heyecanlandırır ve güç verir. Ölçülebilen gelişmenin en üst standardını verir.
- Yapısı, kurumun tüm üyelerinin davranış ve değerleri üzerindeki etkisinden daha önemlidir.¹²²

2.3.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Vizyonu

Çağdaş, güvenilir, yerinden yönetim anlayışını yerleştirmiş, kır-kent arasındaki farklılıkları en aza indiren, hizmet sunumunda kaliteyi esas alan; dinamik, insan odaklı, öngörülü, ihtiyaçlara duyarlı bir kuruluş olmaktır.¹²³

2.3.2. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü'nün Vizyonu

Uluslararası temasın olduğu yerlerde, esnek yapılanma ve kalite anlayışına sahip, uluslar arası normlarda, etkin sağlık denetimi yapan, sağlık hizmeti veren ve norm belirleyen şeffaf, saygın bir otorite olmak.¹²⁴

¹²⁰ İsmail Bircan, "Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara 2003, s.418.

¹²¹ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.96.

¹²² Uludağ Üniversitesi, "Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi", http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005)

¹²³ DİÖİM Stratejik Planı, s.42.

2.3.3. Sayıştay'ın Vizyonu

Sayıştay, kamu yönetiminin Türk halkının refah ve mutluluğuna daha fazla hizmet edecek şekilde yenilenmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlar.¹²⁵

2.3.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyonu

- Çok iyi yetişmiş yeterli sayıda personelle,
- Kurumsallaşmamızı tamamlayarak,
- Verimliliği esas alarak,
- Teknoloji kullanımına öncelik tanıyarak,
- Plan ve projeye önem vererek,
- Şeffaflık ve katılımı ön planda tutarak, hizmette dünya standartlarına ulaşmaktır.¹²⁶

2.3.5. Pendik Belediyesi'nin Vizyonu

- Yüksek nitelikli insanların çalıştığı, çalışanları ortak değer ve amaçlar etrafında kenetlenmiş; sürekli iyileştirme sağlayan; teknolojik altyapıyı etkin ve verimli kullanan; öğrenen organizasyon yapısına sahip öncü ve örnek bir belediye,
- Şeffaf, katılımcı, verimli, sosyal sorumluluk sahibi, adil bir belediye yönetimi,
- Fiziki, sosyal, kültürel, çevresel, ekonomik ve siyasi kalkınması sağlanmış bir Pendik oluşturmaktır.¹²⁷

2.3.6. Sivas Belediyesi'nin Vizyonu

- Altyapısını galeri sistemi ile donatmış,
- Dijital şehir takip sistemi ile değişimi sürekli izleyen,
- Teknoloji ile uyumlu,
- Yetenek bazlı çok amaçlı sosyal merkezleri ve prestij alanları ile ünlü,
- Engelliler için en uygun kent ortamlarını oluşturmuş,
- Turizm potansiyelini sürekli canlı tutan,
- Kaplıca merkezli sağlık turizmini geliştiren,
- Geçmişini geleceğe taşıyarak gelecek nesillere eserler bırakan,

¹²⁴ HSSGM Stratejik Plan, 2005, http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf, (03.03.2006), s.5.

¹²⁵ Sayıştay Strateji Bildirimi, (2000-2004), <http://www.sayistay.gov.tr/tc/strateji.pdf>, (26.02.2006).

¹²⁶ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.8.

¹²⁷ Pendik Belediyesi Stratejik Planı, s.16.

- Katılımcı bir yönetim sergileyerek yaşam bağlayıcılığı yüksek ve
- Örnek bir kent oluşturmaktır.¹²⁸

2.4. İLKELER BİLDİRİMİ

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.¹²⁹

Bir örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar.

İlkeler bildirimini üç temel alana ilişkindir:

Kişiler: Örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki kişiler

Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci

Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.¹³⁰

2.4.1. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin İlkeler Bildirimi

- Yenilikçi, katılımcı, şeffaf bir kurum ve yönetim anlayışı,
- Adil, kaliteli, hızlı ve güvenilir hizmet,
- Yönetimde liyakat,
- Hemşehri memnuniyeti,
- Sosyal belediyecilik.¹³¹

¹²⁸ Sivas Belediyesi Stratejik Planı, s.19.

¹²⁹ Sinan Güner, **a.g.m.**, s.61.

¹³⁰ DPT, **a.g.e.**, s.23.

¹³¹ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.8.

2.5. STRATEJİK AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır.¹³² Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Amaçlar, işletmelerin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir.¹³³ Amaçlar işletme faaliyetlerinin kendilerine yönlendirdiği sonuçlardır. Amaçlar işletmenin hangi yöne gideceğini gösterir.

Amaçlar planlamaya temel oluşturmanın yanı sıra tüm yönetim işlevlerinin düzenleme ve çalıştırılma nedenidir. Planlar ulaşılmak istenen amaçlara göre yapıldığından amaçların belirlenmiş olması ve bu amaçların net bir şekilde ortaya konması gereklidir.¹³⁴ Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da teşkil ederler.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken ilkeler şunlardır:¹³⁵

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

Hem genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olması hem de gerçekçi ve ulaşılabilir olması gereken stratejik amaçlar:

- “Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.

¹³² DPT, a.g.e., s.24.

¹³³ Erol Eren, a.g.e., s.8.

¹³⁴ Bülent Özdemir, a.g.e., s.50.

¹³⁵ Burak Çatalyürek, a.g.m., s.7.

- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.¹³⁶

Kurumun yönetimi açısından amaçlar, kurumun ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek kurum faaliyetlerini ve hatta var oluşlarının nedenini oluşturur. Kuruma ait amaç, o kurumun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Denilebilir ki kurum ya da işletmeler de toplumda sosyal bir yapı olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi birtakım amaçların peşinde koşmaları gerekir. Amaçlar kurumun projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifade ederler. Amaçlar devamlı ve değişmez bir unsur olarak, kurumu diğer kurumlardan ayıran, onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır. Kurum bütün faaliyetlerini, amaçlarını gerçekleştirmek için yapar, onları gerçekleştirmede kurumun uğradığı başarısızlık kurumun varlığını tehlikeye düşürücü bir durum ortaya çıkarır. Amaçlar, planlama ile elde edilmeye çalışılan hedeflerin açıklanmasıyla, bir planlama dahilinde ulaşılabilecek hedef olarak açıklığa ve kesinliğe kavuşmuş olur.

Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan çıkarılacak en önemli sonuç; kurumun varoluş nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olmasıdır. Yani, amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan kurum da kendiliğinden ortadan kalkar. Amaçlar, zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan kurum ya da

¹³⁶ DPT, a.g.e., ss.24-25.

işletmenin de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir. Amaçlar, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında kurumun yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu sayede politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması kolaylaşır. Çünkü amaçlar, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağını göstermektedirler.¹³⁷

2.5.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Stratejik Amaçlarından Örnekler;

STRATEJİK AMAC 1: Ulusal tarım politikaları doğrultusunda insan sağlığını ön planda tutan, dengeli, çevreyle uyumlu, sürdürülebilir ve rekabet gücü olan ve ihracatı ön planda tutan bir tarımsal kalkınma gerçekleştirilmesi amacıyla kırsal alt yapıyı katılımcı bir yaklaşımla geliştirmektir.¹³⁸

STRATEJİK AMAC 2: Kent-kır ve sosyo-ekonomik gruplar arasındaki hizmet farklılıklarını azaltan, çağdaş yaşamın gerekleriyle uyumlu, halkın ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir anlayışla fiziki ve sosyal alt yapı çalışmalarını yürütülecektir.¹³⁹

STRATEJİK AMAC 12: Halk eğitiminde toplumun tüm kesimlerini beceri, yaş, öğrenim düzeyi ve ihtiyaçlarına uygun biçimde eğitim, öğretim, rehberlik ve uygulama faaliyetleri yoluyla eğitmek ve bilinçlendirmektir.¹⁴⁰

2.5.2. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Amaçlarından Örnekler

Karayolları Genel Müdürlüğü'nce yol ve trafik güvenliği, hareketlilik, kurumsal mükemmeliyet ve sürekli gelişme, ulusal güvenlik ve insan ve doğal çevreye duyarlılık olmak üzere 5 adet stratejik amaç belirlenmiştir.

STRATEJİK AMAC 1:Yol ağımız üzerindeki trafik güvenliğini sürekli olarak arttırmak.

STRATEJİK AMAC 2:Yolcu ve yük taşımacılığında konforu arttırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek.

¹³⁷ [http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (25.12.2005).

¹³⁸ DİÖİM Stratejik Planı, s.43.

¹³⁹ DİÖİM Stratejik Planı, s.46.

¹⁴⁰ DİÖİM Stratejik Planı, s.66.

STRATEJİK AMAC 3:Eğitim, AR-GE ve teknolojiye önem veren sürekli gelişmeye açık kurumsal yapı oluşturmak, kurum çalışanlarının gelişimini ve iş tatminini sağlamak.

STRATEJİK AMAC 4: Karayolu sistemi üzerinde ulusal güvenlik amaçlı hareketliliği artırıcı gelişmeleri, iyileştirmeleri ve diğer ulaşım alt sistemleri ile bütünleşmeyi sağlamak.

STRATEJİK AMAC 5: Karayolu ulaşım sisteminden kaynaklanan, doğal çevreye ve insana zarar veren çevresel etkilerin azaltılarak yaşam kalitesini arttırmak.¹⁴¹

2.5.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler

STRATEJİK AMAC 1: Standartlar açısından ideale yaklaşmış kentleşmeyi sağlamak,

STRATEJİK AMAC 2: Kentsel estetik seviyeyi yükseltmek,

STRATEJİK AMAC 3: Tarihi-Mimari mirasın korunması ile uyumlu imar gelişimini sağlamak,

STRATEJİK AMAC 4: Sosyal, kültürel, ticari ve sportif donatı alanlarını yaygınlaştırmak,

STRATEJİK AMAC 5: Çarpık kentleşmeyi önlemek.¹⁴²

2.5.4. Pendik Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler

STRATEJİK AMAC 1: Pendiklilerin, Pendik'le ilgili karar ve uygulamalara etkin katılımı için gerekli mekanizmaların oluşturulması, etkin biçimde işletilmesi,

STRATEJİK AMAC 2: Kent ekonomisinin geliştirilmesi yolu ile refah seviyesinin yükseltilmesi,

STRATEJİK AMAC 3: Ulusal ve uluslararası fonlardan optimal düzeyde yararlanmak,

STRATEJİK AMAC 4: Kent ve kentlinin yerel ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli mali büyüklüğe ulaşmak.¹⁴³

¹⁴¹ KGM Stratejik Planı, s.57-67.

¹⁴² Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.19, 20.

¹⁴³ Pendik Belediyesi Stratejik Planı, s.18-21.

2.5.5. Sivas Belediyesi'nin Stratejik Amaçlarından Örnekler

STRATEJİK AMAC 1: Modern ve çağdaş dünyada yerini almış bir Sivas için topyekün kentsel gelişme ve kalkınma programının hayata geçirilmesi,¹⁴⁴

STRATEJİK AMAC 4: Hizmetleri rahat ve hızlı şekilde üretebilmek için vatandaşlarımızın vergilerini en rahat şekilde ödeyebilecekleri ortamların kurulması, hizmetlerde fayda/maliyet analizlerine dayanan tasarruf esaslı bir mali yönetim sisteminin oluşturulması ve yeni kaynak arayışlarının sürdürülmesi,¹⁴⁵

2.6. HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirecek birden fazla hedef belirlenebilir.¹⁴⁶ Hedefler stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsarlar.

İyi hedefler şu özellikleri taşırlar.

- Belirginlik: Hedefler belirgin strateji ya da eylemleri açık ve anlaşılır biçimde detaylı olarak ifade ederler.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, ulaşıldığında değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir olmalıdırlar. Hesap verebilirlik mutlaka plan sürecine dahil edilmelidir.
- Agresif ulaşılabilirlik: Hedefler tartışılabilir, ama olanaksız istememelidirler. Bu anlamda mevcut kaynaklarla uyumlu olmalıdırlar.
- Zamansal içeriklilik: Hedefler için bir yıldan fazla birkaç haftadan az olmayan bir süre kısıtı olmalıdır. Aynı zamanda bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır.

¹⁴⁴ Sivas Belediyesi Stratejik Planı, s.74.

¹⁴⁵ Sivas Belediyesi Stratejik Planı, s.102.

¹⁴⁶ DPT, a.g.e., s.27.

Hedeflerin saptanmasına yönelik süreç şöyle işler:

- 1) Misyon ve amaçlar gözden geçirilir.
- 2) Arzulanan sonuçlara karar verilir.
- 3) Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır.
- 4) Hesap verebilirlik ilkesine dayandırılır.
- 5) Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır.
- 6) Her hedef için performans ölçütü belirlenir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de geçerlidir.¹⁴⁷

2.6.1. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Hedeflerinden Örnekler:

S.A.1: Yol ağımız üzerindeki trafik güvenliğini sürekli olarak arttırmak.

Hedef 1.1: 2010 yılına kadar yol ağımızda, kâr ve buzla mücadele uygun malzeme ve ekipman kullanılarak yapılacaktır.

Hedef 1.2: Yol bakım, onarım ve trafik güvenliği hizmetlerinin standartları her mevsimde konforlu ve güvenli ulaşımı sağlayacak şekilde yükseltilerek 5 yıl içerisinde müşteri memnuniyeti %20 arttırılacaktır.

Hedef 1.3: Karayollarından kaynaklanan ölümlü ve yaralanmalı kazalar (2004 yılı verilerine göre %0,1) 5 yıl içerisinde %40 azaltılacaktır.¹⁴⁸

S.A.2: Yolcu ve yük taşımacılığında konforu arttırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek.

Hedef 2.1: Sosyo-Ekonomik ihtiyaçlar gözetilerek belirlenen yol koridorlarının fayda-maliyet analizleri sonuçları doğrultusunda yapılabilirliği tespit edilenleri projelendirerek inşa edilecektir.

Hedef 2.2: Fiziki ve geometrik standardı düşük devlet yollarının %30'u ile il yollarının %20'si 5 yıl içinde iyileştirilecektir.

¹⁴⁷ Üniversitede Stratejik Planlama rehberi, www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005)

¹⁴⁸ KGM Stratejik Planı, s.68, 69.

Hedef 2.3: 2005 Yılı sonu itibarıyla önemli fiziki gerçekleştirme sağlanmış projeler önceliklendirilerek 3 yıl içerisinde bitirilecektir.

2.6.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Hedeflerinden Örnekler:

S.A. 1: Ulusal tarım politikaları doğrultusunda insan sağlığını ön planda tutan, dengeli, çevreyle uyumlu, sürdürülebilir ve rekabet gücü olan ve ihracatı ön planda tutan bir tarımsal kalkınma gerçekleştirilmesi amacıyla kırsal alt yapıyı katılımcı bir yaklaşımla geliştirmektir.

Hedef 1.1: Çiftçilerin mahallinde bilinçlendirilmesi sağlanarak, kırsal alanda yeni ileri tarım teknik ve teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştırıcı tedbirleri alarak, kırsal kesimin gelir seviyesi arttırılacaktır.

Hedef 1.2: Tarımsal verimliliği ve ürün çeşitliliğini arttırabilmek için, sulama suyu bulunan bölgelerde sulanabilir arazilerin sulamaya açılması sağlanacaktır.

Hedef 1.3: Tarımsal verimliliğin arttırılması için drenaj, arazi toplulaştırma ve tarla içi geliştirme hizmetlerine ağırlık verilecektir.

Hedef 1.4: Erozyon tehlikesi altındaki arazilerde erozyonu önleyici, toprak ve su dengesini sağlayan tedbirleri alarak, toprak muhafaza çalışmalarında bulunulacaktır.

Hedef 1.5: Yeterli ve sağlıklı içme suyu olmayan köylerin tamamı stratejik plan döneminde içme suyuna kavuşturulacak, çevre sağlığı açısından risk taşıyan yöreler ile turistik bölgelerde öncelikli olmak üzere kırsal kanalizasyon şebekeleri ile atık su tesislerinin yaygınlaştırılması çalışmalarına hız verilecektir.¹⁴⁹

2.6.3. Hudutlar ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Hedeflerinden Örnekler:

S.A.1:Uluslararası temasın olduğu yerlerde sağlık denetimlerini standartlara uygun, etkili ve eksiksiz olarak yerine getirmek.

Hedef 1.1: Bütün limanlarımıza gelen gemilerde yapılan pratika işleminin standartlara uygun olarak yapılma oranı 2009 yılı sonuna kadar % 99 'a çıkarılacaktır.

¹⁴⁹ DİÖİM Stratejik Planı, s.43-45.

Hedef 1.2:Bütün limanlarımıza gelen gemilerde uygulanan sağlık denetimi ve patent işlemlerinin standartlara uygun olarak yapılma oranı 2009 yılı sonuna kadar %99'a çıkarılacaktır.

Hedef 1.3: Türk Boğazları'ndan transit geçen gemilerde pratika yapılamama oranı, 2009 yılı sonuna kadar % 5'e indirilecektir.

Hedef 1.4: 2009 yılı sonuna kadar kara ve hava hudut kapılarında risk analizleri sonucunda riskli ülkelerden gelen araç ve kişilerin denetimi % 99 oranında gerçekleştirilecektir.¹⁵⁰

2.6.4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler

S.A.1: Standartlar açısından ideale yaklaşmış kentleşmeyi sağlamak

Hedef 1.1: 1/25.000 ölçekli nazım imar planlarının 2007 yılı başına kadar bitirilmesi.

Hedef 1.2: 1/5.000 ölçekli nazım imar planlarının yapılarak, 5 yıl içerisinde planlanabilir alanlarının % 60'nın planlı hale getirilmesi.

S.A.2: Kentsel estetik seviyeyi yükseltmek

Hedef 2.1: Mevcut yapılardan estetik seviyesi düşük olanların %15'nin düzeylerini 5 yıl içerisinde yükseltmek

Hedef 2.2 Mevcut ve yeni yapıların estetik yönden imar yönetmeliğine uygunluğunu denetlemek ve gerektiğinde cezai müeyyide uygulamak.

S.A.3: Tarihi-Mimari mirasın korunması ile uyumlu imar gelişimini sağlamak

Hedef 3.1: Koruma amaçlı imar planlarındaki veya münferit tarihi eserlerin çevresinde yapılaşmaları önleyici planlar yapmak ve uygulamak.

S.A.4: Sosyal, kültürel, ticari ve sportif donatı alanlarını yaygınlaştırmak

Hedef 4.1: Yeni alt ticari merkezler ve sanayi bölgeleri planlamak.

Hedef 4.2: Şehrin değişik bölgelerinde gereksinimlere göre sosyal ve kültürel amaçlı donatı alanları planlamak ve gerçekleştirmek.

Hedef 4.3: Üç yıl içerisinde şehrin muhtelif kesimlerine kapalı ve açık spor kompleksleri planlamak ve yapımını gerçekleştirmek.

¹⁵⁰ HSSGM Stratejik planı, s.34.

S.A.5: Çarpık kentleşmeyi önlemek

Hedef 5.1: Her gelir grubuna yönelik konut alanları planlamak ve oluşturmak.¹⁵¹

2.6.5. Pendik Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler

S.A.1: Pendiklilerin, Pendik ile ilgili karar ve uygulamalara etkin katılımı için gerekli mekanizmaların oluşturulması, etkin biçimde işletilmesi.

Politika 1.1: Yerel Gündem 21 çalışmalarının başlatılması.

Hedef 1.1: Çocuk, Gençlik, Yaşlılar ve Kadınlar Meclislerinin oluşturulması.

Hedef 1.2: Meclis Yönetmeliklerinin oluşturulması.

Hedef 1.3: Yerel Gündem 21 Sekreteryasının oluşturulması.

Politika 1.2: Kent Konseyinin etkinliğinin artırılması.

Hedef 1.4: Kent Konseyi Yönetmeliğinin hazırlanması.

Hedef 1.5: Kent Konseyi toplantılarının yılda 4 kez yapılması.

Hedef 1.6: Toplantı tutanaklarının yayınlanması.

Politika 1.3: Bölge Meclislerinin oluşturulması.

Hedef 1.7: Bölge Meclis toplantılarının 6 bölge için yılda bir kez yapılması.¹⁵²

2.6.6. Sivas Belediyesi'nin Hedeflerinden Örnekler

S.A.1: Modern ve çağdaş dünyada yerini almış bir Sivas için topyekun kentsel gelişme ve kalkınma programının hayata geçirilmesi.

Hedef 1.1: "Sivas İçin En Güzel Proje" yarışması düzenlenerek çok sayıda proje üretilmesi sağlanacak ve bunlardan uygun olanlar uygulamaya konulacaktır.

Hedef 1.2: Kentin içinde okullar başta olmak üzere kamu kurumlarının bakım ve onarım çalışmalarına destek verilecektir.

Hedef 1.3: Kent içinde belirli caddeler yayalaştırılacaktır.

Hedef 1.4: Kentin Nazım İmar Planı ve şehir planları tamamlanacaktır.

Hedef 1.5: Kentin halihazır haritası oluşturulacaktır.

Hedef 1.6: Kent içinde alternatif itfaiye veya ilk müdahale istasyonları kurulacaktır.

¹⁵¹ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.19-20.

¹⁵² Pendik Belediyesi Stratejik Planı, s.39.

Hedef 1.7: Mevcut mezarlıklar iyileştirilecek ve yeni mezarlık alanları oluşturulacaktır. Eski tip mezarlardan uygun olanlar yeni tip mezarlıklara dönüştürülecektir.

Hedef 1.8: Büyük ticaret merkezlerinin oluşturulması için alanlar ayrılacaktır.

Hedef 1.9: Gençlik merkezleri oluşturulacaktır.

Hedef 1.10: Doğalgaz uygulamalarının yaygınlaştırılması için çalışmalara destek verilecektir.

Hedef 1.11: Kent içinde prestij binaları vb. gibi prestij alanları oluşturulacaktır.

Hedef 1.12: Kış koşulları ile mücadele planı hazırlanacak ve kış şartları başlamadan vatandaşlarımız ile paylaşılacaktır.

Hedef 1.13: Kentin yeni konut ihtiyaçlarını karşılayacak, altyapısı düzgün, uzun yıllar kent içinde yaşayanlara nefes aldırarak, yeşili bol toplu konut alanları oluşturulacaktır.

Hedef 1.14: Sivas'tan daha gelişmiş illerdeki uygulamalar yakından incelenecek ve kent kültürü ve yapısı ile uyumlu olan örnekler, gerekli uyarlamalar yapılmak sureti ile kentimizde de gerçekleştirilmeye çalışılacaktır.¹⁵³

2.7. FAALİYETLER VE PROJELER

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağı, önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır. Bunlara, proje veya detaylı planlar da denir. Stratejik plan hiyerarşisine bağlı kalarak bizzat uygulayıcıların yapacağı işleri belli eder. Örgüt içi ve dışı direnmelerle nasıl mücadele edileceği, diğer örgütlerin işbirliğinin nasıl sağlanacağı, ne gibi olumsuzluklarla karşılaşılacağı, bu durumda hangi eylemlerde bulunulacağı, olumlu ve olumsuz gelişmelerde, kapasite ve bütçe ile ilgili gereksinimlerde örgütün uyum ve direncinin yeterli olup olmayacağı gibi konular da planlama, strateji ve lojistikle ilgili önemli konulardır.¹⁵⁴

Hedeflerin ortaya konmasındaki temel amaç stratejik amaçların yerine getirilme sürecinin ne şekilde formüle edileceğinin ortaya konulmasıdır. Bu aşamada kuruluş bir öncelik sıralaması yapmak zorundadır. Önceliklendirilerek sıralanan ve

¹⁵³ Sivas Belediyesi Stratejik Planı, s.76.

¹⁵⁴ Sinan Güner, **a.g.m.**, s.67.

sorumlu birimler tarafından tanımlanan hedefler açıklandıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetler ve projeler bir öncelik sırası dâhilinde bu aşamada ele alınır. Önceliklendirme yapılırken; kuruluşun yetki alanı dâhilinde, kalkınma planları, yıllık programlar, bölgesel programlar, hükümet programları, ekonomik programlar varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde tanımlanan belgeler de esas olarak alınacaktır. Önceliklendirmede, ayrıca sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de göz önünde bulundurulacaktır. Kuruluşlar stratejik planlarını hazırlarken mevcut bütçe şartlarına göre plan hazırlamayacak, aksine hazırlayacakları stratejik planları doğrultusunda bütçelerini belirleyeceklerdir.¹⁵⁵

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- 2) Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- 3) Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- 4) Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
- 5) Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- 6) Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir. Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.¹⁵⁶

¹⁵⁵ DPT, a.g.e., s.30-31.

¹⁵⁶ DPT, a.g.e., s.32-33.

2.7.1. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü'nün Faaliyetlerinden Örnekler:

Faaliyet 1.1.1: İlgili kurum ve kuruluşların yanı sıra, temelde çiftçilerin mahallinde bilinçlendirilmesi amacını taşıyan ve 2004 yılında başlatılan Köy Merkezli Tarımsal Üretime Destek Projesinin kapsam ve içeriğinin genişletilerek, daha geniş bir kitleye hitap etmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 1.2.1: Köy Hizmetleri görev alanında, planlama dönemi süresince 960 ha alanda yer üstü sulaması, 1840 ha alanda yeraltı sulaması ile 3 adet sulama göleti (Güney-Çamrak 55 ha, Tavas-Kızılcabölük 130 ha, Tavas-Seki 250 ha.) tamamlanarak toplam 3235 ha alan sulamaya açılacaktır.

Faaliyet 1.2.2: DSİ tarafından sulamaya açılan 107.300 ha (brüt) alana ilave olarak, Acıpayam İlçesinde halen inşaatı devam eden sulama projelerinin 5 yıllık planlama dönemi içerisinde tamamlanması ile 8.300 ha (brüt) alan sulamaya açılacak, sulanan ve sulamaya açılacak olan bu alanlarda ürün planlaması yapılacaktır.¹⁵⁷

2.7.2. Karayolları Genel Müdürlüğü'nün Faaliyetlerinden Örnekler:

Hedef 1.1: 2010 yılına kadar yol ağımızda, kâr ve buzla mücadele uygun malzeme ve ekipman kullanılarak yapılacaktır.

Faaliyet 1.1.1: Malzemeler ile ilgili standartlar bir yıl içerisinde tamamlanacaktır.

Faaliyet 1.1.2: Üç yıl içerisinde standartları belirlenen malzeme kullanımına başlanacaktır.

Faaliyet 1.1.3: Her yıl kar mücadelesi çalışmaları için gerekli malzemeler temin edilecek ve depolanacaktır.

Faaliyet 1.1.4: Kar mücadelesinde çalıştırılacak makine parkının yenilenme ve dengelenmesi 3 yıl içinde tamamlanacaktır.

Faaliyet 1.1.5: Her yıl kar mücadelesi başlangıcında yedek parça satın alınması yapılacak, makine-teçhizat onarımı yapılarak yerlerine konuşlanacaktır.

Hedef 1.2: Yol bakım, onarım ve trafik güvenliği hizmetlerinin standartları her mevsimde konforlu ve güvenli ulaşımı sağlayacak şekilde yükseltilerek 5 yıl içerisinde müşteri memnuniyeti %20 arttırılacaktır.

¹⁵⁷ DİÖİM Stratejik Planı, s.43, 44.

Faaliyetler:

- 1) Yıllık yol bakım birim fiyatları ile ağıımızdaki yol uzunluğunun çarpımından az olmamak üzere her yıl bakım ödeneği ayrılacaktır.
- 2) Her yıl trafik işaretleme malzemeleri yeterli miktarda temin edilerek depolanacaktır.
- 3) 5 yıl içerisinde tüm yolların yatay ve düşey işaretlemeleri tamamlanacak, her yıl %25'i onarılacaktır.
- 4) Bakım hizmetleri ve doğal afet gibi işlerde çalıştırılacak makine parkının yenilenme ve dengelenmesi 3 yıl içinde tamamlanacaktır.
- 5) Asfalt Sathi Kaplama yolların her yıl üçte biri yenilenecek onarılacaktır.
- 6) Bakım ihalelerinin 5 yıla kadar sari olacak şekilde yapılmasına yönelik yasa değişikliği teklifi 2 yıl içerisinde yapılacaktır.
- 7) Ağırlık kontrol istasyonlarının yapımı 2 yıl içerisinde tamamlanacak ve yedi gün yirmi dört saat esasına göre işletilmesine başlanacaktır.
- 8) Her yıl 1,5 milyon taşıtın ağırlık kontrolü yapılacaktır.
- 9) Her yıl ortaya çıkacak sel ve heyelanlardan doğan hasarlar onarılacaktır.
- 10) Ağıımızda olmayan turistik yolların yapım bakım ve onarımı; ilgili Bakanlığın sağlayacağı ödenekler ve öncelikleri doğrultusunda yapılacaktır.
- 11) Otoyollarda üstyapı iyileştirilmesi ve büyük onarımlar zamanında yapılacaktır.
- 12) Mevcut otoyollardaki viyadük ve köprülerin onarımı ve güçlendirilmesi 3 yıl içinde tamamlanacaktır.
- 13) Yol bakım hizmetlerinin yürütüleceği tesislerin her yıl bakımı onarımı yapılacak, ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlar program dahilinde inşa edilecektir.¹⁵⁸

2.7.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Faaliyetlerinden Örnekler

Hedef 1.1. ve Hedef 1.2: 1/25.000 ölçekli nazım imar planlarının 2007 yılı başına kadar bitirilmesi, 1/5.000 ölçekli nazım imar planlarının yapılarak, 5 yıl içerisinde planlanabilir alanlarının % 60'nın planlı hale getirilmesi.

¹⁵⁸ KGM Stratejik Planı, s.68.

Faaliyetler:

- 1) Yeni imar yönetmeliğinin hazırlanarak 2007 başlarında yürürlüğe konulması.
- 2) UEFA standartlarına uygun yeni stadyum yeri planlamak ve yapımını 2 yıl içerisinde sağlamak.
- 3) Yeni ve modern otogar planlaması yapılarak 2 yıl içerisinde hizmete sunmak.
- 4) Yeni planlanan Sümer Arazisi'nde ve Germir sırtları Aydınlar Bölgesinde çağdaş yaşam merkezi oluşturulması (2011 yılı sonuna kadar)

Hedef 3.1: Koruma amaçlı imar planlarındaki veya münferit tarihi eserlerin çevresinde yapılaşmaları önleyici planlar yapmak ve uygulamak.

Faaliyet 3.1.1: Tarihi ve sivil mimariye ait eserlerin restorasyonu ile 3 yıl içerisinde bir eski Kayseri Sokağı oluşturmak.

Hedef 5.1: Her gelir grubuna yönelik konut alanları planlamak ve oluşturmak.

Faaliyet 5.1.1: Mimar Sinan ve İncesu bölgesinde toplu konut alanları oluşturmak ve TOKİ kanalıyla yapımını sağlamak.¹⁵⁹

2.8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Hızlı değişimin hakim olduğu bir çevrede her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Bu nedenle, stratejik plan ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, bir takım beklenmedik durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda gerektiği halde planda değişiklik yapmak üzere sürekli bir izleme ve değerlendirme aşamasının oluşturulması gerekir.¹⁶⁰

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilir. Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Plan gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenir. Bu inceleme ve değerlendirme sonucunda;

- 1) Kuruluşun kurum içi kapasitesinde veya faaliyetini gerçekleştirdiği kurum dışı ortamda temel değişiklikler yoksa,

¹⁵⁹ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.19, 20.

¹⁶⁰ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.97.

- 2) Stratejiler, eylem planları ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa;
- 3) Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsuzsa; plan teyit edilmiş olur ve uygulama devam eder. Buna karşılık yukarıdaki hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkıyorsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değil ise, plan gözden geçirilir ve ilgili merciler tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilir.¹⁶¹

Çağdaş stratejik kontrol, uygulamanın incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü, başka ifade ile amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli yapılmasını sağlar.¹⁶²

2.8.1. İzleme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.¹⁶³ Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporu, stratejik amaçları, hedefleri, faaliyet ve projeleri, gerçekleştirmeler konusundaki açıklamaları ve yorumları ve mevcut durum hakkındaki bilgileri içermelidir. İzleme raporları yönetime stratejik amaçları ve hedefleri değerlendirme imkanı sunmakla birlikte ani gelişmelere karşı hızlı ve etkili tedbir alınmasına yardımcı olabilmektedir.¹⁶⁴

2.8.2. Değerlendirme

Genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir.¹⁶⁵ Bu ölçümün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının, başka bir deyişle varılması istenen sonuçların neler olduğu net ve anlaşılır şekilde önceden ortaya konmalıdır.¹⁶⁶

¹⁶¹ DPT, a.g.e., s.37.

¹⁶² Lütfi Hak Alpkın, **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (03.04.2005), s.14.

¹⁶³ İsmail Bircan, **Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları**, s.419.

¹⁶⁴ DPT, a.g.e., s.38-39.

¹⁶⁵ DPT, a.g.e., s.39.

¹⁶⁶ Bülent Özdemir, a.g.e., s.104.

Değerlendirme, yapılmak üzere belirlenen şeylerin ne kadar iyi yapıldığını belirlemeye yönelik sistematik bir araç olup, aynı zamanda başarı ya da başarısızlığın muhtemel sebeplerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Öncelikli hedefi, gelecekteki performansı arttırmak için geçmişte ne yapıldığını veya şu anda ne yapılmakta olduğunu sistematik bir şekilde test etmektir.¹⁶⁷

Stratejik plan hazırlama sürecinde en kritik konulardan biri de, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçecek performans göstergesi setinin oluşturulmasıdır. Performans ölçüm seti hataları nedeniyle başarısızlıklar başarı gibi görülebilir. Oluşturulan setin, performansın bütün cephesini göstermesi ve değerlendirme yapanların resmin bütününe görmesi gerekir.¹⁶⁸

Performans Ölçümü: Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir. Sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından birisidir.

Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir, hizmetlerin kalitesini artırır çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır, bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir, kurumlara “kamu kaynaklarının niçin harcandığı” sorusuna yanıt vermede yardımcı olur.¹⁶⁹

Performans ölçümünün yapılabilmesi için performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması gerekir.¹⁷⁰

Performans göstergeleri:¹⁷¹

Girdi Ölçütleri: Girdiler, işgücü, materyaller, ekipman, hedef kitle gibi faktörlerdir. Hizmetin toplam maliyetini ölçmek ve kaynakların kompozisyonu hizmetlere olan talep açısından önemlidirler.

¹⁶⁷ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.103-104.

¹⁶⁸ Gülen, Fikret, “Kamuda Stratejik Planlama ve Performans Bütçe”, **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.26.

¹⁶⁹ Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005)

¹⁷⁰ DPT, **a.g.e.**, s.40.

¹⁷¹ Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005)

Çıktı Ölçütleri: Herhangi bir program ya da faaliyetin düzeyini belirler. İş zamanları, hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan zamanın saptanmasına yardımcı olur. Programların neler ürettiğinin belirlenmesini sağlar. Ancak sınırlıdır, çünkü program hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı konusunda ya da hizmetlerin etkinliği ve kalitesi hakkında bir bilgi vermezler.

Getiri Ölçütleri: Elde edilen fiili sonuçları ya da programın yararını ya da etkisini ölçer. Politika yapıcılarını ilgilendirirler; ancak yeterli bilgi vermeyebilirler. Çünkü ölçüme elverişli olmayabilirler. Yalnız çıktı ölçütleriyle karıştırılmamalıdır; getiri ölçütleri programın etkin olup olmadığını belirler. Çıktı ölçütleri ise program başarısı hakkında kesin bir fikir vermez.

Etkinlik (Verimlilik) Ölçütleri: Çeşitli oranlarla ifade edilirler. Çıktı/ girdi, zaman/ çıktı, maliyet/ girdi, maliyet / getiri gibi.

Kalite Ölçütleri: Kalite ölçütü ise paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını bize anlatır. Kalite ölçütleri arasında güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme gibi ürün ya da hizmet ile ilgili ölçütler yer alır. Kalite eksikliği de ölçülebilir. Paydaş şikâyetleri, düzeltme hataları gibi.

Amaç ve Hedeflerle İlişkin Performans Ölçütlerine Bir Örnek:¹⁷²

Aşağıdaki örnek, amaçlar, hedefler ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi göstermek için verilmiştir.

Yetişkinlere Yönelik Okuma-Yazma Kursuyla İlgili Bir Örnek:

Amaç: Yetişkin öğrencilerin okur-yazarlık oranını arttırmak

Hedef:

- 1) 1999 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 25 seviyesine çıkarmak.

¹⁷² Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005).

- 2) 2000 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 30 seviyesine çıkarmak.
- 3) 2001 yılında 6.seviyesinin üzerinde okuyabilen yetişkin öğrenci sayısını % 35 seviyesine çıkarmak.

Performans ölçütleri:

Girdi: Okuma-yazma kursuna kaydolun yetişkin öğrenci sayısı.

Çıktı: Kursu tamamlayan öğrenci sayısı.

Sonuçlar:

Kurs tamamlandıktan sonra 6. seviyenin üzerinde okuyabilen öğrenci sayısı.

Hedeflenen grubun okuryazarlık oranındaki yüzde azalma.

Kursu tamamlayan öğrencilerin kaydolun öğrenciler içindeki yüzde payı.

Etkinlik: Öğrenci başına maliyet.

Kalite: Öğrencilerin Kursu 1–5 ölçeğinde değerlendirmesi.

İyi düzenlenmiş performans göstergeleri özellikleri; anlamalı, kapsamlı, geçerli, sorumlu (bağlantılı), dengeli, nesnel, basit, güvenilir, ulaşılabilir, kullanışlı ve sahiplenilir olmalıdır.¹⁷³

İzleme ve değerlendirme, planın amaçları doğrultusunda yürütülmesini, hesap verilebilirliği, hedef ve amaçların gerçekçi oluşturulup oluşturulmadığını kontrol etmeye yaramaktadır. Aksi halde plan uygulanabilir olmayacak ve formalite gereği yapılan bir belgeden farkı kalmayacaktır.¹⁷⁴

¹⁷³ DPT, a.g.e., s.45-46.

¹⁷⁴ İsmail Bircan, **Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları**, s.421.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK BOYUTUyla YEREL YÖNETİM VE TÜRKİYE'DE BELEDİYECİLİK

3.1. YEREL YÖNETİM

3.1.1. Yerel Yönetim Kavramı

İnsan tek başına yaşayan bir varlık değil, toplumsal bir varlıktır. Bu yönüyle, bir bütünün parçası, insan toplumunun meydana getirdiği organizmanın bir üyesidir. İnsanın toplu halde yaşaması, toplumu meydana getirmesi bir zorunluluğun sonucudur. Çünkü insanların tek başlarına yaşayarak kendilerinden çok daha güçlü olan doğayı dize getirmeleri söz konusu olamayacağından birlikte yaşayıp, doğaya karşı egemenlik kurmaya çalışmışlardır.

Birlikte yaşama; bir düzeni zorunlu kılmıştır. İnsanlar ortak yaşamlarından kaynaklanan kamusal ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla farklı özelliklere sahip birtakım organizasyonlar meydana getirmişlerdir. Bunların en önemlisi devlettir. Bir siyasal organizasyon olarak "devlet" toplum halinde yaşamının en gelişmiş şeklidir. Devlet, ulusal sınırlar içerisinde ulusa ait olduğu kabul edilen egemenliği yetkili organları eliyle kullanarak, kamusal görevlerini yerine getirme yükümlülüğünü üstlenmiştir.¹⁷⁵ Bu kamusal görevlerin başında; iç ve dış güvenliğin sağlanması, adaletin gerçekleştirilmesi, ülke düzeyinde toplumsal refah ve kalkınmanın sağlanması, sosyal güvenliğin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi, altyapı hizmetlerinin yürütülmesi, vergilerin toplanması vb. gelmektedir. Devletler bu tür görevlerini yerine getirebilmek amacıyla faaliyet alanı bütün ülkeyi kapsayan bir "merkezi idare" örgütünü kurmuşlardır.

Ancak devletin egemen olduğu sınırlar içerisinde dağınık bir tarzda köy, kasaba ve kent gibi değişik biçimde birçok yerleşme birimi mevcuttur. Bunların da kendi yerel sınırları içerisinde yaşayanlar için önem taşıyan bazı hizmetlere (itfaiye, ulaşım, çöplerin toplanması, park, mezbaha, vb.) ihtiyaçları vardır. Devletin bu ihtiyaçları merkezi idare örgütü aracılığıyla karşılaması akılcı olmaz. İşte bu sebepten, hem de demokratik

¹⁷⁵ Zafer Üskül, "Subsidiyarite İlkesi Üzerine Düşünce Araştırması", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yeni Medya Hizmetleri, Yıl I, Sayı 4, Ankara, Mayıs-Haziran 1995, s.22.

düzenin gereklerinden dolayı zamanla büyüyen ve çeşitlenen bu ihtiyaçları karşılamak için merkezi idarenin yanı sıra fakat ondan farklı olarak yerel yönetimler kurulmuşlardır. Bu idare tarzı yerel yönetim olarak adlandırılmakta ve “kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezden yönetimden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesi” olarak tarif edilmektedir.¹⁷⁶

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. Yerel yönetimler demokrasinin okulu olarak görülebilir.

Literatürde yoğun olarak kullanılan yerel yönetim tanımı ise evrenselleştirilerek verilmektedir. Buna göre; "Yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan, yerel topluluğun bireylerine kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişisidir."¹⁷⁷ tanımlaması yapılmaktadır.

Yerel yönetim kuruluşları, ülkenin yönetim sisteminin bütünlüğü içinde yer alırlar. Kuruluş ilkeleri, görev ve yetkileri, gelir sistemleri yasama organı tarafından belirlenir. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin hiyerarşik denetimi altında değillerdir. Merkezi yönetim, yerel yönetimler üzerinde hukuka uygunluk denetimi yürütür. Ayrıca ülke yönetiminde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacı ile yerel yönetimlerin de uyması gereken ulusal amaçlar, hedefler, ilkeler ve standartları belirler. Buna karşılık yerel yönetimler, yürütülmesi kendilerine bırakılmış olan kamu hizmetlerine ilişkin kararları almak, tercihleri yapmak, bunlar için, vergi salmak yetkisini de içerecek biçimde, çeşitli yollarla mali kaynak bulmak, bu kaynakları hizmetleri için kullanmak ve bu hizmetleri

¹⁷⁶ Nuri Tortop, **Yerel Yönetimler Maliyesi** (Görev ve Kaynak Bölüşümü), TODAİE Yay.No:263, Ankara, 1996.

¹⁷⁷ M. Çiçek-M.Ökmen, “Küreselleşme Süreci ve Yerel Yönetimler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:417, Aralık 1997, s.129

yürütmek için gerekli iç-örgüt yapılarını kurmak bakımlarından yönetsel özerklikten yararlanırlar.¹⁷⁸

Yerel yönetimin geniş kapsamlı tanımı “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“ şeklindedir.¹⁷⁹

Yerelleşme çabaları sayesinde, bugüne kadar merkezi yönetim tarafından kullanılmakta olan birçok yetki merkezden alınmış, çevreye, yani yerel yönetimlere kaydırılmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse küreselleşme ve yerelleşme akımları devletin gücünün azaltılması sonucunu doğurmuş, artık günümüzde devletler sahip oldukları yetkilerin bir kısmını uluslararası kuruluşlarla, bir kısmını da yerel yönetimlerle paylaşmak durumunda kalmışlardır.

Yerel yönetimlerin var oluş 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.

Bu açıklamalardan sonra yerel yönetimin detaylı bir tanımı yapılacak olursa; yerel yönetim, yerel topluluk üyelerinin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik, sosyal ve kültürel zenginliğine ve refahına ilişkin yerel hizmetleri görmek üzere kurulan; bu hizmetleri yerel topluluğun yararları doğrultusunda yerine getiren; hiçbir ayırım gözetmeden insanı yerel demokrasinin temeli kabul eden; işleyişinde açıklığı, şeffaflığı insan haklarını, çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini yaşama geçiren, yetkilerin yerel topluluğa en yakın yönetim birimince kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip, özerk ve demokratik bir yönetimdir.

3.1.2. Yerel Yönetimlerin Gelişimi

Batı Avrupa'da 2. yüzyıldan itibaren, büyük malikâne sahibi senyörler ve feodal beylerin, kentleri denetim altına alarak yerel güç odakları etrafında kümelenmiş yarı özerk

¹⁷⁸ TÜSİAD, **Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler**, TÜSİAD Yayını, İstanbul, 1995, s.21.

¹⁷⁹ Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, Ankara 1991, s.19.

birimler oluşturdukları ve bunları da bir kralın kendi denetimi altında birleştirerek, siyasal bir düzenin oluşturduğu bilinmektedir. Ancak bu siyasal yapı içerisinde yerel güç unsurları bulunmasına karşılık, kralın merkezleştirici gücü karşısında gerçek bir yerel özerkliğe sahip olamadıklarından, bunlar, özerk yerel yönetim birimi olarak görülememektedirler.¹⁸⁰

Batı Avrupa'daki bu siyasal düzen içerisinde, feodalizmin, kentlerin gelişmesini engellediği, biraz gelişme imkanı bulanları da çökerttiği görülmüştür. Ancak kentsel gelişme ve buna bağlı olarak özerk yerel yönetim anlayışının gelişmesi geniş ölçüde 10. yüzyıldan itibaren burjuvazinin gelişmesi ve 12. yüzyıldan sonra da feodalizmin çözülmesi ile gerçekleşmeye başlamıştır. Nitekim 10. yüzyıldan itibaren burjuvazinin gelişmesine paralel olarak kentlerin de büyüdüğü ve geliştiği görülmüştür.¹⁸¹

Ticaret, işletme ve ulaşımın uğraşan bu yeni burjuva sınıfı; özellikle kıyılarda, ulaşım kolaylığı bulunan yerlerde ve feodal beyliklerin çevresinde "Bourg" adı verilen yeni kentler kurarak gelişmeye ve büyümeye başlamıştır. Burjuvazinin gelişmesine paralel olarak, yaşadıkları Bourg adı verilen bu yeni kentler, önce yargılama ile ilgili bir takım ayrıcalıklar kazanmış ve daha sonra da kamu hizmetleri için yapacakları harcamaları karşılamak üzere vergi koymayı ve toplamayı içeren mali özerkliklerini elde etmişlerdir. Böylece 13. yüzyılda bağımsız kentler ortaya çıkarak, aralarında savunma ve ticaret birlikleri oluşturmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda da daha sonra giderek bu birliklerin devlete dönüştüğü görülmüştür.¹⁸²

Orta çağlarda yönetenle yönetilenler arasındaki bu ilişki, genel bir hukuk kuramına dayanmaktan çok, tarafların üzerinde anlaşma sağladıkları bir tür sözleşme niteliğinde olduğu halde Roma hukukunun yeniden gelişmesinden sonra yerel topluluklara, birer tüzel kişilik gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Ancak yerel topluluğa bu tüzel kişiliğin tanınması, tek yanlı olarak yönetenlerin ya da hükümdarın isteğine bağlı olmuştur.¹⁸³

¹⁸⁰ Rafet Çevikbaş, "Yerel Yönetimler, İşlevi ve Türkiye'deki Durumu" Türk İdare Dergisi, Sayı:407, Haziran 1995, s.69,96.

¹⁸¹ Rafet Çevikbaş, **a.g.m.**, s.75.

¹⁸² İlhan Tekeli, **a.g.m.**, s.5 Keleş ve Yavuz, a.g.e., s.2.'den aktaran Çevikbaş, a.g.m., s.71.

¹⁸³ Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz, **Yerel Yönetimler**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara 1983, s.2.

Nihayet 19. yüzyılda bugünkü yerel yönetim ya da belediye anlayışının ilk örneği İngiltere’de 1835 yılında bir yasayla getirilmiş, ancak seçme ve seçilme hakkı sadece mal sahipleriyle sınırlandırılmış ve mal sahibi olmayanların seçilebilmesi ancak 1894 yılında mümkün olabilmıştır.¹⁸⁴

20. yüzyılın başları, yerel yönetimler için "**altın çağı**" olarak söz edilmekte olup, yerel birimler, bu dönemde zorunlu hizmetleri için yeterli kaynak bularak merkezi yönetimin sunduğundan daha fazla hizmet sunabilme niteliğine kavuşabilmişlerdir.¹⁸⁵

Günümüz devletlerinde, özellikle 2000’li yıllarda mutlak anlamda merkezden yönetim ya da tersi mümkün değildir. Ülkeler tarihsel gelişimleri ve yerel yönetim geleneklerine göre genel çizgileri ile merkezden yönetim ağırlıklı ya da yerinden yönetim ağırlıklı sistemi benimsemişlerdir. Yerinden yönetimin güçlü olduğu ülkelere; İngiltere ve İskandinav ülkelerini, merkezden yönetimin güçlü olduğu ülkelere; Fransa, İtalya ve Türkiye’yi örnek gösterebiliriz.

3.1.3. Yerel Yönetimlerin Temel Değerleri

Yerel yönetim kurumunun temelini yerel demokrasi değerleri oluşturur. Bu değerler, yerel toplulukların kendilerini en çok ve yakından ilgilendiren konularda kendi kendilerini özgürce ve demokratik yol ve yöntemlerle yönetmelerini öngörmektir.¹⁸⁶

Yerel yönetimlerin şu temel değerlere sahip olmaları arzu edilir.¹⁸⁷

- Özgürlük ve özerklik,
- Katılımcılık,
- Etkinlik,
- Hizmet, yetki ve kaynakların bölüşümü,
- Demokratiklik.

¹⁸⁴ İlhan Tekeli, **a.g.m.**, s.6.

¹⁸⁵ Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz, **a.g.e.**, s.7.

¹⁸⁶ Nuri Eldem, **Yerel Yönetimler İçin Demokratik Bir Model Arayışı**, TÜSES Yayınları, İzmir 1991, s.8.

¹⁸⁷ L.J. Sharpe, “Theories and Values of Local Government, Political Studies”, Vol: 18, No: 2 June 1970, s. 115.’ten aktaran Çevikbaş, **a.g.m.**, s.71.

3.1.3.1. Özgürlük ve Özerklik

Yerel yönetimlerde birey özgürlüğü değil temelde topluluğun özgürlüğü öne çıkmaktadır. Bu geniş anlamıyla özgürlük kavramı, "Yerel Özerklik" için bir temel oluşturmuş ve böylece yerel özerklikle Devletin yerel yönetimlere müdahalesinin önlenmesi amaçlanmıştır. Kısaca yerel özgürlük ya da yerel özerklik, yerel yönetim örgütü ve topluluğuna devletin müdahalesi olmadan, yerel topluluğun, kendi özgür iradeleri ile seçtikleri bağımsız organlarca, yasalarla belirlenmiş bazı yerel görev ve yetkiler bakımından kendi kendilerini idare etmeleri şekli olmaktadır.

Ancak özerklikle gelir arasında önemli bir bağlantı bulunmakta ve özerk bir idarenin gerçekleşmesi için sadece karar alma yetkisine sahip özerk organların varlığı yeterli olmayıp, yeterli gelir kaynaklarının bulunarak bu gelir kaynaklarının oranlarını ve miktarlarını belirleme yetkileri de bulunmalıdır.¹⁸⁸ Yani tam bir özerklik için yerel yönetimlerin kendi başlarına kullanabilecekleri kaynaklara sahip olmaları gerekli görülmektedir. Ancak böyle bir bağımsız gelir kaynaklarına sahip olmalarından yerel yönetimlerin, tamamen bağımsız oldukları ya da olabilecekleri anlamı çıkarılmamalıdır. İdarenin bütünlüğü ilkesinden hareketle dünyanın hemen her yerinde, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde gözetim ve denetim yetkileri olmaktadır.

Bu bakımdan özerk yerel yönetim, bağımsız yerel yönetim uygulaması ya da denetimden uzak kalma olarak değerlendirilmemelidir. Özerk yerel yönetim sadece keyfi tutum ve denetimden korunmuş olma anlamında düşünülmelidir. Bu yüzden yerel yönetimler üzerindeki denetim, son derece yoğun ve etkili bir biçime getirilmesi gereken "Yargı Denetimi" ile işin özünü oluşturan "Halk Denetimi" olarak iki şekilde gerçekleştirilmelidir.¹⁸⁹

Bu yüzden yerel özerkliğin geçerliliğini sürdürebilmesi için merkezin yerel yönetimler üzerindeki denetiminin sınırlı ölçülere indirilmesi ve yerel yönetimlerin daha

¹⁸⁸ Nuri Tortop, "Yönetim Sistemimiz İçinde Belediyelerin Önemi, Sorunları ve Yeni Düzenlemeler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:4, Ankara, Aralık 1985, s.5.

¹⁸⁹ Metin Kazancı, "Yerel Yönelimler Üzerine Bir Kaç Not", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 4, Ankara, Aralık 1983, s.42.

çok yerel topluluğu oluşturan halk tarafından denetlenmesi görüşü daha isabetli ve etkili bir yol olmaktadır.¹⁹⁰

Sonuç olarak, yerel yönetimlerin özerk olma isteklerinin ya da buna yol açacak akımların ve doğmaların ana nedeni, yerel yönetimlerin kendi çalışma alanları üzerinde kural koyma yetkisinden yoksun olmaları endişesi yattığından, yerel yönetimlerin kendi sorumluluk alanları içinde kalarak yerel halka yararlı olabilecek kararları alabilme güçleri olmalıdır. Böylece yerel özerklikten amaç, merkezi yönetimin keyfi tutumuna karşı korunmuş, fakat yargı denetimi içinde ve yerel halkın etkisine açık bir yerel yönetimler modeli yaratabilmektir.¹⁹¹

3.1.3.2. Katılımcılık

Katılımcılık, yerel topluluğun, yerel düzeydeki kendileri ile ilgili hizmet yapımı ve kararlar dizisine değişik düzeyde müdahale ve katılma süreci olarak anlaşılabilir. Yerel yönetimler de halkın yönetime katılabildiği en yakın yönetim birimleri olmaktadır.

Demokrasinin gelişmesi ve işleminde hayati bir konuma sahip olan yerel yönetim, halka en yakın yönetim kademesi olarak, hemşehrilerin kendi yaşama koşullarına ilişkin kararların alınmasına katılabilecekleri ve toplumsal gelişmenin hızlandırılması konusunda bilgi ve yeteneklerini seferber edebilecekleri çok önemli toplumsal, idari ve siyasal bir kurumdur. Bu bağlamda, yerel yönetimlerde başarı, büyük ölçüde halkın katılımına bağlıdır. Bunun için politika oluşturma sürecinden hizmetlerin yürütülmesine kadar uzanan bir çerçevede, halkın her düzeyde yönetime katılmasını sağlayacak ve kurumlaştıracak somut mekanizmalara işlerlik kazandırılmalıdır.¹⁹²

Bilgi çağına ulaşılmış olması aynı zamanda çoğulcu demokrasinin katılımcılıkla yeni bir içerik ve anlam kazanmasına, katılımcı demokrasi anlayışının gelişmesine yol açmıştır.¹⁹³

¹⁹⁰ Kurt Steiner, Local Government in Jajon, Stanford University Pres, s.119.'ten aktaran Çevikbaş, **a.g.m.**, s.71.

¹⁹¹ Metin Kazancı, **a.g.m.**, s.42.

¹⁹² Sadun Emrealp, **Yerel Yönetimde Başarının Yolları**, IULE-EMME Yayını, İstanbul 1994, s.19.

¹⁹³ Orjan Pirlar, Nuri Tortop ve Ahmet Başsoy, **Belediyeler ve İdari Vesayet**, TBD-KAV, Mahalli

Katılım süreci ile bir bakıma yerel yönetimlerde yerel topluluğun denetim ve gözetiminin de sağlanarak, hizmetlerde etkinliğin işlev kazandığı da görülebilmektedir. Katılım ayrıca yerel yönetimlerde, demokrasi ögesinin işlerlik kazanmasını ve gelişmesini de sağlayan bir etmen olmaktadır.

3.1.3.3. Etkinlik

Yerel düzeydeki hizmetlerin; belirlenen amaca uygun ve yeterli şekilde, daha az kaynak ve emek harcayarak yerine getirilmesi, yerel yönetimlerde etkinlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumda devletin üreteceği tüm kamu hizmetlerinin merkezi yönetimce gerçekleştirilmesi, hem çeşitli yönleriyle yetersiz ve hem de çok pahalı bir yol olmaktadır. Bu bakımdan kamu hizmetlerinin sunulmasında, hem ekonominin ve hem de üretilen hizmetin yerel taleplere uyumluluğunun sağlanması için, merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında bir işbölümünün yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Yani toplumun gelişmesine paralel olarak artan ve çeşitlenen işlevlerin, merkezi yönetim ve yerel yönetim arasında etkinlik ilkesine göre bölüştürülmesi en rasyonel yol ve tutum olmaktadır.¹⁹⁴

Yerel yönetimlerde etkinliğin arttırılmasına ise;

- En uygun (optimal) hizmet alanının sınırlarının gözden geçirilmesi,
- Kaynak savurganlığını azaltmak için yerel yönetim birimlerinin sayısının azaltılması,
- Yerel birimlerden her birine en iyi yerine getirebilecekleri işlerin bırakılması yolları ile ulaşılabilir. ¹⁹⁵

3.1.3.4. Hizmet, Yetki ve Kaynakların Bölüşümü

Merkezi idarenin tek başına etkin bir şekilde yerine getiremeyeceği kadar çoğalan hizmetlerin ya da görev ve yetkilerin, başta etkinlik açısından yerel yönetimlerle uygun

İdareler Eğitim Araştırma Merkezi, Ankara 1995, s.309

¹⁹⁴ Tekeli, “Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Ankara, Haziran 1983, s.5.

¹⁹⁵ Keleş ve Yavuz, **a.g.m.**, s.34-35.

şekilde paylaşılması ya da bölüşülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu bakımdan yerel yönetim sisteminde temel sorunlardan biri, yerel yönetimlerin yetkilerinin tanımlanması ve belirlenmesi olmaktadır.

Yerel yönetimlerin görevlerinin tayininde asıl sorun, yerel yönetim iktidarlarına uygun görev vermek olup, görevler eğer çok dar tutulacak olursa, yerel yönetimlerin itibarı azalmakta ve yeterli eleman cezbetmek güçleşmektedir. Görevlerin çok geniş tutulması halinde ise yerel yönetimler kaldıramayacakları bir yükün altında ezilerek yine itibarlarını kaybetmektedirler.

Genel olarak yerel yönetimlerin yeterli personele sahip olduğu, siyasi ve sosyal gelişmenin olduğu bir ülkede, merkezi yönetimin rolü, genel politika tespit etmek ve bu politikanın uygulanışını gözetmek, yerel yönetimlerin iktidarları dışında kalan görevleri yürütmek, ülkenin değişik bölgelerindeki hizmetlerin aynı kalitede yürütülmesini ve idari uygulamalarda yeterlik ve eşitlik ilkelerinin gerçekleştirilmesini sağlamak, merkez ve taşra idareleri arasında koordinasyonu sağlamak ve araştırma yapmaktır.

Buna karşılık, bu konuda, merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında sürekli bir gerginliğin ve çatışmanın olduğu gözlenmekte ve günümüzde bunlar arasında da merkezi yönetimlerin giderek güçlenmekte oldukları görülerek, etkinlik açısından dengenin korunabilmesi için, değişik çevrelerce yerel yönetimlerin yetki, görev ve kaynaklarının artırılması gereği ileri sürülmekte ve savunulmaktadır.

Ancak siyasal erkin ya da görev, yetki ve kaynakların bölüşümünü, genellikle yasa koyucunun ya da merkezi idarenin değerleri belirlemektedir. Bu yüzden, genellikle merkezi idarenin, görev, yetki ve kaynakların bölüşülmesi ve yerel yönetimlere aktarılmasında çok çekingen ve hatta kıskanç davrandığı görülmekte olup, bu bölüşümün de tarih boyunca değişikliklere uğradığı gözlenmektedir.

Yine merkezi idarenin, yerel yönetimlere devrettiği hizmet ya da görev ve yetki ile orantılı olarak, bunların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için, yeterli veya hiç kaynak tahsis etmemesi çelişkisi ile de karşılaşmaktadır.

Halbuki merkezi idare ile yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle mali hakların ya da gelir kaynaklarının düzenlenmesi gerekli olmaktadır.

Bunun için de,¹⁹⁶

- 1) Hem merkezi idare hem de yerel yönetimler aynı kaynaklardan (kişi ve teşebbüslerden) mali gelir sağlamaları dolayısıyla, başta mükerrerliğin önlenmesi için merkezi idare ve yerel yönetim vergileme alanları ayrı ayrı düzenlenmelidir.
- 2) Yerel yönetim birimleri arasında hakkaniyet ölçülerinin sağlanması için, çeşitli bölge ve yörelere dağılmış olan yerel birimler arasında, gelir kaynaklarına sahip olma bakımından eşitlik değilse bile, bir denge kurulmasına çalışılmalıdır.
- 3) Yerel yönetimler devlete karşı korunarak, kendilerinden kaynakları ile orantılı hizmet istenmeli ve bunun için de hizmetin görülmesi için gerekli olan gelir sağlanmalıdır.
- 4) Gelir kaynaklarının yerel yönetim birimleri arasında dağıtımında eşitlik ilkesini koruyabilmek için sistem esnek olmalıdır.

Aksi takdirde vergi yükünün çeşitli toplumsal sınıflar ve bölgeler arasında adaletli bir biçimde dağıtılamaması ve yerel yönetimlere hizmetlerini karşılayacak yeterli mali kaynak imkanı tanınmaması durumlarında, yeterli gelire kavuşturulmamış yerel birimler, yetkileri içinde olan ve yerel halkın günlük yaşamını yakından ilgilendiren hizmetlerinin ücret tarifelerini yükselterek kent yaşamını pahalılaştıracak ve ağırlaştıracaklardır.¹⁹⁷

3.1.3.5. Demokratiklik

Ulusal toplumlarda demokrasi, genel anlamıyla, halkın siyasal katılımı ve temsili olarak karakterize edilmektedir. Ulusal düzeyde demokrasinin gerçekleştirilmesinde, yerel yönetim deneyleri bir siyasal eğitim aracı olarak görülmektedir. Bu bakımdan, yerel yönetimlerin merkezi yönetimlere göre güçlendirilmesi, daha demokratik bir toplumun oluşturulmasına yardımcı olacağı konusunda günümüzde yaygın bir kanı bulunmaktadır. Yerel yönetimler, bu konuda, bir sivil toplum kurumu olarak halk tabanına dayalı şekilde

¹⁹⁶ Tahir Aktan, "Mahalli İdarelerin Bazı Sorunları Üzerine", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, Ankara, Haziran 1974, s.104-105.

¹⁹⁷ Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz, **a.g.e.**, s.180.

ortaya çıkmaları nedeniyle yurttaşlık bilincinin de gelişerek siyasal katılımın sağlanması ölçüsünde, demokratik bir kurum olma özelliğini ortaya koymaktadırlar.¹⁹⁸

Bu bakımdan, bugün, hemen hemen bütün ülkelerde yerel yönetimlere demokratik kurumların önde gelenlerinden biri olarak bakılmaktadır. Bunun esas nedeni, yerel yönetimlerin, halkın kendi özgür iradesi ile seçmiş olduğu organlar vasıtasıyla, kendi kendini yönetmesine imkan veren kurumlar olmasıdır.¹⁹⁹

Ayrıca yerel yönetimlerin "Demokrasi Okulu" olduğu gerçeği bugün artık göz ardı edilemeyecek bir olgudur. Çünkü yerel temsili yönetim, daha üst düzeydeki siyaset adamlarının yetiştirilmesi için temel kaynaklardan biri olmuştur. Birçok ülkede, büyük ya da önemli kentlerde belediye başkanlığı yapmış kişilerin, ulusal düzeyde siyaset alanına atladıkları sık görülen bir gerçektir.²⁰⁰

3.1.4. Yerel Yönetimlerin Faydaları

Yerel yönetimlerin varlık nedenlerini temelde iki noktada toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, yerel nitelikli hizmetlerin görülmesinde verimlilik ve etkinliği sağlama amacı, ikincisi ise demokratik bir toplum modelinin yerleşikliğinin gereğidir.

Merkezi idarenin yapması gereken bazı yetki ve hizmetlerin yasal olarak yerel yönetimlere devredilerek bölüşülmesinden şu faydalar sağlanmış olur:²⁰¹

- 1) Yerel yönetim uygulaması, bireylerin demokrasinin tanımına uygun yurttaş kimliği kazanmaları yolunda demokratik eğitim sağlayacaktır. Bu açıdan yerel yönetimlerin özü niteliğini taşıyan belediyeler de gerek sosyal yaşantı ve duyarlılık açısından, gerek ulusal düzeyde siyasal sisteme aktif veya pasif olarak katılma yönünde bir demokrasi okulu niteliği taşımaktadır.

¹⁹⁸ İlhan Tekeli, **a.g.e.**, s.3-4.

¹⁹⁹ Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz, **a.g.e.**, s.25.

²⁰⁰ Cevat Geray, "Belediye Sorunları ve Politikacılar", **SBF Dergisi**, Cilt:32, Ankara 1977, s.23-32.

²⁰¹ Henry Maddick, **Democracy, Decentralisation and Development**, Asia Publishing House, New Delphi 1963, **Amme İdaresi Dergisi**, Kitap ve Makale Özetleri, Cilt:3 Sayı:3 Eylül 1970, s.211.

- 2) Yerel yönetim aktif yurttaşlığı geliştirir, yerel temsili ve katılımı sağlar, yerel kimliğin oluşmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunur, yerel topluluk içinde birliktelik, bütünlük, aidiyet ve dayanışma duygusunu geliştirir. Yerel halk plan ve programı benimseyip, onların gerçekleşmesi için hükümete yardımcı olur.
- 3) Vatandaşın kendini ilgilendiren konularda yerel yönetimler aracılığı ile söz sahibi olması ve kendi temsilcilerini kontrol edebilmesi, siyasi entrika ve kötü yönetimi ıslah etmede oldukça etkili olabilir.
- 4) Yerel yönetimler birçok işler için yerinden personel temin ederek merkezi yönetimin eğitilmiş insan gücünden tasarruf etmesini sağlar.
- 5) Yerel yönetimler, vatandaşların siyasi icraatları yakından kontrol etmelerine fırsat verir.
- 6) İletişim imkanlarının zayıf, topoğrafik şartların aleyhte olduğu ülkelerde yerel yönetimler merkezi hükümet politikasının yerel seviyedeki uygulayıcıları olabilirler.
- 7) Yerel yönetimler, mahalli sorunların yerel meclislerde daha sabır ve anlayışla tartışılmasına imkan vereceğinden, teşhisler daha gerçekçi ve güvenilir olur. Ayrıca kararlar yerel yönetimlerce mahallinde alındığından kaynak ve zaman israfı da ortadan kalkar.
- 8) Bürokrasi ve kırtasiyecilik azalma gösterir. Ayrıca yerel hizmetler, yerel yönetimlerce karşılanınca merkezi yönetim de rahat bir nefes alarak, gerçekten kendisinin yapması gereken işlemleri yapmaya fırsat bulur ve ülke yönetimi daha demokratik bir niteliğe kavuşur.²⁰²
- 9) Yerel yönetim uygulamasıyla, yerinde yürütülen ülke çapındaki hükümet programlarını halk anlamaya ve benimsemeye başlayarak, bunun sonucunda da etkin bir şekilde faaliyetlere katılır. Halkın bu faaliyetlerin yürütülmesine etkin katılımının yanında, hizmet ve tesislerin korunmasını da üstlenir. Ayrıca yerel yönetimler, aynı zamanda politikacılar için bir eğitim merkezi özelliği taşımaktadır.²⁰³

²⁰² Sadık Öncül, “Ülkemizde Yerel Yönetimlere Ağırlık Verilmesinin Doğuracağı Yararlar ve Olumsuzluklar”, **Ata. Üniv. İkt.ve İd.Bil.Fak.Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum 1993, s.243-245.

²⁰³ İbrahim Daşöz, “Yerinden Yönetim ve Kalkınma”, **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayını, Yıl:62, Sayı:386, Ankara, Mart 1990, s.279.

10) Yerel yönetimler, merkezi yönetim gibi kamu hizmeti sunarken, çevresel özellik ve koşulları göz önüne almaksızın ve yöre halkının tercih ve duyarlılığını önemsemeksizin her yerde tek tip uygulama içine girmez. Ayrıca her yerel yönetim birimi, merkezi yönetimin aksine, muhasebe sistemi ve bütçeleme konusunda tek tip yerine, kendi özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre esnek bir uygulama gerçekleştirir.²⁰⁴

Görüleceği gibi, genel olarak yerel yönetimler, bireylerin içinde yaşadıkları fiziksel çevreden, kültürel yaşamın zenginliğinden, iş olanaklarının sağlanmasından ve birçok toplumsal hizmetlerden sorumlu bulunmaktadır. Yerel yönetimler sayesinde vatandaşlar yaşantılarının çeşitli yönlerini ilgilendiren konuların öncelik sırasına konmasında etkili olabilmekte ve hizmetlerin yönetimini denetleyebilmektedirler.²⁰⁵

3.1.5. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişimi

Yerel toplulukların sahip olup, birlikte kullandıkları kamusal, siyasal hak ve özgürlüklerden kaynaklanan yerel yönetimler, demokrasinin temel kurumlarından birisidir. Vatandaşa en yakın konumda bulunan yerel yönetimler, belli bir yörede oturanların ortak gereksinimlerinin karşılanmasını sağlarlar. Araştırmanın takip eden bölümlerinde Türkiye’de yerel yönetimlerin gelişimi Osmanlı dönemi ve Cumhuriyet dönemi başlıkları altında irdelenmektedir.

3.1.5.1. Osmanlı Döneminde Yerel Yönetim

Batılı anlamda yerel yönetim uygulaması, Türkiye’de çok eski tarihlere dayanmamakta olup, yerel yönetimle ilgili bazı kent hizmetlerinin yerel yönetim kurumları kuruluncaya kadar, Osmanlılarda vakıflar ve esnaf örgütleri gibi kuruluşlar tarafından yürütüldüğü bilinmektedir.²⁰⁶

Resmileşmiş bir yerel yönetim statüsünün, Osmanlılarda, ancak 19. yüzyılda dış dünyaya açılma, kentlerin büyümesi, mali merkeziyetçilik sisteminin yerleşme

²⁰⁴ Ziya Çoker, “Bugünkü Uygulama İçinde Merkezden Yönetim Yerinde Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayını, Yıl:63, Sayı:393, Ankara, Aralık 1991, s.15-16-19-20.

²⁰⁵ Henry Maddick, *The Contribution of Local Government*, The Hague, 1971, s.33-53, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Ankara, Haziran 1973, s.69-72.

²⁰⁶ Osman Nuri Ergin, **Türk İmar Tarihinde Vakıflar, Belediyeler, Patrikhaneler**, İstanbul 1944, s.44.

gereği ve özellikle azınlıkların siyasal katılımı ve etnik haklarını elde etmeleri yönünde dış devletlerin yaptığı baskıların sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir.²⁰⁷

Ancak Kırım savaşının ardından, 1855'de İstanbul'da “**şehremaneti**” denen ilk belediye kurulabilmiştir. İstanbul dışında da, 1868'den itibaren, belediye örgütü kurma girişimlerine başlanmıştır. 1876'da hazırlanan "Vilayet Belediye Yasası", her kent ve kasabada birer belediye örgütü kurulmasını öngörmüştür. Bu düzenlemelere göre belediye başkanı hükümetçe atanıyor, belediye meclisi üyelerini ise halk seçiyordu. Belediyeler gibi birer yerel yönetim birimi olan "İl Özel Yönetimi", 1864 tarihli "Vilayet Nizamnamesi" ile eyalet yerine il örgütünün kurularak genel yönetimin yanında bir de "İl Özel İdaresi"nin kurulmaya başlaması ile gelişme göstermiştir. Yine bir toplumsal birim olarak köy, çok eski bir geçmişe sahip olmasına karşılık bir yerel yönetim birimi olarak örgütlenmesine, asıl Tanzimat'tan sonra yine 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi (tüzüğü) ile kavuşmuştur. Bu tüzüğe göre ülke illere, iller ilçelere, ilçelerde köylere ayrılıyordu.²⁰⁸

Ancak Osmanlı İmparatorluğunun son dönemleri ve Cumhuriyetin ilk yıllarında, Tanzimat'ın getirdiği Batılı haklar sistemiyle, mülkiyet düzeninde ve toplumsal yapı veya toplumsal sınıf düzeninde ortaya çıkan değişimlere paralel olarak kentsel yapıda da yeni dönüşümler ve değişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. Kentlerde, kent içi ulaşımın niteliği değişerek kente araba, tramvay v.b. yeni araçlar girmeye başlamış ve dolayısıyla köklü değişimler geçiren kentlerin gereksinimleri geleneksel Osmanlı vakıf ve esnaf örgütleri gibi yerel yönetimlerin işlevlerini yüklenen kurumlarca karşılanamaz hale gelmiştir. Bu durumda, toplumda, eski kurumlar, ortaya çıkan yeni gereksinimler karşısında işlevlerini kaybederken, belediyeler bu sorunlara çözüm getirecek kurum olarak görülmüştür. Böylece belediyelerin Batılılaşma süreci sırasında sadece özentiyile Batıdan alınan bir kurum olarak değil, yeni bir kurumun doğuşuna açıkça işlevsel bir gereksinme duyulduğu için ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

²⁰⁷ İlber Ortaylı, Türkiye İdare Tarihi, TODAİE Yayınları, 1980-Ankara, s.6'dan aktaran Muzaffer Sencer, "Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat Sonrası Siyasal ve Yönetimsel Gelişmeler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, Ankara, Eylül 1984, s.56.

²⁰⁸ Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz, a.g.e., s.40-42.

Belediyelerin Türkiye'de, Batı'daki gibi güçlü bir sivil toplum kurumu olarak çıkamamasının nedeni olarak; gelişen burjuvazinin güçsüzlüğü yanında, Osmanlılarda güçlenen ticaret burjuvazisinin ayrılıkçı ulusçuluk akımlarını desteklemesi yüzünden, bu akımlara karşı imparatorluğun bütünlüğünü korumak için çok hassas olan Osmanlı yönetimlerinin, yeni doğan belediyelerin güçlü bir rakip sivil toplum kurumu olarak ortaya çıkmasından duyduğu endişelerin yattığı söylenebilir.²⁰⁹

3.1.5.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetim

Türkiye'de Batılı anlamda yerel yönetimlerin gelişimi Cumhuriyet döneminde başlamıştır. Cumhuriyet döneminde; 19.3.1924 tarihinde "442 sayılı Köy Kanunu" ve 1930 yılında "1580 sayılı Belediye Kanunu" çıkarılarak yürürlüğe konmuştur.

Ancak il özel yönetimlerine ait temel yasa, 1913 yılında Osmanlı Devleti döneminde çıkarılmış ve bir yıl sonra 1914'de de görevlerinde değişiklik yapılarak bu yasanın hükümleri günümüze kadar geçerliliğini devam ettirmiş, 11 Haziran 2005 tarihinde 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu çıkarılmıştır.

1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı yasa, gerçekte belediyelere çok geniş bir görev alanı çizmiş ve o günden bu yana 1980'li yıllara kadar uzun zaman süresi içerisinde, hemen hemen belediyelerin görev alanlarının sınırlılığında yakınma olmamıştır. Yakınmalar, daha çok belediyelerin bu görevleri görececek yeterli kaynaklarla donatılmamış olması ve bu görevlerini zaman içinde merkezi yönetime kaptırmış olmalarında görülmüştür. Belediyelere bu şekilde geniş bir görev alanı çizilmiş olması öngörülen çağdaş uygarlık yaşamı için bu işlevlerin yerine getirilmesinin gerekliliği yanında, haberleşme ve ulaşım sisteminin sınırlı imkanları içerisinde merkezi yönetimin bu görevleri yerine getiremeyeceği düşüncesinden doğduğu söylenebilir. Belediyelere böyle geniş bir görev alanı çizilmiş olması, 1580 sayılı yasanın 55 yıl değişmeden uzun süre yürürlükte kalmasında en önemli etkenlerden biri olmuştur.²¹⁰

²⁰⁹ İlhan Tekeli, **a.g.m.**, s.7-8.

²¹⁰ İlhan Tekeli, **a.g.m.**, s.14-15.

Bu yüzden belediyelerin 1930'lar sonrası yıllarda oldukça aktif oldukları; sağlık, sosyal ve kültürel hizmetler konusunda, görev alanlarını, kaynak yetersizliğinin de etkisiyle büyük ölçüde kısararak zamanla merkezi yönetime devrettikleri görülmektedir.

Cumhuriyetin ilk dönemi olan tek partili dönemde; gelenek halini alan belediye başkanlarının merkezi otoriteye kayıtsız-şartsız belirlendiği bir uygulama döneminin yaşandığı görülmüştür. Ancak daha sonra 1950'den itibaren bu uygulama, yerel yönetimlerin ve yöneticilerin bireysel niteliklerinin ön plana geçtiği "İkinci Belediyecilik Hareketi" olarak da nitelenen bir başka dönem ve uygulamaya yerini bırakmıştır. Bu akım içinde belediye başkanları bireysel ağırlık ve etkinlikleri ile yerel yönetimleri sürüklemeyi denemişlerdir.²¹¹

1950'de iktidar olan Demokrat Parti (DP), muhalefette bulunduğu dönemde savunduğu demokratikleştirme programı içinde belediyelerin demokratikleşmesine de yer vermiş, ancak iktidara geldikten sonra tek parti döneminin belediye yasalarında önemli bir değişiklik yapmamıştır. Buna karşılık uygulamada, DP belediyeciliğinde esnaf ve küçük üreticilerin etkinliği artmış ve böylece DP, önemli derecede destek aldığı bu sınıfları partisine daha çok belediyeler çerçevesinde yarattığı olanaklarla bağlamıştır. Bu uygulama ile bir bakıma merkezi yönetimde belediyeler arasında iş bölümünün yapıldığı ve böylece Türkiye'nin gelişen burjuvazisinin çıkarları merkezi düzeyde savunulurken, küçük burjuvazinin çıkarları ise belediyelerde savunularak gerçekleşmiştir. Bu iş bölümünün büyük ölçüde 1973'lere kadar ve hatta daha sonrada sürdürüldüğü ileri sürülebilir.²¹²

1950-1960'lı yıllarda yerel yönetimlere hakim olan bu uygulama, 1970'lerde ve özellikle 1973 seçiminden sonra, yaklaşımların geniş ölçüde değişmesi ile belediye ve öteki toplumsal gelişmelere yarı politik açıdan bakan ve çekişmeyi reddeden ve başkanın kişiliğinin yine de önemli olduğu "İkinci Belediyecilik Hareketi" yerini fiili olarak "Tekno-Politik" bir akıma bırakmıştır. Başkanların siyasi

²¹¹ Metin Kazancı, **a.g.m.**, s.36-37.

²¹² İlhan Tekeli, **a.g.m.**, s.9.

görüş ve tutumları önem kazanarak, siyasi kadrolarla birlikte belediye yönetimine gelme gibi kimi sakıncaları olan bir gelenek oluşmaya başlamış ve dolayısıyla 1973'lerden sonra, yerel yöneticilerin kent ve kentsel olaylara bakışında siyasal içerik ön plana geçmiştir. "Demokratik Yerel Yönetim Hareketi" olarak nitelenen bu hareket 1950'lerden başlayan ve 1970'lerde iyice yoğunlaşan kentleşme hareketi ve onun doğurduğu ikincil sorunların, belediyelerce çözümlenememesi sonucu, ortaya çıkan toplumsal gelişme ve çekişmelerin sonucu olmaktadır. Kısacası 1970'lerden sonra yerel yönetimler özellikle belediyelerimiz, toplumsal ve siyasal sistemimizin önemli bir ögesi olarak yoğun bir siyasi içerik kazanmış ve böylece yerel yönetim hareketinin temel özelliği, siyasal planda önemli bir yer tutması ve özellikle de halkın yerel yönetimleri artık bir siyasal yapı ve arena olarak görmeye başlamasına yol açmıştır.²¹³

"Demokratik Yerel Yönetim Hareketi"nin tartışıldığı 1970'li yıllarda, 1977 yerel yönetim seçimleri yapılmış ve seçim sonucunda sosyal demokrat yerel yönetim kadroları oylarını büyük ölçüde arttırarak kentlerde ve kentlerin yönetiminde iktidarı ele geçirmişlerdir. 1977 yılında yapılan bu seçimlerin yerel yönetimler açısından en önemli özelliği ise, kentsel seçmenin artık aday kişinin bireysel özelliğini tümüyle bir yana bırakıp siyasal programa oy vermeye başlamış olmasıdır. 1977 yıllarında yoğunlaşan ve artan, toplumun değişik kesimlerinin aktif bir biçimde yerel yönetimlere katılma isteği, yerel yönetim birimleri üzerine daha ciddi ve kalıcı bir biçimde eğilme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçta, 1978 yılı başında iş başına gelen Ecevit Hükümeti içinde "Yerel Yönetim Bakanlığı" kurularak çalışmalara başlamıştır. Dünya'da sayıları çok sınırlı olan yerel yönetim bakanlığı, yerel yönetimler üzerinde merkezi yönetimin denetimini azaltmak ve yerel yönetimleri üretici-birlikçi bir yapı içinde özerkliğe kavuşturarak kendi öz kaynaklarını kullanmayı geliştiren bir amaç gütmüştür. Ancak yerel yönetim bakanlığının, belirli yetkileri zamanında diğer bakanlıklardan devir alamaması yüzünden, özellikle ivedi sorunları anında çözememiş olmanın getirdiği yılma ve bıkkınlık içinde, kendilerinden beklenen performansı gösterememiş ve dolayısıyla daha sonraki hükümetler içinde yer alamamıştır.²¹⁴

²¹³ Metin Kazancı, **a.g.m.**, s.36-37.

²¹⁴ Metin Kazancı, **a.g.m.**, s.45-77.

1970'li yılların sonunda ortaya çıkan demokratik belediyeçilik hareketi, 1980'li yıllarda 12 Eylül hareketi ile beraber, Afyon, Çorum, Sivas, Erzurum, dışındaki tüm illerin belediye başkanlarının değiştirilerek yerlerine merkezi yönetimin atamasıyla iş başına gelen ve çoğunlukla bürokrat olan "Denetimci Belediye" anlayış ve uygulamasının ağırlık kazanmasına yol açmıştır. Bu dönemde belediyelerin en önemli işlevi, temizliği sağlama ve kentin belirli hizmetlerini düzenlilik içinde yerine getirme olmuştur.²¹⁵

1984 yılı yerel seçimlerine kadar süren bu dönemde, askerî yönetim belediyelere birbiriyle çelişir gözükken iki farklı açıdan yaklaşmıştır. Bunlardan birincisi 12 Eylül 1980 öncesi birçok belediyelere partizan kadroların doldurulmuş olduğu ve belediyeçiliğin ülkede bir rejim değişikliğinin gerçekleştirilmesi için bir laboratuvar olarak kullanıldığı kanısı ile belediyelerin siyaset dışına itilerek politikadan arındırılması amaçlanmıştır. Müdahalenin hemen ardından bütün belediye başkanlarının görevden alınması, bütün belediye meclislerinin dağıtılması ve başkanlık görevinde kalmasına göz yumulanlarında partilerinden ayrılmalarının şart koşulması bu anlayışın bir sonucu olmuştur. Ancak, askeri yönetimin belediyeleri politikadan arındırmak istemesine karşı, başta büyük belediyeler olmak üzere, genel olarak kaynak sıkıntısı yani gelir yetersizliği içine düşen belediyelerin bu sıkıntısını gidermesi için, genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere önemli bir pay (% 5) ayırmış, hem de yeni bir belediye gelirleri yasası çıkarmıştır. Ayrıca büyük kentler için özel yönetim biçimleri oluşturulmasına imkan veren kuralı da, 1982 Anayasası'na askeri yönetim getirerek bu konuda teknik hazırlıkları da yaptırmıştır.²¹⁶ 1984 yılı yerel seçimleriyle beraber iş başına gelen ve çoğunlukla iktidar partisine mensup belediyelerden oluşan, 1989 yılına kadar olan 5 yıllık dönemde ise; sivilleşme ve demokrasiye yeniden dönme atmosferi içinde, bir yandan belediye gelirlerinde daha büyük artışlar sağlanırken, bir yandan da, merkezi yönetimin belediyeler üzerindeki vesayet yetkilerinin azaltılmasına çalışılmıştır. Ancak bu dönemde de merkezi yönetim, belediyeler üzerinde, hem tüzel hem de fiili olarak kapsamlı denetim ve gözetim yetkilerini kullanmayı

²¹⁵ Metin Kazancı, **a.g.m.**, s.50-51.

²¹⁶ Ruşen KELEŞ, "Belediyeçiliğimizde Son Gelişmeler ve Yerel Özerklik", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Mart 1992-Ankara, s.9-10.

sürdürmesi sonucu, belediyelerin merkeze aşırı ölçüde bağımlı olmaktan kurtarıldığı söylenemez.²¹⁷

Ancak Mart 1989 yerel seçimlerinde, seçmen, belediyelerde esaslı bir kadro değişikliğinin gerekli olduğuna karar vererek büyüklü küçüklü belediyelerin çoğunda başkanlık ve meclis üyelikleri, muhalefet partilerinin adaylarınca paylaşılarak, belediyeler de yeniden 1970'li yıllarda olduğu gibi toplumsal ve siyasi sistemimizin önemli bir ögesi olmuş ve siyasi içerik ön plâna çıkararak halk belediyeleri bir siyasal kurum ve arena olarak görmeye başlamıştır.²¹⁸

1980'li yılların ikinci yarısı ve 1990'lı yıllarda, tekrar demokratik yerel yönetim anlayışının benimsenmeye başlandığı ve yerel yönetimlerin siyasal içerik kazanarak, siyasal sistemimizin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu akım içerisinde, kentsel seçmenin, yerel yönetim birimi adayının bireysel özelliği yanında, siyasal programa da oy vermeye başladığı bir döneme girilmiştir. İçinde bulunulan bu son dönemde yerel halkın aktif bir biçimde yerel yönetimlere katılmasını ve yerel yönetimlerin görev ve yetkilerini arttırarak güçlenmelerini sağlayıcı girişim ve tartışmaların yoğunluk kazandığı, bu girişim ve tartışmalarında tüm siyasi çevrelerce benimsenmeye başlandığı görülmektedir.

3.2. TÜRKİYE'DE BELEDİYECİLİK

Türk yerel yönetim kavramının üç ögesi; belediyeler, il özel yönetimleri ve köy yönetimleridir. Bu üç öge, 1982 Anayasa'sının 127 nci maddesinde "Kamu Mahalli İdareleri; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları yine kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan tüzel kişileri" olarak tanımlanmıştır.²¹⁹ Bu maddeye açıklık getirmek gerekirse, köy halkının gereksinimlerine köy yönetimleri, kent ve kasaba (belde) halkının gereksinimlerine belediyeler, il halkının gereksinimlerini ise il özel yönetimleri karşılamak zorundadırlar. Dolayısı ile köy ve belediyeler, kendi sınırları ile halkına karşı hizmet

²¹⁷ Ruşen Keleş, **a.g.m.**, s.10.

²¹⁸ Ruşen Keleş, **a.g.m.**, s.12.

²¹⁹ Fethi Aytaç, **Özel İdare Mevzuatı**, Ankara 1978, s. 48

sorumluları iken il özel yönetimleri, tüm il sınırları dahilinde (belde sınırları dışında) bulunan yöre halkına karşı sorumludurlar.

Ülkemizde yerel yönetimler, il özel idareleri, belediyeler ve köy yönetimleri olmak üzere üç ayrı kademedede yapılanmakla beraber, en etkin olanı belediyelerdir. Belediye kelimesi, köken itibarı ile Arapça olup, bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yer anlamına gelen “Beled” kelimesinden türetilmiştir. Sözcük esas itibarıyla “beldeye ilişkin kuruluş veya yönetim” anlamına gelmektedir.²²⁰ Yerel yönetimlerin toplam yükümlülüklerinin yüzde 80’i belediyelere, yüzde 19,6’sı ise belediyelere bağlı diğer kurumlara ait olmaktadır.²²¹

Belediyeler, mali yapıları, görev ve yetkileri itibarı ile il özel idarelerinden ve köy yönetimlerinden daha güçlü ve etkindir. Ülkemizde şehirleşmenin hızla yaygınlaşması ve günümüzde ülke nüfusunun % 82’sinin belediye sınırları içinde yaşıyor olması, belediyelerin diğer yerel yönetim kademelerine göre daha hızlı gelişmesini sağlamıştır.²²²

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde belediye; “Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tarif edilmektedir.

Ülkemizde belediyecilik sistemi Osmanlıdan miras kalan bir yapılanma olmakla beraber, Osmanlı’da da belediyelerin uzun bir geçmişi bulunmamaktadır. 1850 yılına kadar Osmanlı’da şehirler; kadılar, vakıflar, loncalar ve mahallelerin faaliyetleri ile ortak gereksinimlerin karşılandığı yerleşim birimleri olmuşlardır.

Batı örneğine uygun ilk teşkilat kurma girişimi 1850 yılında İstanbul Şehremaneti’nin kurulmasıyla başlamış olup, daha sonra İstanbul dairelere ayrılarak, belediye daireleri kurulmuştur. 1876 Anayasası ile belediye meclislerinin seçimlerle oluşturulması yolunda yapılmış ise de, etkin belediye teşkilatları kurulamamıştır. Türkiye

²²⁰ Mustafa Dönmez, **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**, Mahalli İdareler Dairesi Yayınları, Ankara 1996, s.73.

²²¹ H.Hakan Yılmaz, “Yerel Yönetimlerde Planlama, Bütçe, Borçlanma ve Denetim Süreçlerinin Yeni Yasalar Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 55, Ankara 2004.

²²² Birgül Ayman Güler, **Yerel Yönetimler**, TODAİE Yayınları, Ankara 1998, s.267-268.

Cumhuriyeti'nde yerel yönetimler Osmanlı'dan kalan bu miras üzerine oluşturulmuş ve kuruluşundan 7 yıl sonra 1930 yılında Belediye Kanunu çıkarılmıştır.

Belediye statüsünü kazanmanın merkezi yönetimden sağlanan yardımlar açısından özendirici olması, çok partili siyasal yaşama geçişin, yerel yönetimlerin demokratik gelişme ile özdeşleştirmeye uygun olması, Türkiye'de belediye sayısında gözükken artışa neden olmuşlardır.²²³

3 Temmuz 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4. maddesine göre nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. Ayrıca, içme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskun sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5.000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz" hükmü getirilmiştir. Bu durumda köylerin veya muhtelif köy kısımlarının birleşerek belediye kurabilmeleri için meskûn sahaslarının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskûn sahasına azami 5.000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5.000 ve üzerinde olması gerekmektedir.

3.2.1. Belediye Yönetimi

Türkiye'de belediyenin tüzel kişilik organları; belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir. Belediye teşkilatı, yazı işleri, mali hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşmaktadır. Beldenin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olabilmektedir.

²²³ **İl Genel Yönetimi**, İçişleri Bakanlığı, İÇ-DÜZEN Yayınları, K:5,C:1 Ankara 1972, s.215.

3.2.1.1. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. 1963 yılına kadar 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.

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 değişmektedir. Kısaca, belediye başkanı, hem genel yönetmenin memuru, hem belediyenin başı hem de, belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi nitelikleriyle başkanlık görevlerini yerine getirir.

Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

3.2.1.2. 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.

3.2.1.3. Belediye Encümeni

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında; il belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden, diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

Belediyenin karar organlarından ikincisi olan belediye encümeni aynı zamanda danışma organı niteliğindedir. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder. Belediye encümeni seçimle işbaşına gelen üyeler ile doğal üyelere oluşur.

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

3.2.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları

Yerel yönetim kurumları olan belediyelerin sahip oldukları yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde dünyada değişik yöntemler uygulanmaktadır. Yöntemler ülkelere göre farklılık göstermekle beraber üç kategoride değerlendirilmek mümkündür.²²⁴

Genellik ilkesi: Bu ilkeye göre belediyeler, yasalarca yasaklanmamış veya başka yönetimlere bırakılmamış her türlü hizmetleri yapabilirler. Genellikle demokratik yönetim seviyesinin yüksek olduğu ülkelerde bu yöntem uygulanmaktadır.

Yetki ilkesi: Bu ilkeye göre belediyeler, görmek istedikleri her yeni hizmet için merkezi idareden yetki almak zorundadırlar. İngiltere'de uygulanan bu yöntem, belediyeleri önemli oranda merkezi idareye bağımlı kılmaktadır.

²²⁴ Erol Kaya, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul 2003, s.23,24.

Liste ilkesi: Ülkemizde de uygulanmakta olan bu ilkeye göre, belediyelerin yapacakları faaliyetler, yasalarda belirtilmektedir. Belediyeler, ilgili yasalarda belirtilmemiş hizmetleri, yerel nitelikte olsa bile yapamazlar.

Belediye yönetimleri genel olarak şu beş sorumluluğu yerine getirmektedirler;²²⁵

- Finansal sorumluluk içinde vatandaşların taleplerini karşılamak,
- Oluşturacağı kurum kimliği ile özel sektör firmalarına öncülük etmek,
- Vatandaşı müşteri olarak görebilmek,
- Ahlâk, dürüstlük ve sadakat ile iş görmek,
- Demokratik bir çerçevede özel işletme benzeri bir anlayışla iş yapmak.

3.2.2.1. 5393 Sayılı Kanun'da Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesinde belediyenin görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanmaktadır.²²⁶

- 1) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
- 2) Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerekteğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları

²²⁵ Ömer Torlak, Cevahir Uzku, "Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş", **Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kongresi.**, TODAİE Yay.No:296. 1999, s.247.

²²⁶ 5393 Sayılı Belediye Kanunu.

düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır. Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürü, yaşlı, düşkün ve dar gelirli durumuna uygun yöntemler uygulanır. Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar. Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

3.2.2.2. 5216 Sayılı Kanun'da Büyükşehir Belediyesinin Görev ve Sorumlulukları

5216 sayılı Kanun'un 7. maddesinde belirtilen Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- 1) İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.
- 2) Çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plâna uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar plânlarını, bu plânlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon plânlarını ve imar ıslah plânlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; nazım imar plânının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmayan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmak veya yaptırmak.
- 3) Kanunlarla büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, parselasyon plânlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve

ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak.

- 4) Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyerlerine büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.
- 5) Belediye Kanununun 68 ve 72 nci maddelerindeki yetkileri kullanmak.
- 6) Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işletirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.
- 7) Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilân ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek.
- 8) Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.
- 9) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynaktan toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak.

- 10) Gıda ile ilgili olanlar dâhil birinci sınıf gayrisıhî müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.
- 11) Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.
- 12) Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek.
- 13) Büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödül vermek.
- 14) Gerektiğinde sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak.
- 15) Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek.
- 16) Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek, büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek.
- 17) Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak ve işletmek; derelerin ıslahını yapmak; kaynak suyu veya arıtma sonunda üretilen suları pazarlamak.
- 18) Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işlettirmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.
- 19) Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek, imar plânında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek.

- 20) İl düzeyinde yapılan plânlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili plânlamaları ve diğer hazırlıkları büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek, konut, işyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.
- 21) Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksek okullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.
- 22) Merkezî ısıtma sistemleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek.
- 23) Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları insandan tahliye etmek ve yıkmak.

İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri şunlardır:

- 1) Kanunlarla münhasıran büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- 2) Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.
- 3) Sıhî işyerlerini, 2 nci ve 3 üncü sınıf gayrisıhî müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- 4) Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürülüler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak.
- 5) Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.

3.2.3. Belediyenin Gelir ve Giderleri

3.2.3.1. Gelirler

5393 sayılı Kanun'un 59. Maddesine göre belediyenin gelirleri şunlardır:

- 1) Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları.
- 2) Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay.
- 3) Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler.
- 4) Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler.
- 5) Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler.
- 6) Faiz ve ceza gelirleri.
- 7) Bağışlar.
- 8) Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler.

5216 Sayılı Kanun'un 23. Maddesine göre Büyükşehir belediyesinin gelirleri şunlardır:

- 1) Genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden ilçe ve ilk kademe belediyelerine verilen paylardan Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlar içinde ayrılarak İller Bankası tarafından gönderilecek pay.
- 2) Büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden Maliye Bakanlığı tarafından hesaplanıp, ertesi ayın sonuna kadar ilgili büyükşehir belediyesine yatırılacak % 5 pay.
- 3) 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda yer alan oran ve esaslara göre büyükşehir belediyesince tahsil olunacak at yarışları dahil müşterek bahislerden elde edilen Eğlence Vergisinin % 20'si müşterek bahislere konu olan yarışların yapıldığı yerin belediyesine, % 30'u nüfuslarına göre dağıtılmak üzere diğer ilçe ve ilk kademe belediyelerine ayrıldıktan sonra kalan % 50'si.
- 4) Büyükşehir belediyesine bırakılan sosyal ve kültürel tesisler, spor, eğlence ve dinlenme yerleri ile yeşil sahalarda tahsil edilecek her türlü belediye vergi, resim ve harçları.
- 5) 7 nci maddenin birinci fıkrasının (g) bendinde belirtilen alanlar ile bu alanlara cephesi bulunan binalar üzerindeki her türlü ilân ve reklamların vergileri ile asma, tahsis ve bakım ücretleri.
- 6) 7 nci maddenin (f) bendine göre tespit edilen park yerlerinin işletilmesinden elde edilen gelirin ilçe ve ilk kademe belediyelerine, nüfuslarına göre dağıtılacak %50'sinden sonra kalacak %50'si.
- 7) Hizmetlerin büyükşehir belediyesi tarafından yapılması şartıyla 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda belirtilen oran ve esaslara göre alınacak yol, su ve kanalizasyon harcamalarına katılma payları.

- 8) Kira, faiz ve ceza gelirleri.
- 9) Kamu idare ve müesseselerinin yardımları.
- 10) Bağlı kuruluşların kesin hesaplarındaki gelirleri ile giderleri arasında oluşan fazlalık sonucu aktarılacak gelirler.
- 11) Büyükşehir belediyesi iktisadî teşebbüslerinin safi hasılâtından büyükşehir belediye meclisi tarafından belirlenecek oranda alınan hisseler.
- 12) Büyükşehir belediyesinin taşınır ve taşınmaz mal gelirleri.
- 13) Yapılacak hizmetler karşılığı alınacak ücretler.
- 14) Şartlı ve şartsız bağışlar.

3.2.3.2. Giderler

5393 Sayılı Kanun'un 60. Maddesine göre Belediyenin giderleri şunlardır:

- 1) Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler.
- 2) Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler.
- 3) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- 4) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- 5) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- 6) Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık payı ve üyelik aidatı giderleri.
- 7) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler.
- 8) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta giderleri.
- 9) Dar gelirli, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özürülere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- 10) Dava takip ve icra giderleri.
- 11) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- 12) Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak ödemeler.
- 13) Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri.
- 14) Sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- 15) Belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- 16) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.
- 17) Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar.
- 18) İmar düzenleme giderleri.
- 19) Her türlü proje giderleri.

5216 Sayılı Kanun'un 24. Maddesine göre Büyükşehir Belediyelerinin giderleri şunlardır:

- a) Belediye hizmet binaları ve tesislerin temini, bakım ve onarımı için yapılan giderler.
- b) Belediye personeline ve belediyenin seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim ile diğer giderler.
- c) İlçe, ilk kademe belediyeleri ile bağlı kuruluşlara yapacakları yardımlar ve ortak proje giderleri.
- d) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- f) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- g) Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve birliklerle ilgili ortaklık payı ile üyelik aidatı giderleri.
- h) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler.
- i) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ve sigorta giderleri.
- j) Dar gelirlili, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özürllülere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- k) Dava takip ve icra giderleri.
- l) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- m) Avukatlık, danışmanlık ve denetim ödemeleri.
- n) Kamu yararı görülen konularda yurt içi ve yurt dışı kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve diğer proje giderleri.
- o) Spor, sosyal, kültürel ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- p) Büyükşehir belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- r) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.

3.2.4. Büyükşehir 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 büyükşehir alanları olgusu ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Toplum yapısındaki dinamizmin özellikle yansıdığı büyükşehir

alanlarda, göç olgusundan kaynaklanan aşırı nüfus birikimi belediye hizmet arz ve talebi arasındaki dengesizlikleri çoğaltmıştır.²²⁷

Türkiye'nin sorunları büyükşehir alanlarda yoğunlaşmakta, büyükşehirler ağırlıklarını giderek hissettirirken, kentsel hizmet arz ve talebi arasındaki denge kurulamamaktadır. Uygulanmakta olan büyükşehir yönetim modeli, büyükşehir alanlarındaki sorunlara yerel yönetimler yönünden çözüm getirme amacıyla olan bir yaklaşımın ürünüdür.

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

1980'li yılların öncesinden başlamak üzere bu sorunlar dikkate alınmış büyükşehir alanlarına özgü bir yönetim sistemi ve diğer kurumlar üzerinde düşünölmeye başlanmış, bu arada 1981 yılında İstanbul büyükşehirinde 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 büyükşehir yönetimi 27.6.1984 tarihli ve 3030 sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yeni düzenlemelere kavuşmuştur. Bu düzenlemelerle, ülkenin üç temel büyükşehir alanını oluşturan İstanbul, Ankara ve İzmir kentlerinin mevcut idari, kurumsal ve mali yapıları köklü bir değişikliğe uğratılmıştır. 1986 yılından itibaren Adana, Antalya, Bursa, Gaziantep, Kayseri, Kocaeli ve Konya'da da büyükşehir yönetimleri kurulmuştur.

Yönetimi desantralize etme, yerel yönetimleri güçlendirme çabalarının bir ürünü olan bu yeni büyükşehir yönetim modeli, büyükşehirlerde, demokratik

²²⁷ Güngör Erdumlu, **Büyükşehir Belediyeleri Araştırması**, DPT Yayını, Ankara 1993, s.67.

biçimde “büyükşehir“ ve “ilçe“ belediyelerinden oluşan iki kademeli bir yönetim sistemi getirmektedir. Büyükşehir kapsamındaki belediyeler arasında hizmetlerin yerine getirilmesi bakımından uyum ve koordinasyon, büyükşehir belediyesi tarafından sağlanır. Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyeleri arasında hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili ihtilâf çıkması durumunda, büyükşehir belediye meclisi yönlendirici ve düzenleyici kararlar almaya yetkilidir.

10 Temmuz 2004 tarihinde kabul edilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre “büyükşehir belediyesi; en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak tarif edilmekte, “ilçe belediyesi; büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçe belediyesi, ilk kademe belediyesi; büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediye” olarak tanımlanmaktadır.

Belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000'den fazla olan il belediyeleri, fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

4.1. KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA İHTİYACI

Günümüz dünyasında kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve en etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır.²²⁸ Bilişim, iletişim, ekonomi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler özel kesim yanında kamu kesimini de bir takım önlemler almaya itmektedir. Kamu yönetimi de bu değişiklikler karşısında ve faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmek için çeşitli arayışlar içine girmektedir.

Kamu kesimini değişime zorlayan nedenler;

- 1) Mali disiplinin sağlanması gerekliliği,
- 2) Yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim,
- 3) Artan talep ve kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması sayılabilir.²²⁹

Kamuda hedeflerin başarılması, politik kararların kamu yöneticileri tarafından vatandaşlara mal veya hizmet sunumunda uygulanmasına bağlıdır. Kamu yöneticileri etkin olabilmek için kaynaklarla çıktıkları, kurumun hedeflerini, kamu temsilcileri tarafından alınan politik kararlarda ifade edildiği şekilde toplumun ihtiyaçları ile birleştirerek stratejiler geliştirmelidir. Stratejik düşünme; geleceğe yönelik olası fırsatların ve kurumun faaliyetlerine yönelik risklerin öngörülmesini, kurumun misyonunun vizyonuna katkı sağlayacak şekilde belirlenmesini ve kurumun görev alanındaki diğer kuruluşlar ve bireylerin ilgi alanlarının öngörülmesini gerektirir.

Bugün birçok ülkede kamu yönetimleri kriz içinde olup, bunların üstlendikleri fonksiyonları sorgulama yönünde gittikçe artan bir kamuoyu oluşmaktadır. Krize neden olan sorunlar hukuksal, yapısal ve yönetsel bozukluk ve eksikliklerden

²²⁸ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı:2, Ankara 2003, s.62.

²²⁹ Osman Yılmaz, "Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri", **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayı, Ankara 2002, s. 21.

kaynaklanmaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir. Stratejik planlama sayesinde yöneticilerin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliği sayesinde kamu yönetimi sayısız yararlar elde edecektir.

Kamu kesimi, kaynaklarını rasyonel kullanabilmek için stratejik planlamadan yararlanmak durumundadır. Stratejik planlama kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif eder ve kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden süreçlerdir. Stratejik planlamasını yapmayan kuruluşlar, amaçlarını belirleyemezler, amaçları için vizyon oluşturamaz, yeni şartları değerlendiremez, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar. Kamu kuruluşları mal ve hizmet sunduğu toplumun çeşitliliği nedeniyle kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak ve durum analizini gerçekleştirerek gelecekte nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini belirlemek zorundadır. Bu nedenle stratejik planlama gelişme, değişme, iyileşme ve yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır.²³⁰

Kamuda stratejik plan uygulamasının zorlukları;²³¹

- Kamu sektörü özel sektöre göre daha az rekabetçidir,
- Kamuda müşteri etkisi özel sektöre göre daha zayıftır. Kamu kaynaklarını belirlerken müşteriye bağlı değildir. Stratejik planlamada ise çevreyi analiz etmek ve çevre şartlarına göre hareket etmek en önemli noktadır.
- Kamu hizmetlerinde performans ölçümü özel sektöre göre daha zordur.
- Kamu sektörlerinde liderlerin hızlı değişimi, kurumun uzun vadeli strateji belirlemede istikrarsızlığa yol açar.
- Kamunun özel sektöre oranla daha fazla paydaşı vardır.
- Kamunun hizmet ve faaliyet alanı daha geniş olduğundan daha fazla amacı ve hedefi vardır.

²³⁰ İsmail Bircan, **Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları**, s. 415-416.

²³¹ Kenneth C. Baile, “A Study Of Strategic Planning In Federal Organizations”, Virginia, 1998, s.13-15.

Yerel yönetimlerde stratejik planlamaya karşıt görüş olarak şu sebepler ileri sürülmektedir.

- 1) Stratejik plancılık özel sektör plancılığıdır.
- 2) Batılı ülkelerde yerel yönetim birimlerinde uygulamaları 1990'lı yıllarda başlamış ancak yerel yönetimlerin kalkınması açısından başarısız olmuştur.
- 3) Bu yaklaşımın Türkiye'de uygulanması uluslararası finans kuruluşları ve Avrupa Birliği tarafından talep edilmektedir.
- 4) Planlama Anayasa'nın 166 ncı maddesi gereğince devletin görevidir.
- 5) Stratejik planlama kamu hizmeti gören yerel yönetimlere uymayan bir plan türüdür.
- 6) Stratejik plancılık, devletin geleceğe dönük olarak ve özel sektör için şeffaflık sağlama aracıdır. Bu durum özel sektör kuruluşlarının devlet kurumlarının uzun vadedeki planlarından menfaat sağlama imkanı sağlayacaktır.
- 7) Bu yaklaşımın başarısı nesnel olarak ölçülebilir, sınıflandırılabilir ve kıyaslanabilir sonuçlara odaklıdır. Yerel yönetimlerin sağladıkları hizmetlerin çoğu ölçülemez ve adil ve eşit biçimde sunulmalıdır.
- 8) İhtiyaç duyulan plan ulusal, merkezi ve sosyo-ekonomik bir planlamadır.²³²
- 9) Belediyelerin siyasi kimliği, personel ve kaynak sıkıntıları nedeniyle stratejik planlama uygulanmasında başarı şansı oldukça düşüktür.²³³

Stratejik Planlamanın Kamu Yönetimine sağlayacağı faydalar,²³⁴

- 1) Misyonu dayalı kamu yönetimi gelişecektir;
- 2) İç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artacaktır;
- 3) Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkacak, böylece kamu yönetimleri daha çok müşteriye yönelik olacaklardır.

²³² Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği, "YAYED Görüşü: Stratejik Planlama" **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.40-41.

²³³ Aytaç, Fethi, "Bazı Belediyelerimizin Hazırlamakla Yükümlü Oldukları Stratejik Plan Üzerine Düşünceler", **Yerel Yönetim ve Denetim**, Mahalli İdareler Kontrolörleri Yayını, Cilt:10, Sayı:8 (Ağustos 2005), s.3-7.

²³⁴ Tacettin Can, **a.g.e.**, s.43.

- 4) Kurumlar sahip olacakları “vizyon” sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanacaklardır.

Stratejik planlama yaklaşımı ile kamu örgütlerinde; politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması, hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin kamu örgütlerinde en yaygın olarak kullanıldığı ülkeler ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda'dır. ABD ve Avustralya'da pek çok kamu kurum ve kuruluşunda stratejik planlama uygulanmaktadır.²³⁵

4.2. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ VE BELEDİYELERİN DURUMU

4.2.1. Kamu Yönetiminin Durumu

Yıllardır sürdürülen yanlış politikalar ve planlama hataları nedeniyle etkinlikten ve verimlilikten uzak bir yapıya bürünmüş olan Türk Kamu yönetimi ciddi sorunlar ile karşı karşıyadır. Aşırı istihdam, çarpık örgütsel yapı ve hatalı yönetim teknikleri uygulanması nedeni ile Türk kamu yönetimi toplumu memnun edecek hizmetler sunan, verimli ve etkili bir görünüm sergilememekte, birçok yönlerden bugünün ihtiyaç ve koşullarına cevap vermekten uzak bir yapı içerisinde. Cumhuriyetin ilanından günümüze değin kamu ekonomisinde ve kamu yönetimde mevcut sorunlar her geçen yıl giderek ağırlaşmıştır.

Türkiye'nin kamu yönetiminde aksayan birçok nokta mevcuttur. Karar mekanizması ihtiyaç ve koşulların gerektirdiği biçimde geliştirilemediği için hizmetlerin görülmesinde tıkanıklıklar ve gecikmeler olmaktadır. Kaynakların kullanılması çoğu zaman belirli amaçlar ve planlara uygun olarak düzenlenmediği için yetersiz olmakta ve israfa yol açmaktadır. Hizmetlerin yürütülüşünü her kademede izlemek suretiyle uygulamaların planlara uygunluğunu sağlayacak düzeltici tedbirlerin alınmasını amaç edinmesi gereken gözetim ve kontrol mekanizmaları gereği gibi

²³⁵ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.238.

işletilememektedir. Örgütsel amaçların açıkça benimsenmemiş olması ve planlama mekanizmasının iyi işletilememesi nedeniyle kuruluşlar arasında etkin bir koordinasyon sağlanamadığı değerlendirilmektedir. Yönetimi geliştirmeye yönelik bir örgütsel yapıya gidilmediğinden aksaklıklar ve eksiklikler oluşmaktadır.

Kamu yönetiminin düzenlenmesine ve iyileştirmesine yönelik olarak yapılan çalışmaların başarılı olamadığı kalkınma planlarının hedeflerine ulaşmadığı belirtilmektedir. Kamu kesimindeki aşırı istihdam sağlıklı bir kariyer planlaması yapılmasını engellemekte, böylelikle motivasyon ve verimlilik sağlanamamaktadır. Kamu kesiminin oy elde etmek amacıyla politikacılar tarafından bir istihdam alanı olarak kullanılması, kamu personelinin genelde niteliksiz ve uzman olmayan kişilerden oluşmasına neden olmaktadır.

Türk kamu yönetiminin arzu edilen bu hedeflere ulaşmak için gerçekçi bir stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına yönelmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim ve planlamanın uygulanabilmesi için köklü bir yeniden yapılanma sürecine girilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması için tüm hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması, gerekli niteliklere sahip uzman personelin istihdamı ve halkın kendini ifade edebildiği ve hizmetleri değerlendirip denetleyebildiği, katılımcı bir kamu yönetimi anlayışına yönelmesi önerilmektedir.

Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecinin uygulanabilmesi için, kamu kesiminin yapısının ciddi anlamda yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bugünkü yapısıyla kamu kesimi, esneklik ve sürat gerektiren stratejik planlamanın uygulanmasına elverişli değildir. Bürokrasimizdeki gereksiz kırtasiyeciliğin azaltılması, kuruluşların kendi planlamalarını oluşturabilmeleri, yerel yönetimlerin güçlendirildiği ve yetkilerinin artırıldığı, çalışanların performanslarına göre terfi ettiği ve ücretlendirildiği, girdilere göre değil çıktılara göre değerlendirilen bir kamu yönetimi anlayışının ülkemizde kurumsallaştırılması gerekmektedir.

Ülke genelinde stratejik planlama yapılması gerektiği gibi her kurumun bu stratejiye uygun olarak kendi stratejilerini ve gerçekçi uygulama planlarını oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik planlama süreci sonucunda seçilen stratejilerin uygulanabilmesi için, stratejiye uygun yapının kurulması, kaynakların tahsisi, politikaların saptanması gibi faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Ancak etkin bir stratejik uygulamanın gerçekleştirilmesi ve yüksek performansa ulaşılabilmesi, önemli ölçüde seçilen stratejiye uygun yapının geliştirilmesine ve nitelikli personel kullanımına bağlıdır.

Genelde kamu yönetiminde, özelde ise belediyelerde etkinlik, verimlilik ve kalite artışı konuları 1980'li yıllardan itibaren gelişmiş ülke kamu yönetimlerinin önemli gündem maddeleri arasında yer almaya başlarken, ülkemizde de 1990'lı yıllarda böyle bir süreç başlamıştır. Kamu yönetiminde işletme yönetim teknik ve yaklaşımlarının kullanılmaya başlanması, yeni kamu yönetimi yaklaşımını gündeme getirmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme anlayışına doğru kaymanın olduğunu görmekteyiz.²³⁶

Yeni kamu yönetimi anlayışı, özel sektör yönetim anlayış ve tekniklerinin kamuda uygulanması ve müşteri odaklı bir kamu kültürünün oluşturulması anlamına gelmekte²³⁷ olup; vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almakta arzulu, yenilik ve değişikliğe açık yönetici tipi ve başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş, müşteri ve kalite odaklı bir sistemdir.²³⁸

4.2.1.1. Kamu Yönetiminin Başlıca Sorunları

Türk kamu yönetiminin başlıca sorunları şu şekilde sıralanabilir:

- Bürokratikleşme (bürokrasinin genişlemesi, kırtasiyecilik, kuralcılık yönetiminde gizlilik ve örtbas, işlerin ağır yürümesi, verimsizlik, israf ve

²³⁶ Veysel Bilgiç, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.28.

²³⁷ Selim Coşkun, “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.41.

²³⁸ Hamza Al, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Bilim Adamı Yayınları, Ankara 2002, s.147.

personelin araç gereç ve hizmet ünitelerinin artması, vatandaşların yönetime ulaşmasındaki güçlükler).

- Aşırı merkeziyetçilik (karar alma ve uygulama yetkisinin merkezde toplanması, idari merkeziyetçilik, kamusal kaynakların merkez tarafından kullanılması, gelirlerin merkezde toplanması ve merkezden dağıtımın yapılması; ekonomik mali merkeziyetçilik).
- Siyasal yozlaşmalar (rüşvet zimmet, adam kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı, rant kollama).
- Koordinasyon ve denetimdeki yetersizlik (hizmet birimleri arasında koordinasyon olmaması, kontrol ve denetimin etkin yapılmaması).

4.2.1.2. Kamu Maliyesinin Başlıca Sorunları

Türk kamu maliyesinin başlıca sorunları şu şekilde sıralanabilir:

- Enflasyon,
- Bütçe açıkları,
- Ağır vergi yükü ve kayıt dışı ekonomi,
- Ağır borç ve faiz yükü,
- Belediye iktisadi teşebbüslerinin ortaya çıkardığı sorunlar,
- Kamu ekonomisindeki hizmet etkinliğinin (effectiveness) düşük olması,
- Kamusal mal ve hizmetlerde maliyet etkinliğinin ve verimliliğin düşük olması
- Yerel yönetimlerin idari ve mali denetim sorunları,
- Aşın büyümüş ve genişlemiş devlet.

4.2.2. Belediyelerin Durumu

Türkiye’de yerel yönetimin en önemli birimi belediyedir. Kamu Yönetimi’nin ayrılmaz parçası olan belediyeler, vatandaşlara en yakın olan yönetim kademesidir. Dolayısıyla, halkın doğrudan yüz yüze kaldığı en çok hizmet beklediği yönetim birimleridir. Belediyeler, il özel idareleri ve köylere göre daha geniş bir uygulama alanı bulmuşlardır.

Kentlerdeki hızlı yapılaşma, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, sanayi tesislerinin dağınıklığı, yerleşim alanlarında sanayileşme, atıkların depolanma sorunları, gürültü ve hava kirliliğinin önlenmesi, su kaynaklarının kontrolü ve ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesi yerel yönetimlerin başlıca sorunlarıdır. Bu sorunlar gün geçtikçe büyümekte ve daha birçok sorun ile çeşitlenmektedir. Bu durum yerel yönetimlerdeki kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmuştur.

4.2.2.1. Belediyelerde Başlıca Sorunlar

Sanayi devriminden sonra başlayan hızlı sanayileşmeye paralel olarak başlayan kırsal alandan şehre göç olayının yaygınlaşması sonucunda şehirleşme oranı artmış, nüfusun büyük bir bölümü kentlerde yaşamaya başlamıştır. Kentler doğal bir gelişme sonucunda oluşmadığından bu olaya hazırlıksız ve ansızın yakalanmışlardır. Bu durum kentsel ihtiyaçlarda önemli değişimlere, büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Her şeyden önce kente her gelen insanın konuta ihtiyacı olduğu için, kentsel arazinin paylaşımı ve planlanması sorunu ortaya çıkmıştır. Kentlerde hızlı bir yapılaşma başlamış, kentsel alan genişlemiş ve genişlemeye devam etmektedir. Bu noktada ciddi bir planlama sorunu ortaya çıkmıştır. Yeşil alanlar hızla yok edilerek, yapılaşmaya gidilmiştir. Artan konut ihtiyacına cevap verilmeyince, plansız bir kentleşme de bir başka sorun olarak karşımıza çıkmış, çarpık ve plansız bir yapılaşma meydana gelmiş, kentler birer sorun yuvasına dönüşmüştür. Yetersiz planlamanın da etkisiyle, araziler rant kavgasına konu olmuş ve bu durum, çarpık kentleşmeyi, gecekondulaşmayı hızlandırmıştır.

Kentlerde konut sayısındaki hızlı artış ve kentsel alandaki genişleme, alt yapı yetersizliğini gündeme getirmiştir. Kısa vadeli yapılan planların da olumsuz etkisi eklenince altyapı; kanalizasyon, su, elektrik, yol, park, yeşil alan, spor tesisleri gibi ihtiyaçlara, yerel yönetimlerin bugünkü yönetim anlayışıyla yetişmesi imkansızlaşmıştır.

Konut ihtiyacı karşılanamadıkça, kent sınırının dışına kaymaya başlayan konutlar yerel yönetimlerin işini daha da zorlaştırmıştır. İleride yerel yönetimlerin yetki alanına dahil edilen bu bölgelerde, planlama yapmak için zaten geç kalınmış olunmakta, bu konuda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Kentin uzağında yerleşen her fert, ileride yerel yönetimlerden; su, kanalizasyon, park, yol, elektrik, telefon gibi altyapı talebinde bulunmaktadır. Ancak bu plansız kentleşmeye yerel yönetimlerin çözüm üretmeleri çok zordur.

Sanayi tesisleri, yine yetersiz planlama sonucu, farklı yerlerde dağınık olarak kurulmakta ve zamanla kentsel gelişme nedeniyle buralar, yerleşim alanları içinde kalmaktadır. Bu ise yaşamı zorlaştırmakta, hava kirliliği, gürültü kirliliği, yeşil alan sorunu, suların kirlenmesi, atık yönetimi (çöplerin toplanması ve depolanması) gibi çevresel sorunları da arttırmaktadır.

Ulaşım da, kentlerde giderek büyüyen diğer bir sorundur. Caddeler, sokaklar, yine kısa vadeli planlama neticesinde, yetersiz hale gelmekte, artan araç sayısı nedeniyle park sorunu hızla artmaktadır. Bu durumda ulaşımda araç kullanımını azaltmak ve rahat bir kent içi ulaşım sağlamak için; çağdaş, hızlı, metro ve tramvay gibi toplu taşıma araçları kullanmak kaçınılmaz olmaktadır.

Yukarıda sayılan kentsel ihtiyaçlar artışı ve çeşitlenmesi dışında, insanların refah seviyelerinin yükselmesi farklı ihtiyaçlara da olan talebi arttırmaktadır. Örneğin eğlence yeri, spor tesisleri, parklar, çay bahçeleri gibi insanların hoşça vakit geçirebilecekleri ve dinlenebilecekleri yerlere olan talep artmaktadır.

Yerel yönetimlerde bir başka mali sorun kaynağı da, ekonomik konularla ilgili ahlâki problemleri kapsamaktadır. Zira yerel yönetim hizmetlerinin sunulmasında ve bu hizmetlerle ilgili tedarik işlemleri sırasında ekonomik ilişkilerden kaçınmak mümkün olmadığından, her halükarda yerel yönetimlerde de ekonomik ilişkilerden kaynaklanan ahlâki problemler söz konusu olabilmektedir. Yerel yönetimlerde ekonomik ahlâkla ilgili problemlerin belli başlıları; rüşvet, ekonomik verimliliğe dikkat etmeme, piyasa düzenini koruyamama, çarşı denetimini sağlayamama, haksız rekabeti önleyememe vb. olarak sıralanabilir. Yerel yönetimlerde ekonomik

sorumluluk ve ahlâk gereği, yöneticilerin kendilerinin ekonomik ilişkilerde ahlâklı olmaları, tek başına yeterli olmayan bir durumdur. Önemli olan, yöneticilerin idaresi altında olan bütün kuruluşu ve personeli de ekonomik ilişkilerinde kontrol altında tutabilmektir.

Bütün bu sorunların çözümüne yönelik olarak belediyelerin yönetim anlayışında değişim konusu gündeme gelmektedir. Kamu yönetimi alanında yaşanan tüm değişimler belediye yönetimlerini de etkilemektedir. Belediyeler günümüze kadar kendilerini mevzuatla sınırlı tutan, kaynakları sınırlı, örgütlenme açısından zaafları olan, halkla yeterince yakınlaşamayan bir yapı sergilemiştir.²³⁹

Sayılan tüm bu kentsel faktörlerdeki değişiklik süreklilik arz etmektedir. Ayrıca merkezi yönetim-yerel yönetim yetki tartışmaları, merkezi yönetimin elindeki yetkileri yerel yönetimlere devretmek istememesi nedeniyle, idari ve mali özerklikten yoksun olmaları da yerel yönetimlerin elini kolunu bağlamaktadır. Yeterince kaynak aktarılmadığı gibi, mali özerklik verilerek kendi kaynaklarını yaratma imkanı da verilmemektedir. Dolayısıyla etkin bir yönetim, stratejik planlama yapılarak, kentsel faktörlerdeki değişim sürekli özlener ve analiz edilerek, uzun vadeli düşünülerek, hizmet önceliklerine göre kıt kaynaklar dağıtılarak sağlanabilir.

4.3. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Belediyeler, kamu yönetiminde yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin gerçekleştirildiği önemli kademeler halini almıştır. Dünya demokrasileri kamu hizmetlerinde merkezi yönetimden uzaklaşma ve yerelleşme eğilimine girmişlerdir.

Bölgesel boyuttaki kamu hizmetlerinin sağlayıcısı olarak yerel yönetimler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Artan önemine rağmen belediyeler, özellikle ekonomik ve yasal sınırlamalarla karşı karşıyadır. Ayrıca daha da önemli sorun, belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim yaklaşımıdır. Zira belediye yöneticileri, kendilerini mevcut mevzuat ile sınırlı görmekte, verebileceği

²³⁹ Selahattin YILDIRIM, Yerel Yönetim ve Demokrasi, **Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl Uluslararası Sempozyum Bildiri ve Tartışmalar**, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve IULA-EMME Ortak Yay., Ankara 1990, s.27.

hizmetlerden kaçınma eğilimi göstermektedirler. Bu durumun üst yönetimin, hizmet yönetimi yerine belediye çalışanlarını yönetme anlayışından kaynaklandığı değerlendirilebilir.

Bütün zorluklara rağmen, değişen ve çeşitlenen kamu beklentileri karşısında belediye yönetimlerinin stratejik planlamaya olan ihtiyaçları ortadadır. Dolayısıyla, belediye yönetimleri, mevcut durumu değerlendirme, kaynakları etkin kullanma, geleceğe yönelik değişim ve gelişmeleri takip etme ve uygun stratejiler geliştirme zorunluluğu içindedir.

4.3.1. Türk Kamu Sektöründe Planlama

Planlama, devlet yönetimi içinde vazgeçilmez yönetim fonksiyonlarından birisidir. En küçüğünden en büyüğüne tüm kamu kuruluşlarında hizmetlerin yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.²⁴⁰

Türkiye'de planlama denildiğinde akla tek gelen kuruluş Devlet Planlama Teşkilatı olmuştur. Planlı dönemin başlangıcı olan 1960 yılından bu yana planlama yaklaşımı; ülke düzeyinde makro stratejilerin oluşturulduğu beş yıllık kalkınma planları ve bu makro stratejilere ulaşmayı sağlayacak birer yıllık uygulama programlarından oluşmaktadır. Kalkınma planlarının hemen hemen tamamında stratejik planlama özellikleri bulunmasına rağmen bu stratejilere ulaşılamamıştır.²⁴¹ Tasarlanan tüm bu kalkınma planlarının başarısı veya başarısızlığı ülkemizin ve Türk kamu yönetiminin bugün içinde bulunduğu durumla kendini ifade etmektedir.

Siyasi istikrarsızlığın fazla olduğu ülkemizde yönetimler değiştikçe planlama teşkilatında da sürekli bir değişim yaşanmakta, uzun süreli araştırma ve projeler üretme imkanı ortadan kalkmaktadır. Sonuç olarak, Türk kamu yönetiminde özellikle planlı kalkınma döneminden itibaren stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına yönelik bir yaklaşımın olduğu ifade edilmektedir. Ne var ki Türk kamu yönetiminin

²⁴⁰ Argun Akdoğan, "Stratejik Planlama Kavram ve Kuramı Üstüne Değerlendirmeler", **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.8.

²⁴¹ İsmail Bircan, **Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları**, s. 420.

genel yapısı, siyasal gelişmeler ve planlama çalışmalarının yeterli bilimsel araştırmalara dayalı olarak yapılmamış olması nedeniyle stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı tam olarak yerleşmemiştir.

Özellikle 1999 depremi ile 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerden sonra Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim konusu gündeme gelmiştir. Kamu örgütlerinin çevrelerinde yaşanan gelişmelerden, fırsat ve tehditlerden haberdar olması ve ülke ekonomisinin dengelenmesi için stratejik yönetim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda Maliye Bakanlığı ve DPT, IMF, OECD ve Dünya Bankasının da teşvikiyle Türkiye’de kamu örgütlerinde performansa dayalı bütçe ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması gerektiğini ifade etmişlerdir. 2002 yılında yapılan seçim sonrası yeni hükümet tarafından açıklanan acil eylem planında, kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına başlanacağı bildirilmiştir.²⁴² Bununla birlikte, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı:2001–2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır.²⁴³

2001–2005 yıllarını kapsayan Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı; “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın arttırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.” AB Ulusal Programı; “Kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş: Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan

²⁴² Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, “Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations”, **Uluslar arası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri**, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005, s. 617.

²⁴³ Sinan Güner, **a.g.m.**, s.62.

kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecektir...”

Yeni kamu yönetiminin işletme teknikleri ağırlıklı yönetim anlayışına kayması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayıcı bir unsur olacaktır. Bu da varlık amacı vatandaşa hizmet olan kamu kurumlarının etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır.²⁴⁴

Türkiye’de stratejik planlamanın kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ile olmuştur. PEPSAL, finans ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler, makro ekonomik çerçeve, bankacılık reformu ve kamu sektörü reformudur. Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir.²⁴⁵ Bu amaçla 2003 yılında, DPT tarafından, kamu kuruluşlarının stratejik planlama sürecine yardımcı olmak ve yol göstermek amacıyla “Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır.

Kılavuz, stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Kuruluşlar ortaya konan ana ilkelere ve kılavuzun genel yapısına bağlı kalmakla birlikte, ana ve alt başlıkları

²⁴⁴ Hulusi Şentürk, **Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi**, Belediye Yönetim Dizisi
<http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (06.12.2006)

²⁴⁵ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.77.

kendi özelliklerini de dikkate alarak şekillendireceklerdir. Bu kılavuz kapsamında yer alan ana başlıklar aşağıda özetlenmektedir:²⁴⁶

- Kılavuzun birinci bölümünde stratejik planlama kavramı tanıtılmaktadır.
- İkinci bölümde “neredeyiz?” sorusuna cevap verecek şekilde kuruluş içi ve dışı faktörlerin inceleneceği durum analizinin genel çerçevesi verilmektedir.
- Üçüncü bölümde “nereye gitmek istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar anlatılmaktadır.
- Dördüncü bölümde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu kapsamında uygulama stratejisi geliştirme konusu işlenmektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi ele alınmaktadır.
- Son bölümde ise “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır.

4.3.2. Belediyelerde Planlama Çalışmaları

Belediyelere ait planlama çalışmalarına 1930 yılında yürürlüğe giren Belediye Kanunu’nda rastlanılmaktadır. Belediye hizmetlerinin plan ve programa bağlanması açısından en önemli gelişme 3030 sayılı Büyükşehir Yönetimi hakkındaki yasa ile ortaya çıkmıştır. Bu yasanın 20 nci maddesinde “Büyükşehir dahilindeki tüm hizmetler devlet kalkınma planının ilke, hedef ve sürelerine uygun olarak yapılacak plan ve programlara göre yürütülür” denilmektedir. Planlama konusundaki adımlar, bazı alanlarda başarılı olamamıştır. Belediyelerde planlama çalışmaları denildiğinde imar planları akla gelmiştir. Oysa tüm hizmetler planlama kapsamında yer almaktadır.

Planlı dönemin başlangıcı olan 1960 yılından bu yana planlama yaklaşımı; ülke düzeyinde makro stratejilerin oluşturulduğu beş yıllık kalkınma planları ve bu makro

²⁴⁶ DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara 2003.

stratejilere ulaşmayı sağlayacak birer yıllık uygulama programlarından oluşmaktadır. Ülkemizde kalkınma planlarının, planların bütünlüğü ilkesine göre hazırlanması nedeniyle belediye yönetimlerinin planlarını bu doğrultuda hazırlaması da belediyeye ait planlama çalışmalarının oluşumuna engel olmuştur.²⁴⁷

Bir dönem uygulanmasına çalışılan İl Mahalli İdare Planlaması (İLMİP) stratejik planlama açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. İLMİP, müşterek mahalli ihtiyaçları saptama, bunları karşılayacak kaynakları araştırma, değerlendirme, programlama ve projelendirme çalışmalarını rasyonelize edeceği, merkezin yaptığı teknik yardımın rasyonel kullanımını ve coğrafi bakımdan dengeli dağılımını sağlayacağı düşüncesiyle hazırlanmıştır. Ancak bu girişim aşağıdaki nedenlerle başarısızlığa uğramıştır.²⁴⁸

- Örgütlenme ve personel yetersizliği,
- Ön çalışmaların yetersizliği,
- Kanunun önceden ayrıntılı şekilde planlanmaması,
- Bütün illeri kapsayacak modelin geliştirilememesi,
- Yerel yönetimlerin karar ve icra organlarının katılımının sağlanamaması,
- Yerel yönetimlerin kaynaklarının yetersizliği,
- İlgili tüm tarafların görüşünün alınmaması.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Türkiye’de planlamaya belediye yönetimlerince gereken önemin verilmediği ortaya çıkmaktadır. Genellikle, politik kaygılar, belediyelerde uzun vadeli düşünmeyi engellemektedir. Gelecekte kaynakların yatırım alanlarına tahsisi, planlama esaslarına göre değil, politik esaslara göre yapılmaktadır. Planlama anlayışı birçok belediyede kent planlaması noktasını aşamamıştır.²⁴⁹

²⁴⁷ Bahadır H.Akın, Sevcan Güleç, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi’nde Gerçekleştirilen bir Analiz”, **Kamu Yön.Kal.3.Ulusal Kong.Bildirileri**, TODAİE Yay.No:319, Ankara 2003, s:429.

²⁴⁸ Bahadır H.Akın, Sevcan Güleç, **a.g.m.**, s.429.

²⁴⁹ Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, “Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama Çalışmaları, Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model Önerisi ve Anakent Belediyelerinde bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İst.Üni., SBE, 1998.’den aktaran Bahadır Akın, Sevcan GÜLEÇ, **a.g.m.**, s.436.

4.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Gereği

Yerel yönetimlerin bugünkü yönetim anlayışı ile mevcut yönetsel ihtiyacı karşılaması pek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla etkin bir yönetim, stratejik planlama yapılarak, kentsel faktörlerdeki değişim sürekli izlenerek ve analiz edilerek, hizmet önceliklerinin tespitine ve kıt kaynakların en uygun tasnifine ihtiyaç vardır.

Değişen ve çeşitlenen kamu beklentileri karşısında belediye yönetimlerinin stratejik yönetim anlayışına uygun bir yapılanma ve zihniyet değişikliğine olan ihtiyaçları ortadadır. Dolayısıyla, belediye yönetimleri, mevcut durumu değerlendirme, kaynakları etkin kullanma, geleceğe yönelik değişim ve gelişmeleri takip etme ve uygun stratejiler geliştirme zorunluluğu içindedir. Belediye yönetimlerinin temel amacı, hizmet kullananların tatminini sağlamaktır. Bugünkü ve gelecekteki kaynak durumunun dikkate alınarak amaç ve yöntemlerin belirlenmesi, çevre koşullarının daha iyi analiz edilmesi ve alternatifler arasından en uygunun seçilmesini içeren stratejik planlama ve yönetimin yerel yönetimler için çok faydalı olacağı anlaşılmaktadır.

Stratejik planlama, yerel yönetimlerin görev anlayışı ve hedefleri ile kaynakları arasında ilişki kurmasını sağlayarak, temel stratejilerini yeniden gözden geçirmesini sağlamaktadır. Stratejik planlama, kentin belli bir dönem için hizmet önceliklerinin belirlenmesi, bunları karşılayacak kaynakların nasıl etkin kullanılacağına yönelik kısa ve uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilebilirliğini sağlamaktadır.

Stratejik planlama uygulayan bir belediye yönetimi, sürekli gözden geçirilen ve yenilenen, uzun vadeli bir yaklaşımla, kentlerde ortaya çıkacak olumlu gelişmelerle, halkın takdirini toplamanın ötesinde, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir yerleşim oluşturulmasında önemli rol oynayacaktır. Sürekliliği olan ve geleceğe dair hedefleri olan bir kurumun, kâr amaçlı veya değil, özel veya kamu sektörü olsun stratejik düşünceden kendini uzaklaştırması ciddi bir hatadır.²⁵⁰

²⁵⁰ Fatih YÜKSEL, Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt:11, Sayı: 1 Ankara, Ocak 2002, s.31-41.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlamanın önemi şöyle vurgulanmaktadır; “Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “**stratejik planlama**” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, yıllık programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.”²⁵¹ Stratejik planlama, belediyeler için de diğer kamu kurumları için öngörülen şartları taşımaktadır. Kuruluş biçimleri ve oluşumları farklı olsa da bilinen şudur ki, bütün kurumlar kamuya aittir ve kamu hizmeti üretmektedirler.²⁵²

Yerel yönetimler, stratejik planlama yaparken aşağıda sıralanan iki ana stratejiyi göz önüne almalıdır.

- Artan çevre sorunlarının çözümlenmesi ve çevre standardının oluşturulması,
- Kent içinde yaşama standardı farklılıklarının giderilmesidir.

Türkiye’de stratejik planlamaya hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yeterli önem verilmemektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarını uygulayan ve mevcut kaynakları etkin kullanarak kalitenin sağlanması için, stratejik yönetim ve planlama yaklaşımının belediye yönetimlerince benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Stratejik planlama, belediyelerin günü birlik kararlarla değil, iyi analiz edilmiş verilere dayanılarak geleceği öngörmek ve bu öngörüler doğrultusunda

²⁵¹ DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara 2003.

²⁵² Mustafa TAMER, Yeni Belediye Kanununda Stratejik Planlama ve Performans Planlaması, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı:696, Temmuz-Ağustos 2005, s.20.

çalışmaları planlamayı, uygulamayı, takibini ve değerlendirmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama ve onun ayrılmaz parçası olan performans ölçümlemesi ile kamu kurumları bu güne kadar elde ettikleri alışkanlıklardan apayrı bir yönetim anlayışına zorlanmaktadır.

Yerel yönetimlerin belli bir hizmet dönemi içindeki hizmet önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi, bunları gerçekleştirecek kaynakları öngörmesi ve en etkin kullanımını sağlaması gibi özellikleri içermesi nedeniyle stratejik planlama yerel yönetimler için faydalı bir yönetim yaklaşımı olmaktadır.²⁵³

4.4. STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINA ÖRNEKLER

4.4.1. Dünya Örnekleri

4.4.1.1. ABD’de Kamu Sektöründe Stratejik Planlama

ABD’de kamunun kaynak kullanımının daha verimli kılınması, kamu kuruluşlarının uyguladıkları politikaların amaçları ve hedefleri doğrultusunda daha açık bir şekilde tanımlanması, kuruluşların belirlenen performans kriterleri doğrultusunda daha etkin çalışmaları amacıyla kamu kuruluşlarına yönelik yeni bir planlama yaklaşımı 1990’lı yıllarda gündeme gelmiştir. Özellikle Başkan Clinton döneminde, Başkanlık bünyesinde, bu alanda yoğun çalışmalar başlatılmıştır. Çalışmalar, Mart 1993’te başkan yardımcısı Al Gore’un başkanlığında bir komite tarafından başlamıştır. Ulusal Performans İnceleme Ekiplerinin çalışmaları 4 esas üzerinde yürütülmüş ve belirlenen her sorun için öneriler getirilerek, yapılması gerekenler ortaya konulmuştur. Buna göre; kırtasiyeciliği azaltmak, müşteriye ön plana çıkarmak, sonuç elde edebilmek için personele yetki vermek ve gereksiz fonksiyonları azaltarak temel ihtiyaçlara dönmek şeklinde ortaya konan temel adımlar, Gore tarafından hazırlanan ayrıntılı bir raporla, kamuoyuna sunulmuştur.²⁵⁴

Bu rapordaki alt başlıklar paralelinde ABD kamu yönetiminin yeniden yapılanma çalışmaları şu başlıklar altında incelenmektedir: ²⁵⁵

²⁵³ Bahadır AKIN, **a.g.m.**, s.319.

²⁵⁴ M. Akif Özer, “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında ABD Örneği: Al Gore Raporu ve Alınacak Dersler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:428, Ankara 2003, ss.106-107.

²⁵⁵ M.Akif Özer, **a.g.m.**, ss.107-113.

A-Kırtasiyeciliği Azaltmak

Kırtasiyeciliğe neden olan en önemli unsur, mevzuatın çok geniş oluşudur. Al Gore'un raporu bu olumsuzluktan hareketle, somut bazı örnekler verdikten sonra, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi en aza indirebilmek için şu altı adımı ortaya koymuştur:

- 1)Bütçe Sürecini Kolaylaştırmak,
- 2)Personel Politikasını Yerelleştirmek,
- 3) Satın Almayı Kolaylaştırmak,
- 4) Denetim Sistemini Yeniden Uyarlamak,
- 5) Aşırıya Kaçan Düzenlemeleri Azaltmak,
- 6) Eyalet Yönetimlerini ve Yerel Yönetimleri Güçlendirmek.

B-Müşteriye Öncelik Vermek

Kamu yönetiminin fonksiyonlarının hemen hemen tümü, özel sektörün yapamayacağı kamusal sorumluluklardır. Ancak, gelişmeler iş hayatının bazı unsurlarını kamusal alana kaydırabilir. Bundan dolayı kamu yöneticileri, özel sektör yöneticileri gibi, hizmetlerin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması çabaları içine girmeye zorlanmaktadır. Bunun için de hizmetlerin sunulduğu müşterilere farklı bir bakışla yaklaşmak gerekmektedir.

C-Sonuç Elde Edebilmeleri İçin Çalışanları Yetkilendirmek

Kamu yönetiminde kalitenin sağlanması için, yönetim anlayışının değişmesi gerekmektedir. Yetkilerin dağıtılması, bu durumun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha fazla yetki verilmesi, daha fazla sorumluluğu doğurmaktadır. Yetkilerin gereği yerine getirildiğinde, gerçekleştirenlerden de sorumlu olunur. Bunun için gerekli olan yönetim anlayışının değişmesi için yapılması gerekenler şunlardır:

- 1) Karar Verme Gücünü Yerelleştirmek,
- 2) Bütün Federal Yönetim Çalışanlarını Sonuçlardan Sorumlu Tutmak,
- 3) Bütün Çalışanlara İşlerinde Gereksinme Duydukları Tüm Araçları Sağlamak,
- 4) İş Yaşamının Kalitesini Arttırmak,
- 5) Bir Çalışan-Yöneten Ortaklığı Oluşturmak,
- 6) Kalite Kültürünün Oluşturulmasında Rol Oynayacak Liderler Yaratmak.

D-Temel Esaslara Geri Dönmek

Yararı kalmayan programların kaldırmak çok zor olmaktadır. Çünkü bundan yararlananlar mevcut sistemin devam etmesi için direnmektedirler. Bu birkaç kişinin özel yararı, kamunun genel yararına üstünlük sağlamaktadır. Çözüm kamu yönetimi genel kültürünü değiştirmektir. Bunun için; pazar dinamiklerini işletmek, tüm kurumlarda tasarruf yapılmasını sağlamak ve bu tasarrufları kurumlarla paylaşmak, gereksiz programları çok iyi analiz ederek, performans değerlendirmesi sonucu kaldırmak, kamu hizmeti alanların ihtiyaç duymadıklarını reddetmelerine olanak sağlamak gibi tedbirlerle sağlanabilir.

ABD’de, devletin yeniden yapılandırılması girişimi tarafından sloganlaştırılan iki ana hedef vardır: Daha iyi çalışan bir devlet (a government that works better) ve daha az maliyet (cost less). Girişimin başarısı bu çerçevede değerlendirilmelidir.²⁵⁶

ABD’de GPRA (Government Performance Results Act) ile Federal Hükümete bağlı kurumlarda uygulanmakta olan sistem incelenmiştir. Kamu kuruluşlarına yönelik yeni yaklaşım 1993 yılında GPRA (Government Performance Results Act of 1993) ile uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni yaklaşım ile ABD’deki kamu kuruluşlarının çoğuna stratejik plan hazırlamalarını zorunlu kılarak, kuruluşların stratejik planları ile bütçeleri arasında güçlü bağlar kurulmasını da gerektirmektedir.

GPRA, kamu kuruluşlarının;

- Stratejik amaçlarını ve hedeflerini gösteren stratejik planların,
- Her yıl için gerçekleştirilecek amaçları ve performans ölçümünü içeren performans planının,
- Bu amaçların hangi düzeyde gerçekleştiğini gösteren raporların hazırlanmasını öngörmektedir.

GPRA gereğince, ABD’de, her kamu kuruluşunun kendi misyonunu, uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerini ve bu amaç ve hedeflerini başarabilmek için uygulayacağı

²⁵⁶ Osman Yılmaz, “**Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**”, 2001, s.47. <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf>, (27.02.2005).

stratejilerini hazırlaması gerekmektedir. Stratejik plan, kuruluşun belirlediği amaç setini ve performans ölçme sürecini oluşturabilmesi için bir başlangıç noktası işlevini görmektedir. İkinci aşamada, GPRA her kuruluşun yıllık performans planını hazırlamasını ve bunu yayımlamasını gerektirmektedir.²⁵⁷

Özellikle 1980 ve 1990'lı yıllardan sonra büyük bir ivme kazanarak devam eden ABD kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları, diğer ülkelerin kamu yönetimleri açısından da örnek teşkil etmiştir. Clinton, yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda, 138 milyon dolar tasarruf sağlandığını, bunun bütçe açıklarının kapatılmasından, ödemeler dengesinin sağlanmasına, mevduat faizlerinin düşmesine kadar birçok alanda olumlu gelişmelere neden olduğunu belirtmiştir. Clinton bir başka konuşmasında, son yıllarda yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının, ülkede son 29 yılın en düşük işsizlik oranına, son 20 yılın en düşük yoksulluk oranına, son 42 yıldır ilk defa art arda bütçe fazlası verilmesine, tarihte en yüksek ev sahipliği oranının elde edilmesine neden olduğunu ifade etmiştir.²⁵⁸

4.4.1.2. Yeni Zelanda'da Kamu Sektöründe Stratejik Planlama

Yeni Zelanda'da kamu yönetiminde yapılan reformlar 1980'li yıllardan sonra başlamıştır. Bunun nedeni ise 1980'li yılların başında yaşanan ekonomik ve mali krizdir. Yeni Zelanda'da yaşanan reform, kamu yönetimi reformu ile sınırlı kalmamış, ekonomik ve mali sistemde de çok köklü değişimler gerçekleştirilmiştir. Vergi sistemi yeniden düzenlenmiş, eğitim, sağlık sektörleri ve merkez bankası da değişimden payını almıştır. Değişimin gerçekleştirilmesinde ülkenin içinde bulunduğu anayasal, idari ve kurumsal koşulların da katkısı olmuştur.²⁵⁹

Kamu yönetimi reformuna esas teşkil eden hazinenin “Ekonomik Yönetim” adını taşıyan raporunda kamu yönetimi sisteminin temel sorunları şu başlıklar altında toplanmıştır:

- Çoğu kamu kurumlarının açıkça tanımlanmış bir hedefi ve yönetim planı bulunmamaktadır.

²⁵⁷ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.238-239.

²⁵⁸ M.Akif Özer, **a.g.m.**, s.119.

²⁵⁹ Osman Yılmaz, **a.g.m.**, s.58.

- Kamu kurumlarının kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşmada gerekli performansı gösterip gösteremediğini denetleyecek bir mekanizma bulunmamaktadır.
- Kamu kurumları kendilerine verilen görevleri yerine getirirken çalışma usulleri ve kaynakların dağılımında değişiklik yapma konusunda yeterli serbestliğe sahip değillerdir.
- Çıktılardan çok girdiler üzerinde durulmaktadır.
- Üst düzey yöneticilerin performanslarından sorumlu tutulmalarını sağlamaya yönelik bir mekanizma bulunmamaktadır.

Yeni Zelanda'da yaşanan reformun temel amaç ve ilkeleri dört ana kanunda yer almaktadır.

Kamu Girişimleri Kanunu (State Owned Enterprises Act): 1986 yılında yayımlanan bu kanun, kamu tarafından yürütülmekte olan iktisadi ve ticari faaliyetlerin şirketleştirilmesine olanak tanımıştır.

Devlet Sektörü Kanunu (State Sector Act) : 1988 yılında yayımlanan bu Kanun ile daha etkin ve etkili bir kamu yönetimi için yönetsel birimlerin daha bağımsız hareket edebilmelerine imkan tanınması, buna karşın da sorumluluk alanlarının daha açık olarak belirlenmesi amaçlanmıştır.

Kamu Maliyesi Kanunu (Public Finance Act) : 1989 yılında çıkarılan bu kanun ile mali yönetim girdilerden çok çıktılara ve sonuçlara odaklaşacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır.

Mali Sorumluluk Kanunu (Fiscal Responsibility Act): 1994 yılında yayınlanan kanun ile sorumluluğa dayalı bir mali yönetimin ilkeleri ortaya konulmuştur.²⁶⁰

1990 yılında yapılan seçimlerden sonra hükümet değişmiş ve yeni hükümet yapılan reformun değerlendirmesini istemiştir. Bu değerlendirme sonunda “Logan Raporu” diye bilinen rapor hazırlanmış ve reform büyük ölçüde desteklenmiştir. 1995 Yılında Hazine ve Devlet Hizmetleri komisyonunun öncülüğünde Profesör Allen Schick’e bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapor ve hükümetin diğer girişimleri çerçevesinde son gelinen nokta kamu kesiminde stratejik yönetim girişimidir. Stratejik Yönetim girişimine yol açan ilk gelişme 1993 yılında Ulusal Parti

²⁶⁰ Osman Yılmaz, **a.g.m.**, s.60-61.

tarafından yayımlanan 2010'a Giden Yol adını taşıyan ve ekonomi, çevre, sosyal konular gibi alanlarda uzun dönemli vizyon ve hedefleri içeren belgenin yayımlanmasıdır. Bu doküman daha sonra hükümet tarafından da benimsenerek adapte edilmiştir.²⁶¹

Yeni Zelanda'da yürürlüğe konan stratejik yönetim çalışmaları uzun dönemli hedeflere odaklanma, devlette daha iyi koordinasyonun sağlanması ve kamu hizmetlerinin genel etkenliğinin (effectiveness) artırılması amaçlarına yönelik başlatılmıştır.

Stratejik yönetim çalışmalarının ana unsurları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Uzun dönemli hedeflere odaklanma,
- 2) Kamu kurumların bu uzun dönemli hedefler doğrultusunda katkılarının koordine edilmesi,
- 3) Politikacı ve yöneticiler arasında ortak noktaların bulunması,
- 4) Etkenliğe odaklanma ve çıktılarının yönetiminin sağlanması.

Bu çalışmaların sonucu, kurumların daha stratejik davranmaya başladığı, sektörlere yönelik daha iyi koordinasyon sağlandığı, merkezi kuruluşlarda girdilerin kontrolü anlayışından çıktılar ile sistemin kapasite ve sonuçlarının kontrolüne yönelindiğini göstermektedir.²⁶²

Yeni Zelanda'da yapılan reform çalışmaları sonrasında bütçeleme safhasında, "performans değerlendirilmesi, stratejik iş planları, uzun ve kısa vadeli hedefler, anahtar sonuç alanları ve stratejik sonuç alanları" gibi kavramlar geliştirilerek kurumsal düzeyde bu yönde çalışmalar yapılması istenmiştir.²⁶³ Buna bağlı olarak her bir bakanlık kendi anahtar ve stratejik sonuç alanlarını tespit ederek yayımlamıştır. Bu tespitler ışığında 1999–2000 yıllarında uygulanmak üzere bir program hazırlanmaya başlanmıştır. Bu programın iki temel ayağı vardır. Birincisi hükümetin stratejik önceliklerinin ve hedeflerinin açıkça belirtilmesidir. İkincisi ise bakanların

²⁶¹ Osman Yılmaz, **a.g.m.**, s. 63-64.

²⁶² Mehmet Barca ve Asım Balcı, "**Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?**", Sakarya Üniversitesi İİBF, Tartışma Metinleri, 2004, ss. 9-10.
http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciibfno4.pdf.(19.10.2005).

²⁶³ H. Hakan Yılmaz, "**Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği**", DPT, 1999, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/yilmazh/zelanday.pdf>, (07.03.2006).

ve anahtar konumdaki üst düzey yöneticilerinin liderliklerinin ve eşgüdüm kapasitelerinin geliştirilmesidir.²⁶⁴

4.4.2. Türkiye Örnekleri

2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları gereğince Türkiye’de sekiz pilot kamu kuruluşunda stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu kuruluşlar,

- Tarım ve Köy işleri Bakanlığı,
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı,
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,
- Karayolları Genel Müdürlüğü,
- Hacettepe Üniversitesi,
- Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi),
- İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi.²⁶⁵

Pilot kuruluşların belirlenmesinin nedeni, değişik işlev, ölçek ve yapıdaki kuruluşlarda uygulama başarı ve ihtiyaçlarını tespit etmek, yaygınlaştırma programı için beşeri ve kurumsal kapasite geliştirmeye yönelik ipuçları elde etmek ve performans bütçeleme çalışmalarına temel oluşturmaktır.²⁶⁶

Bu kuruluşlardan bağımsız olarak, Uludağ Üniversitesi 2001 yılında Stratejik Planlama Kurulu oluşturarak stratejik planlama çalışmalarını başlatmıştır. İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünde bakanlık ve müdürlükçe hazırlanıp yürütülen 23 projeden birisi olan “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” çerçevesinde tüm okulların stratejik plan hazırlamaları öngörülmüştür.²⁶⁷

²⁶⁴ Osman Yılmaz, **a.g.m.**, s. 63-64.

²⁶⁵ <http://www.sp.gov.tr>, (10.03.2006).

²⁶⁶ Nahit Bingöl, Stratejik Planlama Pilot Kuruluşları: Genel Bakış, “**Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme Sempozyumu**”, DPT ve Dünya Bankası, 10-12 Ocak 2005, <http://www.dpt.gov.tr/sp/sempozyum.html>, (19.10.2005).

²⁶⁷ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.241.

Kamu Yönetimi Temel Kanunu'nda stratejik planlama uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında “Strateji Geliştirme Birimleri” kurulması öngörülmektedir. Buna göre, kamu hizmetlerine ilişkin ulusal düzeyde genel ilke ve politikalar, amaç ve hedefler ile standartları belirleyecek olan merkezi yönetim, hizmetlerin denetiminin yapılmasından ve bu hizmetlerin koordinasyon içerisinde yerine getirilmesinden sorumlu kılınmaktadır. Tepede oluşturulacak stratejik yönetim sürecinden sorumlu “Strateji Geliştirme Kurulu”na bağlı olarak görev yapacak “Strateji Geliştirme Başkanlıkları”nın görevleri ise kanunda şöyle sıralanmaktadır:²⁶⁸

- 1) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde bakanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak,
- 2) Bakanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçümleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek,
- 3) Bakanlığın bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak, bakanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğu izlemek ve değerlendirmek,
- 4) Bakanlığın yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak,
- 5) Bakanlığın görev alanına giren konularda hizmetleri ve kalitesini etkileyecek dışsal faktörleri incelemek, kurum içi kapasite analizi yapmak, hizmetlerin etkinliği ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.

4.4.2.1. Stratejik Planlama Uygulanması İçin Yasal Altyapı

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu, Belediye, İl Özel İdaresi ve Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler, tüm il özel idareleri ve 5018 sayılı kanunda belirtilen tüm kamu idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planlama ile yükümlü bulunan mahalli idarelerin ilk stratejik planlarını hazırlayacakları tarihlere ilgili kanunlarında yer verilmiştir.

²⁶⁸ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.81.

İlk stratejik planlar il özel idarelerinde 4 Mart 2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun geçici üçüncü maddesine göre 4 Mart 2006; belediyelerde ise 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesine göre 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanacağı belirtilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatı internet sitesinde nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler listelenmekte ve stratejik planları sunulmaktadır. 2000 yılı genel nüfus sayımı sonuçlarına göre hazırlanan listede 206 belediye yer almaktadır. Bunlardan 16 adedi büyükşehir belediyesi olup, bu listeden ikisi büyükşehir belediyesi olmak üzere 22 belediyenin stratejik planlarına Devlet Planlama Teşkilatı web sayfasından ulaşılabilmektedir.²⁶⁹

Belediyeler stratejik planlarını yaparken kendilerini sınırlayan ve kendilerine sorumluluk yükleyen yasal çerçeveyi dikkate almak zorundadırlar. Bu dikkate alış, aynı zamanda bu mevzuattaki olası değişimleri de göz önüne bulundurmalıdır. Ülkemizde kamu reformu çerçevesinde birçok mevzuat değişikliği yapılmaktadır ve bu süreç devam etmektedir. Dolayısıyla belediyeler stratejilerini belirlerken bu değişimleri de dikkate almak zorundadırlar. Örneğin, belediyelerin sınırları içerisindeki okulların bakım ve onarımını yapmaları ve araç gereç temin etmeleri hususunda belediyelere yetki verilmektedir. Daha önceleri bulunmayan bu yetkiyi belediyeler dikkate almak ve yatırım planlarında bu hususa da yer vermek zorundadırlar.

Kent konseyleri belediyeler için zorunlu hale getirilmekte, belediye işlemlerinde şeffaflığın sağlanması istenmektedir. Bu durumda belediyeler yeni düzenlemelere uygun olarak katılımcı yönetim, şeffaflık gibi konularda stratejilerini belirlemek zorundadırlar.

10 Aralık 2003 tarihinde TBMM'de kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol

²⁶⁹ DPT, <http://www.sp.gov.tr/belgeler.html> (06.12.2006)

Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur.

4.4.2.1.1. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'ndaki Maddeler

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun aşağıda yer alan maddeleri, Kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları gerekliliğini içermektedir. Kanunun stratejik plan ile ilgili maddeleri şunlardır:

⇒ **3. maddede** bu kanunun uygulanmasında kullanılacak stratejik plan; “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmakta,

⇒ **7. maddede**; Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olmasının zorunlu olduğu,

⇒ **9. maddede**; Kamu idareleri geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacakları, bütçelerinin, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu olması gerektiği,

⇒ **10. maddede**; Bakanların, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak

hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumlu olduğu, bakanların da kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakan ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumlu olduğu,

⇒ **11. maddede** üst yöneticilerin, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumlu oldukları,

⇒ **13. maddede** bütçelerin kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanıp uygulanacağı, bütçeler görüşülürken stratejik planların dikkate alınacağı,

⇒ **17. maddede** gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında, kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planlarına dikkat edileceği,

⇒ **41. maddede**, üst yöneticilerin idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl düzenleyeceği faaliyet raporlarında, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yönetilen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlayacakları,

⇒ **60. maddede** stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasının koordinasyonu ve sonuçların konsolide edilmesi çalışmalarının mali hizmetler birimleri tarafından yapılacağı,

⇒ **64. maddede** kamu idarelerinin yıllık iç denetim programlarını hazırlayan iç denetçinin görevleri arasında; harcamaların, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarrufların, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek olduğu belirtilmektedir.

4.4.2.1.2. Büyükşehir Belediyesi Kanunu'ndaki Maddeler

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ilgili maddelerinde, büyükşehir belediyesinin ve büyükşehir belediye başkanının görev, yetki ve sorumluluklarından söz edilmektedir.²⁷⁰

⇒ **7. maddede** büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları arasında; ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerinin alınarak büyükşehir belediyesinin stratejik planının, yıllık hedeflerinin, yatırım programlarının ve bunlara uygun olarak bütçesinin hazırlanması olduğu,

⇒ **18. maddede** büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri arasında; belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak olduğu,

⇒ **21. maddede**, büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesinin belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik planına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanacağı, belirtilmektedir.

4.4.2.1.3. Belediye Kanunu'ndaki Maddeler

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun aşağıda yer alan maddelerinde belediye başkanı, belediye encümeni ve belediye meclisinin belirlenmiş olan stratejik plan doğrultusundaki görev ve yetkilerinden söz edilmektedir.²⁷¹

²⁷⁰ 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

⇒ **18. maddede** belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında; stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarının, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek olduğu,

⇒ **34. maddede** belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında; stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek olduğu,

⇒ **38. maddede** belediye başkanının görev ve yetkileri arasında; belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak olduğu,

⇒ **41. maddede;** belediye başkanının seçimlerden itibaren altı ay içinde kalkınma planı ve programı ile stratejik planı hazırlayarak belediye meclisine sunacağı, stratejik planın, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacağı ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği,

⇒ **56. maddede;** belediye başkanının stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlayacağı,

⇒ **61. maddede** belediyenin stratejik planına uygun olarak hazırlanacak bütçenin, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin vereceği, bütçe dışı harcama yapılamayacağı, ilgililerin bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumlu olduğu belirtilmektedir.

4.4.2.1.4. İl Özel İdaresi Kanunu'ndaki Maddeler

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun burada yer alan maddelerinde vali, encümen ve il genel meclisinin stratejik planlama çerçevesinde sahip oldukları görev ve yetkilerinden söz edilmektedir.²⁷²

⇒ **10. maddede** il genel meclisi görev ve yetkileri arasında; stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak olduğu,

⇒ **26. maddede** encümenin görev ve yetkileri arasında; stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek olduğu,

⇒ **30. maddede** valinin görev ve yetkileri arasında; il özel idaresinin stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak olduğu,

⇒ **31. maddede** valinin, genel seçimlerden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile stratejik planı hazırlayıp il genel meclisine sunacağı, stratejik planın, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacağı ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği, stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceği,

⇒ **35. maddede**; il özel idaresi teşkilatı içinde, genel sekreterin il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenleyip yürüteceği,

²⁷² 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

⇒ **39. maddede**; valinin stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlayacağı,

⇒ **44. maddede**; ilin stratejik planına uygun olarak hazırlanan bütçenin, il özel idaresinin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin vereceği, bütçe dışı harcama yapılamayacağı, valinin ve yetkili diğer görevlilerin bütçe ödeneklerini verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumlu olacağı belirtilmektedir.

4.4.2.1.5. Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Kanunu'ndaki Maddeler

5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri Ve Yeniden Yapılandırılması Kanunu'nun ilgili maddelerinde stratejik plandan ve bu doğrultuda kamu kurum ve kuruluşlarında esas alınacak konulardan söz edilmektedir.²⁷³

⇒ **3. maddede** stratejik plan; kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmakta,

⇒ **12. maddede**; bakanlıklar ile bağlı ve ilgili kuruluşların, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerine bağlı olarak teşkilât yapısını, hizmet kalite standartlarını, yönetim ve hizmet süreçlerini sürekli geliştirici tedbirleri alacağı,

⇒ **15. maddede**; müsteşarın, bakanlık hizmetlerini, bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenleyerek yürüteceği,

²⁷³ 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Kanunu

⇒ **30. maddede**; Strateji Geliştirme Başkanlığının, bakanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlayacağı, bakanlığın faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izleyerek değerlendireceği,

⇒ **43. maddede**; kanun kapsamındaki kuruluşların yöneticilerinin, görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans ölçütlerine ve hizmet kalite standartlarına uygun olarak yürütmekten üst kademelere karşı sorumlu olduğu belirtilmektedir.

Yapılan bu yasal düzenlemelerin yanı sıra, 2005 yılında stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin, stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin ve uygulama ilkelerinin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla bir yönetmelik taslağı hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre, belirtilen kamu idarelerinin stratejik planlarını en geç 31.12.2010 tarihine kadar tamamlamaları istenmiştir. Taslağa göre, stratejik planlar en az beş yıllık sürelidir ve uygulanmaya başladıktan en erken iki yıl sonra güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir. Ayrıca yönetmelikte, stratejik planların nasıl hazırlanacağı, bütçeleneceği, kime sunulacağı ve nasıl onaylanacağı açıklanmıştır.²⁷⁴

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında mahalli idareler ile ilgili öngörülen politika ve ilkelerin bazıları şunlardır:²⁷⁵

- 1) Merkezi idare ile mahalli idareler, üniter yapı içinde idarenin bütünlüğü ilkesine uygun olarak, iş bölümü ve koordinasyona dayalı bir yapıya kavuşturulacak; bu idareler arasında görev, yetki, sorumluluk ve kaynak paylaşımı ile mahalli idarelerin teşkilat, mali ve personel yapısı yeniden düzenlenecektir.
- 2) Merkezi idare, yerel hizmetlerle ilgili politika ve standartları belirleyecek ve etkin bir denetleme sağlayacaktır.

²⁷⁴ <http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/SPYonetmelik31052005.doc>, (27.06.2005).

²⁷⁵ DPT, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, <http://plan8.dpt.gov.tr/>

- 3) Mahalli idareler, kanunlarla kendilerine verilen görevleri öncelikle yerine getirerek, kanunların yasaklamadığı veya başka idarelere vermediği yerel nitelikli kamu görevlerinin yerine getirilmesinde yetkili kılınacaktır.
- 4) Mahalle muhtarlıklarının, gelişen yerleşim düzeni içinde işlevi arttırılacak, dönüşümlü olarak belediye meclislerine üye olmaları sağlanacaktır.
- 5) Mahalli idarelerde, insan gücü planlaması çerçevesinde, ihtiyaçlarına uygun nitelikli personel istihdamını temin etmek üzere norm kadro çalışmaları yapılacaktır.
- 6) Yerel yönetimlere genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamından ayrılan paylar arttırılacak, alt ve üst sınırlar merkezi idarece tespit edilmek kaydıyla yerel vergi ve harçların oran ve miktarlarının belirlenmesinde yerel meclisler yetkili kılınacaktır.
- 7) Mahalli idarelerin imar ve altyapı faaliyetlerinin finansmanında kullanılmak üzere merkezi ve yerel yönetimlerin çeşitli faaliyetleri sonucu oluşan kentsel rantların vergilendirilmesi sağlanacaktır.
- 8) Yerel yönetimlerde halkın sürekli bilgilendirilmesi süreci oluşturulacak, kamu belgeleri rahatlıkla ulaşılabilir hale getirilerek, önemli yerel projelerde halkın görüşlerine başvurulacaktır.
- 9) Yerel yönetimlerde, halkın planlama, uygulama ve denetim süreçlerine katılımını sağlayıcı düzenlemeler yapılacaktır.

Kalkınma Planının yanı sıra 59 ncu Hükümetin programında da belediyeleri ilgilendiren hususların bazıları şunlardır:²⁷⁶

- 1) Ulusal öncelikler ile yerel farklılıklar barıştırılarak kamu hizmetlerinin yerinden karşılanması temel ilke olacak, merkezi yönetim tarafından yürütülmesi zorunlu olmayan hizmetler, kaynaklarıyla birlikte yerel yönetimlere devredilecektir.
- 2) Yerel yönetim reformu çerçevesinde, merkezi idare ile yerel idareler arasında görev, yetki ve kaynak paylaşımı, üniter devlet anlayışımıza dayalı olarak, etkinlik, verimlilik ve çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak yeniden belirlenecektir.
- 3) Bakanlıkların taşradaki görev ve yetkileri, valiliklere ve il özel idarelerine devredilecektir. Yerel tercihler dikkate alınarak, sağlık, eğitim, kültür, sosyal yardımlaşma, turizm, çevre, köy hizmetleri, tarım, hayvancılık, imar ve ulaşım hizmetlerinin il düzeyinde karşılanması sağlanacaktır.

²⁷⁶ 59. Hükümet Programı, <http://www.basbakanlik.gov.tr>. (12.05.2006).

- 4) Kamu kuruluşlarında bilgi ve iletişim teknolojileri azami ölçüde kullanılarak, e-Devlet uygulaması yaygınlaştırılacaktır.
- 5) Ulusal düzeyde "Ekonomik ve Sosyal Konsey" etkin olarak çalıştırılacak, bölgesel ve yerel düzeyde özel kesimin ve sivil toplum örgütlerinin kamu yöneticileri ve siyasi yetkililer ile bir araya geleceği benzeri yapılar geliştirilerek yaygınlaştırılacaktır.

4.4.2.2. Pilot Kurum ve Kuruluşlardaki Çalışmalar

2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararları gereğince sekiz pilot kamu kuruluşunda başlatılan stratejik planlama çalışmalarından Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi ve Karayolları Genel Müdürlüğü'nün stratejik plan taslakları tamamlanarak DPT internet sitesinde yayınlanmıştır. Bu çalışmalardan örnek teşkil etmesi açısından Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik plan çalışmaları incelenmiştir.

4.4.2.2.1. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü'nde Stratejik Planlama

Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü (HSSGM), kamuda stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı sekiz pilot kuruluştan bir tanesidir. HSSGM 81 sağlık kontrol merkezi ve 650 çalışanı bulunan, sağlık bakanlığına bağlı olan bir kamu kuruluşudur. Yönetim merkezi İstanbul'dadır. HSSGM başta bulaşıcı hastalıkların ülkeye girmesini önlemek olmak üzere, Türk Boğazları ve ülkemizin tüm giriş-çıkış kapılarında uluslararası boyutta önemli görevleri yerine getirmektedir.²⁷⁷ Lozan Barış Antlaşması, Montrö Boğazlar Sözleşmesi, Uluslararası Sağlık Tüzüğü ile 1593 ve 2548 sayılı kanunlardan kaynaklanan yetki ve gelirleri kullanarak Türk Boğazları ile hudut ve sahillerde sağlık denetimleri yapan, uluslararası geçerliliği olan sertifikalar düzenleyen ve uluslararası yayılım gösteren bulaşıcı ve salgın hastalıkların ülkemize girmesini ve çıkmasını önleyen Sağlık Bakanlığı'nın bağlı kuruluşudur.²⁷⁸

²⁷⁷ Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, "Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations", **Uluslar arası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri**, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005, s. 617.

²⁷⁸ Volkan Erkan, HSSGM Stratejik Planlama Çalışmaları, "**Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme Sempozyumu**", DPT ve Dünya Bankası, 10-12 Ocak 2005, <http://www.dpt.gov.tr/sp/sempozyum.html>, (19.10.2005).

HSSGM’de stratejik planlama çalışmaları, kamuda stratejik yönetimin başlatılmasını öngören YPK kararları ile Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun çıkmasından önce, 2003 yılı Ocak ayında başlamıştır. Bir genel müdür yardımcısı başkanlığında stratejik planlama ekibi oluşturularak çalışmalara başlanmıştır. Grup üyelerinin çalışma planı ve çalışma normları oluşturularak yaklaşık altı aylık bir çalışma sonunda misyon, vizyon, stratejik amaçlar, hedefler ve bu hedeflere yönelik otuza yakın proje oluşturulmuştur. HSSGM, Yüksek Planlama Kurulu kararının çıkmasının ardından Stratejik Plan ve Performans Programı uygulamalarında pilot kurum olmak için, Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanan Stratejik Plan Taslağı ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na başvurmuş ve ülkemiz genelinde seçilen sekiz pilot kamu kurum ve kuruluşundan biri olmuştur.²⁷⁹

HSSGM’de stratejik planlama çalışmalarına ilk önce “Planlamanın Planlanması” aşamasıyla başlanmıştır. Planlamanın planlanması aşaması bir proje olarak ele alınmış ve proje yönetiminin üç temel önceliği (işin niteliği, kullanılacak kaynaklar ve zaman) değerlendirilmiştir. Bu aşama, üst yönetimin desteğinin sağlanması, stratejik planlama ekibinin oluşturulması ve iş planının yapılması basamaklarından oluşmaktadır.

Üst Yönetimin Desteğinin Sağlanması: Planlama yapmak esas olarak kuruluşun üst yönetimin temel işlevlerinden birisidir. Dolayısıyla planlama çalışmasının kuruluşun üst düzey yönetimince yönlendirilmesi ve takibi gereklidir.

Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması: HSSGM’de stratejik plan çalışmalarının temel olarak bir ekip tarafından yürütülmesi öngörülmüş ve bu amaçla sekiz kişiden oluşan bir ekip kurulmuştur.

İş Planının Yapılması: Planlama sürecinde hangi aşamalara ne zaman ulaşılabileceği ve hangi temel çıktıların elde edileceği takvimlendirilmiştir.²⁸⁰

²⁷⁹ Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, “Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations”, **Uluslar arası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri**, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005, s. 617.

²⁸⁰ HSSGM Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf, (03.03.2006), s.10.

Çalışmanın daha sonraki safhasında mevcut durumun tespiti amacıyla, çalışanların ve paydaşların görüşleri, katılımcı yöntemler ele alınmış, elde edilen sonuçlar stratejik planlama ekibi tarafından “güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler” (GZFT/SWOT) matrisinde birleştirilmiş ve bu analiz sonucu stratejik konular tespit edilmiştir. Bu aşama sonrasında seçilen model doğrultusunda, stratejik planda, “Misyona, vizyona, ilkeler, strateji alanları (kilit performans alanları), stratejik amaçlar, kritik başarı faktörleri ve hedeflerin” yer alması gerektiğine karar verilmiştir. Stratejik amaçların kurumun bütün faaliyet ve projelerine yön verecek kadar kapsamlı olmasına, aynı zamanda kolay anlaşılır ve hesap verme sorunluluğu tesis edilebilir bir yapıda oluşturulmasına dikkat edilmiştir. Hedefler belirlenirken misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve kritik başarı faktörlerinin yanı sıra, mevcut durum, paydaşlar, stratejiler, alternatifler, veri durumu, maliyetler, faaliyetler, projeler, performans ölçümü ve performans düzeyine de dikkat edilmiştir.²⁸¹

HSSGM stratejik planına göre HSSGM'nin vizyonu ve misyonu şu şekilde belirlenmiştir:²⁸²

VİZYON: Uluslararası temasın olduğu yerlerde, esnek yapılanma ve kalite anlayışına sahip, uluslararası normlarda, etkin sağlık denetimi yapan, sağlık hizmeti veren ve norm belirleyen şeffaf, saygın bir otorite olmak.

MİSYON: Ülkemiz ve dünya sağlığının korunmasına katkıda bulunmak amacıyla, uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan yetki ve gelirleri kullanarak, Türk boğazları ile hudut ve sahillerde sağlık denetimleri yapmak, uluslararası geçerliliği olan sertifikaları düzenlemek ve uluslararası yayılma gösteren bulaşıcı ve salgın hastalıkların ülkemize girmesini ve çıkmasını önlemektir.

HSSGM'nin stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması, Ocak 2005'te yapılan “Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans

²⁸¹ HSSGM Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf, (03.03.2006), s.13-15.

²⁸² HSSGM Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf, (03.03.2006).

Bütçeleme Sempozyumu”nda kamu kuruluşlarında uygulanması planlanan stratejik planlama için en başarılı ve en önemli uygulamalarından biri olarak seçilmiştir.²⁸³

4.4.2.2.2. Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü’nde Stratejik Planlama²⁸⁴

Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü (DİÖİM)’nün stratejik planlama çalışmalarında DPT tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan model ve yaklaşım esas alınmıştır. DİÖİM’de uygulanan stratejik plan modelinin aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- 1) Üst yönetim desteğinin sağlanması,
- 2) Kamu yönetimi reformu çerçevesinde yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılmasını dikkate alan bir yaklaşımla SP’nin hazırlanmasına karar verilmesi,
- 3) Stratejik planlama ekibinin (SPE) oluşturulması,
- 4) SPE’nin eğitilmesi ve çalışma normlarının oluşturulması,
- 5) Yasal yetki ve yükümlülükler çalışması,
- 6) Durum analizi çalışması(Paydaş analizi, güçlü, zayıf yanlar- fırsatlar ve tehditler (GZFT) çalışması, öneriler çalışması),
- 7) Stratejik konular çalışması,
- 8) Misyon,
- 9) Vizyon,
- 10) Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Faaliyetler çalışması.

DPT bünyesinde DİÖİM stratejik planını yürütmek ve çalışmaları koordine etmek üzere DİÖİM’den sorumlu üç kişiden oluşan pilot ekibi oluşturulmuştur. Başlangıçta üst düzey yönetim desteği sağlanmış, süreç ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme çalışması yapılarak stratejik planlama ekibinin (SPE) konuyu algılama ve sahiplenme düzeyi arttırılmıştır. Bu çerçevede, 2 Mart 2004 tarihinde; Denizli Valisi’nin, Vali yardımcısının, İl Özel İdaresi Müdürünün ve ilgili özel idare çalışanlarının katılımıyla bir ön değerlendirme toplantısı yapılarak SP çalışmasına başlanılmıştır.

²⁸³ Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, “Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations”, **Uluslar arası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri**, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005, s. 617.

²⁸⁴ DİÖİM Stratejik Plan, www.dpt.gov.tr. (16.11.2005).

DİÖİM'nin görev alanının ildeki diğer kamu kurumlarıyla çakışması ve faaliyetlerinin belirli kısımlarını merkezi kuruluşların il müdürlükleri eliyle gerçekleştirilmesi SP için tanımlanan "kuruluş" özelliğini zayıflatan unsurlardır. Bu nedenler, DİÖİM'nin stratejik planının yapılmasında izlenecek uygulama stratejisinin ve sürecinin farklı tasarlanmasına yol açmıştır. Bu farklılıktan yola çıkarak, Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkındaki Kanun Taslağındaki düzenlemelere ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Yasa Taslağında belirtilen görev ve organizasyon yapısı temel alınarak DİÖİM'nin SP uygulama stratejisi belirlenmiştir. Buna göre Kanunda belirtilen İl Müdürlükleri DİÖİM'nin içinde bir birim gibi düşünülmüş, İl Genel Meclisi, İl Daimi Encümeni ve Pamukkale Üniversitesi SPE'ne dahil edilmiştir.

Yürütülen SP çalışmasında, DİÖİM'nin pilot kuruluş olduğu, diğer il özel idarelerinin SP çalışmalarına örnek teşkil edeceği hususuna özel önem verilmiştir. Yeni yasal çerçevede il özel idarelerinin görev ve yetki yetkilerindeki artış ve özel idarelerin kurumsal kapasitelerindeki yetersizlikler dikkate alınarak Denizli'de ilgili merkezi kuruluşların il müdürlüklerinin katılımıyla DİÖİM'nin stratejik planını hazırlanmıştır. Dolayısıyla, DİÖİM ile görev tanımları kesişen ilgili il müdürlüklerinin de önümüzdeki beş yıldaki stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri de belirlenmiştir.

DİÖİM'nde daha önce yapılan paydaş ve GZFT analizlerinden, SPE'nin kuruma yönelik önerilerinden ve kurumun faaliyetlerinin toplulaştırılması ve önceliklendirilmesi ile oluşturulan Stratejik konulardan yararlanılarak stratejik amaçlar belirlenmiştir. Her bir stratejik amaca yönelik hedefler ve her bir hedefe yönelik faaliyetler oluşturulmuştur. Bu süreçte beş ayrı stratejik konu için hazırlanan ayrıntılı raporlardan geniş ölçüde yararlanılmıştır.

DİÖİM'nin Misyonu: Denizli İline, ildeki kişi ve kuruluşlara yönelik, başta eğitim, sağlık, tarım, çevre ve bayındırlık alanlarında olmak üzere yasalarla belirlenen tüm kamu hizmetlerini, katılımcılık, etkinlik, saydamlık, hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde yürütmek; özellikle Pamukkale, antik kentler ve jeotermal kaynak gibi zenginlikleri de değerlendirerek, ilin kaynaklarının bir plan dahilinde, rasyonel

biçimde dağıtımını ve kullanımını sağlayarak halkın yaşam kalitesini ve ilin refah düzeyini yükseltmektedir.

DIÖİM'nin Vizyonu: Çağdaş, güvenilir, yerinden yönetim anlayışını yerleştirmiş, kır-kent arasındaki farklılıkları en aza indiren, hizmet sunumunda kaliteyi esas alan; dinamik, insan odaklı, öngörülü, ihtiyaçlara duyarlı bir kuruluş olmaktır.

Bu yolda DIÖİM;

- Katılımcılık ve aktif hemşehrilik: Karar alma ve uygulamada yurttaş katılımını ön planda tutar ve sorumluluk verir.
- Saydamlık: Tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamalarında kamunun bilgisine sunar.
- Hesap verebilirlik: Tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duyar.
- Sosyal içerme: Tüm yurttaşlara ihtiyaçları doğrultusunda ve kır-kent arasındaki hizmet farklılıklarının azaltan bir anlayışla hizmet sunar.
- Ulaşılabilirlik: Yurttaşların hizmetlere ulaşılabilirliğini etkin olarak sağlar.

4.4.2.2.3. Kayseri Büyükşehir Belediyesinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Kayseri Büyükşehir Belediyesi, 2150 kilometrekarelik sorumluluk sahası içinde 5 ilçe belediyesi ve 19 alt kademe belediye bulunmakta ve 2000 yılı Genel Nüfus Sayımı'na göre 698.125 kişilik nüfusa 1115 kişilik belediye personeliyle hizmet vermektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından pilot kuruluş olarak seçilen Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin 2007–2011 yıllarını kapsayan stratejik planı, yaklaşık 2 yıl süren çalışmalar sonucu 2006 Temmuz ayında tamamlanmış ve DPT web sitesinden de tüm belediyeler için örnek çalışma olarak sunulmuştur.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi'ndeki stratejik planlama çalışmaları 22 kişiden oluşan stratejik planlama ekibi tarafından yapılmıştır. Stratejik planlama süreci başında; Kayseri şehir tarihi, belediyenin kuruluşu ve coğrafi mevkisi belirlenerek, bu araştırmanın 2.2.4., 2.3.4., ve 2.4.1. bölümlerinde belirtilen belediyenin vizyonu,

misyonu ve ilkeleri tespit edilmiş, belediyenin ana hizmet alanları, güçlü/zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri belirlenmiştir.

Ana Hizmet Alanları;

- İmar Hizmetleri,
- Yapım Hizmetleri,
- Ulaşım Hizmetleri,
- Çevre Sağlığı Hizmetleri,
- Kültür Sanat ve Turizm Hizmetleri,
- Park ve Bahçe Hizmetleri,
- Sosyal Hizmetler,
- Spor Hizmetleri,
- Sağlık Hizmetleri,
- İtfaiye Hizmetleri,
- Zabıta Hizmetleri,
- Sivil Savunma Hizmetleri,
- Basın ve Halkla İlişkiler,
- Yaş Sebze ve Meyve Hal Hizmetleri,
- Özel Kalem, İştirakler vasıtasıyla yapılan dolaylı hizmet alanları, olarak sıralanmıştır.

Kayseri Belediyesinin Güçlü Yönleri:

- 1) Şeffaflık ve katılımcılığa önem veren, güler yüzlü bir hizmet anlayışının kurumca benimsenmiş olması,
- 2) Özelleştirme, hizmet satın alma gibi yöntemler kullanarak daha düşük maliyetle daha kaliteli hizmet sunabilmesi,
- 3) Kaynak ve yatırım planlaması yaklaşım ve tecrübesine sahip olması,
- 4) 1940'lı yıllardan beri Kayseri'de planlı, düzenli, modern bir şehircilik anlayışının hakim olması,
- 5) Kentsel (içme suyu, kanalizasyon, arıtma, yol vb.) altyapı yatırımlarının büyük ölçüde gerçekleştirilmiş olması.²⁸⁵

Kayseri Belediyesinin Zayıf Yönleri:

- 1) Modern yönetim ve organizasyon ilke ve tekniklerinden (İş yükü analizleri, görev tanımları, örgüt geliştirme çalışmaları, personel yönetiminin geliştirilmesi, koordinasyon, toplam kalite yönetimi, evrak arşiv sistemi gibi) yeterince yararlanılmaması dolayısıyla etkili ve verimli hizmet arzının olumsuz etkilenmesi,

²⁸⁵ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.15.

- 2) Uzman ve kalifiye insan gücü yetersizliği,
- 3) Beşeri kaynak yönetimi yaklaşımının geliştirilmemesi,
- 4) AR- GE çalışmalarındaki yetersizlik,
- 5) Bilişim teknolojilerinden etkili olarak yararlanılamaması.²⁸⁶

Kayseri Belediyesinin Fırsatları:

- 1) Şehirdeki tüm kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile belediyenin uyumlu çalışması ve huzurlu bir ortamın varlığı,
- 2) Organize Sanayi Bölgeleri, Serbest Bölge ve diğer ticari unsurlarıyla Kayseri'nin, bölgesinde ticaretin kalbi durumunda olması,
- 3) Ticaretle uğraşanların kendi kültürlerini muhafaza ederek küresel değişime hızla adapte olabilmesi,
- 4) Hayırsever vatandaşlar,
- 5) Kayseri'nin yüzyıllardır bir vakıf şehri olarak ön plana çıkması,
- 6) Gelişmiş bir üniversitesinin var olması,
- 7) Roma, Bizans, Selçuklu, Osmanlı ve Cumhuriyet dönemine ait birçok önemli kültürel ve tarihi eserin var oluşu,
- 8) Dağ ve kış sporları açısından Erciyes dağının şehir merkezine çok yakın oluşu ve Kayseri'nin Kapadokya bölgesinin içerisinde oluşunun getirdiği güçlü kültür ve turizm gelişim potansiyeli,
- 9) 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda verilen yetkiler ile ilçe belediyeleri ve ilk kademe belediyeleri ile koordineli çalışma ortamının doğmuş olması.²⁸⁷

Kayseri Belediyesinin Tehditleri:

- 1) 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi ve 5393 Sayılı Belediye Kanunları ile yetkileri artırılmış olmasına rağmen, gelişmiş ülkelerdeki yerel yönetimlere kıyasla belediyelere tanınan yetkilerin ve kaynakların kısıtlı olması ve kaynakların dağıtımının adil olmaması.
- 2) Kendilik ve çevre bilincinin yeterince gelişmemiş olması.
- 3) Mevzuat sınırlamaları ve ücret politikası açısından merkezi idareye bağımlı olunması nedeniyle kalifiye personel istihdamındaki zorluklar.²⁸⁸

Aşağıda sıralanan kilit performans alanları tespit edilmiş ve her alandaki mevcut durum (nerdeyiz) ve hedeflenen durum (nereye ulaşmak istiyoruz) belirtilmiştir.

- İmar ve Bayındırlık,

²⁸⁶ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.15.

²⁸⁷ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.16.

²⁸⁸ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.16.

- Ulaşım,
- Çevre,
- Sosyal ve Kültürel Hayat,
- Sosyal Hizmet ve Yardımlaşma,
- Ticari ve Ekonomik Hayat,
- Turizm,
- Afet Yönetimi, Kent Esenliği ve Güvenliği,
- Organizasyon (içsel süreç),
- Personel,
- Mali Yapı.

Her kilit performans alanı için ayrı ayrı stratejik amaçlar, hedefler, faaliyet ve projeler listelenmiştir. İmar ve Bayındırlık Kilit Performans Alanına ilişkin tespit edilmiş stratejik amaçlar şöyle sıralanmaktadır:

- 1) Standartlar açısından ideale yaklaşmış kentleşmeyi sağlamak,
- 2) Kentsel estetik seviyeyi yükseltmek,
- 3) Tarihi-mimari mirasın korunması ile uyumlu imar gelişimini sağlamak,
- 4) Sosyal, kültürel, ticari ve sportif donatı alanlarını yaygınlaştırmak,
- 5) Çarpık kentleşmeyi önlemek.²⁸⁹

4.5. STRATEJİK PLANLAMA UYGULANMASINA YÖNELİK SORUNLAR

DPT Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı tarafından yapılan Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu²⁹⁰, 10 Kasım 2006 tarihinde yayınlanmıştır. Araştırma kamu idarelerinde yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasite ile yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımı ve yönetsel etkinliğe ilişkin düşünce ve algılamalarının tespit edilmesi amacıyla, 79 kamu kuruluşu, 4 sosyal güvenlik kurumu, 8 belediye ve 4 üniversite olmak üzere toplam 95 kamu idaresinde gerçekleştirilmiş, bu kurumlardaki 2241 yönetici ile görüşülmüştür.

Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardan bazıları stratejik planlama yaklaşımının uygulanmasındaki mevcut durumu ortaya çıkarmaktadır.

²⁸⁹ Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.19. 20.

²⁹⁰ DPT, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı, **Stratejik Yönetim Araştırması Sonuç Raporu**, www.dpt.gov.tr (10.11.2006)

- 1) Yöneticilerden % 7.4'ü kuruluşlarında stratejik planlama yapıldığını, % 37.2'si çalışmaların devam ettiğini, % 8.5'i kısmen mevcut olduğunu, % 46.8'i stratejik planlarının olmadığını belirtmiştir.
- 2) Yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 90) kurumlarındaki stratejik planlama çalışmalarının 3 yıl içinde (2008 yılı sonuna kadar) bitirileceğini öngörmektedir.
- 3) Yöneticiler stratejik yönetim ve planlama konusunda eğitim almış personel sayısının çok düşük olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırma kamu sektöründe stratejik planlama uygulaması yönündeki çalışmaların henüz tamamlanmadığını ancak, üç yıllık bir süre sonunda büyük çoğunlukta tamamlanabileceğini göstermektedir.

Kamu kurumlarının plan hazırlama geleneği olmayışı, plan yapmanın teknik bir iş olması nedeniyle teknik eleman gereksinimi kamu kuruluşları ve belediyelerin stratejik planlamaya geçişini güçleştiren engellerden ikisidir.²⁹¹ 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.²⁹²

- 1) Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.
- 2) 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.

²⁹¹ Apak, Sudi; Güler, Mahmut; Özsoy, Muzaffer, "Küresel Gelişmeler ve Stratejik Planlama: Edirne Belediyesi Örneği", **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.14.

²⁹² Ulvi Saran, "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:431 Ankara 2001, s. 12.

- 3) 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.
- 4) 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.

İşletmelerin ayakta kalması çalışanların çalışmaya devam edebilmesi, pazardaki rekabete uyum sağlamaya ve kâr etmeye bağlıdır. Özel sektörde temel amaç kâr elde etmek iken kamunun temel amacı hizmet vermektir. Özel sektörde kâr marjı esas alındığından başarıyı ölçmek kolaydır. Kamu kesiminde ise başarıyı ölçmek için hizmetin ne derecede yerine getirildiğini ölçmek gerekir. Özel sektör yapılan stratejik planları sayesinde kârlarını artırabiliyorlarsa başarıdan söz edebilirler. Kamuda ise bunu ölçmek oldukça zordur. Özel sektörde stratejik kararların alınmasını engelleyen bir bürokrasi yokken, kamu kesimindeki hiyerarşik yapı nedeniyle ağır işleyen bir bürokrasi vardır.²⁹³

Kamu örgütlerinin insan kaynakları politikası, örgütün ne kadar ürettiği ve çalıştığından bağımsızdır. Güvence sistemi, çok çalışanla az çalışanı ayırmaya, işine son vermeye, ödüllendirmeye veya etkili cezalandırmaya uygun değildir. Daha da önemlisi yeni bir hizmet üstlenme, bir fırsat olarak değil çoğu kez sorun olarak kabul edilir.²⁹⁴

Belediyelerde stratejik planlama yaklaşımına geçiş sürecinde karşılaşılabilecek temel engeller şunlardır:

- 1) Belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim anlayışının terk edilmesi gereklidir. Bu anlayış, belediye yöneticilerinin kendilerini mevcut mevzuat ile sınırlı görmesine ve verebileceği hizmetlerden kaçınma eğilimi göstermesine neden olmaktadır.

²⁹³ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.242.

²⁹⁴ Sinan Güner, **a.g.e.**, s. 69.

- 2) Yerel yönetimlerin üst yönetiminin, stratejik planlama ve yönetimin ne olduğunu ve yararlarını öncelikle öğrenmesi, kavraması, inanması, aktif destekleyerek katılması ve gerçekleştirmesi gerekmektedir. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur.
- 3) Yerel yönetimlerin idari ve mali özerklikten yoksun olmaları da yerel yönetimlerin çözümlerini zorlaştırmaktadır. Yerel yönetimler, merkezi yönetime muhtaç durumdadır ve mücadele içindedir.
- 4) Yöneticiler uzun vadeli düşünme ve ileriye yönelik stratejiler geliştirme eğilimini ön plana almalıdır. Genellikle, politik kaygılar uzun vadeli düşünmenin önüne geçmektedir. Kaynakların yatırım alanlarına dağıtımında planlama esasından çok politik esaslar dikkate alınmaktadır.
- 5) Merkezi idarelerden maddi açıdan daha bağımsız, güçlü imkanlara sahip bir belediye yönetiminin stratejik yönetim ve planlama ile daha gerçekçi bir şekilde ilgilenebileceği anlaşılmaktadır.

4.5.1. Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Uygulama sürecinde bir takım engellerle karşılaşılması beklenmektedir. Karşılaşılması olası olan bu engellerin aşılabilmesi için uygulama sürecinde göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.²⁹⁵

- 1) Mevcut mali, idari ve hukuki yapının stratejik planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- 2) Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- 3) Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- 4) Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- 5) Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
- 6) Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
- 7) Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,

²⁹⁵ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.82.

- 8) Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- 9) Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- 10) Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- 11) Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- 12) Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik, direniş olasılığı.

4.5.2. Başarılı Bir Stratejik Plan Uygulaması İçin Öneriler

Stratejiler, planlanan alanlarda uygulamaya dönüştürülememesi durumunda hayalden öteye geçemeyecektir. Temel fonksiyonlar ve aktivitelerin yönetimin tespit ettiği strateji ile uyumlu olması her yönetici için temel sorumluluktur. Eğer gündelik faaliyetler kurum stratejisi ile uyumlu değilse, yönetici faaliyetleri kurum stratejisine uyumlu hale getirmelidir. Yöneticinin dikkat etmesi gereken diğer bir husus; kurumun misyonunun stratejilerine uygun olarak belirlenmesi ve uygulanması ve stratejik amaçlara hizmet etmeyen faaliyetlere kamu kaynaklarının harcanmamasıdır. Politik amaçlar ile bu amaçlara uygun stratejiler ve stratejilere uygun projelerin uygulanması arasında çok yakın bir ilişki vardır.²⁹⁶ Stratejik planlamaya başlarken yapılması gerekenlere dair bir dizi öneri, stratejik planlamaya başlayacak olan kuruluşlar için oldukça yararlı olacaktır.²⁹⁷

1) *Örgütün ve süreç içerisinde yer alacak olan insanların nerede olduğu noktasından başlamak kollektif davranmayı organize etmek için oldukça önemli bir noktadır.* Stratejik planlama, daima örgütün kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Örneğin sorumlu olunan birim, departman ya da şube neresi ise oradan başlanabilir. Ancak her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitime ihtiyacı vardır.

2) *Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorlayıcı bir sebep gerekmektedir.* Aksi takdirde stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer

²⁹⁶ B.J. Reed, **Strategic Planning & Project Management in the Public Sector**, <http://avalon.unomaha.edu/mpa/resources/ReedPA8530.pdf> (10.04.2005)

²⁹⁷ Kutluhan Yılmaz, **a.g.m.**, s.83-84.

görülmesi güçtür. Zorlayıcı olabilecek nedenler çok sayıdadır. Örgüt iyi bir performans gösteriyor olabilir; ancak yine de anahtar karar vericiler daha iyiyi isteyebilirler.

3) Liderliğin hiç bir ikamesi yoktur. Süreci destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin bir lider olan kilit karar alıcılar örgütlerini başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer örgütün stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği şarttır.

4) Bir süreç şampiyonuna da ihtiyaç vardır. Birileri süreç şampiyonluğunu üstlenmedikçe stratejik planlama başarılı olamayacaktır. Bu kişi sürece inanıp rolünü etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda görmelidir. Bu kişinin örgütün üst kademelerinde olması yararlı olacaktır.

5) Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır. Bu stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Stratejik planlamanın nihai hedefi olan değişim ancak bu koşullarda gerçekleşebilir.

6) Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden birisi de, anahtar karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmalarıdır. Stratejik planlamanın özünde anahtar karar vericilerin stratejik düşünceleri ve davranmaları da yer almaktadır.

7) Stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil, anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir. Stratejik planlama para bazında pahalı değildir; ancak genellikle en kıt olan kaynaklar -anahtar karar vericilerin ilgi ve katılımları- söz konusu olduğundan pahalı olmaktadır. Örgütlerde stratejik planlama anahtar karar vericilerin normal zamanlarının ancak yüzde onunu almaktadır. Fakat gerçekçi olmak gerekir ki anahtar karar vericileri bu sürelerini ayırmaya ikna etmek kolay değildir. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir.

8) *Stratejik planlamada en büyük kazançlar sürpriz yollardan ya da sürpriz kaynaklardan gelmektedir.* Örgüt sürprizlere açıktır; karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilir.

9) *Dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir.* Genellikle örgütler dışarıdan danışman desteğine, yardım ve eğitime gereksinim duyarlar. Stratejik planlamanın gerekleri yerine getirildiği takdirde bunlar da elde edilebilir.

10) Stratejik planlama "her örgüt için doğru ya da uygundur" demek yanlış olur.

- Eğer örgüt çatısı çökmüş ise,
- Örgüt oldukça lütufkâr liderlerin sezgi ve yeteneklerine dayanmayı yeğliyorsa,
- Eğer “kargaşa” çalışabilecek tek süreç ise,
- Stratejik planlamanın uygulanması büyük ölçüde olası görünmüyorsa, stratejik planlamanın uygulanmaması muhtemelen daha doğru olur.

Stratejik planlama uygulama sürecinde dikkat edilecek noktalar bir başka çalışmada şu şekilde sıralanmaktadır.²⁹⁸

1) Stratejik planlama sürecinde, kamu örgütleri dış çevre faktörleri kadar kendi insan kaynaklarından, amaç, strateji, yapı, yönetim süreci, bilgi, kaynaklar ve mali yapılarından da etkilenirler. Bu açıdan, strateji geliştiren kurumlar dış çevre faktörleri yanı sıra, örgütün “kaynak kapasitesi” olarak da düşünülen iç çevre faktörlerini de dikkate alarak uygun stratejiler geliştirmelidirler.

2) Stratejik yönetimden azami ölçüde faydalanabilmek için örgütlerde veri toplama ve analiz merkezi ile nitelikli ve strateji geliştirebilecek nitelikte bilgili elemana ihtiyaç vardır.

3) Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda örgütün değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar ile diğer dış ve yan paydaşlar da planlama sürecine dâhil edilmelidir.

²⁹⁸ Hüseyin Özgür, **a.g.m.**, s.246-247.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN ÖRNEĞİ

Antalya Büyükşehir Belediyesi, yasal zorunluluğu yerine getirmenin yanında belediye olarak daha kaliteli ve daha fazla hizmet üretebilmek, kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla katılımcı yöntemlerle, 2007-2011 yıllarını kapsayan stratejik planını hazırlamıştır.

Planın, kente ve kent halkına belediyenin hizmet amacıyla yapacağı çalışmalara genel çerçeve oluşturması amaçlanmaktadır. Çalışmaların yoğunlaşacağı alanlar, bu alanlarda takip edilecek hizmet-yönetim ilke ve hedefler planda belirlenmektedir. Belirlenen stratejik alanlarda yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için gereken kriterler tespit edilerek belediyenin yol haritasının oluşturulmasına çalışılmıştır.

2006 Ocak ayında çalışmalarına başlanan Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, 2006 Temmuz ayında tamamlanmıştır. Plan, 5 yıllık bir dönem (2007–2011) hedeflenerek yapılmış ancak, 2 yıllık uygulama sonucunda oluşacak şartlara göre gerekli görülen kısımlarda revizyona gidilebileceği değerlendirilmiştir. Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı dört bölümden oluşmaktadır.

Genel bilgiler adı verilen birinci bölümün ilk kısmında, stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımı tanıtılarak, stratejik planlamanın belediyelerde uygulanmasını zorunlu hale getiren 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'ndaki yasal düzenlemelerin ilgili maddeleri sıralanmaktadır. Bu kısımda, belediyenin stratejik planlama modeli, süreci, takvimi ve stratejik planlama organizasyonu belirtilmektedir. İkinci kısımda ise; şehrin tarihi, coğrafi durumu, nüfus bilgileri, ekonomisi ve ulaşım durumunu içeren şehir bilgileri verilmektedir.

Durum analizi adı verilen ikinci bölümün ilk kısmında, belediye tarihi, kurumsal yapısı, görevleri, mali yapısı ve devam eden yatırımları içeren belediye

bilgilerine, ikinci kısımda paydaş analizi ve üçüncü kısımda ise belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlere yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde, vizyon, misyon ve ilkeler bildirimini yer almakta, dördüncü ve son bölümde ise stratejik konular ve stratejik amaçlar ele alınmakta, 10 stratejik konu için belirlenen 28 stratejik amaca yönelik 89 hedef ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenen 470 faaliyet sıralanmaktadır.

Bu araştırmanın takip eden maddelerinde Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik plan çalışması aktarılmaktadır.

5.1. GENEL BİLGİLER

5.1.1. Giriş

Giriş bölümünde stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımı tanıtılmakta ve bu yaklaşımın belediyelerde uygulanması zorunlu hale getiren yasal düzenlemelerden 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol kanunu'ndaki ilgili maddeler sıralandıktan sonra Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Modeli ve Takvimine geçilmektedir.

5.1.1.1. Stratejik Planlama Modeli ve Takvimi

Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama kılavuzunda yer alan esaslar doğrultusunda hazırlanmıştır. Belediyede yapılan stratejik planlama çalışmaları, A.P.K Daire Başkanlığı tarafından Ocak 2006'da başlatılmış ve üst yönetimle birlikte belirlenen çalışma takvimi ve model doğrultusunda, her daire başkanlığı bünyesinde bir Stratejik Planlama Komisyonu oluşturulmuştur.

Bu komisyonlar daire başkanının başkanlığında çalışmıştır. Komisyon üyesi olarak şube müdürleri ve her şube müdürlüğü'nden birer kilit personel görevlendirilmiştir.

Stratejik planlama çalışmalarına bu esaslar doğrultusunda, 24 Ocak 2006 tarihinde üst yönetimin de katıldığı yönetici bilgilendirme ve eğitim çalışmasıyla başlanılmış, hemen bir gün sonra da belediyenin kilit personelinin, Akdeniz Üniversitesinin, Sivil Toplum Kuruluşlarının, İlk Kademe Belediyelerinin, Meslek Odalarının ve İl Özel İdaresi temsilcilerinin katıldığı bilgilendirme ve eğitim toplantısı yapılmıştır.

A.P.K Daire Başkanlığının koordinatörlüğünde devam eden ve icracı her şube müdürlüğü ve müstakil birimler tarafından yapılan çalışmalar, daire başkanlıkları tarafından oluşturulan komisyonlarında ele alındıktan sonra, genel sekreter yardımcılarının başkanlığında daire başkanlıklarının çalışması şekline dönüştürülmüştür. Bu şekilde üst yönetimin de her aşamada yapılan çalışmaların içinde olması sağlanmıştır. A.P.K Daire Başkanlığı tarafından konsolidasyon çalışmaları yapıldıktan sonra her seferinde birimlere dönülerek yapılan çalışmaların analiz edilmesine varsa görüş ve önerilerin alınmasına imkan sağlanmıştır. Oluşan taslak çalışmalar meclis üyelerine de sunularak onlarında çalışmanın içinde olmaları sağlanması amaçlanmıştır.

Antalya Büyükşehir Belediyesinin belirlenmiş olan vizyonuna ulaşmak için, misyonu ve ilkeleri doğrultusunda stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin neler olması gerektiği bütün çalışanları tarafından görülmüş ve benimsenmiş, hizmetler bütçe imkanlarına göre önceliklendirilerek "Stratejik Plan" hazırlama çalışması tamamlanmıştır.

5.1.1.2. Stratejik Planlama Süreci

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

5.1.1.3. Stratejik Planlama Organizasyonu

Antalya Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Stratejik Planlama Çalışmasını koordine etmek ve yürütmek için Stratejik Planlama Koordinasyon Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Planlama Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

5.1.2. Şehir Bilgileri

Bu kısımda Akdeniz Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü tarafından hazırlanan Antalya şehrinin coğrafi pozisyonu ve tarihi aktarılmaktadır.

5.1.2.1. Şehrin Tarihi

Anadolu'nun güneybatı kıyısında bulunan Antalya, Akdeniz'in kuzey sahillerini kapsayan 36° 06' ve 37° 27' kuzey enlemleri ile 29° 14' ve 32° 27' doğu boylamları arasında kalan ve "Teke Yöresi" adı ile bilinen bölgenin merkezi durumundaki yerleşim alanıdır.

Antalya, sahip olduğu elverişli yapısından dolayı diğer beldeler arasında hızla önem kazanmış ve tarih boyunca birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır. I. Dünya Savaşı sonucunda imzalanan Mondros Mütarekesi ile İtalya, 28 Mart 1919'da Antalya'yı işgal etmiştir. Antalya halkı, Antalya Müdafaa-i Heyet-i Milliye Cemiyeti kurmuştur. Bu cemiyet Sivas Kongresi kararları uyarınca Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'ne bağlanmıştır. Bundan sonra Antalya halkı bu çatı altında bölgenin kurtuluşu için çalışmıştır. 1921'den sonra genel politikasını değiştiren İtalya, ilk olarak 31 Mayıs 1921'de şehri boşaltma kararı almış, 2 Haziran 1921'de de Antalya üzerindeki emellerinden vazgeçtiğini bildirmiştir. 5 Temmuz 1921 tarihinde ise İtalyanlar artık Antalya ve çevresini boşaltmıştı.

Antalya'nın işgalden kurtulmasının ardından ülkedeki tüm işgal hareketleri de bir bir sona erdirilmiş ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti kurulmuştur. Cumhuriyetin ilanından bir yıl sonra yani 20 Nisan 1924'te kabul edilen Teşkilat-ı Esasiye Kanunu'na göre Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ndeki idari taksimatta bazı

düzenlemeler yapılmıştır. Yeni düzenlemede Müstakil Teke Mutasarrıflığı, Antalya Vilayeti haline getirilmiştir. Bundan sonra Antalya'nın kendisine bağlı köy, nahiye ve kaza sayıları giderek artmaya başlamıştır.

Kurulan yeni devletin önderi Mustafa Kemal Paşa, özellikle cumhuriyetin ilanından sonra her fırsatta ülkenin çeşitli noktalarına geziler yapmıştır. Mustafa Kemal Paşa, Antalya'ya ilk kez 6 Mart 1930 tarihinde gelmiştir ve burada 6 gün kalan önder, "Hiç şüphesiz, Antalya dünyanın en güzel beldesidir" sözüyle, bu toprakların güzelliklerini tüm dünyaya ilan etmiştir.²⁹⁹

5.1.2.2. Şehrin Coğrafi Durumu ve İklimi

Antalya Büyükşehir Belediyesinin kapsadığı alan yaklaşık 140 bin hektar olup, güneyinde Akdeniz, Kuzeyinde Çubukbeli'nden geçilerek ulaşılan Burdur İlinin Bucak ilçesi, batısında Toroslar, kuzeybatısında Korkuteli ilçesi, doğusunda Serik ilçesi, güneybatısında Kemer ilçesi bulunmaktadır.

Toros Dağları üzerinde bulunan Feslikan, Çağlarca ve Geyikbayırı yaylaları sıcak yaz günlerinde serinlik isteyenler için idealdir. Antalya Büyükşehir Belediye sınırları içinde topografik yapı % 65'i düzlük ve az eğimli, kalan kısım dağlık ve ormanlıktır. Dağlık ve ormanlık kısımlar batıda bulunan Toroslar'da ve Düzlerçamı civarında bulunmaktadır. Antalya, yeraltı suyu yönünden oldukça zengindir. Şehrin su ihtiyacının karşılanmasında ve sulamada, bu yeraltı su kaynaklarından faydalanılmaktadır.

Antalya ili iklimi genel olarak Akdeniz iklimine girmektedir. Yazları sıcak ve kurak, kışları ılık ve yağışlı olarak ifade edilen iklim tipi daha iç kesimlerde ise soğuk yarı-kara iklim tipi görülmektedir. Yazın ortalama sıcaklık 28-36 derece arasındadır. Öğle saatlerinde termometrenin 40 derecenin üzerine kadar çıktığı görülür. Ocak ayında ise sıcaklık ortalama 10-20 derece arasında değişir. İle kar düşmez. Don hemen hemen hiç olmaz. Yağış olmadığı günler hava açık ve güneşlidir. İlde yıllık ortalama nispi nem %64 civarındadır. Antalya'nın kıyı bölgesinde yazlar hem uzun hem de sıcaktır. Kışlar bile ılığa yakın serinlikte

²⁹⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007-2011 Dönemi Stratejik Planı (Temmuz 2006), s.19.

geçer. Yazın hiç görülmeyen yağmur, Aralık, Ocak ayları ile çok nadir olarak ilk ve sonbahar aylarında sağanak halinde yağar. Yılın ancak 40-50 günü kapalı ve yağışlıdır. Antalya, yılda ortalama 300 güneşli günü, 18.7 derece yıllık sıcaklık ortalaması ile yılın 12 ayı turizm hareketlerine açık, ender bölgelerden birisidir. Yılın en az dokuz ayı denize girilebilmektedir.³⁰⁰

Büyükşehir Belediyesine bağlı 14 ilk kademe belediyesi bulunmaktadır. Tamamına toplu taşıma araçları ile ulaşmak mümkündür. Şehir merkezine paralel olarak uzanan Akdeniz'in dünyaca ünlü Lara ve Konyaaltı plajları Antalya Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde bulunmaktadır.

5.1.2.3. Şehrin Nüfus Yapısı

Antalya 1927'de nüfus büyüklüğü açısından 63 il arasında 29. sırada yer alıyordu. Kilometrekareye düşen kişi sayısı 1927'de yaklaşık 11 iken, 2000 yılında bu sayı 83'e yükselmiştir.

Antalya'nın ortalama hane halkı büyüklüğü yavaş bir şekilde azalmaktadır. 1955'te Antalya'nın ortalama hane halkı büyüklüğü 5.3 iken, 2000 yılında 4 kişiye düşmüştür. Son 73 yılda Türkiye'nin nüfusu yaklaşık beş kat artış göstermiştir. Aynı dönemde Antalya nüfusu da yaklaşık 8.3 kat artmıştır. Antalya'nın en düşük yıllık nüfus artışı binde 11 ile 1935-40 döneminde, en yüksek yıllık nüfus artışı ise binde 47.9 ile 1985-90 döneminde görülmüştür. 1927 yılında Antalya, ülke nüfusu içinde yüzde 1,5'lik bir paya sahipken, 2000 yılında bu oran yüzde 2.5'e yükselmiştir. 1927'de Antalya'da yüzde 17.2 olan şehirde yaşayan nüfus payı, 2000 yılında yüzde 54.5'e yükselmiştir.

Antalya genelinde erkek ve kadın nüfusun yarısı 28 yaşından gençtir. Antalya nüfusunun yüzde 59'unu Antalya doğumlular oluşturmaktadır. Antalya'da işsizlik oranı yüzde 7.9'dur. Antalya'da 12 ve daha yukarı yaştaki nüfus içinde işgücüne katılma oranı yüzde 60 olup, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu oran erkek nüfus için yüzde 73, kadın nüfus için yüzde 46'dır. 5216 sayılı

³⁰⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.23.

Büyükşehir Belediyesi Kanunuyla yeni katılan ilk kademe belediyeleri ile birlikte şehrin son nüfus durumu şöyledir;

Muratpaşa Belediyesi;	303.678
Kepez Belediyesi;	270.948
Konyaaltı Belediyesi;	35.808
Varsak Belediyesi;	21.572
Pınarlı Belediyesi;	8.967
Aksu Belediyesi;	4.646
Yurtpınar Belediyesi;	5.479
Beldibi Belediyesi;	9.718
Doyran Belediyesi;	6.036
Düzlerçamı Belediyesi;	3.117
Yeşilbayır Belediyesi;	4.173
Çığlık Belediyesi;	2.558
Çalkaya Belediyesi;	16.016
Döşemealtı Belediyesi;	7.311

Antalya Büyükşehir Belediyesi sınırı içerisinde toplam nüfus: 700.027 kişidir.³⁰¹

5.1.2.4. Şehrin Ekonomisi

Antalya ekonomisi "3T" olarak adlandırılan, "Turizm, Tarım, Ticaret" sektörleri üzerine yoğunlaşmıştır. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası üyelerinin faaliyet kollarına göre dağılımı; yüzde 60 ticaret, yüzde 17 inşaat, yüzde 17 turistik hizmet, yüzde 15 sanayi veya üretime dönük sektörler şeklindedir. Üretim, ticaret ve dağıtım alanında faaliyet gösteren üyelerin yaklaşık yüzde 20'si tarım veya gıda ile ilişkilidir. Ticaret kesimi olarak nitelenen firmaların önemli bir kısmı turizmle ilgilenmektedir. Antalya Bölgesi'nde 1980'li yıllarda atılım yapmaya başlayan turizm sektöründe bugün; bakanlık ve belediyeden belgeli yaklaşık 400 bin yatak kapasitesi ile Türkiye'nin turizm başkenti durumuna gelinmiştir. Türkiye'ye gelen turistlerin yüzde 40'ını Antalya ağırlamaktadır. Bölgedeki turizm yatırımlarının değeri 30 milyar dolara yaklaşmaktadır. Yılda ortalama 5 milyon turist ağırlayan Antalya'nın Türkiye ekonomisine yıllık katkısı 5 milyar dolar düzeyindedir.

Antalya uygun ekolojisiyle de önde gelen bir tarım merkezidir. Sera üretiminde Türkiye'nin en önemli bir yeridir. Bu özelliğiyle, başta büyük iller

³⁰¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.25.

olmak üzere ülkemizin birçok bölgesinin dört mevsim sebze ve meyve tedarikçisi durumundadır. Antalya birçok meyvede Türkiye üretiminde en yüksek paya sahip durumdadır. Sebze ve meyve ihracatı ile kesme çiçek ihracatı, ilin önemli gelir kaynakları arasındadır. Antalya'da tarım ürünleri ihracatı 2002 yılında 80 milyon doları bulmuştur.

Antalya, ekonomik, demografik ve sosyal özellikleri itibariyle Türkiye'nin en gelişmiş illerindedir ve gelişme trendi hızlanarak sürmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) "İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (1998)", Antalya'nın ekonomik ve sosyal yapısı ve nispi gelişmişlik düzeyi açısından Türkiye'nin 7. ili olduğunu belirlemiştir. Antalya, sanayi merkezi olan beş batı ili ve başkent Ankara'dan sonra gelişmişlik sıralamasında 7. sırayı almıştır.

Öte yandan, gelişmişlik analizi Akdeniz Bölgesi için yapılırsa, Antalya'nın diğer güney illeri içinde lider durumda olduğu görülmektedir. Antalya, birer sanayi merkezi olan Adana, İçel ve diğer bölge illerinden daha hızlı gelişmektedir.

Bölgede sanayi, turizme ve tarıma endeksli biçimde gelişme kaydetmiştir. 1950'li yıllarda Sümerbank ve Antbirlik tesisleriyle devletin öncülüğünde başlayan sanayileşme gayretleri sonucunda bugün Antalya'da değişik ölçeklerde 170 sanayi siciline sahip firma bulunmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi ve Serbest Bölge dışında, Antalya'da üçü merkezde olmak üzere, 11 küçük sanayi sitesi bulunmakta ve buralarda 20 bin kişilik istihdam sağlayan 5 bin 400 işyeri faaliyet göstermektedir. Bu gelişmeye rağmen Antalya sanayi alanında olması gereken yerde değildir. Sanayi sektörünün gayrisafi hasıla içindeki payı Türkiye genelinde %28 iken, Antalya'da %7 düzeyindedir. Şüphesiz bunun nedeni Antalya'da turizm ve tarımın önemidir.

Antalya, son yıllarda dünyanın sayılı yat üretim merkezleri arasında adını duyurmaya başlamıştır. Vergi avantajının yanı sıra, ucuz ama kaliteli işçilik, yat üretim firmalarının Türkiye'yi ve Antalya'yı seçmesinde önemli rol oynuyor.

Antalya Serbest Bölgesi'nde yat firmalarında yaklaşık 500 işçi istihdam edilmektedir.³⁰²

5.1.2.5. Şehrin Ulaşımı

Antalya, Türkiye'nin karayolu uluslararası transit geçiş hatlarının dışında olmasına rağmen turizm, sera ve narenciye alanlarındaki konumu nedeniyle önemli trafik çekim merkezlerinden biridir.

Şehirde ulaşım, ağırlıklı olarak kara ve hava yolu ile sağlanmaktadır. Yük taşımacılığında en önemli pay karayollarına aittir. Deniz ulaşım hatları yeni yeni gelişmekte olup, demiryolu henüz yoktur. Antalya'nın sürekli gelişim trendi açısından ulaşımın önemi dikkate alınarak, havaalanı kapasitesi yeni açılan terminalle birlikte genişletilmiş, kara ve deniz taşımacılığını geliştirmek için teşvik alınmıştır. Ayrıca, demir yolu ulaşım ağını da devreye sokabilmek için çaba harcanmaktadır.

Türkiye'nin İstanbul, Ankara, İzmir, Konya, Adana gibi büyük illerine her gün oldukça çok sayıda düzenli otobüs seferi vardır. Bu otobüsler Antalya Otogarı'ndan hareket etmektedirler. Ülkenin büyük kentlerinden Ankara, İzmir ve Adana'nın Antalya kentine olan uzaklığı, hemen hemen aynıdır (550 km.). İstanbul'un ise Antalya'ya uzaklığı 724 km. bulmaktadır.

Antalya'da karayolları önemli ölçüde gelişmiş olup; Antalya, motorlu kara taşıtı sayısı büyüklüğü bakımından Türkiye'nin dördüncü ili durumundadır.

Kentin doğusunda yer alan Antalya Havalimanı, uluslararası en büyük tipteki uçakların dahi iniş kalkışına uygun uzun bir piste ve konfora sahiptir. 1960 yılında trafiğe açılan havalimanında uluslararası trafik 1985 yılında başlamıştır. 3.400 metre uzunluğunda pisti ve 101.000 metrekare alanlı apronu bulunmaktadır. Antalya Havalimanı 2005 yılı başı itibariyle yepyeni bir dış hat terminaline sahip olmuştur. Antalya Uluslararası Havalimanı II. Dış Hat Terminali 10 milyon yolcu kapasitesi ile turizme soluk getirmiştir. 1998'den beri hizmet veren Antalya

³⁰² Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.26.

Havalimanı I. Dış Hatlar Terminali ise 56.000 metrekare kapalı alana sahiptir. İkinci terminal de hizmete açılmıştır.

Küçük deniz motoru ve yatlarının barınabileceği, 1980 yılı başlarında içindeki binaları ve rıhtımları tamamen restore edilen Antalya Limanı'ndan başka, kentin 12 km. batısındaki Büyük Liman, 175 metrelik yolcu rıhtımı, 180 metrelik şilep rıhtımını ve 335 küçük balıkçı rıhtımını kapsamaktadır. Bu liman çevresinde serbest bölge bulunmaktadır.

5.2. DURUM ANALİZİ

Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı'nın durum analizi bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım belediye bilgilerini, ikinci kısım paydaş analizini, üçüncü kısım ise güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri içermektedir.

5.2.1. Belediye Bilgileri

5.2.1.1. Belediyenin Tarihi

Antalya'da belediye teşkilatı ilk kez 1868'de oluşturulmuştur. Şehreminlik olarak oluşturulan belediye teşkilatı, özellikle yerel yönetimlerin gelişmesi açısından ilk adımı oluşturmaktaydı. Antalya Şehreminliği'ne (Belediye Başkanlığı'na) ilk kez Muhasebeci Abdullah Efendi, muavinliğine (yardımcılığı) ise Cemal Bey getirilmiştir.

1880 yılında Antalya Belediye Başkanlığı'na Hacı Mehmet Sait Efendi, 1888'de Ömer Lütfü Efendi ve 1899'da Dizdarzade Rıza Bey getirilmiştir. 1906 yılından sonra sırasıyla Ömer Lütfü Efendi (1906), Mustafa Efendi (1908), Münir Efendi (1911), Rıza Bey (1912), Ziya Bey (1915), Ömer Lütfü Efendi (1916), Mustafa Bey ile Hasan Bey (1919), Kahramanzade Hacı Said Efendi (1920), Antalya Belediye Başkanlığı görevini yürütmüşlerdir.

Cumhuriyet döneminde, Antalya Belediyesi'nin günümüz belediyecilik anlayışını yansıtmaya başladığını söyleyebiliriz. Antalya'da Cumhuriyet'in ilk

Belediye Başkanları Şerametzade Zeki Bey ile Zühtü Beyzade Hasan Bey'dir (1926).

1928 yılına gelindiğinde Antalya Belediyesi'nin mevcut araç gereçlerinin yanında 10 dönüm arsası, 10 yataklı bir dispanseri, bir mezbahanesi, 45 dükkanı, birer arasöz, motopomp, tekerlekli ve tekerleksiz tulumba, 11 itfaiye personeli, 24 müstahdem ve 15 memuru bulunmaktaydı. Belediyenin bu hizmetleri yürütebilmesi için de yılda 24.910 lira harcama yapılıyordu. Belediye Başkanlığı görevini, 1927'de Tosun Hakkı Efendi'nin kısa süren başkanlığının ardından, Dr. Ali Galip (Kahraman) Bey'in üstlendiğini görmekteyiz. Ali Galip Bey, başkanlığı, Ekim 1930 seçimlerinde Cumhuriyet Halk Fırkası'ndan Karakaşzade Hüsnü Bey'e (Karakaş) devretmiştir.

1934 seçimlerinde Antalya'nın yeni Belediye Başkanı olarak Şerafettin Bey seçilmiştir. Ancak kısa bir süre sonra istifa etmesi üzerine, yerine Lütfü Gökçeoğlu getirilmiştir. Gökçeoğlu döneminde Antalya'da imar faaliyetleri hız kazanmıştır. Ali Çetinkaya Caddesi ile Atatürk Caddelerinin düzenlenmesi ve genişletilmesi, Muratpaşa Camii civarındaki mezarlığın kaldırılması, hayvan ve tahıl pazarı için yeni yerlerin belirlenmesi, 1935 yılı ile birlikte ön plana çıkan en önemli bayındırlık hareketleridir. Bunların dışında bir fenni mezbaha ile altı umumi tuvaletin yapımı, buz fabrikasının alınması, İtfaiye teşkilatının ıslahı, Belediye, Tophane ve Hatay parklarının inşası ve düzenlenmesi belediyenin faaliyetleri arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Belediye Başkanı Lütfü Gökçeoğlu, başkanlığı döneminde Antalya için önemli bir ilki gerçekleştirmiştir. Belediye üyelerine bir "Sıhhi Zabıta Talimatnamesi" hazırlatarak, 10 Haziran 1936'da yürürlüğe koymuştur.

Lütfü Gökçeoğlu, Ekim 1942 seçimlerinde Antalya Belediye Başkanı olarak yeniden seçilmiştir. Yeni dönemdeki imar faaliyetleri olarak Karaalioğlu Parkı'nın yapımı, Şarampol Caddesi düzenlenmesi, Tophane Parkı ile Hatay Parkı'nın Antalya'ya kazandırılması, yeni halk pazarlarının kurulması ve belediye fırınlarının açılması karşımıza çıkmaktadır.

1943'ten sonra Antalya'da belediye başkanlığı görevini sırasıyla; Dr. Burhanettin Onat (1943-1947), Vasfi Cankatan (1947-1951), Seyit Ali Pamir (1951-1955), Hayrat Şakrak (1955-1956), Ömer Eken (1959-1960), Turgut Kılıçer (vali) (1960-1962), Nuri Teoman (vali) (1962-1963) yürütmüştür. Bunlar arasında özellikle Dr. Burhanettin Onat'ın, Antalya'nın turizm yönünden dünya ülkelerine tanıtılması için yaptığı çalışmalar kayda değerdir. 1960 İhtilali ile birlikte göreve gelen Turgut Kılıçer ve Nuri Teoman, valilik görevlerinin yanı sıra belediye başkanlığı görevini de yürütmüşlerdir.

1963-1968 ve 1968-1973 yılları arasında iki dönem belediye başkanlığı görevini yürüten Dr. Avni Tolunay, Antalya'nın simasını değiştiren diğer bir isimdir. Antalya'nın en küçük sokakları dahi betonla kaplanmış ve Antalya toprak yollardan kurtulmuştur. Ayrıca Dr. Burhanettin Onat ile başlayan Antalya'nın dünya turizminin başkenti olma yarışı bu dönemde de sürdürülmüştür. Tolunay, yurt içi ve yurt dışı girişimlerle Antalya'nın tanıtılmasına hız vermiştir. Yine, belediye etkinlikleri içerisine Antalya Festivali'nin dahil edilmesi ve festivale 1963 yılında ulusal film yarışması'nın eklenmesi Antalya'nın bu yönde de tanıtılmasını sağladı. Belediye yönetiminin festival programına eklediği, her yıl üç Alman çiftin evlendirilmesi ve toplu sünnet törenleri gibi faaliyetler, halkla bütünleşmeyi sağlayan önemli hamlelerdir.

Tıpkı Av. Avni Tolunay gibi iki dönem belediye başkanlığı yapan Av. Selahattin Tonguç (1973-1977, 1977-1980) da özellikle kültürel alanlardaki başarılarla kendini göstermiştir. Sanatsal etkinliklerle Antalya Festivali'nin çok boyutlu olmasını sağlayan Tonguç yönetimi, imar alanlarında da şehrin geniş bulvarlara, caddelere sahip olmasını sağlamıştır.

12 Eylül 1980 İhtilali sonrasında Antalya'da Şerafettin Mıhçıkan (1980-1981), Nuri Teoman (1981-1983), Kenan Aktekin (1983-1984) Belediye Başkanı olarak görev yapmışlardır. Yener Ulusoy (1984-1987) ve Metin Kasapoğlu'dan (1987-1989) sonra Antalya Belediye Başkanlığı'na Av. Hasan Subaşı iki kez seçilmiştir (1989-1994,1994-1999).

Antalya Belediyesi, Av. Hasan Subaşı döneminde (1994) "Büyükşehir Belediyesi" haline gelmiş ve alt kademe belediyeleri olarak Muratpaşa, Kepez ve Konyaaltı Belediyeleri oluşturulmuştur. Av. Hasan Subaşı'dan sonra Antalya Büyükşehir Belediye Başkanı olarak görev yapan Dr. Bekir Kumbul (1999-2004), başkanlık görevini 2004 Nisan'ında Sayın Menderes Türel'e devretmiştir.

10.07.2004 tarihinde kabul edilip, 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunuyla birlikte 11 yeni ilk kademe belediyesi daha sorumluluk alanlarına dahil olmuş ve toplam 14 ilk kademe belediyesi bulunan bir büyükşehir belediyesi haline gelmiştir.³⁰³

5.2.1.2. Belediyenin Kurumsal Yapısı

Bu kısımda Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin teşkilat yapısı şema olarak aktarılmaktadır.

5.2.1.3. Belediyenin Görevleri

Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve yetkileri 5216 sayılı Kanunun 7. maddesinde olduğu gibi sıralanmıştır.

5.2.1.4. Belediyenin Mali Yapısı

Bu kısımda 2001 – 2006 yılları arasındaki bütçe büyüklükleri, vergi gelirleri, vergi dışı gelirler ve yardım ve fonlardan oluşan bütçe büyüklüklerine ilişkin rakamsal değerler ile taşınır ve taşınmaz mal varlıklarının miktarlarına yer verilmektedir. Tabloda 2006 yılı için öngörülen toplam bütçe gelirinin 240 milyon YTL olduğu görülmektedir.³⁰⁴

³⁰³ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.29.

³⁰⁴ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.37.

5.2.1.5. Belediyenin Devam Eden Yatırımları

Bu kısımda yapımına devam edilen 45 adet proje listelenmektedir.³⁰⁵

- 1) 1200 Öğrencilik 40 derslikli lise inşaatı,
- 2) 23 Adet tam donanımlı modern itfaiye aracı alımı,
- 3) 720 Öğrencilik 24 derslikli ilköğretim okulu inşaatı,
- 4) Ana arterlerde asfalt kaplama ve kaldırım çalışması,
- 5) Andızlı mezarlığı çevre duvarı,
- 6) Antalya Havaalanı kavşağı, Gazi Bulvarı arası peyzaj yapımı ve sulama sistemi,
- 7) Antalya Kent Müzesi restorasyonu,
- 8) Antalya raylı sistem uygulama projeleri temini,
- 9) Aşevi mutfak tefrişinin yapılması,
- 10) Bulvarlar ve orta refüjler, cadde ve kaldırımların genel temizlik hizmetleri işi,
- 11) Büyükşehir Belediye Kültür ve Alışveriş Tesisleri inşaatı,
- 12) Büyükşehir Belediyesi Hizmet Binası yapılması,
- 13) Cumhuriyet Meydanı ve çevresi kentsel tasarım projesi,
- 14) Demokrasi kavşağı havaalanı kavşağı arası süs havuzları yapılması,
- 15) Doğu Garajı ve Halk Pazarı düzenlenmesi projesi,
- 16) Düden Parkı Kent Tasarı içinde yol ve köprü inşaatı,
- 17) Falez bandı düden parkı kent tasarımı uygulaması,
- 18) Falez kavşağı doğusunda 2 adet yaya üst geçidi yapılması,
- 19) Falez kavşağında tünel geçişli köprülü kavşak yapılması,
- 20) Fen işleri ve makine ikmal hizmet binası ve çevre düzenleme inşaatı,
- 21) Gazi Mustafa Kemal İ.Ö.O. tadilatının yapılması,
- 22) Haşim İşcan Kültür ve Sanat Merkezi, ticari merkez inşaatı,
- 23) Hayvanat Bahçesi kavşağı ile Pıl Fabrikası Kavşağı arasına peyzaj yapılması,
- 24) Huzurevi ve Kadın Toplum Merkezi inşaatı,
- 25) Hürriyet Caddesi üzerine yaya üst geçit uygulama projesi yapılması,
- 26) Kalekapısı Kentsel Tasarımı,
- 27) Kalekapısı ve çevresi yenileme, geliştirme ve kentsel tasarımı projesi,
- 28) Karaalioglu, Atatürk, Yavuz Özcan, Gençlik Parkları bakım işi,
- 29) Kardeş kentler caddesi devamı imar yolu ikmal inşaatı,
- 30) Kardeş kentler caddesi üzerine yaya üst geçit uygulama projesi yapılması,
- 31) Kardeş kentler caddesi devamı imar yolu yapılması,
- 32) Katı atık düzenli depolama sahası ve arıtma tesisi işletmesi işi,
- 33) Kepez bölgesi Sütçüler Caddesi bağlantılı yollarda beton asfalt kaplama işi,
- 34) Kızıllı katı atık düzenli depolama sahası 2. etap taban izolasyonu inşaatı,
- 35) Konuksever İ.Ö.O. soyunma odaları yapımı,
- 36) Kültür Park ve fuar alanı düzenlenmesi,

³⁰⁵ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.40.

- 37) Muratpaşa Camii çevre düzenleme ve peyzaj yapım işi,
- 38) Sobacılar Çarşısı mühendislik hizmetleri projesi,
- 39) Sobacılar Çarşısı yarışma alanı projesi,
- 40) Toptancı Hal kuzeyi dönüşüm alanı uygulama projesi,
- 41) Yeni Şehir Mezarlığı ve tesislerinin inşası,
- 42) Yürüyen merdivenli ve özürlü asansörlü 1 adet yaya üst geçidi yapılması,
- 43) Yürüyen merdivenli ve özürlü asansörlü 4 adet yaya üst geçidi yapılması.

5.2.1.6. Belediyenin Personel Yapısı

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin personel yapısı ile ilgili bilgiler verilmektedir. Cinsiyet, yaş, statü ve yaşlara göre dağılım belirtilmektedir. Bu tablodaki verilerden en fazla yoğunluğun 40-45 yaş grubu arasında olduğu ve % 15'i bayan olmak üzere 1287 personelin çalıştığı anlaşılmaktadır.

5.2.2. PAYDAŞ ANALİZİ

Stratejik Planlama Ekibinin belediyenin tüm birimleriyle yaptığı çalışma sonucu, Belediyenin paydaşı olan toplam 133 kişi/kuruluş belirlenmiştir. Bu belirlenen paydaşlardan, yine tüm birimlerle yapılan analiz ve değerlendirmelerden sonra 26 tanesi "**Öncelikli Paydaş**" olarak tespit edilmiştir.

ÖNCELİKLİ PAYDAŞLAR

- 1-ANTALYA HALKI
- 2-ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANI
- 3-ÇALIŞANLAR
- 4-ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ
- 5-ANTALYA VALİLİĞİ
- 6-BAKANLIKLAR
- 7-İLK KADEME BELEDİYELERİ
- 8-ASAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
- 9-KENT KONSEYİ
- 10-İL ÖZEL İDARESİ
- 11-SENDİKALAR (MEMUR-İŞÇİ)
- 12-SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
- 13-ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI (ATSO)
- 14-ANTALYA ESNAF VE SANATKAR ODALARI BİRLİĞİ (AESOB)
- 15-ANTALYA TİCARET BORSASI (ATB)
- 16-AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
- 17-İLLER BANKASI ANTALYA (5.) BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
- 18-MUHTARLAR
- 19-TMMOB (MESLEK ODALARI)
- 20-ANTEPE A.Ş.

- 21-ANET A.Ş.
- 22-DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
- 23-MAHALLİ İDARELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
- 24-TAPU VE KADASTRO 6.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
- 25-KAMU İHALE KURUMU
- 26-ANTALYA KÜLTÜR SANAT VAKFI (AKSAV)

Belediyenin paydaşı olarak belirlenen 133 kişi/kuruluş aşağıda listelenmiştir.

PAYDAŞ KİŞİ / KURULUŞLAR

- 1-ADLİYE
- 2-AKDENİZ ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş. MÜESSESE MÜDÜRLÜĞÜ
- 3-AKDENİZ TUR. OTELCİLER VE İŞL. BİRLİĞİ (AKTOB)
- 4-AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
- 5-AMATÖR SPOR KULÜPLERİ FEDERASYONU
- 6-AMATÖR VE ÖZEL TİYATRO-MÜZİK TOPLULUKLARI
- 7-ANA ÇOCUK SAĞLIĞI VE AİLE PLANLAMASI MERKEZİ -AÇSAP
- 8-ANET A.Ş.
- 9-ANFAŞ (ANTALYA FUARCILIK İŞLETME VE YATIRIM A.Ş.)
- 10-ANPET LTD.ŞTİ.
- 11-ANTALYA BAROSU
- 12-ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANI
- 13-ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ
- 14-ANTALYA DEVLET TİYATROSU
- 15-ANTALYA ESNAF VE SANATKAR ODALARI BİRLİĞİ (AESOB)
- 16-ANTALYA HALKI
- 17-ANTALYA KÜLTÜR SANAT VAKFI (AKSAV)
- 18-ANTALYA TİCARET BORSASI (ATB)
- 19-ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI (ATSO)
- 20-ANTALYA VALİLİĞİ
- 21-ANTALYA ZİRAAT ODASI
- 22-ANTALYASPOR A.Ş.
- 23-ANTEPE A.Ş.
- 24-ARŞİVLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
- 25-ASAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
- 26-ASBAŞ (ANTALYA SERBEST BÖLGE İŞLETİCİSİ A.Ş.)
- 27-BAKANLIKLAR
- 28-BANKALAR VE ÖZEL FİNANS KURULUŞLARI
- 29-BASIN İLAN KURUMU ŞUBE MD.
- 30-BÖLGE İDARE MAHKEMESİ
- 31-ÇALIŞANLAR
- 32-ÇEVKO VAKFI
- 33-D.S.İ. 13. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
- 34-DEFTERDARLIK
- 35-DENİZ TİCARET ODASI
- 36-DEVLET MALZEME OFİSİ
- 37-DEVLET OPERA VE BALESİ
- 38-DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI

- 39-DEVLET SENFONİ ORKESTRASI
40-DLH GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
41-EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZM. VEREN TÜM KURULUŞLAR
42-EKDAĞ A.Ş.
43-EMEKLİ SANDIĞI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
44-ENERJİ PIYASASI DÜZENLEME KURULU(EPDK)
45-FAHRİ KONSOLOSLUKLAR
46-GAZETECİLER CEMİYETİ
47-GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
48-GENÇLİK SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
49-GIDA EYLEM KURULU
50-GÖNÜLLÜ İTFAİYECİLER
51-GÜMRÜK VE MUHAFAZA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ
52-GÜNEY ANTALYA TURİZMİ GELİŞTİRME BİRLİĞİ (GATAB)
53-HAVA MEYDAN KOMUTANLIĞI
54-HIFZISIHHA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
55-İHRACATÇILAR BİRLİĞİ
56-İL BAYINDIRLIK VE İSKAN MÜDÜRLÜĞÜ
57-İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
58-İL JANDARMA KOMUTANLIĞI
59-İL KONTROL LAB. MÜDÜRLÜĞÜ
60-İL KRİZ MERKEZİ
61-İL MAHALLİ ÇEVRE KURULU (İMÇK)
62-İL MAHALLİ İDARELER MÜDÜRLÜĞÜ
63-İL MÜFTÜLÜĞÜ
64-İL ÖZEL İDARESİ
65-İL PLANLAMA VE KOORDİNASYON MÜDÜRLÜĞÜ
66-İL SİVİL SAVUNMA MÜDÜRLÜĞÜ
67-İL SPOR TEMSİLCİLİKLERİ (FUTBOL, BASKETBOL, ATLETİZM VB.)
68-İLK KADEME BELEDİYELERİ
69-İLLER BANKASI ANTALYA (5.) BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
70-İLLER BANKASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
71-KAMU İHALE KURUMU
72-KARAYOLLARI 13. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
73-KARDEŞ ŞEHİRLER
74-KATI VE SIVI YAKIT BAYİLERİ
75-KENT KONSEYİ
76-KIZILAY
77-KOMİSYONCULAR DERNEĞİ
78-KUNDU TURİZM YATIRIMCILARI BİRLİĞİ -KUYAB
79-KÜLTÜR VE TABİAT VARLIKLARINI KORUMA KURULU
80-KÜLTÜR VE TURİZM İL MÜDÜRLÜĞÜ
81-LİMAN BAŞKANLIĞI
82-MAHALLİ İDARELER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
83-MAL VE HİZMET TEDARİKÇİLERİ
84-METEOROLOJİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
85-MİLLİ EĞİTİM İL MÜDÜRLÜĞÜ
86-MİLLİ EMLAK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
87-MİNİBÜŞÇÜLER ODASI

- 88-MUHTARLAR
89-MÜTEŞEBBİSLER
90-NOTERLER
91-NÜFUS VE VATANDAŞLIK İL MÜDÜRLÜĞÜ
92-OKULLAR
93-ORGANİZE SANAYİ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
94-ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
95-OTELLER
96-ÖZEL HALK OTOBÜSLERİ KOOP. BŞK.
97-ÖZEL VE RESMİ SAĞLIK KURULUŞLARI
98-P.T.T.
99-PROJE DANIŞMANLIK FİRMALARI
100-S.S.K
101-SAĞLIK İL MÜDÜRLÜĞÜ
102-SAHİL GÜVENLİK DENİZ KOMUTANLIĞI
103-SANATÇILAR
104-SANAYİ VE TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ
105-SAYIŞTAY
106-SENDİKALAR (MEMUR-İŞÇİ)
107-SERVİSÇİLER ODASI
108-SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI
109-SOSYAL HİZMETLER İL MÜDÜRLÜĞÜ
110-ŞEHİRLERARASI OTOBÜS İŞL. YARDIMLAŞMA DERNEĞİ
111-ŞEHİT AİLELERİ DERNEĞİ
112-ŞOFÖRLER ODASI
113-TAPU VE KADASTRO 6.BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
114-TARIM İL MÜDÜRLÜĞÜ
115-TEİAŞ
116-TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETLERİ
117-TMMOB (MESLEK ODALARI)
118-TSE ANTALYA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
119-TURİZM İŞLETMELERİ VE SEYAHAT ACENTELERİ
120-TÜCCARLAR DERNEĞİ
121-TÜİK BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
122-TÜRK TELEKOM A.Ş.
123-TÜRKİYE HAYVANLARI KORUMA DERNEĞİ
124-TÜRKİYE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ
125-TÜRKİYE SEYAHAT ACENTELERİ BİRLİĞİ (TÜRSAB)
126-ULAŞTIRMA BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
127-ÜNİVERSİTELER
128-VAKIFLAR BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
129-YAPI DENETİM ŞİRKETLERİ
130-YAZILIM, DONANIM VE WEB TASARIM ŞİRKETLERİ
131-YEREL TARİH ARAŞTIRMACILARI
132-YEREL VE ULUSAL BASIN YAYIN ORGANLARI
133-YERLİ VE YABANCI TURİSTLER

5.2.3. GÜÇLÜ, ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan Kurumsal Stratejik Planlama çalışmaları esnasında şube müdürlükleri ve müstakil birimlerin her biriyle, kendi faaliyet alanlarına yönelik olarak detaylı bir şekilde mevcut durum analizi çalışması yapılmıştır.

Birimler tarafından yapılan bu çalışmalar ve paydaşlardan gelen görüşler revize edildikten sonra GZFT çalışmasında yararlanılabilecek şekle getirilmiştir. Bu çalışmayla belediyenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değerlendirilmiş ve aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

5.2.3.1. Güçlü Yönler

- 1) Büyükşehir Belediyesi olma bilinci, tecrübesi ve imkanları
- 2) Modern donanım ve bilişim teknolojisinin kullanılmaya başlanması
- 3) Bürokratlara, yönetimin üst düzey desteği
- 4) Stratejik planlama çalışmasının başlamış olması
- 5) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla iyi iletişim
- 6) Halkın hizmet memnuniyeti
- 7) Norm kadro çalışmasının tamamlanmış olması
- 8) İlk kademe belediyeleri ile koordinasyon
- 9) Hizmet satın alınması ve özelleştirme
- 10) Sosyal belediyecilik anlayışının ön planda olması
- 11) Gelir artışı
- 12) Sayıca yeterli personel
- 13) KPSS ile yeni başlayan yüksek okul mezunu memur personel
- 14) Başarılı tanıtım çalışması
- 15) Sivil Toplum Kuruluşları ile iyi iletişim
- 16) Başarılı mesleki ve sosyal eğitim çalışmaları
- 17) Yönetimde katılımcı anlayış
- 18) İç pazar ve ihracata hitap eden modern bir hal kompleksinin olması
- 19) Tam kapasiteli asfalt plentinin olması (ANTEPE)
- 20) Belediye iştiraki olan bir entegre tesisin varlığı (ANET)
- 21) Belediye gayrimenkul envanterinin çıkarılmış olması
- 22) AB Proje Koordinatörlüğü'nün bulunması
- 23) Hizmet araçlarının yeni olması

24) Güvenlik hizmeti satın alınması³⁰⁶

5.2.3.2. Zayıf Yönler

- 1) Hizmet binasının yetersiz ve dağınık olması
- 2) Nitelikli ve teknik personel eksikliği
- 3) Birimler arası personel dağılım dengesizliği
- 4) Hizmet içi eğitim eksikliği
- 5) Makine, teçhizat ve donanım eksikliği
- 6) Bürokratik işleyişin yavaşlığı ve yavaşlığı
- 7) Personel ödüllendirme sisteminin olmaması
- 8) Personel arası ücret dengesizliği
- 9) Kent bilgi sisteminin olmaması
- 10) Modern arşiv ve veri eksikliği
- 11) Düzenli tanıtım yayını eksikliği
- 12) Halka yönelik sosyal tesis eksikliği (gençlik merkezi, spor kompleksi vb.)
- 13) Personele yönelik sosyal amaçlı tesis eksikliği (kreş, misafirhane vb.)
- 14) 1/5000 ve 1/1000 ölçekli planlar arasında var olan uyumsuzluk
- 15) Mali kaynakların yetersizliği
- 16) Zabıta ve itfaiye personeli eksikliği
- 17) Hizmet birimlerinin alt yapı eksikliği
- 18) Deprem master planının olmaması
- 19) Gecekondu Önleme ve Kentsel Dönüşüm Müdürlüğünün bulunmaması
- 20) Kırmızı kot uygulamasının olmaması
- 21) Personel arası sosyal etkinlik ve kaynaşma eksikliği
- 22) Hayvan pazarının olmaması
- 23) Balık halinin olmaması
- 24) İşyeri sitelerinin olmaması (galerici, oduncu, kömürcü vb.)
- 25) Sağlık ve sosyal yatırımların azlığı
- 26) Afet yönetimi çalışmasının olmaması
- 27) Personelin ve birimlerin performans ölçümlerinin yapılmamış olması
- 28) Yeni ABB sınırları içerisinde halihazır haritasının tamamlanmamış olması
- 29) Memur tarafından yapılması gereken işlerin işçiler eliyle gördürülmesi
- 30) Engellilere yönelik tesis ve donanım eksikliği
- 31) Birimlerin programlı çalışmaması
- 32) Kırsal terminal olmaması
- 33) Şehirlerarası terminale kent içi ulaşımın yetersizliği
- 34) Antalya İmar Yönetmeliğinin yenilenmemiş olması³⁰⁷

³⁰⁶ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.48.

³⁰⁷ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.49.

5.2.3.3. Fırsatlar

- 1) Ilıman iklim koşulları ve coğrafi yapı
- 2) 5216 ve 5393 sayılı yasaların vermiş olduğu yetkiler
- 3) Şehrin eğitim, kültür, sanat, ticaret, turizm, tarım, fuar, spor ve sanayi merkezi olarak cazibesi ve imkanları
- 4) AB uyum süreci ve AB Fonlarından yararlanabilme imkanları
- 5) Şehrin tarihsel ve turistik imkanları
- 6) Teknolojik ve bilimsel gelişmeler
- 7) Diğer yeni yasal düzenlemelerin getirdiği fırsatlar
- 8) Kent Konseyinin varlığı ve güçlü STK'lar
- 9) Üniversitenin varlığı
- 10) Merkezi hükümetin şehre desteği
- 11) Kamuda stratejik plan ve katılımcı yönetim anlayışının gelişmesi
- 12) Dünyada ve ülkemizde sağlık hizmetlerinin hızlı gelişimi
- 13) 5216 sayılı yasa ile genişleyen sorumluluk alanındaki planlanmamış bölgeler
- 14) Şehrin tarımsal imkanları
- 15) Şehrin sportif imkanları
- 16) Temiz bir denize sahip kıyı şehri olması
- 17) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarının işbirliğine açık olması
- 18) Deniz turizminin ve yat limanının sağladığı imkanlar
- 19) Yatırım bölgesi olması
- 20) Gündemdeki Belediye Gelirleri Kanunu
- 21) İller Bankasının 1/1000 ölçekli halihazır haritaları yaptırmaya başlaması
- 22) Yeni imar yönetmeliği
- 23) Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulunun varlığı
- 24) 4708 sayılı Yapı Denetim Kanunu ve denetim kuruluşlarının oluşturulması
- 25) Uluslararası havaalanının mevcudiyeti
- 26) Kardeş şehirler³⁰⁸

5.2.3.4. Tehditler

- 1) Şehrimizin yoğun göç alması
- 2) Çarpık yapılaşma ve gizli af
- 3) İşsizlik
- 4) Planlama ve yetki alanımız içerisinde bakanlıklara ait ayrılmış bölgeler olması
- 5) Mevzuatın sık değişmesi
- 6) Kamu personel rejimindeki belirsizlik
- 7) Halkımızın yasal düzenlemelere kayıtsızlığı ve duyarsızlığı
- 8) Yasaları uygulama yönetmeliğinin gecikmesi

³⁰⁸ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.50.

- 9) Toplumdaki sosyal ve ahlâki yozlaşma
- 10) Sosyal güvenlik sisteminin yerleşmemiş olması
- 11) Asayiş olaylarının artması
- 12) Görüntü ve gürültü kirliliği
- 13) Motorlu araç sayısının hızlı artışı
- 14) 6831 sayılı Orman Kanununun 2/B maddesi ile ilgili sorunlar
- 15) Turizmin getirdiği nüfus sirkülasyonu
- 16) Kültürel mirasın korunamaması
- 17) Komşu ülkelerdeki savaş ve terör tehdidi
- 18) Şehrin ikinci derece deprem bölgesi olması
- 19) Çevre ve deniz kirliliği riski
- 20) Doğal afetler
- 21) Havai enerji hatları
- 22) Kamulaştırmaya karşı açılan tazminat davaları
- 23) Eski kıyı kanunu
- 24) Şehrin turizm gelirlerinden yeterince pay alamaması
- 25) Göçün etkisiyle eğitim kalitesinin düşmesi
- 26) İlk kademe belediyelerinin ilçe belediyesi olmaması
- 27) Orman yangınları³⁰⁹

5.3. MİSYON, VİZYON VE İLKELER

5.3.1. Misyon

Antalya halkına ve ziyaretçilerine en kaliteli yerel hizmeti vererek, onlara çağdaş bir şehirde yaşama imkanı sunmak.³¹⁰

5.3.2. Vizyon

Herkesin görmek ve yaşamak istediği bir dünya kenti olmak.³¹¹

5.3.3. İlkeler

- 1) Güler yüzlü, hoşgörülü hizmet
- 2) Personel memnuniyeti
- 3) Halkın güveni ve memnuniyeti
- 4) Sosyal belediyecilik
- 5) Katılımcı yönetim

³⁰⁹ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.51.

³¹⁰ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.52.

³¹¹ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.52.

- 6) Ulaşılabilir hizmet
- 7) Stratejik yönetim
- 8) Üst düzey koordinasyon
- 9) Kentlilik bilinci
- 10) Sürekli eğitim
- 11) Etkin, verimli, kaliteli ve hızlı hizmet anlayışı
- 12) Etkin ve adil kaynak kullanımı
- 13) Hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık
- 14) Yenilikleri takip etmek, değişimi yönetmek
- 15) Kararlılık ve uygulama bütünlüğü
- 16) Bilimsellik ve teknolojik imkanlardan üst seviyede yararlanmak
- 17) Doğal yaşamı, kültürü ve tarihi dokuyu korumak
- 18) Sürdürülebilir kalkınma
- 19) Etkin tanıtım
- 20) Örnek belediyecilik³¹²

5.4. STRATEJİK KONULAR VE STRATEJİK AMAÇLAR

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin misyonu, durum analizi ve GZFT çalışmaları göz önünde bulundurularak, kurumsal vizyonu ve belirlenmiş ilkeleri doğrultusunda görev ve sorumlulukları, 10 temel stratejik konu ve 28 stratejik amaç tespit edilmiştir.

Stratejik planlama ekibi tarafından belirlenmiş olan 28 stratejik amaca yönelik 89 hedef ve her bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla tespit edilen 470 faaliyet ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilme zamanları maddeler halinde sıralanmıştır.³¹³

5.4.1. Yönetim, Kentlilik Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAÇ 1: İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 1.1: Personelin Tamamını Sürekli Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutmak,

Faaliyet 1.1.1; Birimlerin hizmet içi eğitim alanlarının belirlenmesi; 2007-2011

Faaliyet 1.1.2; Belirlenen alanlarda eğitim programları hazırlamak ve uygulamak; 2007-2011

Faaliyet 1.1.3; Mevzuat Takip Birimi kurmak; 2007

³¹² Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.52.

³¹³ Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, s.55-79.

Faaliyet 1.1.4; Yasal düzenlemelerle ilgili el kitapçıkları bastırarak ilgili personele dağıtmak; 2007-2011

Faaliyet 1.1.5; İlgili personeli diğer kamu kurumlarının açtığı sertifikalı idari ve teknik kurslar ile seminerlere göndermek; 2007-2011

HEDEF 1.2: Kurum kültürünün ve kollektif çalışma bilincinin oluşturulması

Faaliyet 1.2.1; Mevcut yasal mevzuat çerçevesinde birimlerin görev tanımlarının güncellenmesi ve ilgili yönetmeliklerin çıkarılması; 2007-2008

Faaliyet 1.2.2; Kurum kültürünün ve kurumsallaşmanın önemini anlatan yılda 1 seminer düzenlemek; 2008-2011

Faaliyet 1.2.3; Elektronik kurum kimlik kartı yaptırmak; 2008-2011

HEDEF 1.3: Toplam kalite yönetimini uygulamak

Faaliyet 1.3.1; ISO 9001 Kurulması; 2007

Faaliyet 1.3.2; ISO 9001 belgelendirme; 2008

Faaliyet 1.3.3; İşlem süreç analizlerinin yapılması; 2007-2008

Faaliyet 1.3.4; Kalite çemberi hazırlama; 2007-2011

Faaliyet 1.3.5; Proje ekiplerinin oluşturulması; 2007-2011

Faaliyet 1.3.6; Süreç iyileştirme; 2007-2011

Faaliyet 1.3.7; ISO 9001 sisteminin uygulamasının geliştirilmesi; 2008-2011

HEDEF 1.4: Çalışanların motivasyonlarının ve verimlilik düzeylerinin artırılması

Faaliyet 1.4.1; Personel arası ücret adaletsizliğini giderecek ve ekonomik durumunu düzeltici uygulamalar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 1.4.2; Personelin okul öncesi ve okul çağındaki çocuklarının barınmaları için kreş açmak; 2008

Faaliyet 1.4.3; Personelin sosyal imkanlarının artırılması konusunda çalışmalar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 1.4.4; Birim içi ve birimler arası iletişimi arttırmak amacıyla sosyal etkinlikler (gezi-gece-piknik-spor vb.) tertip etmek; 2007-2011

Faaliyet 1.4.5; Başarılı personeli ödüllendirmek; 2007-2011

Faaliyet 1.4.6; Personelin belediye hizmetlerinden ücretsiz yararlanmasının sağlanması; 2007-2011

Faaliyet 1.4.7; Personelin barınma ihtiyacını gidermek için, uygun arsa ve konut üretiminin sağlanması; 2007-2009

Faaliyet 1.4.8; Birimler arası memnuniyet analizi; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 2: MALİ YAPININ GÜÇLENDİRİLMESİ

HEDEF 2.1: Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak.

Faaliyet 2.1.1; Merkez ambar oluşturmak; 2008

Faaliyet 2.1.2; Ambarda elektronik barkot sistemi kurmak; 2010

Faaliyet 2.1.3; Belediyemiz araçlarının tamamına taşıt tanıtma sistemi kurmak; 2008

Faaliyet 2.1.4; Birimlerimizin demirbaş ile mal ve hizmet alımlarının ayniyat ve amortisman kayıtlarının yıllık olarak çıkartılarak rapor haline getirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 2.1.5; Belediyenin tüm araçlarına araç takip sistemi kurmak; 2008

HEDEF 2.2: Belediye gelirlerinde sürekli artış sağlamak

Faaliyet 2.2.1; Yoklama ve icra servisi kurmak; 2007

Faaliyet 2.2.2; Mükellef yoklaması yapmak; 2007

Faaliyet 2.2.3; Kiracı taraması yapmak; 2008

Faaliyet 2.2.4; Tüm alacakların sürekli takibini gerçekleştirmek; 2008-2009

HEDEF 2.3: Alternatif gelir kaynakları üretmek

Faaliyet 2.3.1; AB ile İlişkiler Şube Müdürlüğü kurmak; 2007

Faaliyet 2.3.2; Belediyelerin faaliyet alanları ile ilgili hibe veya kredi şeklinde AB'nin sağladığı, fon imkanlarından gerekirse aracı kurumlardan destek alarak yararlanma; 2008-2009

Faaliyet 2.3.3; Su kaynaklarından faydalanmak için iki adet AR-GE çalışması yapmak ve alternatif proje üretmek; 2007-2011

Faaliyet 2.3.4; Mal varlıklarımız ile ilgili en yüksek ve en iyi fayda analiz çalışmaları yapmak.; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 3: ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI VE KENT BİLİNCİNİN GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 3.1: Halkın karar ve hizmet sürecine katılımını ve bilgilendirilmesini sağlamak

Faaliyet 3.1.1; Meclis toplantılarının ve ihalelerin TV'den veya internetten yayınlanmasını sağlamak; 2008-2011

Faaliyet 3.1.2; İlgili birimlerin vatandaş memnuniyet analizini yapmak; 2007-2011

HEDEF 3.2: Kentlilik bilincini ve temiz toplum kültürünü benimsetmek için çalışmalar yapmak

Faaliyet 3.2.1; Antalya Kentli Hukuku Sözleşmesi'ni tespit etmek için ödüllü yarışma düzenlemek; 2007

Faaliyet 3.2.2; Kentli Hukuku Sözleşmesi'ni, bütün iletişim vasıtalarıyla kamuoyu ile paylaşmak; 2007-2008

Faaliyet 3.2.3; Değişik kesimlerle Kentli Hukuku Sözleşmesi imza törenleri tertiplemek; 2007-2011

Faaliyet 3.2.4; Antalya'da yaşayan birey için "Kent Bilinci ve Antalyalı Olma" konusunda yılda 1 kere konferans vermek; 2008-2011

Faaliyet 3.2.5; Kentlilik bilinci konusunda yerel medyayla işbirliği yapmak; 2007-2011

HEDEF 3.3: Etkin ve verimli hizmet için kurumsal altyapının güçlendirilmesi

Faaliyet 3.3.1; Belediye hizmet binasının yapılması; 2007-2009

Faaliyet 3.3.2; Hizmetlerin etkin ve hızlı yürütülmesi için ulaşım aracı hizmet alımı; 2007-2011

Faaliyet 3.3.3; Arşiv mevzuatına göre birim arşivlerinin oluşturulması; 2007-2009

Faaliyet 3.3.4; Karar mekanizmaları arasındaki evrak iletişimini hızlandırmak, sürecini azaltmak; 2007-2008

Faaliyet 3.3.5; Otomasyon sisteminin resmi evrak yazım standartlarına uygun hale getirilmesi; 2007

Faaliyet 3.3.6; Çağın gerektirdiği tüm teknolojik büro donanım malzemelerinin satın alınması; 2007-2009

Faaliyet 3.3.7; Sahada iletişim ve ölçü cihazlarının modernizasyonu; 2008-2009

HEDEF 3.4: Yerel kalkınmanın sağlanabilmesi için ilgili paydaş kurumlarla işbirliği

Faaliyet 3.4.1; İlk kademe belediyelerinin emsal birimleri arasında koordinasyonun sağlanması amacıyla toplantı düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 3.4.2; Büyükşehir belediyesi ve ilk kademe belediyeleri yetkili, birim, telefon ve e-posta kitapçığı bastırmak; 2007

HEDEF 3.5: Belediyenin tüm faaliyet ve hizmetlerinin en iyi şekilde tanıtımının yapılması

Faaliyet 3.5.1; Belediye ile basın kuruluşları arasındaki ilişkiyi koordine etmek; 2007-2011

Faaliyet 3.5.2; Hizmetlerimizi tanıtıcı doküman hazırlamak, billboard, TV ve radyo reklamlarını hazırlamak ve basım yayımını sağlamak; 2007-2011

Faaliyet 3.5.3; Faaliyetlerimiz ile ilgili olarak geniş çaplı anket çalışması yaptırarak istatistiki bilgilere ulaşmak, rapor hazırlamak ve yayınlamak; 2007-2011

Faaliyet 3.5.4; Belediye çalışmalarını fotoğraf- videokaset, CD, gazete kupürü olarak arşivlemek; 2007-2011

Faaliyet 3.5.5; Belediye bülteni çıkartmak; 2007-2011

HEDEF 3.6: Halkın istek ve şikayetlerini en kısa zamanda ve kolay iletmesini sağlamak.

Faaliyet 3.6.1; Vatandaşın talep, şikayet ve önerilerini belediyemize kolaylıkla ulaştırabilmesi için, elektronik imkanların kullanımını yaygınlaştırmak; 2007-2011

Faaliyet 3.6.2; Şehrin belirli merkezlerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin vatandaşla ulaşmasını sağlamak amacıyla ABİM'e ek iletişim bürolarının kurulması; 2007-2011

5.4.2. Çevre Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 4: SAĞLIKLI BİR KENT İÇİN ÇEVRE BİLİNCİNİN GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 4.1: Halkımızın çevre bilincini geliştirici eğitim çalışmaları yapmak

Faaliyet 4.1.1; Okullar arası atık azaltmayı teşvik edici proje yarışmaları tertipleme; 2007-2011

Faaliyet 4.1.2; Site ve apartman yöneticilerine katı atıkların kaynaktan ayrıştırılmasına yönelik eğitim semineri; 2007-2011

Faaliyet 4.1.3; Kent halkının çevre konusunda ihtiyaç ve eğilimlerinin belirlenmesi; 2007-2011

Faaliyet 4.1.4; Sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde çevrenin korunmasına yönelik eğitim materyalleri hazırlamak; 2007-2011

Faaliyet 4.1.5; Yerel radyo ve televizyon kanallarında yayınlanmak üzere VTR ve reklamların hazırlanması; 2007 -2008

HEDEF 4.2: Hayvanat bahçesinin altyapısının tamamlanması

Faaliyet 4.2.1; Hayvanat bahçesinin bakım ve onarımını yapmak; 2007-2011

Faaliyet 4.2.2; Depo ve karantina bölümleri yapmak; 2007-2008

Faaliyet 4.2.3; Barınak içlerini ve çevresini yeşillendirme ve ağaçlandırma; 2007-2011

Faaliyet 4.2.4; Piknik alanıyla hayvanat bahçesinin birbirinden ayrılması; 2008

HEDEF 4.3: Hayvanat bahçesinin ziyaretçi sayısını arttırmak

Faaliyet 4.3.1; Bilgilendirici yazılı ve görsel yayın hazırlamak; 2007-2011

Faaliyet 4.3.2; Mevcut hayvanat bahçesindeki hayvan türlerini arttırmak; 2007-2011

Faaliyet 4.3.3; Okullara otobüs tahsisi yaparak ziyaret turları organize etmek; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 5: ÇEVRENİN VE EKOLOJİK DENGİNİN KORUNMASI

HEDEF 5.1: Hava kalitesinin standardını yükseltmek

Faaliyet 5.1.1; İlimizde tüketilen katı yakıtların temin edildiği ocakların tespiti ve güncellenmesi; 2007 - 2011

Faaliyet 5.1.2; Doğal gazın kullanımının yaygınlaştırılması; 2008 - 2011

Faaliyet 5.1.3; Kent girişlerinde kamyon kontrol noktalarının tespiti ve teşkili; 2007

Faaliyet 5.1.4; Yakıt kullanımında standardın belirlenmesi; 2007-2011

Faaliyet 5.1.5; Hava kirliliği kontrol laboratuvarına katı ve sıvı yakıtlar ile ilgili analiz cihazlarının satın alınması; 2007

Faaliyet 5.1.6; Hava kirliliği kontrol laboratuvarının akredite edilme çalışmaları; 2008-2011

Faaliyet 5.1.7; Toplu taşıma araçlarının egzoz gazı kontrolü yapmak; 2007-2011

HEDEF 5.2: Hava kalitesinin sürekli kontrolünü sağlamak

Faaliyet 5.2.1; Denetim araçlarının modernizasyonu ve sayılarının artırılması; 2007-2011

Faaliyet 5.2.2; Kontrol ekiplerinin iletişim cihazlarının modernizasyonu; 2007-2011

Faaliyet 5.2.3; Hava kirliliği haritalarının oluşturulması; 2008-2010

HEDEF 5.3: Yeraltı/Yüzey/Deniz suyu kalitesinin artırılması

Faaliyet 5.3.1; Boğaçayı, Aksu Çayı ve Kopak Çayı havzalarının su kalitesi üzerine olan etkilerinin araştırılma projesi; 2007

Faaliyet 5.3.2; Boğaçayı havzasının su kalitesi üzerine olan etkilerinin azaltılma projesinin uygulanması; 2008

Faaliyet 5.3.3; Aksu Çayı havzasının su kalitesi üzerine olan etkilerinin azaltılma projesinin uygulanması; 2009

Faaliyet 5.3.4; Kopak Çayı havzasının su kalitesi üzerine olan etkilerinin azaltılma projesinin uygulanması; 2010

Faaliyet 5.3.5; İkinci bir deniz denetim teknesinin alınması; 2007

Faaliyet 5.3.6; Su kalitesi izleme ve laboratuvar çalışmalarında ayrıntılı analiz imkanı veren gaz krom otografisi cihazının temini; 2007

Faaliyet 5.3.7; Deniz suyu kalitesi izleme ve gemi/deniz araçlarının ve akaryakıt boru hatları ile deniz deşarj hatlarının su üstünden, su altının incelenmesi amacı ile eco sounder cihazının temini; 2007

Faaliyet 5.3.8; Turizm sektöründe ve yüzme havuzu bulunan siteler ve konutlarda çalışan konu ile ilgili teknik personellerin sezon başlarında işletme esas ve usullerini içeren teknik eğitim programının belediyemizce düzenlenmesi; 2007-2011

Faaliyet 5.3.9; Laboratuvarların akreditasyonu; 2007-2008

HEDEF 5.4: Sağlıklı bir kent için toprak kalitesinin korunması ve geliştirilmesi

Faaliyet 5.4.1; Tarımsal ilaç-gübre atık ve ambalaj malzemelerinin bertarafının kontrol ve denetimi; 2007-2011

Faaliyet 5.4.2; Mevcut laboratuvarlarda toprak kalitesi kontrol bölümünün oluşturulması; 2008

HEDEF 5.5: Sürdürülebilir katı atık bertarafı ve geri dönüşümünün sağlanması

Faaliyet 5.5.1; Atık yağ ve sanayi atıklarının yönetim planının yapılması ve biriminin kurulması; 2007

Faaliyet 5.5.2; Evsel ve tıbbi atıkların dışında kalan (ambalaj, pil, akü, yağ, hafriyat vb.) atıkların yönetim planının yapılması ve bertarafının sağlanması; 2007-2011

Faaliyet 5.5.3; Ambalaj ve ambalaj atıklarının kontrol ve yönetim planı projesinin yapımı ve kaynakta ayrıştırılmasının sağlanması; 2007-2011

Faaliyet 5.5.4; Park ve bahçe atıklarının geri kazanımı için gerekli iş makinelerinin satın alınması; 2008

HEDEF 5.6: Katı atık düzenli depolama sahası 3. ve 4. etap proje ve inşaatının hazırlanması ve ulaşım yollarının yapımı

Faaliyet 5.6.1; Kızıllı Katı Atık Bertaraf Tesisi ile Antalya-Isparta Karayoluna bağlantıyı sağlayan 5 km'lik orman yolunun asfalt yapımı; 2007-2008

Faaliyet 5.6.2; 30 yıldan fazla olmamak kaydı ile katı atıkların yap- işlet veya yap- işlet-devret modeli ile geri kazanım tesisi ihalesi için; şartname, kontrollük, müşavirlik ve danışmanlık hizmeti almak; 2007-2008

Faaliyet 5.6.3; 1. Etapta dolan sahanın kapatma izolasyonu ve gaz bertarafı; 2008

Faaliyet 5.6.4; Katı atık düzenli depolama sahası 3. ve 4. etap uygulama projesinin hazırlanması ve inşaatın yapılması; 2007-2009

HEDEF 5.7: Kızıllı katı atık depolama sahasının çevresel etkilerini azaltmak

Faaliyet 5.7.1; Kızıllı katı atık düzenli depolama sahası çöp süzüntü suyu arıtma tesisinin revize inşaatının yapılarak, çöp süzüntü suyunun arıtılması; 2007-2011

HEDEF 5.8: Tıbbi Atık Nihai Bertaraf Sistemini kurmak

Faaliyet 5.8.1; Tıbbi atıkların nihai bertarafının sağlanması için sterilizasyon tesisinin kurulması; 2007-2008

HEDEF 5.9: Sağlıklı bir kent ve insan için kirliliğin önlenmesi

Faaliyet 5.9.1; Gürültü kirliliği kontrolü haritalarının yapılması/yaptırılması; 2007-2008

Faaliyet 5.9.2; Görüntü kirliliği oluşturan ve İlan Reklam Yönetmeliğine uymayan tabelaların tespiti ve kaldırılması; 2007-2011

Faaliyet 5.9.3; Işık kirliliğine sebep olan yerlerin tespiti ve önlenmesi; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 6: KENT TEMİZLİĞİ VE AKTİF YEŞİL ALANLARIN STANDARTLARINI YÜKSELTMEK

HEDEF 6.1: Genel temizlik hizmetlerinin hızlı ve etkin bir şekilde yapılması

Faaliyet 6.1.1; Genel temizlik hizmetlerinin satın alınması; 2007-2011

HEDEF 6.2: Kişi başına düşen aktif yeşil alanların artırılması

Faaliyet 6.2.1; Kapatılan Kepez üstü katı atık depolama sahasının rehabilitasyona yönelik olarak arazi kullanım planının belirlenmesi ve rehabilitasyonu ile aktif yeşil alana dönüştürülmesi; 2007-2011

Faaliyet 6.2.2; Planlı yeşil alanların projelerini oluşturarak uygulama çalışmalarını yapmak; 2007-2011

Faaliyet 6.2.3; Yaklaşık 200 da'lık muhtelif yeşil alanların peyzaj proje hizmetlerinin alımı; 2007-2011

Faaliyet 6.2.4; Yaklaşık 200 da'lık muhtelif yeşil alanların uygulama projelerine göre inşaatlarının yapılması; 2007-2011

Faaliyet 6.2.5; 2000 adet turuncgil fidanı dikmek; 2007

Faaliyet 6.2.6; Halka ücretsiz turuncgil fidanı dağıtmak; 2008-2011

Faaliyet 6.2.7; Yeterli hizmet alımı yapılarak peyzaj bakım hizmetlerinin yürütülmesi; 2007-2011

5.4.3. İmar ve Planlama Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAÇ 7: ANTALYA KENT MERKEZİNİN YENİDEN TANIMLANMASI İLE YENİ ALT MERKEZLERİN OLUŞTURULMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 7.1: Yerleşim alanlarının, uydu kentler şeklinde, kuzey ve kuzeydoğu yönlerinde gelişmesini sağlamak

Faaliyet 7.1.1; 1/25000 ve 1/5000 Nazım İmar Planlarının yaptırılması; 2007-2008

Faaliyet 7.1.2; Konut kullanımlarını yeni yerleşim alanlarına yönlendirmek ve bu bağlamda alt merkezler oluşturmak; 2007-2011

Faaliyet 7.1.3; Jeolojik zemin ve temel etüt raporlarının hazırlanması; 2007-2008

Faaliyet 7.1.4; Deprem master planlarının hazırlanarak risk bölgelerinin saptanması; 2007-2008

Faaliyet 7.1.5; Projeksiyon nüfusu barındıracak yeterli alanların planlamasını yapmak ve uygulamak; 2007-2011

Faaliyet 7.1.6; Alanlara ait projelendirme yapılması; 2007-2009

Faaliyet 7.1.7; Proje yarışmaları düzenlemek ve uygulama projeleri yaptırmak; 2007-2010

Faaliyet 7.1.8; Uygulama projelerinin gerçekleştirilmesi; 2007-2011

HEDEF 7.2: Tutarlı sektörel dağılımlar ile alt merkezler oluşturmak

Faaliyet 7.2.1; TÜİK ile işbirliği yaparak gerekli verileri toplamak; 2007

Faaliyet 7.2.2; Sektör temsilcileri ile yuvarlak masa toplantıları tertip etmek; 2007

Faaliyet 7.2.3; STK ve meslek odaları ile gerekli görüşmeleri yapmak; 2007

Faaliyet 7.2.4; Şehir dışında toplu işyeri siteleri yapımı; 2007-2011

STRATEJİK AMAÇ 8: PLAN TERCİHLERİ DOĞRULTUSUNDA İMAR FAALİYETLERİNİN KOORDİNE EDİLMESİNİ VE DENETLENMESİNİ GERÇEKLEŞTİRMEK

HEDEF 8.1: Kentsel Dönüşüm Alanları için gerekli plan ve projelendirme çalışmaları yapmak

Faaliyet 8.1.1; Kentsel Dönüşüm ve Tasarım Müdürlüğü kurmak; 2007

Faaliyet 8.1.2; Zemin Deprem Şube Müdürlüğü kurmak; 2007

Faaliyet 8.1.3; Tarihi Çevre Koruma Müdürlüğü kurmak; 2007

Faaliyet 8.1.4; Halihazır haritaların yaptırılması ve güncellenmesi; 2007

Faaliyet 8.1.5; Kentsel dönüşüm alanlarının tespiti; 2007-2009

Faaliyet 8.1.6; Jeolojik zemin ve temel etüt raporlarının hazırlanması; 2007-2009

Faaliyet 8.1.7; Mülkiyet durumlarının tespiti; 2007-2011

Faaliyet 8.1.8; Kamulaştırma yapılması; 2007-2011

Faaliyet 8.1.9; Proje yarışmaları düzenlemek ve uygulama projeleri yaptırmak; 2007-2009

Faaliyet 8.1.10; Uygulama projelerinin gerçekleştirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 8.1.11; Yol kırmızı kot çalışmasının yapılması; 2007-2009

HEDEF 8.2: Kent Merkezi yenileme ve uygulama projeleri

Faaliyet 8.2.1; Sit alanlarının hangi derecede korunacak alanlar olduğunun tespitinin yapılması veya yaptırılması; 2007-2008

Faaliyet 8.2.2; Mevcut dokunun tespit edilmesi; 2007-2008

Faaliyet 8.2.3; Kentteki arkeolojik ve doğal sit alanlarına ilişkin çalışmalar yapmak; 2007-2008

Faaliyet 8.2.4; Doğal ve arkeolojik sit alanlarının korunmasına ilişkin koruma planları yapmak ve proje üretmek; 2008-2011

Faaliyet 8.2.5; Rölöve, restorasyon- restitüsyon projelerinin hazırlanması; 2008-2011

Faaliyet 8.2.6; Sokak iyileştirmeleri ve yapılan rölöve, restorasyon-restitüsyon projelerinin hazırlanması; 2007-2011

Faaliyet 8.2.7; Kaleiçi, Kalekapısı ve Balbey projesi kapsamındaki alanların korunması; 2007-2011

Faaliyet 8.2.8; Sobacılar Çarşısı ve Doğu Garajı projelerinin uygulanması; 2007-2009

Faaliyet 8.2.9; Yeni doğal sit alanları tespit edip kent kullanımına sağlıklı biçimde açmak için plan ve proje üretmek; 2007-2009

HEDEF 8.3: Her türlü alt yapısı tamamlanmış toplu konut alanları üretmek

Faaliyet 8.3.1; Gecekondu ve Mesken Müdürlüğü kurmak; 2007

Faaliyet 8.3.2; Gerekli revizyon-imar planlarını yapmak ve uygulamak; 2007-2008

Faaliyet 8.3.3; Proje yarışmaları düzenlemek ve uygulama projeleri yaptırmak; 2007-2009

HEDEF 8.4: Kaçak yapı ve gecekonduyla etkin mücadele

Faaliyet 8.4.1; İşgal alanlarının tespiti; 2007-2008

Faaliyet 8.4.2; İlk kademe belediyeleri ile kaçak yapı ile mücadele kurulu oluşturmak; 2007

Faaliyet 8.4.3; Risk bölgelerinde plan ve imar uygulama çalışmalarını bitirmek; 2007

Faaliyet 8.4.4; Caydırıcı denetim ve kontrol ekiplerini oluşturmak; 2007

Faaliyet 8.4.5; Alo İmar hattı kurulması; 2007

Faaliyet 8.4.6; Dijital kamera/fotoğraf çekimleri yapmak; 2007-2011

Faaliyet 8.4.7; Kıyı işgalleri ile mücadele; 2007-2011

Faaliyet 8.3.4; Uygulama projelerinin gerçekleştirilmesi; 2007-2011

5.4.4. Altyapı Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler**STRATEJİK AMAC 9:** ALTYAPININ PLANLANMASI VE KOORDİNASYONUNUN SAĞLANMASI**HEDEF 9.1:** Kent Bilgi Sistemini kurmak

Faaliyet 9.1.1; Kent Bilgi Sisteminin oluşumunda katkısı bulunacak tüm kurum ve kuruluşlarla etkin iletişim ve gerekli protokol imzalanması ve bilgilerin toplanması; 2007-2008

Faaliyet 9.1.2; Kente ilişkin 1/1000 ölçek hassasiyetinde sayısal orta foto üretiminin yapılması; 2007-2008

Faaliyet 9.1.3; 1/1000 ölçekli halihazır harita üretimi; 2007-2008

Faaliyet 9.1.4; 1/1000 ölçekli uygulama imar planları için tüm kuruluşlarla etkin iletişim; 2007-2008

HEDEF 9.2: Çağdaş bir kent için gerekli teknik altyapısının tamamlanması

Faaliyet 9.2.1; Altyapı ile ilgili çalışmaların AYKOME toplantılarında görüşülerek değerlendirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 9.2.2; Alt Yapı Hizmetleri Yönergesinin etkinliğini artırarak tüm altyapı hizmetlerinin koordinesini sağlamak; 2007-2011

Faaliyet 9.2.3; Aynı bölgede veya güzergahta yapılması gereken çalışmaların birleştirilerek tek bir program haline getirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 9.2.4; Diğer büyükşehir belediyeleri ve stratejik paydaşlarımızla altyapı konusunda işbirliği; 2007-2011

HEDEF 9.3: Yeni yollar açmak, kavşak, refüj ve tretuvarları oluşturmak

Faaliyet 9.3.1; Büyükşehir Belediyemiz uhdesindeki yeni açılacak yolların tespiti; 2007-2011

Faaliyet 9.3.2; Yeni açılacak yolların önem derecesine göre programa alınması; 2007-2011

Faaliyet 9.3.3; Program dahilinde yol sınırları içerisinde kalan mülkiyet problemlerinin çözülmesi; 2007-2011

Faaliyet 9.3.4; Mülkiyet problemi çözülmüş yolların projelerinin temini ile birlikte program dahilinde yapım çalışmalarının başlatılması; 2007-2011

Faaliyet 9.3.5; İmar planı esasına göre açılan yollarda kaldırım, orta refüj ve kavşak çalışmalarının yapılması; 2007-2011

Faaliyet 9.3.6; Yeni yapılacak yollarda altyapı güzergahlarının geçeceği yerlerin belirlenmesi ve yol yapımına paralel altyapı hatlarının yapılması.; 2007-2011

HEDEF 9.4: Uluslararası standartlara uygun yol konforunun sağlanması

Faaliyet 9.4.1; Mevcut baca ve ızgaraların yol kotuna getirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 9.4.2; Bozulmuş olan kaplamaların yenilenerek, yoldaki mevcut geometrik giderilmesi; 2007-2011

Faaliyet 9.4.3; Yağmursuyu drenaj kanalı olmayan yollarda drenaj kanallarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 9.4.4; Drenaj hattı mevcut yollarda ilave su alma yapıları ve bağlantılarının yapılması; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 10: VİZYON YATIRIM PROJELERİ

HEDEF 10.1: Vizyon yatırım projelerinin belirlenmesi ve uygulanması

Faaliyet 10.1.1; Kentin tarihi ve kültürel kimliğinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak projeler; 2007-2011

Faaliyet 10.1.2; Kent ihtisas müzelerinin kurulması; 2007-2009

Faaliyet 10.1.3; Çağdaş ihtiyaçlara uygun kentsel mobilya tasarımlarının uygulanma projesi; 2007-2009

Faaliyet 10.1.4; Gençlik ve Kültür merkezlerinin yapımı; 2007-2009

Faaliyet 10.1.5; Fuar ve kongre merkezi yapımı (10.000 kişilik); 2007-2009

Faaliyet 10.1.6; Uluslararası spor merkezlerinin oluşturulması; 2007-2011

Faaliyet 10.1.7; Uluslararası standartlarda yeni kent stadyumunun yapılması (30.000 kişilik); 2007-2009

Faaliyet 10.1.8; Uluslararası standartlarda yeni kapalı spor salonunun yapılması (10.000 kişilik); 2007-2009

Faaliyet 10.1.9; Yeni Kent Merkezlerinin oluşturulması; 2007-2011

Faaliyet 10.1.10; Kent Merkezi dönüşüm projeleri; 2007-2011

Faaliyet 10.1.11; Sağlık turizmi için bölge ve ihtisas hastanelerinin altyapısını oluşturacak plan çalışmaları yapmak; 2007-2011

Faaliyet 10.1.12; Cazibe alanları ve çekim merkezleri oluşturmak için temalı parklar yapmak.; 2007-2011

Faaliyet 10.1.13; Raylı sistem ve diğer toplu taşıma araçlarının kent ölçeğinde yaygınlaştırılmasını sağlamak; 2009-2011

Faaliyet 10.1.14; Kanal ve akarsu boylarının rekreasyon alanları olarak düzenlenmesi; 2007-2011

Faaliyet 10.1.15; Falezlerin aydınlatılması projesi; 2007-2009

Faaliyet 10.1.16; Cruise yolcu gemilerinin kent merkezimizde konaklamalarına imkan sağlayacak her ölçekte gerekli çalışmaları yapmak; 2007-2008

5.4.5. Ulaşım Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 11: ŞEHRİN ULAŞIMININ DOĞRU VE ETKİN ŞEKİLDE PLANLAMASININ GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

HEDEF 11.1: Ulaşım Master Planlarını tamamlamak

Faaliyet 11.1.1; Nazım plan doğrultusunda şehir ile yeni yerleşim bölgeleri arasında alternatif yol bağlantıları oluşturarak şehir merkezindeki trafik baskısını azaltmak; 2007-2011

Faaliyet 11.1.2; Deniz ulaşımını yerel, ulusal ve uluslararası alanda kullanılabilir hale getirmek; 2007-2011

Faaliyet 11.1.3; Raylı sistem güzergahlarının kentin tüm yerleşim alanlarına hizmet verecek şekilde planlanması; 2007-2011

Faaliyet 11.1.4; Yeni havaalanı için alternatif plan çalışması yapmak; 2008-2011

HEDEF 11.2: Kent genelinde yol ve kavşaklarda kapasiteyi artırıcı trafik planlaması ve düzenlemeleri yapmak

Faaliyet 11.2.1; Ulaşım Master Planı doğrultusunda belirlenen katlı kavşak projelerinin hazırlanması; 2007-2009

Faaliyet 11.2.2; Nazım İmar Planı kararları doğrultusunda açılacak olan yolların yol boyu kaldırım orta refüj, geçiş aralıkları ve kavşaklarının düzenleme projelerinin hazırlanması; 2007-2011

Faaliyet 11.2.3; Yol boyu kavşaklarda yatay ve düşey trafik işaretlemeleri; 2007-2011

Faaliyet 11.2.4; Kent genelinde trafik akışını rahatlatmak ve ulaşılabilirliği sağlamak amacıyla trafik sirkülasyon planları yapmak; 2007-2011

Faaliyet 11.2.5; Alt ölçekli planlama çalışmaları doğrultusunda trafik sirkülasyon projelerini hazırlamak; 2007-2011

Faaliyet 11.2.6; Kuzey-güney yönünde trafik akışını arttıracak çalışmalar yapmak; 2007-2011

HEDEF 11.3: Şehirlerarası terminali uluslararası hizmet kalitesine çıkarmak

Faaliyet 11.3.1; Terminal içinde bakım, onarım ve çevre düzenlemesi çalışmalarının yapılması; 2007-2011

Faaliyet 11.3.2; Telefon santralinin ve enformasyon panosunun yenilenmesi; 2008

Faaliyet 11.3.3; Terminal otopark alanının genişletilmesi; 2009

Faaliyet 11.3.4; Terminal içindeki indirme ve bindirme peronlarına yeni peronların ilave edilmesi; 2010-2011

Faaliyet 11.3.5; Terminal otopark çıkış kapılarına 2 adet yeni çıkış kapısı eklenmesi; 2007-2009

Faaliyet 11.3.6; Turizm danışma bürosu; 2007-2011

Faaliyet 11.3.7; Sağlık ocağı yapımı; 2009

Faaliyet 11.3.8; Konaklama ve sosyal tesis yapımı; 2007-2011

HEDEF 11.4: Yeni Kırsal Terminallerin yapımı

Faaliyet 11.4.1; Doğu bölgesine kırsal terminal yapımı; 2007-2008

Faaliyet 11.4.2; Batı bölgesine kırsal terminal yapımı; 2007-2008

HEDEF 11.5: Terminale kolay ulaşabilirliği arttırmak

Faaliyet 11.5.1; Terminal otobüsü sayısını, güzergahını ve çalışma saatlerini arttırmak; 2007-2008

Faaliyet 11.5.2; Raylı sistem terminal istasyonunun toplu taşıma aktarma istasyonuna dönüştürülmesi; 2009-2011

STRATEJİK AMAC 12: TOPLU TAŞIT KULLANIMINI ARTTIRMAK

HEDEF 12.1: Tüm Antalya'ya hizmet verecek şekilde Ulaşım Ana Planı çalışmaları kapsamında belirlenen güzergahlarda raylı sistem çalışmalarını başlatmak

Faaliyet 12.1.1; 1. aşama Kepez-Meydan hattı inşaatının tamamlanması; 2007-2009

Faaliyet 12.1.2; 2. aşama Otogar-Dumlupınar - 100.Yıl hattı fizibilite çalışmaları ve uygulama projelerine başlanması; 2008

Faaliyet 12.1.3; 2. aşama Otogar-Dumlupınar -100. Yıl hattı inşaatına başlanması; 2009-2011

HEDEF 12.2: Lastik tekerlekli toplu taşıma araçları için gerekli standartların oluşturulması ve optimum çalışmasının sağlanması

Faaliyet 12.2.1; Lastik tekerlekli toplu taşıma araçlarının günün koşullarına göre yenilenmesi; 2007-2009

Faaliyet 12.2.2; Taksi duraklarının envanterinin çıkarılması; 2008

Faaliyet 12.2.3; Şehir içi taksicilik ve taksi durakları yönetmeliğinin hazırlanması; 2008

Faaliyet 12.2.4; Toplu taşıma hizmeti veren şoförlere sertifikalı eğitim vermek; 2007-2008

HEDEF 12.3: Toplu taşıma güzergahlarının tespiti ile ilgili çalışmaları daha detaylı yapmak, uygulamak ve gerekli kontrolleri yapmak

Faaliyet 12.3.1; Halkın toplu taşıma eğilimlerinin tespiti; 2007

Faaliyet 12.3.2; Toplu taşıma sisteminin talepler doğrultusunda revize edilmesi; 2008

Faaliyet 12.3.3; İlk kademe belediyeleri ve havaalanına toplu taşıma hattı kurmak; 2007-2008

Faaliyet 12.3.4; Hizmet alanımız içerisindeki toplu taşıma araçlarının peron ve plankedonluk noktalarının yeniden düzenlenmesi; 2007

Faaliyet 12.3.5; Yeni düzenlenecek güzergahlar doğrultusunda durak yerlerinin belirlenmesi ve kapalı toplu taşıma duraklarının montajı; 2007-2011

Faaliyet 12.3.6; Raylı sistem ağını destekleyecek otobüs ve minibüs besleme hatlarının oluşturulması; 2009-2011

Faaliyet 12.3.7; Toplu taşıma teşvik kampanyası; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 13: ŞEHİR İÇİ ULAŞIMIN GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 13.1: Şehir içi akıllı sistem ve bilgi sistemlerinden yeteri kadar faydalanılarak trafik sirkülasyon sistemini planlamak

Faaliyet 13.1.1; Toplu taşıma araçlarına araç takip sisteminin kurulması; 2008-2009

Faaliyet 13.1.2; Bütün toplu taşıma araçlarında akıllı bilet uygulamasını başlatmak; 2007

Faaliyet 13.1.3; Kavşaklara gerekli sinyalizasyon sistemini kurmak; 2007

Faaliyet 13.1.4; Sinyalizasyonda yeşil dalga ve merkezi sistem biriminin oluşturulması; 2007

Faaliyet 13.1.5; Alt yapısı hasarlı olan kavşaklarda bulunan sinyalizasyon sistemlerinin yenilenmesi; 2007-2011

Faaliyet 13.1.6; Küçük kavşakların kaldırılarak sinyalizasyon kirliliğinin ortadan kaldırılması; 2008-2011

Faaliyet 13.1.7; Mevcut ulaşım aksları ve sirkülasyonunu rehabilite etmek; 2007-2011

Faaliyet 13.1.8; Ulaşım ile ilgili birimler arası koordinasyonu sağlamak; 2007-2011

5.4.6. Sağlık Hizmetleri Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 14: HALKIN BEDENSEL VE RUHSAL SAĞLIĞINI EN İYİ HALE GETİRMEK

HEDEF 14.1: Personelin sağlık sorunlarının en aza indirilmesi

Faaliyet 14.1.1; Belediye çalışanlarını sağlık taramasından geçirmek; 2007-2011

Faaliyet 14.1.2; Belirli yaş grupları için risk tanımlamaları yaparak, tetkik-tedavi ve koruyucu tedbirler almak; 2007-2011

HEDEF 14.2: İhtiyacı olup da sağlık hizmeti ulaştırılması gereken herkese hizmet Ulaştırılması

Faaliyet 14.2.1; Kan Bankası Bilgi Merkezi oluşturmak; 2008-2009

Faaliyet 14.2.2; Poliklinik ve hizmet binası yapımı; 2007-2009

Faaliyet 14.2.3; Sosyal güvencesi olmayan hasta veya bakıma muhtaç kişilerin sağlıkla ilgili tanı, tedavi vb. tüm ihtiyaçlarını karşılamak; 2007-2011

Faaliyet 14.2.4; Alo Doğum - Alo Acil hattı kurmak ve işletmek; 2007

Faaliyet 14.2.5; Kronik hastalıklar hakkında bilgilendirme toplantıları yapmak; 2008-2011

Faaliyet 14.2.6; Kronik hastalıklara tanı koymak amacıyla ücretsiz tıbbi tahliller yapmak; 2008-2011

Faaliyet 14.2.7; Koruyucu sağlık hizmetleri ile ilgili bilgilendirme çalışmaları yapmak; 2007-2011

HEDEF 14.3: Okul çağındaki çocukların sağlık standartlarını arttırmak

Faaliyet 14.3.1; Okullarda ağız ve diş sağlığı konusunda eğitim verilerek, ağız ve diş sağlığı hastalıkları taraması gerçekleştirmek; 2007-2011

Faaliyet 14.3.2; Okul çağındaki çocukları ağız sağlığını korumaya teşvik için diş macunu ve fırçası dağıtımı; 2007-2011

Faaliyet 14.3.3; Öğrencilere sigara ve madde bağımlılığı ile ilgili bilgilendirme toplantıları yapmak; 2007-2011

Faaliyet 14.3.4; Okullara sağlık eğitimlerinde görsel ve pratik uygulama desteği vermek; 2007-2011

Faaliyet 14.3.5; Okul yöneticilerine, okul sağlığı (bina, wc, kantin, bahçe vb.) ve hijyeni konusunda destek vermek; 2007-2011

HEDEF 14.4: Çevre ve toplum sağlığına uygun ruhsatlı işletme sayısını arttırmak

Faaliyet 14.4.1; Ruhsatlandırma ile çevre ve toplum sağlığının korunmasına yönelik broşürler hazırlamak, internet, radyo ve televizyon kanalıyla halkın bilinçlendirilmesi programlarını gerçekleştirmek; 2007-2011

Faaliyet 14.4.2; İşletmelerin ruhsat koşullarına uygunluğunun kontrolünü yapmak; 2007-2011

Faaliyet 14.4.3; Akaryakıt satış istasyonlarında yapılan denetimlere PÜİS ve ATSO meslek komitesi üyelerini de dahil etmek için protokol imzalamak; 2008

Faaliyet 14.4.4; Akaryakıtın kalite ölçümünün yapılması için laboratuvar kurmaya yönelik araştırmaları başlatmak; 2008-2011

Faaliyet 14.4.5; Kapsamlı bir işyeri ruhsatlandırma yönetmeliğinin hazırlanması; 2008-2011

Faaliyet 14.4.6; İşletmelerin hijyen ve çalışanların portör karne denetimlerini yapmak; 2007-2011

HEDEF 14.5: Halkımızın tükettiği gıdaları tamamen hijyenik hale getirmek

Faaliyet 14.5.1; Hayvansal gıdalar ve satış usulleri yönetmeliğini hazırlamak ve uygulamak; 2008

Faaliyet 14.5.2; Kaçak et denetim ekibinin personel ve teknik açıdan güçlendirilmesi; 2007-2008

Faaliyet 14.5.3; Zararlı, bozuk gıdalar ve hayvansal atıklar için imha merkezi kurmak; 2007

HEDEF 14.6: Halkımızın bilinçli ve çevreye zarar vermeden hayvan sahibi olmasını sağlamak

Faaliyet 14.6.1; Veteriner klinik hizmetlerini arttırmak için klinik binasının yenilenmesi; 2007-2008

Faaliyet 14.6.2; Veteriner kliniği ve hayvan besleme konusunda bilgilendirme broşürleri bastırmak ve dağıtmak; 2007-2011

Faaliyet 14.6.3; Belediyemiz internet sitesine hayvan sağlığı ve bakımı hakkında bölüm açılması; 2008

Faaliyet 14.6.4; Ev hayvanlarının kayıt altına alınması; 2008-2010

HEDEF 14.7: Halkımızın başıboş sokak hayvanlarından zarar görmesini engellemek

Faaliyet 14.7.1; Başıboş sokak hayvanları için kısırlaştırma hizmeti etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesi; 2007-2011

Faaliyet 14.7.2; Hayvan barınağımızın eksiklikleri belirlenerek, kapasitesinin artırılması; 2007-2008

Faaliyet 14.7.3; Hayvan yakalama aparatı alınması; 2007

HEDEF 14.8: Defin ve mezarlık hizmetlerinde halk memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak

Faaliyet 14.8.1; Cenaze, defin ve nakil yönetmeliğinin tamamlanması; 2007

Faaliyet 14.8.2; Mezarlıkların bakımı, onarım ve temizliği; 2007-2011

Faaliyet 14.8.3; Morgların yenilenmesi ve sayısının artırılması; 2007-2008

Faaliyet 14.8.4; Yeni mezarlık alanının açılması ve hizmet binalarının yapımı; 2007-2008

Faaliyet 14.8.5; Halkımıza belediyemizin cenaze hizmetleri ile ilgili tanıtım ve bilgilendirme çalışması yapmak; 2007-2011

Faaliyet 14.8.6; Mezarlık personelinin sağlık ve hijyen konusunda eğitimi; 2007-2011

Faaliyet 14.8.7; Bulaşıcı hastalıklara karşı personelin korunması; 2007-2011

Faaliyet 14.8.8; Fakir ve kimsesizlere ücretsiz cenaze hizmetleri; 2007-2011

Faaliyet 14.8.9; Mezarlıkların güvenliğinin artırılması; 2007-2011

Faaliyet 14.8.10; Mezarlıkların çevre duvarlarının yapımı; 2007-2011

5.4.7. Sosyal Hizmetler Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAÇ 15: SOSYAL REFAHIN ARTTIRILMASI

HEDEF 15.1: Temel insani ihtiyaçları konusunda ulaşılmadık vatandaş bırakmamak

Faaliyet 15.1.1; İhtiyaç sahiplerinin adresleri, kimlik bilgileri ve ihtiyaçlarının tespiti; 2007-2011

Faaliyet 15.1.2; Yardıma muhtaç kişi ve grupların ihtiyaçlarına göre belli bir plan çerçevesinde önceliklendirme çalışmasının yapılması; 2007-2011

Faaliyet 15.1.3; Öncelik sırasına göre ihtiyaç sahiplerine göre yardımların gerçekleştirilmesi; 2007-2011

Faaliyet 15.1.4; Hayırseverleri teşvik etmek ve yardımlara destek kampanyaları açmak; 2007-2011

Faaliyet 15.1.5; Kardeş-komşu projesi; 2008-2011

Faaliyet 15.1.6; İhtiyaç sahibi öğrencilerin tespiti, önceliklendirilmesi ve ihtiyaçlarının temini; 2007-2011

Faaliyet 15.1.7; Başarılı ve yoksul öğrencilere burs vermek veya sağlamak; 2007-2011

Faaliyet 15.1.8; Oyuncak kütüphaneleri projesini hayata geçirmek; 2007-2011

Faaliyet 15.1.9; Aile Danışma Merkezi kurmak; 2007-2011

Faaliyet 15.1.10; Sosyal amaçlı kadın merkezleri açmak; 2007-2011

Faaliyet 15.1.11; Okul öncesi eğitime destek amacıyla bakıma muhtaç ve kimsesizler için çocuk ve anne eğitimi vermek; 2007-2011

Faaliyet 15.1.12; Toplu sünnet şöleni düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 15.1.13; Toplu nikah töreni düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 15.1.14; Sokakta yaşayan ve çalışan çocukların topluma kazandırılması ile ilgili çalışmalar yürütmek; 2007-2011

HEDEF 15.2: Halkın yararlanabileceği semt konaklarının yapımı

Faaliyet 15.2.1; Semt konaklarının inşaatı; 2008-2009

Faaliyet 15.2.2; Konaklarda topluma yönelik her tür sosyal faaliyetin yapılması; 2009-2011

Faaliyet 15.2.3; Okul öncesi eğitim ve öğrencilere etüt çalışması yaptırmak; 2009-2011

HEDEF 15.3: Engellilerin yaşam standardını yükseltmek

Faaliyet 15.3.1; Engellilerin şehir içindeki yaşamlarını kolaylaştırmak için fiziki düzenlemelerin yapılması; 2007-2011

Faaliyet 15.3.2; Engellilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ve topluma adapte olmalarına yönelik eğitim, sosyal ve sportif amaçlı tesisler ile rehabilitasyon merkezlerinin kurulması; 2009-2011

Faaliyet 15.3.3; Engelliler için sosyal projelere destek olmak; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 16: YAYGIN EĞİTİM ÇALIŞMALARI İLE EĞİTİM SEVİYESİNİN YÜKSELTİLMESİ

HEDEF 16.1:Halk ve esnaf eğitiminde, eğitim-bilgilendirme sistemini oluşturmak

Faaliyet 16.1.1; Eğitim alanlarının tespiti ve araştırılması; 2007-2011

Faaliyet 16.1.2; Çeşitli iş kollarının eğitimi; 2007-2011

Faaliyet 16.1.3; Uygulamalı eğitim çalışmaları yapmak; 2007-2011

Faaliyet 16.1.4; Sertifikalı meslek edindirme Kursları düzenlemek; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 17: GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİNİ ETKİN HALE GETİRMEK

HEDEF 17.1:Sporun çeşitlendirilmesi

Faaliyet 17.1.1; Kürek Takımının kurulması,

Faaliyet 17.1.2; Yelken Takımının kurulması,

Faaliyet 17.1.3; Bisiklet Takımının kurulması,

HEDEF 17.2: Amatör sporun desteklenmesi

Faaliyet 17.2.1; Amatör spor kulüp tesislerinin bakım ve onarımı; 2007-2011

Faaliyet 17.2.2; Amatör kulüp ve sporcuların ödüllendirilmesi; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 18: ULUSLARARASI SPORTİF FAALİYETLER VE SPOR TURİZMİNİN GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 18.1: Ulusal ve Uluslararası spor etkinlikleri

Faaliyet 18.1.1; Sokak Basketbolu (Streetball) turnuvası düzenlemek; 2008-2011

Faaliyet 18.1.2; Sokak futbolu turnuvası düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 18.1.3; Yağlı güreş etkinlikleri düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 18.1.4; Uluslararası futbol turnuvası düzenlemek; 2007-2011

HEDEF 18.2:Uluslararası sportif faaliyetler için spor altyapısının güçlendirilmesi

Faaliyet 18.2.1; Duacı spor tesisinin rehabilitasyonu; 2007-2011

Faaliyet 18.2.2; FİFA standartlarına uygun çalışma amaçlı futbol sahaları yapmak; 2010-2011

Faaliyet 18.2.3; Çok amaçlı spor tesisi ve salonlarının yapılması; 2007-2011

Faaliyet 18.2.4; Mevcut tesislerin bakım ve onarımı; 2007-2011

Faaliyet 18.2.5; Koşu ve bisiklet yolları yapımı; 2007-2011

Faaliyet 18.2.6; Olimpik yüzme havuzu tesisi yapmak (2.500 kişilik); 2009-2011
Faaliyet 18.2.7; Golf tesislerinin yapılmasını sağlamak; 2008-2011

5.4.8. Kültür ve Turizm Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 19: KENTİN, KÜLTÜR VE SANAT ALANINDA GELİŞİMİNİ ARTTIRMAK

HEDEF 19.1: Arkeolojik, kentsel ve doğal sit alanlarının yaşatılması

Faaliyet 19.1.1; Sit alanlarının korunmasına dönük planlar yapmak projeler üretmek; 2007-2011

Faaliyet 19.1.2; Korunması gerekenlerin bakım onarım ve temizliklerini yapmak; 2007-2011

Faaliyet 19.1.3; Restorasyonu yapılacak olanların Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu ile tespiti; 2007-2011

Faaliyet 19.1.4; Kültürel ve doğal mirasımızı tanıtıcı faaliyetler yapmak; 2007-2011

Faaliyet 19.1.5; Sivil toplum örgütleri ile konuyla ilgili panel ve toplantı vb. yapmak; 2007-2011

Faaliyet 19.1.6; Yazılı ve görsel medya aracılığı ile konu ile ilgili açıklamalar yapmak; 2007-2011

HEDEF 19.2: Ulusal ve Uluslararası boyutta kültürel etkinlikler gerçekleştirmek

Faaliyet 19.2.1; Tarihsel kültürel etkinliklerin yapılması; 2007-2011

Faaliyet 19.2.2; Anma günleri düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.3; Ulusal ve uluslararası düzeyde resim festivali düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.4; Ulusal ve uluslararası düzeyde kitap fuarı düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.5; Çocuk ve gençlik festivalleri düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.6; Altın Portakal ve Uluslararası Avrasya film festivalleri düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.7; Şiir günleri düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.8; Uluslararası folklor festivali düzenlemek; 2009-2011

Faaliyet 19.2.9; Uluslararası piyano festivali düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.2.10; Şehrimizde düzenlenen tüm kültürel etkinliklere destek olmak; 2007-2011

Faaliyet 19.2.11; Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki her bölgede yaz etkinlikleri kapsamında konserler düzenlemek; 2007-2011

HEDEF 19.3: Tüm sanat dallarının yaşatılması çalışmalarını gerçekleştirmek

Faaliyet 19.3.1; Sanatçı köyü kurma çalışmalarına başlamak; 2008-2009

Faaliyet 19.3.2; Konservatuar Şube Müdürlüğü'nde folklor bölümünün açılması; 2007-2011

Faaliyet 19.3.3; Konservatuar Şube Müdürlüğü'nde klasik batı müziği bölümünün açılması; 2007-2008

Faaliyet 19.3.4; Konservatuar Şube Müdürlüğü'nde tiyatro eğitimine başlamak; 2007-2008

Faaliyet 19.3.5; El sanatları fuarı açmak; 2007-2011

Faaliyet 19.3.6; Türk müziği şöleni düzenlemek; 2008-2009

Faaliyet 19.3.7; Konservatuar binasının bakım ve onarımı; 2007-2008

HEDEF 19.4: Kentin kültürel alanda önemli bir dokusunu teşkil eden tiyatro sanatının yaygınlaştırılmasını sağlamak etkinliğini ve etkisini arttırmak

Faaliyet 19.4.1; Özellikle Türk edebiyatının seçkin eserlerine yer verilerek yılda 2 yeni oyun sahnelenmesi; 2007-2011

Faaliyet 19.4.2; Yurtiçi ve yurtdışı turneler düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 19.4.3; Şehir tiyatrosu kuruluş çalışmalarına hız vermek; 2007-2008

Faaliyet 19.4.4; Liselerarası tiyatro şenliğinin ulusal bazda yapılması; 2007-2011

Faaliyet 19.4.5; Dünya Gençlik ve Çocuk Tiyatroları Birliği tarafından uluslararası tiyatro festivalinin Antalya'da yapılması; 2008-2009

Faaliyet 19.4.6; A.B.T'nin bakım ve onarımı; 2007-2008

Faaliyet 19.4.7; Tiyatro sanatıyla ilgili ulusal seminer düzenlemek; 2008-2011

STRATEJİK AMAÇ 20: TURİZMİ ÇEŞİTLENDİRMEK VE ŞEHİRİ TURİZMİNDE BİR DÜNYA MARKASI HALİNE GETİRMEK

HEDEF 20.1: Kentin turizm potansiyelini geliştirme amaçlı çalışmalar yapmak

Faaliyet 20.1.1; Turizm Master Planı çalışmalarına, dünyadaki turizm gelişme trendi doğrultusunda geliştirmek; 2007-2011

Faaliyet 20.1.2; Tarihi ve kültürel değerleri turizm açısından tanıtmak ve çekici hale getirmek; 2007-2011

Faaliyet 20.1.3; Tarih kültür evlerinin kurulması, Türk kültürüne ait tarihi eserlerin sergilenmesi; 2008-2011

Faaliyet 20.1.4; Turizm tesislerinin standartlarını arttırıcı önlemler almak; 2007-2011

Faaliyet 20.1.5; Kıyı kullanımını etkin hale getirmek; 2007-2011

Faaliyet 20.1.6; Tarihi Kent Merkezi ve Yat Limanının yeni oluşumu ile marka tescili olmasını sağlamak; 2009-2010

Faaliyet 20.1.7; Ev pansiyonculuğu kültürünü oluşturmak ve desteklemek; 2007-2011

Faaliyet 20.1.8; Kent içinde yeterli sayıda turizm danışma ofisleri kurmak; 2007

HEDEF 20.2: Kentimizde kültürel mirasın korunması ve örf-adet, ahlâki değerlere bağlı kalarak tanıtımının yapılmasını sağlamak

Faaliyet 20.2.1; Yörükler festivali düzenlemek ve geleneksel hale getirmek; 2007-2011

Faaliyet 20.2.2; Her yörenin oyunlarının yer aldığı folklor festivali düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 20.2.3; Feslikan Yaylası şenlikleri düzenlemek; 2007-2011

HEDEF 20.3: Kentimizde bulunan potansiyel alternatif turizm imkanlarını araştırmak ve hayata geçirmek

Faaliyet 20.3.1; Spor turizmini geliştirmek; 2007-2011;

Faaliyet 20.3.2; Su sporları ile ilgili çalışmalar başlatmak; 2007;

Faaliyet 20.3.3; Yat turizmi geliştirilmesi konusunda çalışmalar başlatmak; 2007-2011;

Faaliyet 20.3.4; Alternatif turizm projeleri yarışması düzenlemek; 2007-2011;

Faaliyet 20.3.5; Yayla turizmi çalışmalarını başlatmak; 2007;

Faaliyet 20.3.6; Kayak turizmine destek vermek; 2007-2011;

Faaliyet 20.3.7; Kentin dış çeperlerinde eko-turizm alanları oluşturmak; 2007-2011;

Faaliyet 20.3.8; Agro-turizm konusunda çalışmalar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 20.3.9; Sağlık turizmini teşvik etmek; 2007-2011

Faaliyet 20.3.10; Fuar ve kongre turizmini geliştirme projelerinin desteklenmesi; 2007-2011

Faaliyet 20.3.11; Ev pansiyonculuğunun geliştirilmesinin teşvik etmek; 2007-2011

HEDEF 20.4: Kaleiçi Yat Limanını Antalya turizminin simgesi haline dönüştürmek

Faaliyet 20.4.1; Yat limanı ve çevresinde gerekli düzenlemeleri yapmak; 2007-2011

Faaliyet 20.4.2; Yeni bir balıkçı barınağı yapılarak, yat limanındaki balıkçıların bulunduğu yerin boşaltılması; 2008-2009

Faaliyet 20.4.3; Limanın tamamının yat bağlama yeri olarak yeniden düzenlenmesi. (Mülkiyet sorunu çözülebildiği takdirde); 2008-2009

Faaliyet 20.4.4; Yat Limanı İşletmecilerinin kooperatif ya da odalara üye olmalarının sağlanmasına öncülük etmek; 2007-2011

Faaliyet 20.4.5; Tekne işletmeci ve personelinin niteliğinin artırılması için sertifikalı eğitim çalışmaları yapmak; 2007-2011

Faaliyet 20.4.6; Kaleiçi turizm tanıtma ofisinin açılması; 2007

HEDEF 20.5: Şehrimiz turizmine hizmet edecek yeni yat limanı kazandırmak

Faaliyet 20.5.1; Uygulamaya yönelik çalışmalarının yapılması; 2007-2008

Faaliyet 20.5.2; İmar planında belirtilen Lara Bölgesindeki Yat Limanının hayata geçirilmesi; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 21: TANITIM VE BİLGİLENDİRME ÇALIŞMALARINI EN ETKİN ŞEKİLDE GERÇEKLEŞTİRMEK

HEDEF 21.1: Antalya'yı dünyaya en iyi şekilde tanıtmak

Faaliyet 21.1.1; Belediye tarafından yapılan çalışmaların yabancı misyon temsilcilerine tanıtılması, yurt içi ve yurt dışında düzenlenen çeşitli toplantılarda sunulmasını teminen yazılı ve görsel materyal geliştirmek; 2007-2011

Faaliyet 21.1.2; Üst düzey misafirlere ağırlama, tanıtım ve tercümanlık hizmeti sunmak; 2007-2011

Faaliyet 21.1.3; Yerel yöneticilik alanında yapılacak gezi, gözlem ve dokümantasyon incelemelerinde gerekli alt yapıyı hazırlamak; 2007-2011

Faaliyet 21.1.4; Kardeş şehirlerin tamamını Antalya'da toplayan bir festival düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 21.1.5; Uluslararası basın takip servisi oluşturmak; 2008-2011

Faaliyet 21.1.6; Düzenlenen bütün sempozyumlardaki bildirimleri basılı hale getirerek kültür yayını adı altında halka dağıtmak; 2007-2011

Faaliyet 21.1.7; Dünyanın tanınmış sanatçı ve basın mensuplarını kentimize davet ederek tanıtıma katkı yapmak; 2007-2011

Faaliyet 21.1.8; Yurtdışındaki fuarlara katılımın sağlanması ve etkin tanıtım; 2007-2011

5.4.9. Kent Ekonomisi Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 22: TARIM TOPRAKLARININ KORUNMASI VE ÜRETİMİN PLANLANMASI

HEDEF 22.1: Tarım Topraklarının Planlanması

Faaliyet 22.1.1; Tarım arazilerinin tespiti ve derecelendirme çalışmalarının istenmesi; 2007-2008

Faaliyet 22.1.2; Planlama çalışmalarında nitelikli tarım topraklarının korunması; 2007-2008

HEDEF 22.2: Tarımsal Üretim Planlamasına katkı sağlamak

Faaliyet 22.2.1; İlgili kurumlarla koordinasyon toplantıları düzenlemek; 2007-2011

Faaliyet 22.2.2; Geçmiş yılların istatistiki bilgilerinin araştırılması ve değerlendirilmesi; 2007-2008

Faaliyet 22.2.3; Üretim planlaması konusunda geniş katılımlı toplantılar organize etmek; 2007-2011

Faaliyet 22.2.4; Tarımsal ürünlerin uluslararası standartlarda paketlenmesi ve pazarlanmasını sağlayan küçük ve orta ölçekli sanayi tesislerinin desteklenmesi; 2007-2011

HEDEF 22.3: Tarımsal Ekonominin Çeşitlendirilmesi

Faaliyet 22.3.1; Hayvan borsasının kurulması; 2007-2008

Faaliyet 22.3.2; Et ve balık halinin kurulması; 2008-2009

Faaliyet 22.3.3; Organize tarım alanlarının tespit çalışmaları ve altyapısının hazırlanması; 2008-2009

Faaliyet 22.3.4; Ürün ihtisas borsasının kurulmasını koordine etmek; 2007-2008

Faaliyet 22.3.5; Balıkçı barınağı yapımı; 2007-2009

STRATEJİK AMAC 23: TARIM ÜRÜNLERİNİN PAZARLANMASINDA GEREKLİ HİZMETLERİ SUNMAK**HEDEF 23.1:** Toptancı Haline gelen ürünleri girişte kayıt altına almak

Faaliyet 23.1.1; Toptancı hale, giriş-çıkışın hızlandırılması ve kontrolünün sağlanması; 2007-2011

Faaliyet 23.1.2; Ürünlerin hal girişinde bilgisayarla kayda alınmaya başlanması; 2007

Faaliyet 23.1.3; 6 adet 60 ton çekiş gücünde elektronik kantar yapılması; 2007

Faaliyet 23.1.4; Kantar ve bilgisayar kurulum sisteminin kurulu mevcut merkezi sisteme entegrasyonun yapılması; 2007

Faaliyet 23.1.5; Üreticilere üretici tanıtım kartının düzenlenmesi; 2007

Faaliyet 23.1.6; Sertifikasız ürünlerin halden çıkışını önleyecek tedbirler almak; 2008

Faaliyet 23.1.7; Ağaç sandık kullanımını yasaklamak; 2008

HEDEF 23.2: Toptancı Halimizin ticari faaliyetlerinin internet üzerinden tanıtımı yapılması

Faaliyet 23.2.1; Toptancı haldeki mevcut kamera sistemine 48 adet daha ilave kameranın entegrasyonunun yapılması; 2007

Faaliyet 23.2.2; Toptancı halimizdeki mevcut ve ilave edilecek kamera sistemi ile ticari faaliyetlerin internet üzerinden 24 saat görünümünün sağlanması; 2007-2011

Faaliyet 23.2.3; Toptancı haldeki teknik çalışmaların internet aracılığıyla dünyaya tanıtımını yapmak (ürün analizi, paketleme vs.); 2007-2011

HEDEF 23.3: Toptancı hal içerisindeki esnafların birbirleriyle ve idareimizle seri ve ekonomik olarak haberleşmesinin sağlanması.

Faaliyet 23.3.1; Toptancı hal içerisindeki esnafların idare ve birbirleriyle daha hızlı ve seri olarak görüşmelerini sağlamak için dahili telefon santrali kurulması; 2008

Faaliyet 23.3.2; Komisyon ve tüccarların fatura dokümanlarının kurulacak bir bilgisayar ağ sistemiyle Hal Müdürlüğü'nden takibinin yapılması; 2008

Faaliyet 23.3.3; Hal içindeki esnafın elektrik kesintisinden kaynaklı sorunlarının giderilmesi amacıyla 3 adet jeneratör alınarak aydınlatma sisteminin kesintisiz hale getirilmesi; 2008

HEDEF 23.4: Toptancı hal dışındaki kayıt dışılığı önlemek amacıyla pazaryerleri ve yol denetimlerinin artırılması

Faaliyet 23.4.1; Semt pazarlarının denetimlerinde emniyet ve maliye ekipleriyle işbirliğini sağlamak; 2007-2011

Faaliyet 23.4.2; Dış denetimlerinin daha sağlıklı yapılabilmesi için araç temin edilmesi; 2007

Faaliyet 23.4.3; Mevcut haliyle yasal statüsü olmayan satış yerleri ile ilgili çalışmalar yapmak; 2007-2008

HEDEF 23.5: Toptancı Halinin Güvenliğinin Sağlanması

Faaliyet 23; .5.; 1; ; Özel güvenlik sistemine geçilmesi; 2007

Faaliyet 23; .5.; 2; ; Hal esnafı ve çalışanlarına kimlik kartı uygulamasına geçilmesi; 2007

HEDEF 23.6: Toptancı halin kuzeyindeki büyükşehir belediyesine ait olan alanın boşaltılarak proje dâhilinde değerlendirilmesini sağlamak

Faaliyet 23.6.1; AB standartlarında paketleme yeri yapmak; 2009

Faaliyet 23.6.2; Kepez'deki, patates ve soğan satış yerini hal içine taşımak; 2009

Faaliyet 23.6.3; Hal dışında bulunan ihracatçılara hal içerisinde yer tahsisi yapmak; 2009

Faaliyet 23.6.4; Kurulmuş veya kurulacak olan üretici birliklerine toptancı hal içerisinde satış yeri sağlamak; 2008-2009

HEDEF 23.7: Toptancı Hal Müdürlüğü'ndeki personelin hizmet kalitesini artırmak için hizmet içi eğitim vermek

Faaliyet 23.7.1; Dış denetim ekiplerinin, konunun uzmanları tarafından eğitiminin sağlanması; 2007

Faaliyet 23.7.2; Üreticilere yönelik kaliteli üretim konusunda yapılacak her türlü eğitim çalışmasına destek vermek; 2007-2011

STRATEJİK AMAC 24: KENT MERKEZİNDE TİCARETİ GÜÇLENDİRMEK İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALARLA DESTEK OLMAK

HEDEF 24.1: Kent merkezini, ticaret merkezine dönüştürmek

Faaliyet 24.1.1; Kent merkezinde yeni ticari fonksiyonların belirlenmesi; 2007

Faaliyet 24.1.2; Kent merkezinde yenileme ve prestij proje tespiti yapmak ve hayata geçirilmesini sağlamak; 2007-2009

Faaliyet 24.1.3; Alt ölçekli planlama çalışmalarını bitirmek ve uygulamak; 2007-2008

Faaliyet 24.1.4; Uygulama projelerini ve uygun çevre düzenleme çalışmalarını yapmak; 2007-2009

HEDEF 24.2:Denizyolu ulaşımı ile seyahat eden turizm potansiyelini kent ticaretine yönlendirmek

Faaliyet 24.2.1; Cruise gemi kapasitesi artırıcı planlama çalışmaları yapmak; 2007-2008

Faaliyet 24.2.2; Yapılması düşünülen yeni yat limanı kapasitesini yüksek tutmak (4000-5000 yat kapasiteli); 2007-2011

Faaliyet 24.2.3; Yat bakım, onarım ve imalatı ile ilgili küçük ve orta ölçekli sanayi tesislerinin desteklenmesi; 2007-2011

HEDEF 24.3: Sanayi ve ticareti canlandırmak için gerekli proje çalışmalarına katılmak ve tanıtıma destek sağlamak

Faaliyet 24.3.1; İlgili kuruluşlarla toplantılar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 24.3.2; Çevreye duyarlı sanayinin desteklenmesi; 2007-2011

Faaliyet 24.3.3; Tekstil ve gıda sanayisinin desteklenmesi; 2007-2011

5.4.10. Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri Temel Stratejik Alanındaki Amaç, Hedef ve Faaliyetler

STRATEJİK AMAC 25: BELEDİYE SORUMLULUK ALANINDA EMİN, GÜVENLİ VE HUZURLU BİR KENT ORTAMI SAĞLAMAK

HEDEF 25.1: Kolluk kuvvetlerine kent güvenliği konusunda yardımcı olmak

Faaliyet 25.1.1; Madde bağımlıları ile ilgili emniyetin yaptığı çalışmalara gerekli desteği vermek; 2007-2011

Faaliyet 25.1.2; 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine dair kanun gereği hizmet satın alınması; 2007-2011

Faaliyet 25.1.3; Hizmet satın alınarak cadde, sokak ve park güvenliğinin sağlanması (pilot bölge seçilerek); 2007-2011

Faaliyet 25.1.4; Bölge güvenlik amirliklerinin oluşturulması; 2010

Faaliyet 25.1.5; Halka açık olan ziyaret, dinlenme, tarihi ve kültürel yerlerin güvenliğini sağlamak; 2007-2011

Faaliyet 25.1.6; 2 adet teknik açıdan donanımlı devriye, tespit, inceleme aracının alınması; 2007-2008

Faaliyet 25.1.7; Toplu taşıma araçlarında güvenliğin sağlanması (Kooperatif ve derneklerle işbirliği halinde); 2009-2011

Faaliyet 25.1.8; Belediye hizmet binalarında kamera güvenlik sistemine geçilmesi; 2007-2010

STRATEJİK AMAC 26: BELEDİYENİN TÜM SORUMLULUK ALANLARINDA GEREKLİ ZABITA HİZMETLERİNİ SUNMAK

HEDEF 26.1: Zabıta hizmetlerinin kalite düzeyini, zabıta personelinin mesleki bilgisini ve ekip sayısını arttırmak

Faaliyet 26.1.1; Zabıta personelini hizmet içi eğitime tabi tutmak; 2007

Faaliyet 26.1.2; İkişer kişiden oluşan, teknik donanımlara sahip 10 adet motorize ekip kurmak; 2007-2008

Faaliyet 26.1.3; Tam donanımlı 10 adet ilave karakol kurmak; 2007-2011

Faaliyet 26.1.4; Gıda denetim ekibi, çevre sağlığı ekibi, imar ekibi, 2 adet turizm ekibi, 4 adet denetim ve kontrol ekibi olmak üzere toplam 9 adet yeni ekip kurmak; 2007- 2008

Faaliyet 26.1.5; Zabıta Müdürlüğü bünyesinde kullanılan araçların anlık coğrafi mevkilerini tespit edebilmek için GPS (Global Positioning System) sisteminin kurulması ve hızlı olay takibinin sağlanması; 2007

Faaliyet 26.1.6; Toptancı hal ve otogarda yirmi dört saat esasına göre çalışan zabıta karakolu kurmak; 2007-2009

Faaliyet 26.1.7; Turizm ve trafik zabıta ekibi oluşturmak; 2007-2009

STRATEJİK AMAC 27: ULUSLARARASI DONANIMA SAHİP İTFAİYE TEŞKİLATI İLE EN ÜST DÜZEYDE CAN VE MAL GÜVENLİĞİ SAĞLAMAK

HEDEF 27.1: Modern hizmet binalarının yapılması

Faaliyet 27.1.1; Daire Başkanlığı ana hizmet binasını yapmak; 2007-2009;

Faaliyet 27.1.2; Sanayi Grup Amirliği yapımı; 2008-2009;

Faaliyet 27.1.3; Meydan Grup Amirliği yapımı; 2009-2010;

Faaliyet 27.1.4; 11 ayrı bölgede itfaiye amirliğinin yapımı; 2010-2011;

HEDEF 27.2: Araç ve teçhizat modernizasyonu

Faaliyet 27.2.1; Tam donanımlı itfaiye araçları almak; 2007-2011,

Faaliyet 27.2.2; Beko loder iş makinesi almak; 2007,

Faaliyet 27.2.3; Telsiz sisteminin yenilenmesi, 2007,

Faaliyet 27.2.4; Araç takip sisteminin kurulması, 2007,

Faaliyet 27.2.5; Temiz hava solunum cihazları almak, 2008,

Faaliyet 27.2.6; Tam teşekküllü kurtarma aracı ile otomatik merdivenli itfaiye aracı almak, 2009.

HEDEF 27.3: İtfaiye personelinin mesleki kalite düzeyinin artırılması

Faaliyet 27.3.1; İtfaiye Meslek Yüksek Okulu mezunu olan itfaiyeci istihdamını arttırmak; 2007-2011

Faaliyet 27.3.2; İtfaiye Eğitim Merkezi ve Laboratuvarı kurmak; 2008-2009

Faaliyet 27.3.3; Deniz itfaiye timinin kurulabilmesi için bakanlık düzeyinde gerekli girişimlerde bulunmak; 2008

STRATEJİK AMAC 28: SİVİL SAVUNMA VE AFET YÖNETİMİ

HEDEF 28.1: Afet ve Sivil Savunma hakkında halkın bilinç düzeyini arttırmak

Faaliyet 28.1.1; Okullara, halka ve kurumlara teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi vermek; 2007-2011

Faaliyet 28.1.2; Personele teorik ve uygulamalı afet ve sivil savunma eğitimi vermek; 2007-2011

Faaliyet 28.1.3; Afet ve sivil savunma konusunda eğitici broşürler hazırlamak; 2007-2011

Faaliyet 28.1.4; Yangın güvenliği yönünden yangın söndürme cihazlarının bakım ve dolumu gibi periyodik kontrollere ek olarak yeni teknolojik imkanlar devreye sokmak; 2007-2011

HEDEF 28.2: Her türlü afete hazırlıklı olmak

Faaliyet 28.2.1; Belediye içi Sivil Savunma Planı, Milli Alarm İş Takvimi, Savaş Hasar Onarım Planları, Olağanüstü hal ve tatbikatlarda 24 saat çalışma planlarını yenileyip güncel hale getirmek; 2007-2011

Faaliyet 28.2.2; Antalya Büyükşehir Belediyesi Sivil Savunma Planının güncelliği korunarak ve her yıl mükellef eğitimi ile ilgili tatbikatlar yapmak; 2007-2011

Faaliyet 28.2.3; II. Afet Planı çerçevesinde ilgili kamu kurumlarına güncel bilgi, araç gereç ve personel desteği sağlamak, koordinasyonu geliştirmek; 2007-2011

Faaliyet 28.2.4; Muhtemel afet senaryolarının tespiti ve müdahale stratejilerini geliştirmek; 2007-2011

5.5. ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI'NIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planı'nın olumlu ve olumsuz özellikleri aşağıdaki maddelerde sıralanmaktadır.

Olumlu Özellikler:

1) Planın hazırlık aşamasında konuyla ilgili bilgi eksiklikleri giderilmesine özen gösterilmiştir.

2) Çalışmaların sürdürülebilmesi ve koordinasyonu için stratejik planlama ekibi oluşturulmuş ancak çalışmalar üst yönetim liderliğinde geniş katılımlı olarak yapılmıştır.

3) İlgili mevzuat, literatür ve yönetmelikler çerçevesinde bir stratejik plan modeli oluşturulmuş ve süreç planlaması yapılmıştır.

4) Vizyon, misyon ve ilkeler geniş katılımlı olarak tespit edilmiş ve tüm çalışanlarca benimsenmesine gayret edilmiştir.

5) Süreç içinde ihtiyaç duyulan geniş katılımı sağlayabilmek için çaba gösterilmiştir. Durum analizi ve GZFT analizinde tespit edilenlere uygun olarak Antalya Büyükşehir Belediyesi'ne özgün bir stratejik plan oluşturulmasına çalışılmıştır.

Olumsuz Özellikler:

1) Temel stratejik alanlardaki stratejik amaçlara yönelik hedefler ve buna uygun faaliyetler detaylı olarak belirlenmiş ancak, faaliyetlerin gerçekleştirileceği tarihler belirlenirken 3-5 yıl gibi oldukça uzun zaman aralıkları öngörülmüştür. Belirlenen 470 faaliyetin 227 adedinin 5 yıl içinde (2007-2011) gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

2) Performans planının oluşturulması ve performans kriterlerinin kimler tarafından değerlendirileceği, hangi düzeltici faaliyetlerin yapılacağı, faaliyetlerin sorumlularının hangi birimler olacağının belirlenmesi gerekmektedir.

Hedeflere ulaşılma durumunu ölçecek olan performans göstergesinin iyi oluşturulması gereklidir. Zira, performans ölçüm seti hataları nedeniyle başarısızlıklar başarı gibi görülebilir. Oluşturulan setin, objektif değerlendirme yapılabilmesi için uygun olması, performansın bütün cephesini göstermesi ve değerlendirme yapanlara resmin bütünü gösterebilmesi gereklidir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Her alanda çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, tüm örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için, bu değişimleri ve bunların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmeleri, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmeleri gereklidir. Örgütlerin kaynakları ve hedefleri ile çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlayan, güçlü bir vizyon oluşturan stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulaması, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayanlara oranla geleceğe daha hazır oldukları, ani olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri bilinmektedir.

Stratejik yönetimin ve planlamanın amacı, örgütlerin çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle, stratejik planlama ve stratejik yönetim, etkin ve verimli bir yönetim için vazgeçilmez unsurlardır. En küçüğünden en büyüğüne tüm kamu kuruluşlarında hizmetlerin yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Yeni kamu yönetiminin işletme teknikleri ağırlıklı yönetim anlayışına kayması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayıcı bir unsur olacaktır. Bu da varlık amacı vatandaşa hizmet olan kamu kurumlarının etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır.

Dünyada ağırlık kazanan yerleşme eğilimi sonucu olarak bölgesel boyuttaki kamu hizmetlerinin sağlayıcısı olarak yerel yönetimler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel yönetimlerin Türkiye'de en yaygın ve köklü birimleri belediyelerdir. Kamu yönetimi'nin ayrılmaz parçası olan yerel yönetimler, vatandaşlara en yakın olan yönetim kademesidir. Dolayısıyla, halkın doğrudan yüz yüze kaldığı en çok hizmet beklediği yönetim birimleridir.

Artan önemine rağmen belediyeler geçmişten günümüze süregelen birçok sorunla mücadele etmektedirler. Sanayi devriminden sonra başlayan hızlı

sanayileşmeye paralel olarak başlayan kırsal alandan şehre göç olayının yaygınlaşması sonucunda şehirleşme oranı artmış, nüfusun büyük bir bölümü kentlerde yaşamaya başlamıştır. Kentler doğal bir gelişme sonucunda oluşmadığından bu olaya hazırlıksız ve ansızın yakalanmışlardır. Bu durum kentsel ihtiyaçlarda önemli değişmelere, büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kentlerdeki hızlı yapılaşma, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, sanayi tesislerinin dağınıklığı, yerleşim alanlarında sanayileşme, atıkların depolanması sorunları, gürültü ve hava kirliliğinin önlenmesi, su kaynaklarının kontrolü ve ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesi yerel yönetimlerin başlıca sorunlarıdır. Kentsel ihtiyaçların artışı ve çeşitlenmesi dışında, insanların refah seviyelerinin yükselmesi farklı ihtiyaçlara olan talebi arttırmaktadır. Örneğin eğlence yeri, spor tesisleri, parklar, çay bahçeleri gibi insanların hoşça vakit geçirebilecekleri ve dinlenebilecekleri yerlere olan talep artmaktadır.

Sayılan tüm bu kentsel faktörlerdeki değişiklik süreklilik arz etmektedir. Bu sorunlar gün geçtikçe büyümekte ve daha birçok sorun ile çeşitlenmektedir. Bu durum yerel yönetimlerdeki kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmuştur. Bu sorunların belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim anlayışı ile çözülmesi olası değildir. Etkin bir yönetim, kentsel faktörlerdeki değişim sürekli izlenerek ve analiz edilerek, uzun vadeli düşünülerek, kıt kaynakların hizmet önceliklerine göre dağıtımının planlaması yapılarak sağlanabilir.

Belediyenin amaçlarının belirlenmesi, kaynaklarının analiz edilmesi, çevrenin incelenmesi, tahminlerin yapılması, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin belirlenip geliştirilmesi gibi unsurları bünyesinde barındıran “stratejik planlama” ile daha etkin ve verimli bir kamu hizmeti verilmesi sağlanacaktır.

Stratejik planlama anlayışı; sonuç almaya odaklı, çevre ile ilişkili ve hedef belirleyici özelliği ve uzun dönemli stratejilerle geleceğe bakışı ile örgütsel etkililik ve verimliliği sağlayacak bir araç olarak, 1980 sonrasında itibaren ABD, Yeni

Zelanda, İngiltere gibi birçok ülkede özellikle kamu kesiminde kullanılmaktadır. Yıllardır sürdürülen yanlış politikalar ve planlama hataları nedeniyle, etkin ve verimlilikten uzak olan Türk Kamu Yönetimi, yaşadığı ekonomik krizlerden sonra, yeni bir arayış içine girmiştir. Planlı dönemin başlangıcından beri uygulanan ve hala devam etmekte olan “beş yıllık kalkınma planları”, stratejik olmaktan çok uzun vadeli plan özelliği taşımaktadır. Hazırlanışı ve uygulanışı olarak da, genel itibariyle, birbirinin tekrarı şeklindedir. Türk kamu yönetiminin merkeziyetçi, aşırı kırtasiyecisi, bürokratik ve hantal yapısı başarılı bir stratejik plan uygulaması için engel taşımaktadır. Ancak, son dönemde kamu yönetimi alanında başlatılan reform çalışmaları ve yapılan yasal düzenlemelerle birlikte, kamuda stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme çalışmaları hız kazanmış ve bu amaçla pilot kuruluşlar belirlenmiştir.

Stratejik planlamanın uygulanarak diğer kamu örgütlerine de rehberlik etmesi amacıyla sekiz pilot kuruluş belirlenmiş ve 5 yıllık dönemi kapsayan stratejik planları hazırlanmıştır. Pilot kuruluşlardaki uygulamaların değerlendirilerek aksaklıkların düzeltilmesi ve eksikliklerin tamamlanmasıyla, stratejik yönetim kamu kuruluşlarında etkin bir şekilde uygulanabilecektir. Kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması için stratejik planlama büyük önem kazanmaktadır. Stratejik planlama ile belediyeler var oluş nedenini (misyon) ortaya koyacak, gelecekte varmak istedikleri noktayı belirleyecek ve bu amaçla stratejilerini belirleyerek örgüt çalışanlarının görev bilincini ve motivasyonunu artıracaktır. Bunun sonucunda da belediyenin performansı ve verimliliği artacaktır.

Belediyelerde stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi için şu maddelerin gerçekleşmesine ihtiyaç vardır.

- 1) Belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim anlayışının terk edilmesi gereklidir.
- 2) Yerel yönetimlerin üst yönetiminin, stratejik planlama ve yönetimin ne olduğunu ve yararlarını öncelikle öğrenmesi, kavraması, inanması, aktif destekleyerek katılması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- 3) Yöneticiler politik kaygılardan uzaklaşmalı, uzun vadeli düşünme ve ileriye yönelik stratejiler geliştirme eğilimini ön plana almalıdır.
- 4) Sürece kılavuzluk edecek halk temsilcilerini de içeren güçlü bir grup ve planın uygulanması yönünde toplumsal baskı oluşturulmalıdır.
- 5) Planın geliştirilmesi için danışman firmalardan kılavuzluk desteği alınmalıdır.
- 6) Stratejik plana inanan ve süreci uygulayacak personele ihtiyaç vardır.
- 7) Süreç içinde somut başarılar kazanılması plana verilen desteği arttıracaktır.
- 8) Stratejik planın gerçekleştirilebilirliği, belediyenin mali imkanlarının iyileştirilebilmesine de bağlıdır.

Bütün zorluklara rağmen, değişen ve çeşitlenen kamu beklentileri karşısında belediye yönetimlerinin stratejik planlamaya olan ihtiyaçları ortadadır. Dolayısıyla, belediye yönetimleri, mevcut durumu değerlendirme, kaynakları etkin kullanma, geleceğe yönelik değişim ve gelişmeleri takip etme ve uygun stratejiler geliştirme zorunluluğu içindedir.

Stratejik planlama ile belediyelerin, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

Stratejik planlama çalışmaları, sadece uzun dönemli plan olarak algılanmamalı, stratejik olması özelliğinin çalışmalara dahil edilmesi gerekmektedir. Başarıların sürekli hale getirilebilmesi için stratejik planlama sürecinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama yaklaşımı, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak üzere geliştirilmiş olan performans esaslı bütçelemeye de katkı sağlar. Zira performans esaslı bütçelemenin temel unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporudur.

Bu kapsamda belediyeler önce stratejik planlarını, belirlenen hedeflere bağlı olarak performans planlarını yapacak ve sonra da performans planlarına uygun olarak bütçelerini hazırlayacaklardır. Periyodik izleme ve değerlendirmeler ile stratejik planlarının neresinde olduklarını takip edeceklerdir. Dolayısıyla, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme birbiri ile ilgili ve tamamlayan konulardır.

Belediyelerde stratejik planlama uygulaması başlıca dört amaca yöneliktir. Bunlar; makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğu geliştirmek olarak sıralayabiliriz.

Stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce, stratejik planlama ile ilgili olarak bilgi eksikleri tamamlanmalı, stratejik planlama ekipleri oluşturmalı ve stratejik plan hazırlama süreçleri planlanmalıdır.

Stratejik planlama sürecinde sırası ile, kurumun vizyon, misyon ve ilkeleri belirlenmeli, durum analizleri ve GZFT (SWOT) analizleri tamamlanmalı, kurumun stratejik amaç ve hedefleri belirlenmeli, hedeflerin performans kriterleri oluşturulmalı, hedeflere ulaşmak üzere faaliyet ve projeler belirlenmeli, performans programı yapılmalı ve oluşturulan stratejik planlamaya bağlı olarak da bütçe planı tamamlanmalıdır.

Bu çalışmalar kapsamında, stratejik planın katılımcı olmasını sağlamak üzere, özellikle belediyeler tarafından, gelecek eğilimleri analizleri, belediyenin paydaşlarının görüşlerinin alınabileceği çalışmalar yapılmalı ve bu çalışmaların analiz sonuçları stratejik plana dahil edilebilmelidir. Çalışan ve müşteri memnuniyeti anketleri ve bu anketlerin detaylı analizi de stratejik planın eksiksiz olabilmesi için önemlidir.

Stratejik planlama çalışmaları kamuda köklü bir değişimdir. Değişim, tepe yönetimi için bir fırsat olarak algılanırken diğerleri tarafından tehdit ve iş yükü olarak algılanır. Değişime direnç göstermek, var olanı koruma içgüdüsüdür ve

doğal bir insan davranışıdır. Çalışanlarda oluşacak direncin değişime engel olmaması için tüm tarafların yeterince bilgilendirilmesi ve karar aşamalarına katılımlarının sağlanması gereklidir. Stratejik planın etkili olabilmesi için anahtar koşul, en kısa sürede en çok çalışanı sürece dahil etmektir. Stratejilerin başarıya ulaşması ulaşabilmesi için ilkelerin, amaçların ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir.

Stratejik planlama çalışmasını öncelikle üst yönetim benimsemeli ve stratejik planlama süreci ile doğrudan ilgilenmelidir. Üst yönetimin bu çalışmayı kurumun rutin bir çalışması olarak görüp, çalışmanın içinde olmaması halinde, stratejik planlama amacına ulaşamayacaktır.

Belediyelerin stratejik planlama çalışmaları sırasında benzer çalışmalardan faydalanmaları yararlı olabilir. Ancak kendi çevrelerine uygun olarak özgün stratejik planlarını oluşturmalarıdır. Danışman firmalardan stratejik planlama eğitimi alınabilir ancak planlama belediyenin üst yönetimi tarafından yapılmalıdır. Her belediyenin çevre şartları, hizmet verdiği toplumun özlem ve talepleri aynı değildir. Belediye yönetimi kendi hizmet kalitelerini geliştirmek için kendi şartlarına uygun kurumsal çözümler geliştirmelidir. Aksi takdirde, öngörülen hedeflere ulaşamama durumunda stratejik plana olan güven sarsılacaktır. Stratejik planlama da her kesime uyan tek bir model yoktur, benzer usuller vardır.

İyi analiz edilmemiş bir çevre, yönetsel istikrarsızlık, kaynak yetersizliği, üst yönetimin yeterince destek sağlamaması gibi nedenler, stratejik planlamanın tam olarak başarıya ulaşmasını engelleyebilir. Bununla birlikte, belediyede performans ölçümünün net yapılamayışı, rekabet edilecek bir çevrenin olmamasından dolayı oluşan motivasyon eksikliği ve etkin bir liderin bulunmaması da, stratejik planlama başarısını etkileyebilecek nedenlerdir.

Henüz, belediyelerde yeni olan stratejik planlama, performans yönetimi kavramlarının hayata geçirilebilmesi için bir ekip ya da donanımlı eleman sıkıntısı çekilmektedir. Belediyelerde eğitim ihtiyaçlarının giderilebilmesi için eğitim programları düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Belediyeler arası sürekli

işbirliği ve deneyim paylaşım toplantıları düzenlenmesi, belediyeler arası iletişimin hızlı ve sağlıklı olabilmesi amacıyla bir veri tabanı oluşturulması, web sitesi ya da e-grup oluşturularak edinilen tecrübelerin aktarılabilmesi, stratejik plan çalışmalarının başarısında önemli rol oynayacaktır.

Sonuç olarak; stratejik planlama, belediyelerin günü birlik kararlarla değil, iyi analiz edilmiş verilere dayanılarak geleceği öngörmek ve bu öngörüler doğrultusunda çalışmaları planlamayı, uygulamayı, takibini ve değerlendirmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama ve onun ayrılmaz parçası olan performans ölçümlemesi ile belediyeler bu güne kadar elde ettikleri alışkanlıklardan apayrı bir yönetim anlayışına geçmektedir.

Bu geçiş sürecinde bir takım sorunlar ve eksiklikler olsa da, belediyelerin sorumluluk sahalarında yaşanan değişim de göz önüne alındığında sürekli yenilenen uzun vadeli planlar yapılması, bugünkü ve gelecekteki kaynak durumunun dikkate alınarak amaç ve yöntemlerin belirlenmesi, çevre koşullarının daha iyi analiz edilmesi ve alternatifler arasından en uygunun seçilmesini içeren stratejik planlama “Yeni Kamu İşletmeciliği” anlayışını geliştiren bir yaklaşımdır. Uygulama süreci içinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi, çözüm yollarının tartışılması, gelecek stratejik planların daha başarılı olmasını mümkün kılacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

Akdoğan, Argun, “Stratejik Planlama Kavram ve Kuramı Üstüne Değerlendirmeler”, **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.3-9.

Akdoğan, Argun, “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Yokluğunda İl Özel İdarelerinin Stratejik Planları”, **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.30-33.

Akın, H.Bahadır; Güleç, Sevcan, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesi’nde Gerçekleştirilen bir Analiz”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayın No:319 Ankara, Kasım 2003, s.429-445.

Aktan, Coşkun Can, “Değişim Gerekli mi?”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/degisim-gereklimi.htm> (20.12.2006)

Aktan, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim, Tügiad Yayınları, İstanbul 1999.

Aktan, Coşkun Can, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1971, Sayı:425, Ankara, Aralık 1999, s.1-14.

Aktan, Coşkun Can, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul 2003.

Aktan, Coşkun Can, **Stratejik Yönetim Araçları**, www.canaktan.com.tr. (16.04.2006).

Aktan, Tahir, Mahalli İdarelerin Bazı Sorunları Üzerine, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, Ankara, Haziran 1974, s.104-105.

Al, Hamza, Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Bilim Adamı Yayınları, Ankara 2002.

Alpkan, Lütfi Hak, “**Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**”, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf. (03.04.2005)

Altınok, Ramazan, “Yerel Yönetimler ve Eğitim”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1969, Sayı:415 (Haziran 1997), s.113-128.

Altıntaş, Füsün Çınar, “**Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**”, <http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, (23.10.2005).

Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007-2011 dönemi için Stratejik Planı (Temmuz 20006) , http://www.antalya.bel.tr/tr/bel_kurumsal/apk/ (18.08.2006).

Apak, Sudi; Güler, Mahmut; Özsoy, Muzaffer, “Küresel Gelişmeler ve Stratejik Planlama: Edirne Belediyesi Örneği”, **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.10-17.

Argun, Tanju, “Tırtıldan Kelebeğe”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=2. (12.02.2006)

Atacan, Vedat, Yerel Yönetimlerde İl Planlamasının İşlevi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Uludağ Üniversitesi S.B.E., Bursa 1995.

Aytaç, Fethi, “Bazı Belediyelerimizin Hazırlamakla Yükümlü Oldukları Stratejik Plan Üzerine Düşünceler”, **Yerel Yönetim ve Denetim**, Mahalli İdareler Kontrolörleri Yayını, Cilt:10, Sayı:8 (Ağustos 2005), s.3-7.

Aytaç, Fethi, **Özel İdare Mevzuatı**, Ankara 1978.

Azıklı, Sedat, “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, **Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayın No:304, Ankara 2002, s.413-436.

Baile, Kenneth C., **A Study Of Strategic Planning In Federal Organizations**, Virginia 1998.

Balcı, Asım ve Nohutçu, Ahmet, “Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations”, **Uluslar arası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri**, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005, s. 617-626.

Barca, Mehmet ve Balcı, Asım, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?”, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tartışma Metinleri(2004), http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciibfno4.pdf. (19.10.2005).

Bilgiç, Veysel, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.25-38.

Bingöl, Nahit, “Stratejik Planlama Pilot Kuruluşları:Genel Bakış”, **Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme Sempozyumu**, DPT ve Dünya Bankası, Ankara, <http://www.dpt.gov.tr/sp/sempozyum.html>. (19.10.2005)

Bircan, İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl özel sayı (2002), s. 11-19.

Bircan, İsmail, “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayın No:319 (Kasım 2003), s.411-427.

Bryson, John M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988, s.5.

Can, Tacettin, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara 1996.

Çatalyürek, Burak, “**Stratejik Yönetim ve Planlama**”, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm>. (17.12.2005)

Çıkar, Kenan- Aslanteppe, Yakup ve Kaya, Mesut, “Çağdaş Bir Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Yönetim Ve Emniyet Genel Müdürlüğü”, **Polis Dergisi**, 41.sayı, (2004)s. 222-230.

Çevik Turgut, Göksu Turgut, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1972, Sayı:428 (Eylül 2000), s.79-94.

Çevikbaş, Rafet, “Yerel Yönetimler İşlevi ve Türkiye’deki Durumu”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1967, Sayı:407 (Haziran 1995).

Çiçek Mustafa, Ökmen, Mustafa, “Küreselleşme Süreci ve Yerel Yönetimler”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1969, Sayı:417 (Aralık 1997), s.125-145.

Çoban, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Yayınevi, İstanbul 1997.

Çoker, Ziya, “Bugünkü Uygulama İçinde Merkezden Yönetim Yerinde Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayını, Yıl:63, Sayı:393, Ankara, Aralık 1991, s.15-16-19-20.

Coşkun, A.Vahap, “Yerel Yönetimler ve Demokrasi”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1971, Sayı:422 (Mart 1999), s.93-110.

Coşkun, Selim, “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ed: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.41.

Çukurçayır, M.Akif ve Eroğlu, Tuğba, “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime:Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**, Çizgi Kitapevi, Konya 2003.

Daşöz, İbrahim, “Yerinden Yönetim ve Kalkınma”, **Türk İdare Dergisi**, İçişleri Bakanlığı Yayını, Yıl:62, Sayı:386, Ankara, Mart 1990, s.279.

Demir, Namık, “Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1968, Sayı:410 (Mart 1996), s.113-128.

Denizli İl Özel İdare Müdürlüğü Stratejik Planı, www.dpt.gov.tr. (16.11.2005)

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998.

Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004.

Doğan, Selen, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

Dönmez, Mustafa, **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**, Mahalli İdareler Dairesi Yayınları, Ankara 1996.

DPT, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara 2003.

DPT, <http://www.sp.gov.tr>, (10.03.2006).

DPT, <http://www.sp.gov.tr/belgeler.html> (06.12.2006)

DPT, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, <http://plan8.dpt.gov.tr/>

DPT, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı, Stratejik Yönetim Araştırması Sonuç Raporu, www.dpt.gov.tr (10.11.2006)

Eldem, Nuri, **Yerel Yönetimler İçin Demokratik Bir Model Arayışı**, TÜSES Yayınları, İzmir 1991.

Emrealp, Sadun, **Yerel Yönetimde Başarının Yolları**, IULE-EMME Yayını, İstanbul 1994.

Erder, Nejat; Karaosmanoğlu, Attila; Çilingiroğlu, Ayhan; Sönmez Attila, Planlı Kalkınma Serüveni, İstanbul Ün. Bilgi Yayınları.

Erdumlu, Güngör, **Büyükşehir Belediyeleri Araştırması**, DPT Yayını, Ankara 1993.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000.

Eren, Erol, “Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm> (20.12.2006)

Ergin, Osman Nuri, **Türk İmar Tarihinde Vakıflar, Belediyeler, Patrikhaneler**, İstanbul 1944.

Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, Dördüncü Basım, TODAİE Yayın No:241, Ankara 1992.

Erkan, Volkan, “HSSGM Stratejik Planlama Çalışmaları”, **Kamu Sektörü Reformları Bağlamında Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme Sempozyumu**, DPT ve Dünya Bankası, Ankara, <http://www.dpt.gov.tr/sp/sempozyum.html>. (19.10.2005)

Genç, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yayını, İstanbul 1997.

Geray, Cevat, “Belediye Sorunları ve Politikacılar”, **SBF Dergisi**, Cilt:32, Ankara 1977, s.23-32.

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2 (2003), s. 61-85.

Gülen, Fikret, “Kamuda Stratejik Planlama ve Performans Bütçe”, **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.18-26.

Güler, Birgül Ayman, **Yerel Yönetimler**, TODAİE Yayınları, Ankara 1998.

Güner, Sinan, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:446, Ankara 2005, s.61-70.

Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/documents/HSSGM_SP.pdf. (03.03.2006)

İl Genel Yönetimi, İçişleri Bakanlığı, İÇ-DÜZEN Yayınları, K:5,C:1 Ankara 1972.

Hinterhuber, Hans H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul 1984.

Karaman, Zerrin Toprak, “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1972, Sayı:426 (Mart 2000), s.37-53.

Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, http://www.sp.gov.tr/documents/KGM_SP.pdf. (22.02.2006)

Kaya, Erol, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul 2003.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı, http://www.kayseri-bld.gov.tr/menu/KBSB_stratejik%20plan_14_07_2006.pdf (06.12.2006).

Kazancı, Metin, “Yerel Yönelimler Üzerine Bir Kaç Not”, **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 16. Sayı: 4, Ankara, Aralık 1983, s.42.

Keleş, Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, Ankara 1991.

Keleş, Ruşen; Yavuz, Fehmi, **Yerel Yönetimler**, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara 1983.

Keleş, Ruşen, “Belediyeciliğimizde Son Gelişmeler ve Yerel Özerklik”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, Mart 1992-Ankara, s.9-10.

Kuyaksil, Ali, “Yönetimi Yeniden Düzenleme”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1967, Sayı:407 (Haziran 1995), s.99-107.

Küçük, Yalçın, **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, Bilim Yayınları-1970.

Maddick, Henry, **Democracy, Decentralisation and Development**, Asia Publishing House, New Delhi 1963, **Amme İdaresi Dergisi**, Kitap ve Makale Özetleri, Cilt:3 Sayı:3 Eylül 1970, s.211.

Maddick, Henry, “The Contribution of Local Government”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Ankara, Haziran 1973, s.69-72.

McInerney, Rosemary; Barrows, David, “**Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change**”, s.2, <http://www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>, (16.10.2005).

Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, İstanbul 1991.

Oluk, Fahri, “Kamu Planlamacılarının Stratejik Planlamaya Bakışları”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1969, Sayı:415 (Haziran 1997), s.261-270.

Orhan, Zafer, “Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlerde Kullanımı”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1967, Sayı:409 (Aralık 1995), s.187-199.

Ökmen, Mustafa, “Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarısı Üzerine Bazı Düşünceler”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1971, Sayı:422 (Mart 1999), s.133-151.

Öncül, Sadık, “Ülkemizde Yerel Yönetimlere Ağırlık Verilmesinin Doğuracağı Yararlar ve Olumsuzluklar”, **Ata. Üniv. İkt.ve İd.Bil.Fak.Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1-2, Erzurum 1993, s.243-245.

Özdemir, Bülent, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi S.B.E., Ankara 1999.

Özdevecioğlu, Mahmut, “Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama Çalışmaları, Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model Önerisi ve Anakent Belediyelerinde bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 1998.

Özer, M. Akif, “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında ABD Örneği:Al Gore Raporu ve Alınacak Dersler”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:428 (2003), s. 95-123.

Özer, M.Akif, “Yerel Demokrasi, Demokratik Yerel Yönetimler ve Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesi Kavramlarının Tahlili Üzerine”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt:1972, Sayı:426 (Mart 2000), s.129-143.

Özgür, Hüseyin, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s. 207-254.

Pendik Belediyesi Stratejik Planı, <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (06.12.2006).

Pirler, Orjan; Tortop, Nuri ve Başsoy, Ahmet, **Belediyeler ve İdari Vesayet**, TBD-KAV, Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Merkezi, Ankara 1995.

Posacı, Halil, “**Strateji ve Politika**”, <http://www.halilposaci.com/tez/StratejiPolitika.htm>, (16.12.2005)

Reed, B.J., Strategic Planning & Project Management in the Public Sector, <http://avalon.unomaha.edu/mpa/resources/ReedPA8530.pdf> (10.04.2005)

Rosemary, McInerney and David, Barrows, “**Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change**”, <http://www.innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>. (16.10.2005)

Saran, Ulvi, “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı.431 (2001), s.1-21.

Sayıştay, **Strateji Bildirimi**, <http://www.sayistay.gov.tr/tc/strateji.pdf>. (26.02.2006).

Sencer, Muzaffer, “Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat Sonrası Siyasal ve Yönetimsel Gelişmeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, Ankara, Eylül 1984, s.56.

Sezen, Seriyeye, **Devletçilikten Özeleştirilmeye Türkiye’de Planlama**, TODAİE Yayın No:293, Ankara 1999.

Sharpe, L.J., **Theories and Values of Local Government**, **Political Studies**, Vol: 18, No: 2, June 1970.

Sivas Belediyesi Stratejik Planı, <http://www.sivas.bel.tr/bpi.asp?caid=381&cid=796> (06.12.2006).

Songür, Neşe, **APK Daire Başkanlığı Ders Notları**, İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü, 2004.

Subhash Jain C. ,**Marketing Planning & Strategy**, Fourth Edition, South-Western Publishing Co.,1993.

Şentürk, Hulusi, **Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi**, Belediye Yönetim Dizisi, <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (06.12.2006)

Şimşek, Hasan, “**Planlama ve Stratejik Planlama**”,
<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%20PLANLAMA.pdf>,
(12.02.2006)

Tamer, Mustafa, “Yeni Belediye Kanunu’nda Stratejik Planlama ve Performans Planlaması”, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Türkiye Belediyeler Birliği Yayını, Sayı:696 (Temmuz-Ağustos 2005), s.17-23.

Taş, Hüseyin Cesurhan, “5018 Sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl.77, Sayı:449, Ankara 2005, s.101-111.

Taştan Seçil, **İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**, Stratejik İKY.
http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=13 (06.12.2006).

Tekeli İlhan, “Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Ankara, Haziran 1983, s.5.

Torlak Ömer, Uzkurt Cevahir, “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, **Kamu Yönetiminde Kalite, 2.Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayını, 21-22 Ekim 1999, s.247-258.

Tortop Nuri, “Yönetim Sistemimiz İçinde Belediyelerin Önemi, Sorunları ve Yeni Düzenlemeler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:4, Ankara, Aralık 1985, s.5.

Tortop, Nuri, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Varol Matbaası, Ankara 1990, s.20.

Tortop, Nuri, **Yerel Yönetimler Maliyesi** (Görev ve Kaynak Bölüşümü), TODAİE Yay.No:263, Ankara 1996.

Tortop, Nuri, “Yerel Yönetimlerde Açıklık ve Saydamlık”, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Türkiye Belediyeler Birliği Yayını, Sayı:696 (Temmuz-Ağustos 2005), s.24-25.

Tümer, Sumru, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1, Ankara 1993.

TÜSİAD, **Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler**, TÜSİAD Yayını, İstanbul, 1995.
Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, **Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi**, http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm.
(28.12.2005)

Uludağ Üniversitesi, “Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi”,
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm. (28.12.2005)

Üskül, Zafer, "Subsidiyarite İlkesi Üzerine Düşünce Araştırması", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yeni Medya Hizmetleri, Yıl I, Sayı 4, Ankara, Mayıs-Haziran 1995,s.22-24.

Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği, “YAYED Görüşü: Stratejik Planlama” **Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:17, YAYED, Ankara, Kasım 2006, s.40-41.

Yıldırım, Selahattin, “Yerel Yönetim ve Demokrasi”, **Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl Uluslararası Sempozyum Bildiri ve Tartışmalar**, Ankara Büyükşehir Belediyesi ve IULA-EMME Ortak Yayını, Ankara 1990.

Yılmaz, H.Hakan, “Yerel Yönetimlerde Planlama, Bütçe, Borçlanma ve Denetim Süreçlerinin Yeni Yasalar Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 55, Ankara 2004.

Yılmaz, H. Hakan, “**Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması:Yeni Zelanda Örneği**”, DPT, Ankara 1999. <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamumali/yilmazh/zelanday.pdf>. (07.03.2006)

Yılmaz, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:50-51, Ankara 2002, s.67-86.

Yılmaz, Osman, “**Kamu Yönetimi Reformu:Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri**”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf>. (27.02.2005)

Yılmaz, Osman, “Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayı, Ankara 2002, s. 21-29.

Yaman, İsmail Fuat, Kamuda Stratejik Planlama ve Emniyet Genel Müdürlüğü Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi SBE, Ağustos 2006.

Yüksel, Fatih, “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt: 11, Sayı:1, Ocak 2002, s.31-41.

59. Hükümet Programı, <http://www.basbakanlik.gov.tr>. (12.05.2006).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu.

5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Kanunu

5272 sayılı Belediye Kanunu.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu.

İnternet Kaynakları:

<http://plan9.dpt.gov.tr/oikElKitabi.pdf>. (28.02.2006)

<http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/SPYonetmelik31052005.doc>. (27.06.2005)

[http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc). (25.12.2005)

<http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>. (23-02-2006)

<http://www.sp.gov.tr>. (10.03.2006)

What is strategic planning?,<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>. (15.06.2005)

“Develop Vision and Strategy”, http://arri.uta.edu/eif/dru_diss/A1_Tx.html (19.03.2005).

ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında BURDUR/Bucak'ta doğmuş olan Sezai ÖZTOP, ilköğrenimini Antalya'da tamamladıktan sonra, 1984 yılında İstanbul/Beylerbeyi'ndeki Deniz Astsubay Hazırlama Okulu'ndan mezun olmuş, 1985 yılında YALOVA/Altınova'da Güverte Astsubay Sınıf Okulu'nda bir yıllık mesleki eğitimini tamamlayarak Deniz Kuvvetlerinde göreve başlamıştır.

Donanmaya bağlı harp filosu gemilerinde görevini sürdürürken 1986 yılında başladığı Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İktisat Bölümündeki lisans eğitimini 1990 yılında tamamlamıştır.

1993 yılında görev başında mesleki eğitim maksadıyla ABD/San Diego'da altı ay, 1994–1997 yılları arasında BELÇİKA/Brüksel'deki NATO Karargahı'nda Türk Askeri Temsil Heyeti Başkanlığı'nda üç yıl süreyle yurt dışı görevlerde bulunmuştur.

Deniz Kuvvetlerinin yüzer unsurları ve kara birliklerinde; kontrol sistemleri operatörü, kısım sorumlusu, kısım amiri, eğitmen, sistem uzmanı, sosyal tesis işletmecisi ve öğretmen olarak çeşitli görevlerde bulunmuş olan Sezai ÖZTOP, 2004 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimi yüksek lisans programında lisansüstü eğitimine başlamıştır.

2006 yılından itibaren YALOVA/Altınova'da Karamürselbey Eğitim Merkezi Kurslar Komutanlığı'nda Atış Kontrol Sistem Öğretmeni olarak meslek hayatını sürdürmektedir.