

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA
SÜRECİ: LONDRA VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Doç. Dr. Aydın USTA **Görkem ARIKAN**

MALATYA - 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA
SÜRECİ: LONDRA VE İSTANBUL
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. AYDIN USTA

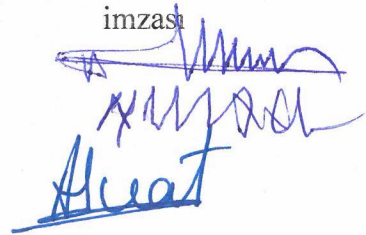
HAZIRLAYAN
GÖRKEM ARIKAN

Jürimiz 12.07.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Kamu Yönetimi Anabilim, Yönetim Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK
2. Doç. Dr. Aydın USTA
3. Yrd. Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE

imzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ **Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin Karşılaştırılması**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın, tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde, hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Görkem ARIKAN

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ:
LONDRA VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

Görkem ARIKAN

Danışman: Doç. Dr. Aydın USTA

ÖZET

Her alanda görülen küreselleşmeyle beraber çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişimi ve doğuracağı sonuçları önceden tahmin edebilmelerine bağlıdır. Organizasyonların kısıtlı kaynaklar ile hedeflerine ulaşabilmesi ve bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmesi stratejik planlamayı organizasyonlar için zorunlu hale getirmiştir.

Son zamanlarda dünyada ağırlık kazanan yerelleşme eğilimi sonucu olarak yerel yönetimler ve onun en önemli aktörü olan belediyeler giderek önem kazanmaktadır. Bununla beraber hizmet alan vatandaşların beklentilerindeki değişiklik, kaynakların kısıtlı oluşu, belediyeleri mecburen daha verimli ve etkili hizmet sunma noktasına getirmiştir.

Bu çalışmada belediyelerde stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci, örnek bir stratejik planlama modeli üzerinden anlatılmaya çalışılmıştır. Bu model çerçevesinde Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan örnekleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu iki örneğin karşılaştırılması yapılmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: Strateji, Vizyon, Misyon, Amaç, Hedef, Stratejik Planlama, Etkililik, Verimlilik, Performans.

**STRATEGİC PLANNİNG PROCESS İN MUNİCİPALİTY:
THE STRATEGİC PLANNİNG EXAMPLE OF LONDON AND İSTANBUL
METROPOLİTIAN MUNİCİPALİTY COMPARE WITH EACH OTHER**

Görkem ARIKAN

Danışman: Doç. Dr. Aydın USTA

ABSTRACT AND KEY WORDS

The sustainability of organizations presence totally depends on their prediction skill of fast changing World and its possible results in all aspects with the effect of globalization. Since organizations have to achieve their objectives with scarce resources and comply with their environment, strategic planning is a kind of mandatory for them.

As a result of localization tendency in the world recently, local administrations and municipalities, as the most important actor of them, have come into prominence. Expectation of citizens and scarce resources bring municipalities to point to be more effective and efficient on rendering their services.

In this study, preparing strategic plan and its implementation process in municipalities is being tried to explicate on a sample strategic planning model. In this model structure, the strategic planning example of London and İstanbul Metropolitan Municipalities were scrutinized and compared with each other.

KEY WORDS: Strategic, Vision, Mission, Objective, Target, Strategic Planning, Efficiency, Productivity, Performance.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşturulma sürecinde her türlü bilimsel katkı ve emeğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Aydın USTA'ya, çeşitli tavsiyelerde bulunarak tezimin şekillenmesini sağlayan hocam Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bana yardımlarından dolayı mesai arkadaşlarım Servet CESARETLİ, İnal İNAL ve Özgür YILMAZ'a, çalışmamın her aşamasında büyük fedakârlık gösteren, büyük sabırla bana sürekli moral veren değerli eşim Nihan'a ve bana sürekli sonra çalışırsın baba diyen biricik kızım Beren'e ne kadar sevgi ve teşekkürlerimi sunsam az gelir.

Görkem ARIKAN

İÇİNDEKİLER

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ: LONDRA VE İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Görkem ARIKAN

Danışman: Doç. Dr. Aydın USTA

ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ	iii
ÖZET ve ANAHTAR SÖZCÜKLER	iv
ABSTRACT and KEY WORDS	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA.....	1
1.1. Giriş	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Yöntemi	3
1.5. Araştırmanın Soruları	3
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
1.7. Anahtar Kavramlar	4
1.8. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Stratejik Planlamanın Tarihsel Arka Planı	8
2.1.1. Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	8
2.2. Stratejik Planlamanın Tanımı	10
2.2.1. Strateji ve Planlamanın Tanımı	12
2.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri	12
2.2.3. Stratejik Planlamanın Amacı	14
2.2.4. Stratejik Planlamanın İşlevler	15
2.2.5. Stratejik Planlamanın Gereklilikleri	16
2.2.6. Stratejik Planlamanın Faydaları	18
2.2.7. Stratejik Planlama İle İlgili Öneriler	19
2.2.8. Stratejik Planlamaya Yönelik Eleştiriler	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	23
3.1. Stratejik Planlama Sürecinin Kabul Edilmesi ve Başlatılması	24
3.2. Organizasyonun Yükümlülüklerini Tanımlamak.....	25
3.3. Organizasyonun Misyon ve Değerlerinin Aydınlatılması.....	26
3.4. Organizasyonun Dâhili ve Harici Çevresinin Değerlendirilmesi.....	27
3.5. Organizasyonun Karşılaşabileceği Stratejik Meseleleri Belirlemek.....	30
3.6. Stratejik Meselelerin Çözümlemesinde Strateji ve Planların Formülize Edilmesi	33
3.7. Stratejilerin ve Planların Adaptasyonu ve Gözden Geçirilmesi.....	34
3.8. Etkili Bir Organizasyonel Vizyon Oluşturulması	35
3.9. Etkili Bir Stratejik Planlama Uygulama Sürecinin Geliştirilmesi	36
3.10. Stratejilerin ve Stratejik Planlama Sürecinin Yeniden Değerlendirilmesi	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. STRATEJİK PLANLAMA MODELLERİ ve KURUMSAL ÇALIŞMALAR	39
4.1. Stratejik Planlama Modelleri.....	39
4.1.1. Durum Analizi Modeli	40
4.1.2. Değer Üretim Modeli	41
4.1.3. Bryson modeli	43
4.1.4. DPT Modeli.....	44
4.2. Stratejik Planlama Konusunda Kurumsal Çalışmalar	46
4.2.1. The Minneapolis Park ve Park Yönetimi	47
4.2.2. The Loft Literary Center Yönetimi	48
4.2.3. MetroGıs Yönetimi	50
4.3. Stratejik Planlama Konusundaki Kurumsal Çalışmaların Değerlendirilmesi	51

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LONDRA ve İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	54
5.1. Londra Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı	54
5.1.1. Vizyon	45
5.1.2. Misyon.....	55
5.1.3. Değerler	55
5.1.4. Amaçlar	55
5.1.5. Hedefler	55
5.1.6. Stratejik Amaçlar.....	56
5.2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı	63
5.2.1. Vizyon	64
5.2.2. Misyon.....	64
5.2.3. Değerler	64
5.2.4. Stratejik Amaçlar.....	65

5.3. Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerine Ait Stratejik Planların Karşılaştırılmalı Değerlendirilmesi	70
--	----

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR, ÖNERİLER ve SONUÇ	73
6.1. Bulgular ve Öneriler.....	73
6.2. Genel Sonuç	81
KAYNAKÇA	84

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli.....	42
Tablo 2: DPT Stratejik Planlama Süreci.....	46

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlamanın İşlevleri.....	15
Şekil 2: Stratejik Planlamanın ABC Yaklaşımı.....	43
Şekil 3: Paydaşlar Listesi.....	75

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AS** : Araştırma Sorusu
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- GLA** : Great London Authority (Büyük Londra İdaresi)
- GZFT** : Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler (SWOT)
- İBB** : İstanbul Büyükşehir Belediyesi
- LDA** : London Development Authority (Londra Gelişim Ajansı)
- NHS** : National Healty Services (Ulusal Sağlık Hizmetleri)
- SA** : Stratejik Amaç
- SP** : Stratejik Planlama

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu başlık altında, araştırmaya ilişkin temel nitelikleri özetleyen, giriş, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, araştırmanın soruları, hipotezleri, anahtar kavramları ve araştırmanın sunuş sırası sırasıyla ele alınmıştır.

1.1. Giriş

Günümüzde her türlü kamusal kurum ve kar amacı gütmeyen organizasyon, çok sayıda değişim ile karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin; gittikçe yaşlanan ve değişen bir nüfus; aşırı göç ve nüfustaki coğrafi kaymalar; aile kavramındaki değişim; vergi indirimi ve sınırlandırılması; küresel çapta yaşanan sağlık problemleri; merkezi hükümetin ve birçok yerel yönetimin daha önce yaşamadıkları borçlanmayla karşılaşmaları; merkezi ve yerel idarenin sorumluluklarında ve finansal önceliklerindeki çarpıcı değişimler; bilgi teknolojisi kullanımındaki çarpıcı gelişmeler; E-devlet'e geçiş vb.

Toplumlar küresel olarak çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemden geçmektedir. Bilişim ve iletişim teknolojisindeki baş döndürücü bu gelişmeler, toplumun sosyal ve ekonomik alanlarındaki değişimlerle beraber tüm kurumları ve kurumların sahip olduğu yönetim anlayışlarını derinden etkilemektedir. Değişimin doğasının karmaşık bir hal aldığı bu yeni ortamda, ister kamu, ister özel sektör kuruluşu olsun, tüm örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri bu değişimi izleyebilmelerine bağlıdır.

Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan bu gelişmeler, küreselleşme sürecinin etkisiyle Türk kamu yönetimini etkilemiş ve bu etkileşimle beraber, birçok alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde de reform çalışmaları gündeme gelmiştir. Yaşanan tüm bu gelişmeler, yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan belediyeleri de etkisi altına almış, belediyeleri yeni yönetim anlayışı olan stratejik düşünme ve planlamaya yöneltmiştir.

Ayrıca merkezi yönetimin etkisi altında faaliyet gösteren ve sıkça siyasi müdahalelere maruz bırakılan belediyeler politika üretme kapasitesinden yoksun

bırakılmış, vatandaşların beklentilerini karşılama noktasında yetersiz kalmış, kendi varlıklarını sürdürebilme noktasında başarısız olmuşlardır.

Günümüzde yaşanan tüm olumsuz durumlar stratejik yönetim anlayışı ile giderilmeye çalışılmakta ve yerel yönetimler için stratejik planlama bir çözüm aracı olarak görülmektedir. Böylece yerel yönetimler de kendi stratejik planlarını hazırlayarak, kendi geleceklerine yön vermiş ve yol haritalarını belirlemiş olacaklardır.

Artık stratejik planlama gelecekle ilgili öncelikleri belirlemede ve gelecekle ilgili olarak bilgiye dayalı karar verme sürecinde, önemli bir araç olarak görülmektedir. Aynı zamanda stratejik planlama, organizasyonlara belirsiz, çalkantılı dönemlerde beklenmeyen olaylarla başa çıkılmasına yardımcı temel bir yönetim aracı olarak düşünülmektedir. Günümüzde stratejik planlama, tüm organizasyonlara uzun dönemdeki fırsat ve tehditlerin tanımlanmasında, kaynakların bu yöne yönlendirilmesine ve başarılı bir strateji uygulanmasına fırsat veren, bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Stratejik planlama kavramının ve sürecinin detaylı bir biçimde incelenmesi, farklı organizasyonlara ait stratejik plan çalışmalarının örneklerinin gözden geçirilmesi, ayrıca Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri örneklerinin ayrıntılı bir şekilde karşılaştırılması bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada öncelikli örnek modeller incelenip, sonrasında da İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan örneği ile, Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan örnekleri karşılaştırılmaktadır. Bu kapsamda belediyelerde, stratejik plan uygulamaları incelenerek, organizasyonlar için ne kadar önemli olduğu gerçeği bir kez daha vurgulanacaktır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada gereken bilgilere ulaşmak için nicel ve nitel yaklaşımlar çerçevesinde dolaylı ve alıntısız araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca bu bağlamda ilgili alan yazını incelenip, detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Soruları

A.S: Diğer belediyelerde uygulanan stratejik planlama örnekleri ülkemizdeki belediyelerde uygulanan örneklerle benzerlik gösteriyor mu?

A.S: Diğer ülke yerel yönetimlerinde uygulanan stratejik planlama örnekleri, ülkemizdeki yerel yönetimlerde uygulanmakta olan yürürlükteki örneklerden farklılıklar gösteriyor mu?

A.S. En önemli yerel yönetim birimlerinden biri olan belediyeler, stratejik planlama sürecini kendisine uyarlayarak, başarılı bir stratejik plan oluşturabiliyorlar mı?

A.S. Stratejik konuların doğru tespiti, stratejik planda belirtilen amaçları başarıya taşıyabilir mi?

A.S. Stratejik planının başarılı olup, olmadığının tespiti performans değerlendirmesi ile mümkün müdür?

A.S. Belediyeler, stratejik planlama sayesinde vatandaşların beklentilerini karşılayabilecek etkili ve verimli bir hizmet anlayışı sunabilecekler mi?

A.S: İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait stratejik plan, sürdürülebilir bir plan mıdır?

A.S: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik plan, sürdürülebilir bir plan mıdır?

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın ana hipotezi, belediyelere özgü hazırlanacak stratejik plan ve performans programları sayesinde, ilgili birimde etkinliği, verimliliği ve dolayısıyla kurumsal performansı artıracak iddiasıdır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır:

Hipotez 1: Stratejik planlama sürecinde stratejik konuların doğru belirlenmesi, organizasyonun hedeflediği stratejik amaçları daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir hale getirecektir.

Hipotez 2: Geniş katılımlı olarak hazırlanmış bir stratejik plan uygulaması, organizasyonun başarı için gereklidir.

Hipotez 3: Stratejik planın başarılı olup, olmadığının değerlendirilebilmesi için, kendi içinde izleme, yeniden değerlendirme bölümlerinin olması gerekmektedir.

Hipotez 4: Belediyeler stratejik planlama süreci aşamalarını, kendi organizasyon yapısına uyarlayarak, başarılı bir stratejik plan hazırlayabilirler.

Hipotez 5: Stratejik planlama sayesinde belediyeler, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılayabilecek bir hizmet anlayışı sunarken; aynı zamanda kamusal değer yaratabilmektedirler.

Hipotez 6: Stratejik planlama sayesinde, performans yönetimi açısından belediyelerin etkililiği ve verimliliği artmaktadır.

Hipotez 7: Türkiye’de stratejik planlama uygulaması özgün değildir; dolayısıyla başarı şansı da düşüktür.

Hipotez 8: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plandır.

Hipotez 9: İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plan değildir.

1.7. Araştırmanın Anahtar Kavramları

Strateji: Strateji, kelime anlamı itibarıyla sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir (Dinçer, 2007: 16).

Strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Çoban, 1997: 91).

İşletmeye yön vermek ve rakipleri karşısında üstünlük sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve kaynakların aktarılma süreci, strateji olarak tanımlanabilir.

Vizyon: Vizyon, organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği durumu anlatan, kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı ifadelerdir. Vizyon, organizasyona ve çalışanlarına yol ve hedef gösterir. Çalışanlar için sadece içinde bulunulan durumu değil, aynı zamanda geleceğin de dikkate alınmasını sağlar (Kenny, 1994: 3).

Vizyon, kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon, bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir. Vizyon bildirimi kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir (Tamer, 2009: 42).

Vizyon, organizasyonun ideal geleceğini temsil etmesinin yanı sıra; organizasyonun gelecekte arzu ettiği hedeflerin kısa, ilham verici ve iddialı bir ifade şeklindedir.

Misyon: Misyon, örgütün ne olmak istediğini ve kime hizmet ettiğinin genel bir ifadesidir (David 2001: 55).

Drucker'a (1974) göre misyon, yarının sonuçları için bugünden verilen kararlar olarak adlandırılır.

Organizasyonun var oluş nedenini ortaya koyan misyon, organizasyon içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç etrafında birleştirerek, organizasyona stratejik bir yön gösterir; kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlar.

Amaç: Kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder (Tamer, 2009: 45).

Hedef: Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde, nitelik ve nicelik olarak ifadesidir (Tamer, 2009: 45).

Amaç ve hedefler, örgütün izlediği stratejiler sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçları daha net bir biçimde ifade eder (David, 2001: 162).

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığina şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba olarak adlandırılır (Bryson, 1995: 4).

Stratejik planlama, geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hakim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçların beklentilere kıyasla örgütün sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 2008: 125).

Stratejik planlama sürekli değişen rekabetçi ortam içerisinde, yöneticilere organizasyonun karşılaşılabileceği sorunların çözümünde yardımcı olmayı amaçlayan, uzun dönemli bir planlama modelidir.

Etkililik: Etkililik, hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediği yani, işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkililiğin ölçümünde “*çıktı*” ile “*sonuç*” arasında ayırım yapılır. Çıktı, örgüt içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri de ifade eder. Kamu kuruluşları açısından örneklendirilirse; işin yapılması kadar, yapılan işin toplumsal bir sorunu çözmüş olması da gerekir. Çıktı ve sonuç göstergeleri, birbirine karıştırılmamalıdır (Güner, 2004: 62).

Verimlilik: Kurumun amaç ve hedefleri için, uygun kaynakları doğru bir şekilde, uygun maliyetlerle kullanılmasıdır (Karasoy, 2014: 263).

Eldeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi, yani belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmetin üretilmesidir (Özer, 1997: 80).

Performans: Kavramsal açıdan performans, en geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Akal, 1998: 1).

Amaçlı ve planlı faaliyet sonucunda elde edilenleri belirler. Yönetim planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulamasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır (DPT, 2000: 76).

1.8. Araştırmanın Sunuş Sırası

Araştırma altı ana bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci ana bölümü “*Araştırma Hakkında*” bölümü olup, sekiz alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde “*Giriş*”, ikinci alt bölümde “*Araştırmanın*

Amacı”, üçüncü alt bölümde *“Araştırmanın Önemi”*, dördüncü alt bölümde *“Araştırmanın Yöntemi”*, beşinci alt bölümde *“Araştırmanın Soruları”*, altıncı bölümde *“Anahtar Kavramlar”*, yedinci bölümde *“Araştırmanın Hipotezleri”*, sekizinci bölümde ise *“Araştırmanın Sunuş Sırası”* yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci ana bölümü *“Kuramsal Çerçeve”* başlığını taşımakta olup, iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde *“Stratejik Planlamanın Tarihsel Arka Planı”* ikinci alt bölümde *“Stratejik Planlamanın Tanımı”* hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ana bölümü *“Stratejik Planlama Süreci”* başlığını taşımakta olup, dokuz alt bölümden oluşmaktadır. Bu alt bölümde *“Stratejik Planlama Süreci”* hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt bölümü *“Stratejik Planlama Modelleri ve Kurumsal Çalışmalar”* başlığını taşımakta olup, üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde *“Stratejik Planlama Modelleri”*, ikinci alt bölümde *“Stratejik Planlama Konusunda Kurumsal Çalışmalar”*, üçüncü alt bölümde *“Stratejik Planlama Konusunda Kurumsal Çalışmaların Değerlendirilmesi”*, hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın beşinci ana bölümü *“Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılması”* başlığını taşımakta olup, üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde *“Londra Büyükşehir Belediyesi’nin Stratejik Planı”*, ikinci alt bölümde *“İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin Stratejik Planı”*, üçüncü alt bölümde ise *“Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyesine Ait Stratejik Planlarının Karşılaştırılmalı Değerlendirilmesi”* hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın altıncı ana bölümü *“Bulgular, Öneriler ve Sonuç”* başlığını taşımakta olup, iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde *“Bulgular ve Öneriler”*, ikinci alt bölümde ise *“Genel Sonuç”* hakkında bilgi verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında, kuramsal çerçevede stratejik planlamanın tarihsel arka planı hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

2.1. Stratejik Planlamanın Tarihsel Arka Planı

Stratejik planlama terimi ilk kez 1960'lı yılların başında, özel sektör uygulamalarında yer almıştır. Daha sonraları ise, başta ABD'de ve İngiltere'deki kamu kurumlarında uygulanmak üzere, tüm ülke kamu yönetimlerinde kullanılmaya başlamıştır. Bu başlık altında stratejik planlamanın ortaya çıkışı ve gelişimi, stratejik planlamanın tanımı, stratejik planlamanın özellikleri, stratejik planlamanın amacı, stratejik planlamanın işlevleri, stratejik planlamanın gereklilikleri, stratejik planlamanın faydaları ve stratejik planlamaya yönelik eleştiriler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1. Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Stratejik planlamayla ilgili ortaya konulan ilk metodolojilerinden biri, 1920'lerde "*Harvard Business School*" (Harvard Üniversitesi İşletme Okulu) tarafından, özel şirketlere yönelik olarak oluşturulan "*Harvard Politika Modeli*"dir. Bu modele göre "*strateji*", şirketi ve faaliyetlerini belirleyen amaçlar ve politikalar olarak tanımlanmaktadır. Strateji, şirketi bir arada tutan ortak akıldır. Şirketler kaynaklarını, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumluluklarını bir bütün olarak ele alarak amaç ve politikalarını oluştururlar. Örgüt yapısını stratejiler belirler; uygun stratejilerin kullanılması da ekonomik performansı artırır (Blackerby, 1994: 24).

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "*Structure and Strategy*" adlı kitabıdır. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir.

Bir diğerk önemli eser, 1965 yılında yayımlanan Ansoff'un "*Corporate Strategy*" isimli kitabıdır (Gürer, 2006: 93).

Önceleri, stratejik planlama hakkındaki çalışmaların çoğı, kar amacı güden organizasyonları kapsamaktaydı. 1980'lerin başlarına kadar, kamu sektöründeki stratejik planlama, büyük ölçüde askeri stratejileri ve devlet idaresi çalışmalarını kapsamaktaydı (Bracker, 1980: 219-224).

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar uzanır. Uzun vadeli planlar, o dönemde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğı dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılabileceğı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceğı, nasıl bir gelecekle karşılaşılabileceğı konuları açıklığı kavuşturulmak isteniyordu. 1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri dikkate alınarak, daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi, daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı (Ülgen, 2004: 36).

1980'lere gelindiğinde stratejik planlama örgütün dört duvarı dışında neler olup bittiğini araştırmaya başladı. Uzmanlar, stratejik planlamayı örgütle çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye başladılar. Stratejik planlama, ticari ilişkilerde rekabet avantajını hesaplama ve kazanmayla ilgilenmeye başladı. Buna karşın kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaştı (Gürer, 2006: 94).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Bircan, 2014: 13).

Sosyalist ekonomilerin sanayileşmesinin ve kalkınmasının temelinde planlamanın olduğu kabul edilmekte olup (Mihçı, 2002: 156), planlama olarak başlayan süreç, bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak devam etmiştir (Altan, 2013: 112).

2.2. Stratejik Planlamanın Tanımı

Olsen ve Eadie 'e göre stratejik planlama, organizasyonun ne olduğuna, ne yaptığına ve niçin yaptığına yön veren ve biçimlendiren temel kararların ve eylemlerin meydana getirilmesi için, üzerinde düşünülmüş bir yaklaşım olarak tanımlanır (Olsen ve Eadie, 1982: 4).

Stratejik planlama (SP), liderlerin ve yöneticilerin ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını ve niçin yapacaklarını algılamalarına yardımcı olmayı amaçlayan *“bilgilenme ve bilgilendirme yolu”* olarak düşünülür (Bryson, Crosby ve Bryson, 2009: 172-207).

SP, örgütün amaçlarına ulaşması için, örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Byars, 1987: 17).

SP, işletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi için, alternatif stratejilerin oluşturulması, bu stratejilerin değerlendirilmesi ve sonuçların denetimi için sistematik prosedürün belirtildiği yazılı süreç olarak tanımlanmaktadır (Albert ve Bell, 2002: 574-593).

SP, iletişimi geliştirmeyi, katılımı sağlamayı, yönetim olarak doğru karar vermeyi, farklı değerler ortaya koymayı, akla uygun analizler yapmayı ve başarılı uygulamalar ile öğrenmeyi arttırmaya yardımcı olabilir (Bryson, 2011: 10).

Stratejik planlama; bir işletmenin amaçlarının seçilmesi; bu amaçlara ulaştırabilmeyi sağlayan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, gerekli politika ve stratejik programların saptanması süreci olarak da tanımlanabilir.

Bircan'a göre (2002: 15) stratejik planlama;

- Bir yönetim planlama 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 beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Bryson'a göre (2011: 10) stratejik planlama, aşağıdaki uygulama sahalarında başarılı bir şekilde;

- Kamu idareleri ve önemli organizasyonel bölümlerde,

- Şehir, kasaba, ilçe idareleri gibi yerel idare birimlerinde,

- Kamu hizmeti sağlayan ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda,

- Kamusal alanda ve kar amacı gütmeyen kesimlerde bir gaye için bir araya gelen organizasyonlar arası ağlarda, kullanılabilmektedir.

Stratejik planlama (SP) akıl ve mantıkla hazırlanan bir modeldir. SP, hazırlanmadığı takdirde özellikle potansiyel yanlışlıkların maliyetleri göz önüne alındığında, çok fazla zaman ve kaynak israfına yol açabilmektedir. Akılcı ve mantıklı kararlar üretmekte izlenecek önemli yollardan biri de; tartışmalardan istifade etmektir (Bardach, 1998: 36-37).

Ancak SP doğru kullanıldığında, stratejik girişimler için yararlı fikirler bulmak, planlamanın gerçekleştirilmesi sırasında fikirleri korumak ve uygulamak, gerekli olan birlikte çalışmanın ve katılımın nasıl düzenleneceğini anlamak için, son derece uygun maliyetli bir araç olabilir (Mulgan, 2009: 75).

SP organizasyonun karşılaşılabileceği önemli sorunlara ve güçlüklerle dikkat çekilmesine, karar vericilerin bu sorunlar ve güçlükler karşısında ne yapmaları gerektiği konusuna bir çözüm bulmalarına yardımcı olur. Karar vericilere, karşılaşılan güçlüklerin ışığı altında, gelecekle ilgili kararlarını almaları hususunda yardımcı olabilir. SP, karar verme işlemi esnasında doğru ve savunulabilir bir temel geliştirmede ve alınan kararların uygulanmasında yardımcı olmaktadır. Organizasyonun kontrolü altındaki alanlarda

maksimum sağduyuyu uygulamakta, kontrolü altında olmayan yerlerde ise faaliyet ve sonuçları değerlendirmede önemli bir rehberdir. SP, bu yüzden organizasyonların stratejik yönlerini ve amaçlarını kesin ve açık bir şekilde hedef kitleye bildirmelidir.

Stratejik planlama bir organizasyonun karşılaşacağı önemli stratejik sorunların veya güçlüklerin çözümü noktasında, liderlere ve yöneticilere yardımcı olabilen bir yönetim aracıdır. Diğer bütün yönetim araçlarından farklı olarak sadece tek bir amaç için kullanılır; organizasyonun işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak; çalışanlarının aynı amaç için çalışmalarını sağlamak; faaliyette bulunduğu ortamın çevresindeki değişikliklere göre yönünü belirleyip; organizasyonu doğru yöne gitmesini sağlamaktır.

Kısacası SP, bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve ona bu konularda kılavuzluk yapan temel kararları ve eylemleri içeren, gelecek odaklı bir sistemdir.

2.2.1. Strateji, Planlama ve Stratejik Planlamanın Tanımı

Strateji bütüncül bir yaklaşımla; *“örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”* olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007: 21).

Planlama, örgütlerin faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yöneltmek ve arzulanan sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kısa yoldan ulaştırılması olarak tanımlanabilir (Can, 1996: 10).

2.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, günümüzde ister özel sektör olsun, ister kamu sektörü olsun, tüm sektörler için vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle stratejik planlamanın doğru anlaşılması gerekir. Bu konudaki bir takım yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için, bazı hususların iyi anlaşılması gerekir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Öztemel, 2004: 29-32).

- Stratejik planlama bir organizasyonun yönetim kurulundaki yöneticiler veya kurumun en üst kademesinde bulunan kişiler için yapılmış bir planlama olarak

görülmemelidir. Çünkü stratejik planlama *“kurumun her kademesinde düşünme kalitesinin artırılması ve iş mükemmelliği için bağlayıcı özelliği olan bir planlamadır.”*

- Stratejik planlama kurallara dayalı olarak değil, misyona dayalı olarak yapılan bir planlama olarak belirtilmiştir. Amaç, organizasyonun var oluş nedenini göz önünde bulundurarak davranışlarını planlamaktır. Öngörülmeleyen olaylar karşısında ne şekilde davranılacağı hesap edilerek, nasıl bir tavır alınması gerektiği planlanır. Kurallar ise bilinen durumlarda neler yapılmasının gerekli olduğunu otaya koyar ve genelde pek değişiklik yapılmaz.

- Stratejik planlama kararları, uzun vadeli olarak oluşturulur. Temel ve geleceğe yönelik doğrultular kazandıran kararlardan meydana gelir. Stratejik planlama kısa süreli kararları kapsayan operasyonel kararlarla da karıştırılmamalıdır. Çünkü operasyonel kararlar stratejik kararların günü birlik uygulamalarını oluşturur. Dolayısıyla stratejik planlama olmazsa, operasyonel planlamadaki başarı günü birlik ve geçici olaya mahkûmdur. Hatta sorunlar kurumun stratejilerine dayanarak çözülmezse, başka problemlerin ortaya çıkmasına da yol açabilir.

- Stratejik planlama kendini geliştirerek devam eder. Organizasyonun gelecekteki beklenmedik bir durum karşısında, nasıl bir tavır alacağını ortaya koymaya çalışır. Organizasyonun bugünkü durumunun her an değişeceğini göz önünde bulundurarak *“gelecekte nerede olmalıyız?”* sorusuna cevap bulmaya çalışılır. Bu noktada stratejik planlama uzun vadeli planlamadan geleceğin her an değişebileceğini, öngörüldüğü gibi kalmayacağını kabul ederek ayrılır.

- Stratejik planlama kesin değildir. Stratejiler değişebilir; ama amaç hedef başarıyı yakalamaktır. Hâlbuki uzun vadeli planlamada değişim tasarlanamadığı için, planlar zaman için de amaçsız kalarak kaybolur gider.

- Stratejik planlar yönetimin karar vermek için kullandıkları bir araç olarak değerlendirilmelidir; yöneticilerin sorumluluktan kurtulmaları için kullanılmamalıdır. Yöneticilerin yetenekleri, karar verme becerileri ve tecrübeleri yönetimin önemli bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Stratejik planlar bu yetenekleri geliştirici olmalıdır. *“Stratejik planlar, sadece kararları verirken dikkate alınması gereken konulara*

dikkatleri çekmek için vardır. Yoksa stratejik planlar birer amaç değildir. Amaca giden yolda birer araçtır”.

Genel olarak bir stratejik planlamanın temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Çoban, 1997: 86):

- Stratejik planlama (SP) alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada SP, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep-sonuç ilişkisini gözden geçirir.
- SP devamlılık gösteren bir süreçtir. SP ile organizasyonun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılmalıdır.
- SP bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. SP'nin iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, organizasyondaki yönetici ve çalışanların inanması gerekmektedir.

2.2.3. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlama, kar amacı gütmeyen kurum, kuruluş ve organizasyonlara, görevlerini, yükümlülüklerini yerine getirme ve gerçek toplumsal değer oluşturma gibi önemli konularda yardımcı olmayı amaçlamalıdır. Diğer bir deyişle SP, kurumların ve organizasyonların katılımcıları için daha üretken, etkin ve tatmin edici değerler üretmesine ve önermesine yardımcı olmalıdır (Bryson, 2011: 401).

SP, kurumların ve organizasyonların değişik şartlara ayak uydurmasına yardımcı olan bir yoldur. SP ile kurumlar, stratejik olarak düşünme, hareket etme ve öğrenme kabiliyetini geliştirme imkanı bulabilirler. Karşılaştıkları en önemli stratejik sorunları belirleme ve çözme noktasında, organizasyonlara yardımcı olmalıdır. Organizasyonların zayıf olan noktalarını güçlendirebilme ve önemli sorunları çözebilme imkanı sağlamalıdır (Bryson, 2011: 39).

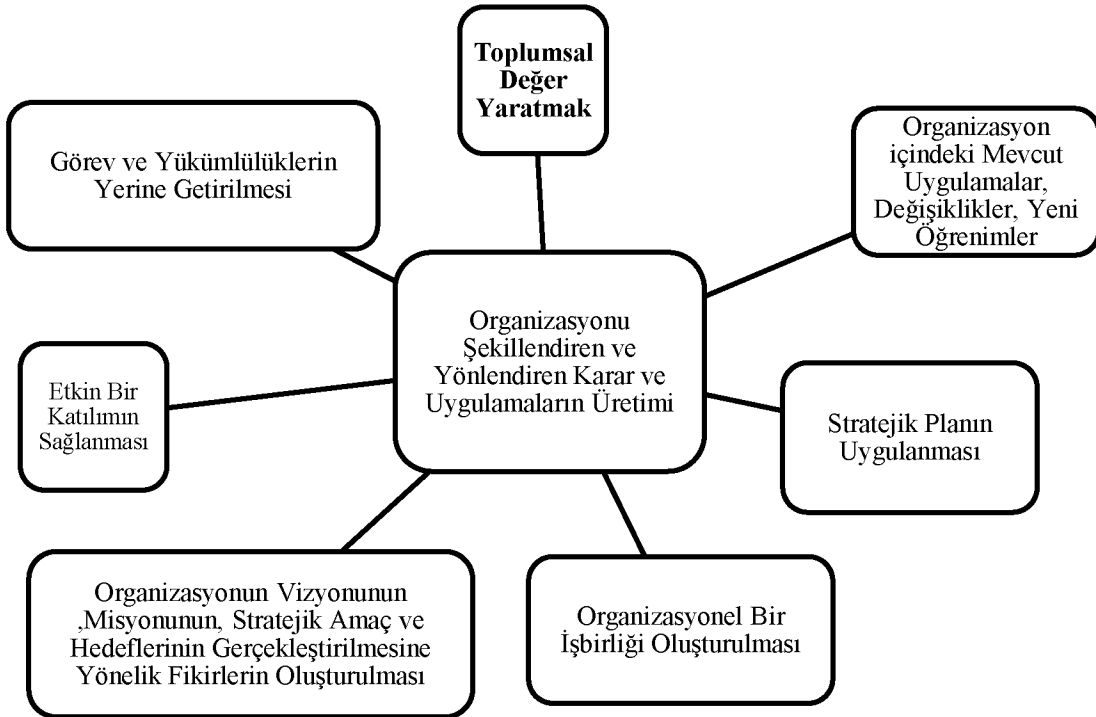
SP'nin amacı kar amacı gütmeyen organizasyonlarda kamusal değer oluşturmaktır. Moore (2000: 183- 204), kamusal değer yaratmayı her şeyden önce yöneticilerin sorumluluğu olarak ele alırken, diğerleri kamusal değer yaratmayı, daha geniş çapta bireylerin, grupların ve organizasyonun kendi sorumluluğu olarak görür.

Kamusal değer yaratma proje, program, hizmet veya makul maliyette kamu yararını geliştiren fiziksel, sosyal, politik ve kültürel altyapılar anlamına gelmektedir. Aynı zamanda kamusal değer yaratma, yaşam, özgürlük ve mutluluğun artırılması anlamına gelirken; daha mükemmel bir toplumsal birlikteliğin gelişimine katkı sağlama anlamına da gelmektedir.

2.2.4. Stratejik Planlamanın İşlevleri

Şekil 1 stratejik planlamanın işlevlerini, organizasyon açısından önemini tanımlayan bir şemadır. SP sayesinde, organizasyonlar görev ve yükümlülüklerini yerine getirirken; aynı zamanda toplumsal değer yaratabilmektedir. Bunu başarmak için, organizasyonu şekillendiren, yönlendiren ve niçin var olduğunu gösteren, köklü kararlar ve uygulamalar şekil 1’de gösterilmiştir. Ayrıca şekil 1’de bu tür kararların ve uygulamaların üretimi için, etkin bir katılımı sağlayan, birbirine bağlı uygulamalar bütününe gerekliliği vurgulanmıştır (Bryson, 2011: 39).

Şekil 1: Stratejik Planlamanın İşlevleri



Kaynak: (Bryson, 2004: 28).

2.2.5. Stratejik Planlamanın Gereklilikleri

İyi bir stratejik planlama (SP) süreci zaman ve yoğun bir iş temposu gerektirir. SP sürecine başlamadan önce, her kademedeki yönetici, kendine bazı önemli soruları sormalıdır.

- SP'yi başarıya taşıyacak ortak amaç ve vizyon, organizasyonun her kademesinde yeterince anlatılabildi mi?
- Organizasyon bulunduğu çevre, yeterince analiz ederek, gerekli bilgiler toplanabildi mi?
- Organizasyondaki görevli tüm birimlerin temsilcileri SP sürecine dahil edildi mi?
- SP süreci için gerek duyulan finansal kaynaklar temin edildi mi?

SP organizasyon üzerinde öngörülen sonuçlar üzerinde düşünmek ve belirlenen vizyona özendirmek için ayrıcalığı olan bir çalışma olmalıdır. SP, gerekli olan fikir alışverişini kolaylaştırır; ortak vizyonun anlaşılmasını sağlar; personelin sonuca olan katkılarını artırır.

Stratejik planlama (SP) şu dört gerekliliğe yanıt vermelidir (Dan, 1997: 3):

- Küresel ve bölgesel düzeyde yaşanan olaylar, göz önüne alınmalıdır.
- Uygulanabilir stratejilerin seçiminde, yeterince dikkatli davranılmalıdır.
- Mevcut teknolojiyi izleyecek ve uygulayacak biçimde gerçekçi olunmalıdır.
- SP hazırlama ve değerlendirme süreci, yeterince esnek ve katılımcı olmalıdır.

Organizasyonlar, birçok nedenden dolayı stratejik planlama ile ilgilenmektedirler. SP'yi öneren ve savunan kimseler, organizasyon içindeki çalışma arkadaşlarını ve yöneticilerini aşağıdaki ifadelerin bir veya birden fazlasıyla ikna etmeye çalışırlar. Bu ikna çalışmaları şu düşünceleri içermelidir (Bryson, 2011: 13-14):

- Çok çeşitli taleplerle karşılaşmaktayız. Nelere dikkat vermemiz gerektiğini ve nelere öncelik vermemiz gerektiğini anlamamız gerekmez mi?
- Kurallar değişiyor. Ölçülebilir sonuçların üzerinde durulmasına, rekabetin daha sıkı olmasına, kaynak yaratmanın giderek zorlaşmasına, işbirliği için zamana ihtiyaç duyulmasına ve değişen durumlara karşı neler yapabileceğinin bizlere anlatılması gerekmez mi?

- Bilgi teknolojisindeki devrim ile beraber toplam kalite yönetimi, yeniden tasarlama, ekonomik küçülme ve çalışan sayısını değişimi gibi önemli konularla karşı karşıya kalabilir miyiz?

- Gelecek yıl ciddi bir bütçe açığı bekliyoruz. Faaliyetlerimizin, finansal kaynaklarımızın, insan kaynaklarımızın ve bilgi teknolojilerinin daha iyi bir şekilde bütünleşmesi ve entegrasyonu yoluyla daha az kaynak kullanımı mümkün olabilecek mi?

- Şehrimiz sürekli değişiyor ve elimizden gelenin en iyisini yapmamıza rağmen; işler daha iyiye gidiyor gibi görünmüyor?

- X meselesi karşımızda duruyor ve meselenin çözümüne yardımcı olacak bazı yöntemlere ihtiyacımız var; aksi taktirde kötü sonuçlarla karşılaşabilir mi?

- Sağladığımız hizmetleri daha iyi koordine etmemiz gerekir. Şu anda bazı şeyler fazlasıyla dağılmış durumda, sağlanan kaynaklar yetersiz ve bu hizmetlerden faydalanan müşteriler memnun durumda değiller mi?

- Biz bir lider değişimi olacağını biliyoruz ve buna hazırlanmak istiyor muyuz?

- Yönetim kurulumuz bizden bir stratejik plan hazırlamamızı istedi mi?

- Kurumumuzu ve çalışanlarımızı eğitmek ve onları başarıya giden yolda motive etmek için, stratejik planlamayı kullanmamız gerekmez mi?

- Organizasyonumuzun oldukça fazla seçeneği var; fakat nasıl büyük bir etki yapacağımız hususunda bir yol haritasına ihtiyaç duyulur mu?

- Diğer organizasyonlar bu günlerde stratejik planlama yapıyor. Bizim onlardan çok daha iyisini yapmamız gerekmez mi?

Stratejik planlama (SP) toplanan, analiz edilen ve sentezlenen bilgi ile aynı zamanda geniş çapta katılımı yapılan müzakereyi gerektirmektedir. Görevi açıklığa kavuşturmak, hedefleri gerçekleştirmeye çalışmak ve planlama sürecinde stratejik sorunlar üzerine eğilmek, stratejik alternatifler geliştirmek ve bu alternatifler arasından seçimler yapmak, mevcut alınan kararların gelecek çalışmalarda nasıl bir anlam kazanacağı üzerinde durmak SP'nin gerekliliklerindendir (Bryson, 2011: 10).

Organizasyonu geleceğe taşıyabilen bir vizyona sahip olması; organizasyon çalışanlarını ortak bir amaç etrafında toplaması; organizasyonun gelecekte muhtemel

karşılaşılabileceği stratejik sorunları çözme noktasında yardımcı olması; kıt kaynakların kullanımında etkililiği ve verimliliği arttırması; strateji değişikliklerinde yeterince esnek bir yapıya sahip olması, stratejik planlamanın en önemli gereksinimleridir.

2.2.6. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama (SP) örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, değerlendirilmesi, öngörülmesi ve incelenmesi için bir fırsattır. Haberleşme işlevine, dolaylı görüşmelerle katkı sağlar; böylece örgüt açısından ortak bir dil oluşturur. Eşgüdümü sağlar; ve seçilmiş eylemler arasındaki tutarlılığı geliştirir. Kısacası stratejik planlama, kamu sorumluluğunda alınan kararların danışılarak alınmasını ve kurum eylemleri üzerinde stratejik düşünebilmeyi sağlamaktadır. (Zagame, 1993: 14).

Crosby ve Bryson'a göre (2005: 401-426), titizlikle düşünülmüş ve müzakere edilmiş bir stratejik planlama ise şu yararları;

- Arzu edilebilir, uygulanabilir ve kabul edilebilir misyon, hedef, strateji ve eylemler hakkında, yöneticiler tarafından dikkate değer değerlendirmeler yapılabilmesini,
 - Mevcut ve öngörülebilir stratejik sorunların çözümüne yönelik etkili yol ve yöntemlerin geliştirilmesini,
 - Bilginin stratejik önemi göz önüne alınarak, bilginin toplanmasına, analiz edilmesine ve sentezlenmesini,
 - Organizasyonun devamı için kamusal değer yaratılmasını,
 - Devam eden organizasyonel öğrenme sürecinin pekiştirilmesini sağlamaktadır.
- Gürer'e göre (2006: 96), stratejik planlamanın diğer faydaları da şunlardır:
- Yetki devrini kolaylaştırmaktadır,
 - Zaman ve emek israfını önlemektedir,
 - Ortaklaştırmaya imkân sağlamaktadır,
 - Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çekmektedir,
 - Misyonu dayalı kamu yönetimini geliştirmektedir,
 - Kaynaklar rasyonel kullanılarak, tasarruf sağlamaktadır,
 - Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarmaktadır,

- Yöneticiler sistemli bir şekilde geleceği düşünmektedir,
- Yöneticilere uzun dönemli düşünme alışkanlığı sağlamaktadır,
- Ani ve hızlı değişikliklere hazırlıklı olmayı temin etmektedir,
- Takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir,
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlamaktadır,
- Maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artmaktadır,
- Tüm imkânların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin etmektedir,
- Kaynaklar rasyonel kullanılarak, tasarruf sağlamaktadır,
- Uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım etmektedir,
- Kurumlar sahip olacakları “vizyon” sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanmaktadır,
- Sadece düşünmek yeterli olamayacağı için, stratejik düşünme ve davranmaya yönelmektedir,
- Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkmakta ve böylece kamu yönetimleri daha çok müşteriye yönelik olmaktadır,
- Kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak, organizasyonun performansının artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Özetlemek gerekir ise; karar alma süreçlerini kolaylaştırarak, yöneticilere rehberlik etmesi; örgütün temel sorunlarının çözülmesini sağlaması; geleceği öngörmeye çalışarak, sistematik düşünce sistemini oluşturması; çalışanlarına organizasyonun niçin var olduğunu anlatması; değişen çevre koşullarına etkin ve hızlı bir şekilde ayak uydurması, stratejik planlamanın organizasyona sağladığı en büyük avantajlardan bazılarıdır.

2.2.7. Stratejik Planlama İle İlgili Öneriler

Stratejik planlama (SP), kar amacı gütmeyen kurum ve organizasyonların görevlerini yapmalarına, yükümlülüklerini yerine getirilmesine ve organizasyonlar için toplumsal değerler yaratılmasına yardımcı olabilmektedir. Çalışanların SP sürecinin neresine dahil olduğundan veya nasıl etkilendiğinden başlanılmalıdır. Bu anlayış organizasyonun kollektif hareketi için, en önemli prensiplerden biridir (Kahn, 2010: 15).

Stratejik planlamaya nasıl başlanacağı ile ilgili bazı öneriler aşağıda özetlenmiştir (Bryson, 2011: 391-397):

- Yönetici olarak idare ettiğiniz organizasyonun bir bölümü için, SP'yi her zaman üstlenebilirsiniz. Birim, kısım veya bölüm olarak nereden sorumlu iseniz, her zaman oradan başlayın. Ama nereden başlanırsa başlansın, katılımcılar tarafından şu anda nerede bulunduğu hiç akıldan çıkarılmamalıdır. SP sürecine müdahil olan ya da etkilenenler, amaç, süreç ve stratejik planlamanın oluşturulması ile ilgili konularda bazı eğitimlere ihtiyaç duyarlar. Eğer onlar önemli karar vericiler olarak, stratejinin uygulamasında ve formüle edilmesinde rol alacaklar ise, onları bir araya getirmek suretiyle, stratejik planın birer uygulayıcısı ve destekçisi yapmak kaçınılmazdır.

- Organizasyonların SP'yi uygulayabilmesi için, çok gerekli sebepleri olmalıdır. Aksi takdirde süreç, verilen emeğe değmeyecek veya tatminkar bir sonuca ulaşmayacaktır. Madalyonun diğer yüzünde ise, insanlar stratejik planlamada yer almamak için, sonsuz bahane üretebilirler. Bu tür sebepsiz gerekçeler özürden başka bir şey değildir.

- Organizasyon içerisinde liderliğin yerini hiçbir şeyin alamayacağı unutulmamalıdır. Konseptler, prosedürler ve pratikler SP'nin kapsadığı kavramlardır; ancak tek başlarına düşünülemez. Ancak bilgili ve kendini adanmış liderler ile bu kavramlar, tam anlamıyla işletilir. Geniş tabanlı kolektif liderliğin organizasyon içerisinde yaygınlaşması, organizasyonun yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, gerçek toplumsal değerlerin oluşturulması ve katılımcılarının beklentilerinin karşılanması organizasyon için çok önemlidir.

- Bir SP süreci dizayn edilirken, daima eldeki mevcut başarı kriterleri dikkate alınmalı ve süreç organizasyonun ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmelidir.

- SP'deki en büyük yenilik, kritik karar vericilerin organizasyon için neyin gerçekten önemli olduğu hakkında, kendi aralarında ve çalışanlarla yaptığı görüşmelerdir. Bir SP süreci, kritik karar vericilere stratejik olarak ve hareket etmelerine yardımcı olma yöntemidir. SP sürecinin başlatılması, kritik karar vericileri bir araya gelip, organizasyon adına stratejik düşünüp, hareket etmesiyle anlam kazanmaktadır.

- SP’de en çok ihtiyaç duyulan kaynak para değil, kritik karar vericilerin dikkati ve organizasyona bağlılığıdır. SP para bazında pahalı olmamasına rağmen; ana kaynağı yetiştirmiş insan olduğundan, gerçekte pahalı bir uygulamadır.

- Kurumsallaşma, takım olma, morallerin yüksek oluşu ve motivasyon, SP’yi başarıya taşıyan faktörlerdir.

- Her türlü organizasyon ihtiyaç halinde, SP sürecinin tasarımı ve uygulama evrelerinde, danışmanlık hizmeti alma yoluna başvurulabilir.

- Eğer organizasyon SP uygulama sürecinde zorlanır ise; sürecin potansiyel faydaları hatırlatılmalıdır.

Unutulmamalıdır ki; stratejik planlama organizasyona;

- Stratejik olarak düşünme, hareket etme ve etkin stratejileri geliştirme,
- Gelecekteki hedefleri belirleme ve öncelikleri oluşturma,
- Bugünün sonuçları altında gelecekle ilgili kararlar alma,
- Organizasyon için önemli stratejik sorunları çözme,
- Organizasyon için daha geniş tabanlı performans yönetimini geliştirme,
- Sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurma hususlarında birçok yönden katkı sağlamaktadır

2.2.8. Stratejik Planlamaya Yönelik Eleştiriler

Stratejik planlamaya (SP) yönelik temel eleştiri konularından birisi çevre şartlarındaki gelişmelerin tahmin edilebilir olduğunun kabul edilmesidir. SP’yi eleştirenler, özellikle değişken çevre koşullarında geleceği yeterli düzeyde tahmin etmenin mümkün olamayacağını ifade etmişlerdir (Altunoğlu, 2001: 66).

SP’nin eleştirildiği bir başka konu da, üst düzey yöneticilerin karar verme sürecinde alt kademedeki çalışanların fikirlerini dikkate almamasıdır. Yani “*üst-alt yönetim*” anlayışı savunulmakta, düşünme ve uygulamanın farklı kişilerce yapılabileceği varsayılmaktadır. Aynı zamanda hazırlama-uygulama ayrımı bilginin toplanma ve üst kademedeki yöneticilere geçiş aşamasında kayıp veya değişikliğe uğramayacağını varsaymaktadır. Akademisyenler bu noktada önemli bir eleştiri yaparak işletmenin alt birimlerinde elde edilen bilgiden, örgütün hiyerarşik yapısı yüzünden, üst düzeydeki

yöneticilerin tam anlamıyla haberdar olamayacağını savunmuşlardır (Altunoğlu, 2001; 68-69).

SP'nin eleştirildiği bir başka nokta yöneticilerin rasyonel davrandıklarının kabul edilmesidir. Rasyonelliğe göre üst düzey yöneticiler ekonomik, teknolojik, politik fırsat ve tehditleri görebilir ve alternatifler geliştirerek bunlar arasından işletme performansını en fazla artıracak seçeneği uygulayabilirler. Bu varsayım akademisyenler tarafından eleştirilmiş ve yöneticilerin rasyonelliğinin sınırlı olduğu belirtilmiştir. Bu eleştirinin arkasındaki gerekçe ise insanların birkaç faktörden fazlasını analiz edememeleri, elde edilen bilgileri incelemede isteksiz oluşları ve bilginin yorumlanmasında ön yargılı davranmalarıdır. Ayrıca rasyonel ve formülize edilmiş stratejinin, stratejik düşünceye esnek olmayan bir yapı kazandırdığı da iddia edilmiştir (Altunoğlu, 2001: 66-69).

Yine konuyla ilgili olarak yapılan başka bir eleştiri de üst kademe yöneticilerinin kendi stratejilerini geliştirirken işletmeyle olan ilişkilerini oldukça zayıf tutmalarıdır (Simpson, 1998: 478).

Yöneticileri tarafından yeterince desteklenmeyen, çalışanları ortak bir vizyon ve misyonda etrafında birleştiremeyen, yeterince kaynak ve zaman ayrılmayan, değişen çevre koşullarına ayak uyduramayan bir stratejik planlamanın, başarılı olma ihtimalinin düşük olabileceği gerçeği asla unutulmamalıdır. Ayrıca;

- SP sürecinin organizasyona ek bir maliyet getirebileceği,
- Tüm organizasyonların SP sürecine tam anlamıyla hazır olmadığı,
- Bu kapsamlı SP sürecinde organizasyonda farklı birimlerdeki çalışanlar arasında işten çıkarılabileceği algısının oluşabileceği,
- SP'nin başarıya ulaşabilmesi için, gerekli olan bazı kavramların, organizasyon çalışanları için yeterince karmaşık bir yapıya sahip olabileceği gerçeği, yönetici ve liderler tarafından mutlaka hesaba katılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bu başlık altında Bryson'ın stratejik planlama modeli kaynak alınarak stratejik planlama sürecinin evreleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Bir organizasyonun mevcut durumu ile gelecekte arzu ettiği nokta arasındaki gidişatını inceleyen, amaç ve hedefleri belirleyen, bunlara ulaşmak için çeşitli stratejileri geliştiren, uygulayan ve sonuçlarını değerlendiren yapı, stratejik planlama süreci (SP) olarak adlandırılır. SP sürecini oluşturan basamaklar, organizasyonun yapısı, faaliyetleri ve içinde bulunduğu çevre koşullarına göre değişik gösterebilmektedir.

SP süreci, etkili bir katılımı sağlamak için yürütülür. SP, bu anlamda görevlerin, hedeflerin ve stratejilerin başarısı için değerli fikirler üretir. SP, uygulama sırasında stratejileri benimsemek ve bu stratejileri korumak için, ortak bir yönetim tesis eder; uygulama için ihtiyaç duyulan rehberlik hizmetlerini ve kaynakları sağlar; uygulamayı desteklemek ve stratejik planlamanın bir sonraki adımı ile ilgilenmek için, yetki ve bilgi tesis eder (Bryson, 2011: 43).

Stratejik planlama süreci bu on adımla ortaya konulmaktadır (Bryson, 2011: 46);

- Stratejik planlama sürecinin onaylanması ve başlatılması,
- Organizasyonun yükümlülüklerinin tanımlanması
- Organizasyonun misyon ve değerlerinin belirlenmesi,
- Organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi,
- Organizasyonun karşılaşılabileceği stratejik sorunların belirlenmesi,
- Stratejik sorunların çözümlenmesinde strateji ve planların formüle edilmesi,
- Stratejiler ile planların uyumlaştırılması ve gözden geçirilmesi,
- Etkili bir organizasyonel vizyon oluşturulması,
- Etkili bir stratejik planlama eylem planı sürecinin geliştirilmesi,
- Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesidir.

3.1. Stratejik Planlama Sürecinin Onaylanması ve Başlatılması

Bu ilk adım, tüm stratejik planlama faaliyeti hakkında önemli karar alıcılar ve kanaat önderleri arasında fikir birliği oluşabilmesi için, görüşme ve müzakereler yapmayı gerektirir. Bir organizasyonda stratejik planının başarılı oluşabilmesi için, önemli karar alıcıların bağlılığına ve desteğine bağlıdır. Eğer SP süreci birden çok birim ve organizasyonu kapsayacak şekilde geniş kapsamlı olacak ise; organizasyon dışındaki önemli karar alıcılarının katılımı da çok önemlidir (Nutt ve Backoff, 1996: 455-486).

Organizasyon içindeki bazı kişi ve gruplar stratejik planlama sürecini başlatmalıdır. Aynı zamanda önemli karar alıcı kişilerin kim olacağı, hangi kişi ve grupların SP sürecine dahil edilip, edilmeyeceği de bu adımda belirlenmelidir (Fernandez ve Rainey, 2006: 1-25).

Belirlenen karar alıcılar, kanaat önderleri ve grupları arasında müzakere süreci başlatılmalıdır. Uygulamada bir dizi mutabakat, genellikle önemli paydaşlar ve karar alıcılar gibi sürecin oluşumuna doğrudan destek olanlar arasında oluşturulmalıdır. Bir organizasyon veya kar amacı gütmeyen teşkilat için, şayet etkili bir hareket tarzı oluşturulup, karar organı her an denetlenmeye hazır olacak şekilde işini yapıyor ise; stratejik planın istenen etkiyi sağlaması büyük ölçüde mümkün olacaktır.

Bryson'a göre (2011: 47-48) bu evrede stratejik planlamanın (SP) başarılı olabilmesi için, aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

- Çalışmanın amacı,
- Başarılı bir çalışma esnasında karşılaşılabilecek olası kısıtlama ve engeller,
- Stratejik planlama (SP) takımı,
- SP süreci içerisindeki faaliyetleri denetlemek için, yetkileri güçlendirilmiş bir kurul.
- SP süreci esnasında ihtiyaç duyulan kaynaklar,
- SP süreci içinde tercih edilen adımlar ve bu adımları tamamlayacak geri bildirim yolları,
- SP sürecinin sonunda beklenen istekler,

Hizmetlerden yararlanan vatandaşlar, çalışanlar, sendikalar, çıkar grupları, politik partiler, finansal topluluklar ve sivil toplum örgütleri bir organizasyonun paydaşlarına örnek olarak gösterilebilir. Paydaşların fikirlerine ve endişelerine önem vermek çok önemlidir. Kurumsal ve kar gütmeyen organizasyonların başarısı, paydaşların beklentilerini belli bir ölçüde karşılamasından geçmektedir (Rainey, 2009: 266).

Bir paydaş analizi, organizasyonun karar alıcılarının ve SP takımının, organizasyonu çevreleyen koşullara adapte olarak, çalışmalarının bir yoludur. Aynı zamanda paydaş analizi, SP sürecinde organizasyon şemasını tanımlamaya yardımcı olan, etkili stratejiler geliştirmede önemli katkılar sağlayabilmektedir (Moore, 1995: 25).

Planlama faaliyetini organize eden kişiler temel paydaş analiz tekniği gibi farklı teknikleri kullanmayı ciddi bir şekilde düşünmelidir. Bu teknikler ile, SP takımının organizasyondaki paydaşlar arasında bir fikir birliği oluşturması, paydaşların organizasyonun performansını değerlendirmek için kriterler belirlemesi ve organizasyonun performansının paydaşlar tarafından açısından belirlenen kriterlere göre başarılı olup olmadığı değerlendirilmesi sağlanabilir (Bryson, 2011: 49).

3.2. Organizasyonun Yükümlülüklerinin Tanımlanması

Bir organizasyon misyon ve değerlerini tanımlamadan önce, paydaşlarla beraber resmi ya da resmi olmayan yükümlülükleri tam olarak tanımlamalıdır. Resmi yükümlülükler kanun, yasa, yönerge, sözleşme maddeleri, planlar olarak tanımlanabilir. Resmi olmayan yükümlülükler ise; organizasyondaki mevcut paydaşların istek ve beklentileri olarak tanımlanabilir.

Organizasyonda mevcut resmi ve resmi olmayan yükümlülükler, karşılaşılan farklı zaruriyetlerden kaynaklanmaktadır. Bu zaruriyetler aslında, karşılaşılan farklı gereklilik, kısıtlama ve beklentilerdir (Simons, 1995: 148).

Aslında organizasyonun uyması gerekli yükümlükleri önceden bilinmesi olağan bir durum değildir. Genellikle resmi yükümlükleri özetleyen ilgili yasalar, politikalar, yönetmelikler, beyannameler genelde organizasyonun ancak birkaç üyesi tarafından okunmuş olur. Bu resmi yükümlülükler okunmuş olsa bile; stratejik planların pek çoğu

resmi yükümlüklerin birçoğunu açık bir şekilde içermez; bu nedenle bu yükümlülükler gözden kaçırılabilir (Piotrowski ve Rosenbloom, 2002: 643-657).

Ayrıca organizasyonun birçok üyesi tarafından organizasyonun karşılaştığı resmi olmayan yükümlüklerde yeterince anlaşılamayabilir. Bu durumda bir çok organizasyonun temel hatalar yapıyor olması, hiç de şaşırtıcı bir durum değildir. Birincisi; ne yapmaları gerektiğini bilmeden veya açık olarak dile getirilmeden, organizasyon üyelerinin yükümlülükleri yeterince anlamaları olası değildir. İkincisi; organizasyon üyeleri faaliyetlerinde, normalde olduklarından daha fazla sınırlandırıldıklarına inanabilirler. Üçüncüsü; organizasyon üyelerine ne yapacakları konusu açıkça söylenilmemiş ise; bu yükümlülükleri yapmalarına izin verilmediği düşüncesine kapılmaları gayet normal bir durumdur (Bryson, 2011: 50).

3.3. Organizasyonun Misyon ve Değerlerinin Belirlenmesi

Organizasyonun var oluş nedeni olarak gösterilen misyon, organizasyon üyelerine bir istikamet vermesi amacıyla oluşturulmuş ve organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeye yarayan görev ve değerler olarak tanımlanabilir.

Değerler, kurumun çalışmalarında, paydaşlarla olan ilişkilerinde gözetilen ilkelere, kuruma iyi yapılması, insanlara iyi davranılması, olumlu düşünce, değerlere birer örnek olarak gösterilebilir; ve tüm ilişkiler bu iyi ilkeler çerçevesinde yürütülür. Ayrıca kurumun değerleri, operasyonel ilkeleri ve strateji seçimini de etkiler (Usta, 2014: 43).

Bir organizasyonun misyonu, yükümlülüklerle uygun ve belli bir koordinasyon içinde, organizasyonun var olma nedeni ve oluşumu için, gerekli toplumsal gereklilikleri sağlamaktır. Organizasyonun misyonu, makul maliyette toplumsal değer yaratmanın yanında, organizasyona doğru bir yön göstermektedir (Vella, 2008: 77).

Bu misyon ve değerler nihai amaçtan ziyade, stratejik planlama sürecinin orta bölümlerindeki hedef ve amaçlardır; çünkü nihai amaçlar stratejik planlama sürecinin başında yeterince anlaşılmamaktadır (Vella, 2008: 48).

Stratejik değişim döngüsü tarafından tasarlanmış bilgiler, amaçlara ulaşmak için yapılan tercihler tarafından yönlendirilir. Stratejik planlamanın doğal amacı, sürekli bir geri bildirim ve öğrenme tayin etmektir; çünkü geri bildirim ve öğrenme sayesinde

hedefe doğru giden yol üzerinde kalabilmek için gerekli bilgi akışı sağlanmaktır (Simon, 1996: 130-131).

Bir şirket, devlet kurumu veya kar amacı gütmeyen bir organizasyon için, karşılamak zorunda olduğu toplumsal talep ve ihtiyaçların açıklanabilir olması gerekmektedir. Bu bakış açısı ile incelendiğinde, organizasyonlar aslında kendi içlerinde bir sonuç olarak değil, sonuca giden bir amaç olarak görülmelidirler (Frederickson, 1997: 11-12).

Organizasyonun misyon ve değerlerini tanımlamak, organizasyonun oluşumunu anlamaktan daha önemlidir. Organizasyonun amacını açıklığa kavuşturmak, kendi içindeki gereksiz çatışmaları önlerken; müzakere kanallarını açıp, etkililiği arttırmaktadır (Thompson, 2008: 544).

Misyon üzerinde uzlaşma, hangi organizasyon ile işbirliği yapılacağı, rekabet edileceği ve geniş bir çerçeve içinde organizasyonun gidişatının planlanması gibi temel alanların açıklanması gibi konularda, organizasyona yardımcı olmaktadır. Misyon üzerinde uzlaşma, bu yüzden düşüncelerin kabul edilebilirliğini ve akla uygunluğunu denetleyen önemli bir yapı olarak organizasyonda görev üstlenmektedir (Bryant, 2003: 96-99).

Misyon üzerinde uzlaşmak, aslında düşünmeyi, öğrenmeyi ve meşruluğu sınırlandıran engelleri kaldırabilmektedir. Üstelik sosyal anlamda savunulabilir bir misyon, önemli paydaşlar ve çalışanlar için sürükleyici bir ilham kaynağı olabilmektedir (Weiss ve Piderit, 1999: 193-223).

Önemli paydaşlar arasında ilham verici bir misyon hakkında temel bir uzlaşma sağlanmadan, herhangi bir organizasyonun üstünlük elde etmesi pek olası bir durum değildir (Rainey ve Steinbauer, 1999: 1-32).

3.4. Organizasyonun İç ve Dış Çevresinin Değerlendirilmesi

Stratejik planlama takımı, organizasyonun karşılaşılabileceği fırsatları ve tehditleri, organizasyonun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için, dahili çevre koşullarını detayları bir şekilde incelemelidir. Temelde dış faktörler organizasyonun kontrolü altında olmayan faktörler iken; iç faktörler organizasyonun kontrolü altında faktörlerdir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 24).

Fırsatlar ve tehditler, genellikle gelecek ile ilgili iken; güçlü ve zayıf yönler ise, gelecekteki ziyade içinde bulunulan zamanla ilgilidir (Nutt ve Backoff, 1992: 14).

Dikkat edildiğinde organizasyonların kendi güçlü yönlerinden çok, nitelik ve değerlerin içinde bulunduğu toplumsal koşulları düşünmeleri daha olasıdır (Kretzmann ve McKnight, 1997: 4).

Güçlü yönlerin, zayıflıkların, fırsatların ve tehditlerin analizinden, SWOT tekniği olarak bahsedilmektedir. Bu teknik sayesinde politik, sosyal, ekonomik, eğitim, teknolojik ve fiziksel çevredeki eğilim ve değişimlerin gözetlenmesi, fırsatların ve tehditlerin, planlayıcılar ve karar alıcılar tarafından farkına varılması sağlanmaktadır. Maalesef organizasyonların büyük çoğunluğu, ciddi tehdit ve zorlukların sunabileceği fırsatlara değil; olumsuz veya tehdit edici yönlerine odaklanırlar. Aksine dengeli bir bakış açısı sağlanabilmesi için, bu fırsatlar ve tehditler dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir (Nutt, 2001: 35-69).

Başka bir deyişle zorluk ve tehditlere yeterince dikkati çekmek, güçlü yönler oluşturmak ve performansı arttırmak için, bir fırsat olarak görülmelidir (Weick ve Sutcliffe, 2007: 71).

SP takımı, eğilimleri ve olayları gözlemlemenin yanında, kaynak akışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen belirli dış paydaş grupları üzerinde de yoğunlaşmalıdır. SP takımı dikkatini, işbirliği yaptığı kişilere, işbirliğine dayalı güce ve işbirliğine dayalı kazanımın muhtemel kaynaklarına yöneltmenin yanı sıra; rekabetçi kişilere, rekabete dayalı güce ve kazanımların muhtemel kaynaklarına da aynı oranda yöneltmelidir (Bryson, 2011: 50-52).

Organizasyonlar dış çevrede gerçekleşebilecek olayları incelemek ve analiz etmek için, farklı senaryolar oluşturmalarıdır. Bu senaryolar aslında, büyük organizasyonlarda pek çok SP'nin genel bir uygulamasıdır (Van der Heijden, 2005: 15-17).

Senaryolar, farklı güçlerin ve eğilimlerin birbirlerini muhtemel olarak ne kadar etkilediklerini ve hangisinin organizasyona uygun, hangisinin uygun olmadığını gösterme noktasında özellikle iyimserdir. Senaryolar, gerektiğinde organizasyonun resmi geleceğini sorgulayan etkili bir role dönüşebilir. Resmi gelecek, yürürlükteki stratejileri

mantıklı hale getiren, kabul edilmiş farzedilen gelecektir. Bu geleceğin doğruluğunu, sorgulama noktasında isteksiz olan organizasyonların beklenilmeyen durumlardan etkilenebileceği muhtemeldir (Barzelay ve Campbell, 2003: 14).

Hem çalışanlar, hem de yönetim üyeleri, etkililiği sağlayıcı resmi olmayan gayret ve çabaları arttırmak için, organizasyon dışı çevre değerlendirme sürecine güvenmeyi önemsemelidir. Organizasyon dışı çevre değerlendirme teknolojisi, oldukça basit ve anlaşılabilir olmasının yanında, organizasyonun görevini izlemeye ve organizasyonun üzerinde bir etkiye sahip olması muhtemel daha geniş bir dünyada ne olduğunun işaretlerini basit, uygulanabilir ve etkili bir şekilde sürdürmeyi mümkün kılar. Sürecin temelde üç adımı vardır; önemli eğilimleri anlamak için çevreyi taramak, sorunları saptamak, karar almak için rapor hazırlamaktır (Pflaum ve Delmont, 1987: 56-67).

Bir paydaş analizi ile birlikte, fırsatları ve tehditleri dikkate almak, organizasyonun “*kritik başarı faktörlerini*” belirlemek için kullanılabilir. Bu faktörler, organizasyonun başarılı olabilmesi için yapılması zorunlu olan şeylerdir. İdeal olarak, organizasyon bu alanlarda çok iyi olmalı ve rakipleri geride bırakmak için böyle davranılmalıdır. Özel sektör uygulamalarında “*kritik başarı faktörleri*” yeni ürün ve hizmet alım konularında, sıklıkla görüşülüp, müzakere edilen konuların başında gelmektedir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 79-81).

Güçlü yönleri ve zayıflıkları belirlemek için, organizasyon kaynakları, mevcut stratejiyi ve performansı gözlemlemelidir. Pek çok kamusal ve kar gütmeyen organizasyon, genellikle ücret, araç -gereç, teçhizat ve tam zamanlı çalışanlar gibi bir çok girdisi hakkında geniş bilgiye sahiptir. Ancak felsefesi, öz değerleri, kendine özgü yeterlilikleri, kültürü gibi konularda çok az organizasyon geniş bir fikre sahiptir (Bryson, 2011: 53).

Organizasyonun güçlü yönlerini ve zayıflıklarını değerlendirmek, organizasyonun kendine özgü yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır (Pralhad ve Hamel, 1990: 79-91).

Bu değerlendirme, genel olarak organizasyonun kaynaklarını maksimum kullanıma imkan sağlarken; organizasyona düzenli olarak daha iyi bir performans gösterme imkanı da tanımaktadır (Bryson, Ackermann ve Eden, 2007: 702-717).

Başka bir deyişle, girdileri, zorlukları karşılayan çıktıları dönüştürmek, amaçları icra etmek, paydaşları tatmin etmek ve kamusal değer yaratmak için “*organizasyonun üzerinde çalıştığı değer zinciri veya mantıklı model hakkında yaptığı ve anlattığı şey nedir*” sorusu önem arz etmektedir. Ne olduğu hakkında açık olmak ve ne olması gerektiği hakkında farkındalık, bu sorunun cevabını bulmada, organizasyona yardımcı olacaktır (Heintzman ve Marson, 2005: 549-575).

Temkinli olmak ve stratejinin ne olduğunu anlamak, organizasyon açısından ne olup bittiğini görmek önemlidir. Mintzberg ve diğerlerine göre; stratejinin teşvik ediciliğinin, organizasyondaki insanları dikkat dağılımından korumada önemli rolü olduğu iddia edilmektedir. Güncel stratejiyi tam olarak kavramak, insan kaynakları yönetimini, bilgi teknolojisini ve finansal yönetimi arzu edilebilir seviyede tutmak, sürdürmek ve güçlendirmek için gereklidir (Bryson, 2011: 55).

3.5. Organizasyonun Karşılaşabileceği Stratejik Sorunların Belirlenmesi

Stratejik sorunlar, organizasyonun amaçlarını, misyonunu, değerlerini, üretimini, maliyetleri, finansmanı etkileyen temel sorunları ve önemli güçlükleri kapsar. Bu sorunları akılcı bir çerçeveye oturtmak için, genel olarak ortak akıla, iletişime, istek ve dışarıdan gelen taleplere gereksinim duyulur.

Stratejik planlama, organizasyon ile çevre arasında en iyi uyumu sağlamaya odaklanır. Yükümlülüklere ve dış çevreye dikkat, dıştan içe bir planlama olarak; misyon, organizasyonel değerlere ve dahili çevreye dikkat, içten dışa bir planlama olarak düşünülebilir. Stratejik sorunları hızlı ve etkili bir şekilde ele almak, organizasyonun başarılı olması için hayati önem arz eder. Stratejik sorunlara tepki vermeyen bir organizasyon için, bir tehdit ya da kaçan bir fırsat, istenmeyen sonuçlar ile neticelenebilir (Bryson, 2011: 55-56).

Daha önceki adımlarda müzakere edilerek alınan kararlar, stratejik sorunların bir parçası olarak görüldüğünde; SP sürecinin yinelenen doğası bu adımda ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir çok SP takımı, organizasyonun misyonunun ne olduğunu bildiklerine inanarak bu sürece başlar. Ancak organizasyonun başarısı için olmazsa olmazlardan biri olan, misyonunun tam olarak ne olması gerektiği, SP takımları tarafından çoğu kez bu adımda öğrenilir. Başka bir deyişle, organizasyonun

karşılaşılabileceği yeni durumlar karşısında, SP takımının yeni fikirleri dikkate alınarak, organizasyonun mevcut misyonu bu adımda güncellenebilir (Bryson, 2011: 56-57).

Stratejik sorunlar, tabiatları gereği içlerinde çeşitli anlaşmazlıkları içerirler. Aslında bu anlaşmazlıklar, amaçları (ne), yöntemleri (nasıl), felsefeyi (niçin), konumu (neresi), ve stratejik sorunların çözümüne yönelik hangi yolların avantaj veya dezavantaj sağlayabileceğini içerebilir. Bu anlaşmazlıklar, stratejik sorunları anlama ve kavrama açısından, paydaşların duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemektedir. Stratejik sorunların etkili bir şekilde çözülebilmesi için, organizasyonun bu anlaşmazlıkları ele almaya ve çözmeye yeterince istekli olması gerekmektedir. (Weick, 1995: 92).

Bu adımda, bu olumlu etkileşim doğru şekilde değerlendirilir ise, paydaşların ihtiyaç duyabileceği sosyal ve toplumsal gereksinimler de karşılanabilir (Heifetz, Linsky ve Grashow, 2009: 155).

Stratejik bir sorun şu şekilde ifade edilmelidir (Wildavsky, 1979: 402):

- Stratejik sorunlar tercihen kısa ve öz bir şekilde tanımlanmalıdır. Ayrıca stratejik sorunlar organizasyonun ele alması gereken temel sorunlar olarak görülmelidir. Eğer organizasyon bu sorunları temel bir sorun olarak görmez ise, organizasyon için en iyisi, bu durumu bir sorun olarak düşünmek yerine, bir koşul olarak düşünmek olmalıdır.

- Stratejik sorunların çözümünü zorlaştıran faktörler, listelenmelidir. Bu faktörleri listelemek, bir sonraki adım olan stratejileri geliştirmede faydalı olacaktır. Stratejik sorunların listelenmesi çok önemlidir; çünkü stratejik meselelerin çözümünde, bu listelerden faydalanılır. Her etkili strateji sayesinde, zorluklar ve güçlükler minimize edilip, bunların üstesinden gelinirken; aynı zamanda güçlü yönler oluşturup, fırsatlardan yararlanılır.

SP takımı, stratejik sorunların üzerine yoğunlaşarak yapılan yanlış işlemlerin sonuçlarını hazırlamalıdır. Bu çalışma, stratejik sorunların organizasyon için ne kadar önemli ve stratejik olduğu konusunda, yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olacaktır. Eğer yapılan çalışmanın ardından hiçbir sonuç ortaya çıkmamış ise; o zaman bu sorunun, stratejik bir sorun olmadığı düşünülmelidir (Bryson, 2011: 57).

Bryson'a göre (2011: 57-58), farklı tipteki stratejik sorunların özellikleri aşağıda listelenmiştir:

- Organizasyonu değiştiren ve özellikle organizasyonun ana faaliyet alanı içinde olan sorunlar Heifetz tarafından ilkinde, uyarlanabilir zorluklar ve ikincisinden teknik problemler olarak bahsedilir iken; Nutt tarafından ilkinden gelişmeye yönelik sorunlar; ikincisinde ise gelişimsel olmayan sorunlar olarak bahsedilir.

- Stratejik sorunlar, mevcut durumda organizasyonel bir davranış gerektirmez; fakat düzenli bir şekilde gözlemlenmelidir.

- Birçok organizasyon için stratejik sorunlar, organizasyonun SP döngüsünün bir parçası olarak ele alınmalıdır.

- Acil çözüm bekleyen stratejik sorunlar sıradan bir şekilde ele alınmamalıdır.

Stratejik sorunların tanımlanabilmesi için, beş temel yaklaşımdan söz edilmektedir:

- *Dolaysız yani direkt yaklaşım*; yükümlülüklerin, misyonun, SWOT (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar, güçlükler)' un ve stratejik sorunun açık bir şekilde tanımlanması olarak ifade edilir.

- *Dolaylı yaklaşım*; stratejik sorunu tanımlamadan önce, birkaç farklı seçenek hakkında beyin fırtınası yapmakla başlar. Seçenekler, yükümlülükleri karşılamak, misyonu gerçekleştirmek, kamusal değer yaratmak, iştirakçilerin performans beklentilerini karşılamak, güçlü yönler oluşturmak, fırsatlardan yararlanmak, zayıflık ve güçlükleri azaltmak veya üstesinden gelmek, geçmişteki çalışmaların önemli yanlarını dahil etmek gibi organizasyonun uygulayabileceği hareket tarzlarını içermektedir (Nutt, 2001: 35-69).

- *Eylem odaklı strateji haritalama yaklaşımı*; organizasyonun atabildiği gerekli adımları, bunları nasıl ve neden atılacağı ve bunların arasındaki neden-sonuç ilişkisini veya etki-tepki ilişkisini oklarla göstermektedir (Eden ve Ackermann, 1998: 122).

- *Gerginlikler yaklaşımı*; Nutt ve Backoff tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, insan kaynakları, öz sermaye, değişim, geleneklerin korunması, performans, verimlilik gelişimi ve onların farklı kombinasyonlarını içermektedir (Sternan, 2000: 37).

- Son olarak *sıraya koyma yaklaşımı* ise; organizasyonun misyonunu, hedeflerini, stratejilerini, hareket tarzlarını ve sistemlerini düzenli bir işleyişini engelleyen problemler veya gereksinimleri üzerine eğilmekte ve irdellemektedir (Bryson, 2011: 59).

3.6. Stratejik Sorunların Çözümlemesinde Strateji ve Planların Formule Edilmesi

Strateji, bir organizasyonun ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığını tanımlayan amaçlar, ilkeler, projeler, eylemler ve kararlar olarak tanımlanır. Bu tanımlama, eylemleri ve bu eylemlerin sonuçlarını anlamak için, bilinçli bir şekilde geniş tutulmuştur. Organizasyonlar etkili stratejiler belirleyerek, seçimler ile eylemleri, eylemler ile sonuçları doğru ve uyumlu bir şekilde birbirleriyle ilişkilendirebilirler (Eden ve Ackerman, 1998: 349).

Amaçların ve isteklerin açık olarak belirtilmesi, taslak stratejiler ya da resmi stratejik planların taslakların hazırlanması bu adımda gereklidir. Eğer SP süreci nispeten basit, küçük ölçekli ve sadece tek organizasyonu kapsıyor ise; stratejik plan taslakları bu adımın sonunda yeniden incelenmeli ve düzeltilmelidir (Bryson, 2011: 60).

Çok sayıda strateji geliştirme yaklaşımı vardır; bunlardan da önemli olanları şunlardır (Bryson ve Anderson, 2000: 143-162):

- *Beş bölümlü strateji geliştirme süreci*; stratejik sorunları çözmek için pratik alternatiflerin, misyon ve vizyonun tanımlanmasıyla başlar. Her bir seçenek, kendi faaliyet koşulları içinde değerlendirilmelidir. Faaliyet koşulları içinde seçeneklerin açıklanması, seçeneklerin katılımcılara daha gerçekçi anlatılmasına yardımcı olmaktadır.

- *Eylem odaklı strateji haritalaması*; eylem odaklı strateji planlaması veya bazen rastlantısal haritalama adı da verilmektedir. Colin Eden, Fran Ackerman vb. tarafından geliştirilen stratejik geliştirme ve inceleme methodunu esas almaktadır (Ackerman ve Eden, 2011: 60).

Bu method emir eylem terimleri ile yazılmış, her bir seçeneğin var olduğu, stratejik sorunların her birinden söz etmek için, çoklu seçeneklerin listelenmesini içermektedir. Bu method sayesinde, hangi seçeneklerin diğer seçeneklerin meydana

gelmesine neden olduğunu oklar semboljisi ile gösterilmektedir. Bir seçenek, bir bağdan veya bir zincirden daha çok, bir kısım olabilmektedir. Sonuç faaliyet-sonuç ilişkilerinin bir bileşimidir. Okların oluşturduğu zincirin son halkasına doğru olan bu seçenekler, muhtemel amaç, hedef, misyon ve vizyon ifadeleridir.

SP takımı, misyonu, vizyonu ve dolaylı olarak bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda sınırlamaları listelemelidir. Bu noktada sınırlamalara odaklanmak, birçok stratejik planlama sürecine özgü bir şey değildir; ancak böyle yapmak zorluklarla doğrudan olarak mücadele etmekle ilgili geliştirilmiş olan stratejileri sağlama almanın bir yolu olarak düşünülmektedir (Goldratt, 1999: 40-49).

Alternatifler, misyon ve vizyon sınırlamaları listelendiğinde, SP takımı doğrudan veya dolaylı olarak kısıtlamaların üstesinden gelebilmek için, daha gerçekçi önermeler geliştirmelidir.

Büyük ve önemli öneriler sunulduktan sonra, etkili stratejiler geliştirmek için iki nihai görev vardır. Organizasyonlar gelecek iki üç yıl boyunca benimsenmesi gereken eylem ve hareket tarzlarını tanımlanmalıdır. Ve sonunda gelecek altı aydan bir yıla kadar olan çalışma programı, eylem ve hareket tarzları detaylı olarak ayrıntılarıyla açıklanmalıdır (Bryson, 2011: 61).

Etkili bir strateji, birden fazla kriteri karşılamalıdır. Teknik açıdan işlenebilir, yönetsel olarak uygulanabilir, önemli paydaşlar için politik olarak kabul edilebilir ve sonuç odaklı olmalıdır. Ayrıca organizasyonun felsefesini, öz değerlerine, toplumun ahlaki değerlerine uygun, ve yasal olmalıdır. Makul bir maliyette, belirli bir toplumsal değeri yarattığı farzedilmiş, stratejik sorunlar ele alınmalıdır. (Bryson, 2011: 62).

3.7. Stratejiler ile Planların Uyumlaştırılması ve Gözden Geçirilmesi

Stratejiler açık ve kesin olarak belirtildiğinde, SP takımı stratejileri benimsemek için, resmi bir karar almaya ihtiyaç duyar. Eğer stratejiler resmi bir stratejik planın parçası olacak ise, organizasyonun resmi bir kararı benimsemesi ve uygulaması zorunlu olacaktır. Ayrıca bu karar, istenilen değişiklikleri doğrulamakta, tasdik etmekte ve organizasyonun kullandığı planlama modelinin revize edilmesinde yardımcı olacaktır (Dalton, 1970: 231).

Stratejiler ve stratejik plan, sadece küçük bir organizasyon için geliştirildiğinde, bu adım aslında altıncı adımla birleştirilebilir. Ancak stratejik plan geniş bir organizasyon veya topluluk için hazırlandığında, muhtemelen farklı bir adıma ihtiyaç duyulacaktır. Karar verme organları ve plan uygulama grupları, organizasyonun uygulamayı etkili bir şekilde devam ettirebilmesi için, plan ve stratejilerin en azından bir kısmını onaylamak zorunda olmalarına rağmen; SP koordinasyon heyetinin, strateji ve plan neticesinin tümünü onaylatması gerekecektir.

Herhangi bir strateji veya planın kabul edilip, yürürlüğe girmesini sağlamak için, tüm önemli dahili veya harici paydaşların beklenti ve çıkarlarına önem vermek ve uygulamaya geçirmek gerekmektedir. Karşılıklı çıkar ilişkisini destekleyebilen, teşvik edici şeyler bulmak veya uygulamak, organizasyon için yararlı olabilir. Tasarının kabul edilip, yürürlüğe girmesini sağlayan, bu aşamalarda oluşabilecek anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği noktasında bilgilendirilen insanlar tarafından savunulup, desteklenmesi stratejik plan için çok önemlidir (Crosby ve Bryson, 2005: 177-201).

3.8. Etkili Bir Organizasyonel Vizyon Oluşturulması

Vizyon gelecekte ulaşılması istenilen yerin resmidir. Vizyonlar gelecek ile ilgili olsalar bile gerçeklik temelinde olmalıdır. Bu yüzden bir hayal veya umuttan daha farklıdır. Yönetici ve liderlerin ortaya attığı taahhütler veya sözlerin temeli olmalıdır. Aynı zamanda katılımcıların istek ve vaatlerini belli oranda karşılamalıdır.

İnsanları motive eden bir vizyon, çalışmayı teşvik etmek ve kışkırtmak için zorlayıcı olacaktır; ancak gerçeklikten çok uzak bir vizyon ise insanlarda hayal kırıklığı yaratacaktır. Diğer bir deyişle birçok organizasyon, başarılı bir vizyon oluşturma, strateji belirlemeden daha çok bir klavuz görevi görebileceğini düşünmektedir (Bryson, 2011: 64).

Bu adımda SP takımı tarafından oluşturulan stratejilerin uygulamaya geçirildiğinde nasıl sonuçlanabileceği tanımlanır. Bu tanımlama, aslında organizasyonun başarı vizyonudur. Çok az organizasyon böyle bir tanımlama ve vizyona sahiptir; ancak bu tanımlamaların önemi, iyi yönetilen şirket, organizasyon ve yöneticiler tarafından bilinmektedir (Kouzes ve Posner, 2008: 563).

Böyle tanımlamalar, organizasyonun görevi, değerleri, felsefesi, temel stratejileri, performans kriterleri gibi bazı önemli kavramları ve çalışanlardan beklenen ahlaki standartları kapsayabilir. Bu tanımlama, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen sorumlulukları tam anlamıyla anlamalarına da imkan tanımaktadır. Üyeler aksi halde, organizasyon adına kendi inisiyatiflerini kullanarak, bağımsız hareket edebilmektedirler. Bu durum, organizasyon üyelerinin enerjilerini, organizasyonun amaçlarının devam ettirilmesi yönünde kullanılmasını engelleyen bir duruma dönüştürecektir (Nutt, 2001: 35-69).

Bazı kişiler, başarılı bir vizyon geliştirmek fikrinin stratejik planlama sürecinin önceki adımlarda neden ortaya koyulmadığı sorusunu kendilerine sorabilirler.

Bu sorunun iki temel cevabı olabilir: Birincisi; tüm organizasyonlar için etkili bir vizyon oluşturma fikri, stratejik planlama sürecinin bu adımda ortaya çıkması zorunlu değildir. Bazı organizasyonlar, açık bir şekilde açıklanmış ve üzerinde hem fikir olunmuş bir vizyonun, stratejik planlama sürecinin daha erken adımlarında da geliştirebileceğini düşünmektedir.

İkincisi; eğer organizasyon hiçbir şekilde bir vizyon geliştiremez ise; birçok organizasyon için, stratejik planlamanın birkaç kez incelenip, yenilenmesi zorunlu hale gelecektir. Zorlu fakat başarılabılır bir vizyonun, bir organizasyonun istekleri ile sahip olabilecekleri arasında bir köprü görevi görebileceği asla unutulmamalıdır (Senge, 2006: 138).

Organizasyonlar amaç ve değerlerin pekiştirilmesine yönelik yeterli bir fikir birliği geliştirmek amacıyla, stratejik sorunları tanımlama ve vizyon geliştirme çalışmalarını birlikte yürütürler (Chrislip, 2002: 38).

3.9. Etkili Bir Stratejik Planlama Eylem Planı Sürecinin Geliştirilmesi

Sadece stratejik bir plan oluşturmak yeterli değildir. Onaylanmış olan stratejilerde yapılan değişiklikler, bu değişikliklerin hayata geçirilmesi ve organizasyon paydaşları için gerçek değerler yaratılması, yapılan değişikliklerin stratejik planlamaya uyumlaştırılması ile mümkündür. Etkili bir uygulama planını geliştirmek ve gerçekleştirmek, on adım içinde geliştirilmiş strateji methodlarını anlama yolundaki önemli görevlerden birisidir (Crosby ve Bryson, 2008: 17-18).

Her durumda stratejik planlar, hedefe ulaşmak ve devam eden öğrenim faaliyetlerinin yeniden düzenlenebilmesi için, öğretici yolları içermelidir (Simons, 1995: 68).

Bryson'a göre (2011: 65), stratejik planlar aşağıdaki konuları;

- Plan ve programları,
- Sorumluluk prosedürlerini
- Belirli faaliyet adımları ve ilgili detaylarını,
- Stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulan olası gereksinim ve kaynakları,
- Beklenen sonuçlar, belirli amaç ve dönüm noktalarını,
- Denetim organları, stratejik planlama takımı ve bireylerin yürütmesi gereken

rol ve sorumlulukları detaylandırmalıdır.

Stratejik planının başarıya ulaşabilmesi için, yeterli zaman, para, dikkat, yönetim desteğinin yanında, finansör, destekleyici ve diğer kişilere de önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. SP sürecinin iyi bir şekilde ilerlemesini sağlamak için, iyi bir finansal planlama yapılmalıdır. Ayrıca müşterek durumlarda işbirliği, ilişkilerin desteklenmesi ve operasyonel detaylara da dikkat edilmelidir (Huxham ve Vangen, 2005: 4).

İstenmeyen bir rekabet içine girmekten kaçınmak için, çalışmak ve ilerleme kaydetmekte önemlidir. Ne zaman hedeflere ulaşmak ve stratejileri gerçekleştirmek veya uygulamak için belirli fırsatlar ortaya çıkar ise, hemen ele alınmalıdırlar. Başka bir deyişle, temkinli ve dikkatli olmak kadar, fırsatları değerlendirmekte çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki; stratejik planlama sürecinde karışıklık çıkması çok doğaldır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 2009: 37-38).

Başarılı bir şekilde oluşturulan ve uygulanan stratejiler, yeni bir organizasyonel sistemin kurulmasında, bir takım prensipler, ilkeler ve kurallar ile birlikte, karar verme prosedürlerinin ortaya çıkmasına sebep olurlar (Krasner, 1983: 185-205).

3.10. Stratejilerin ve Stratejik Planlama Sürecinin Yeniden Değerlendirilmesi

Uygulama süreci bir süre devam ettiğinde, stratejik planlamanın yeni bir aşamasının başlangıcı olarak, SP sürecini yeniden incelenmesi gündeme gelmektedir. Bu adımda yapılan çalışmanın büyük bir kısmı, devam eden uygulama sürecinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Ancak organizasyon bu süre boyunca, stratejik planlamayı tekrar ele almaz ise; bu ayrı bir aşama olarak değerlendirilmelidir. Yürürlükte olan stratejiler yerine başka stratejilerin onların yerine geçip, geçmemesinin veya bir sebeple durdurulmasının gerekip, gerekmediği konuları, özenli bir şekilde bu adımda düşünülmektedir. Bu adımda başarılı olmadığı düşünülen stratejiler değiştirilmeli veya işletilmesi durdurulmalıdır. Aynı zamanda stratejik planlama sürecinin, güçlü ve zayıf yönleri kaydedilmeli, dikkate alınmalı ve değişiklikler stratejik planlamanın gelecek aşamalarında kullanılmak üzere geliştirilmelidir.

Yöneticiler stratejik sorunların güncel olup olmadıkları noktasında yeniden inceleme ve karar verme eylemleri üzerine odaklanmalıdır. Uygulanmakta olan stratejilerin devam ettirilmesi, yenilenmesi veya durdurulması kararına yardımcı olabilmesi için, organizasyonlar başarı ve başarısızlık göstergelerine inanmalı ve güvenmelidir. Eğer uygulanmakta olan stratejiler, organizasyon için yeterince fayda sağlamadığında, yeni stratejileri belirlemek bu aşamada gerçekleştirilmelidir. Bu değişim gerçekleştirilirken, aynı zamanda organizasyonun mevcut yapısından kaynaklanan durağanlığında önüne geçilmiş olunabilir (Bryson, 201: 66).

Bu adımın başarısı, organizasyonun öğrenme yetisine bağlıdır. Bu durum aslında mevcut durumu dikkatli bir şekilde değerlendiren, özenle hareket eden ciddi bir bakış açısı gerektirir. Özenli yapılan bu faaliyetler sayesinde, oluşan beklentilerin farkına varılması sağlanabilir. Bu beklentilerin yerine getirilebilmesi için, tüm organizasyon üyelerinin tecrübelerine, istekliliğine ve yapabilme kapasitelerine ihtiyaç duyulur. Bu sayede organizasyon, daha önce karşılaşmamış olayları ve genel durumun yeni boyutlarını, daha kolay bir şekilde değerlendirebilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. STRATEJİK PLANLAMA MODELLERİ VE KURUMSAL ÇALIŞMALAR

Bu başlık altında ülkemizde ve dünyada genel kabul görmüş stratejik planlama modelleri ile bazı kurumlara ait stratejik planlama örnekleri hakkında detaylı bilgi verilecektir

4.1. Stratejik Planlama Modelleri

1960'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar uzanan döneme bakıldığında stratejik girişimlerin oluşturulmasında iki temel yaklaşım, iki ana model söz konusudur. Bunlar çevre temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Çevre temelli yaklaşımda, kuruluşun stratejik girişimlerinin oluşturulmasında temel belirleyici unsur dış çevredir. Bu yaklaşımda öncelikle çevrede nelerin olup bittiğine bakılır. İlk göz atılan yer çevredir. Gelecekte çevrenin ne tür özellikler göstereceği değerlendirilir. Bunlara bağlı olarak da stratejik girişimler oluşturulur. Çevre temelli modelde, kuruluş kendisini çevrede çekici olan bir noktaya konumlandırır. Yani, çevre içinde “*ne seçebileceğini*” belirler.

Kaynak temelli yaklaşımda, kuruluşun stratejik girişimlerinin oluşturulmasında temel belirleyici unsur kuruluşun kendisidir. Bu modelde ilk bakılan nokta kuruluşun sahip olduğu kaynaklar ve birikimlerdir. Kuruluşun özellikleri ve yetkinlikleri değerlendirilir ve sahip olunan bu özellikler ile ne tür stratejik girişimler yapılabileceği belirlenir (Erkut, 2009: 113).

Geniş bir çerçeveden bakıldığında kurumsal stratejiler, üç açıdan eleştiriye konu edilebilir. “*İçerik*”, “*süreç*” ve “*yaklaşım*”. İçerik, strateji belgesinde yer alan tespitler ve kararlardan oluşan varılmış sonuçları; süreç, kurumun nasıl bir yol izleyerek söz konusu içeriği belirlediğini; yaklaşım ise strateji geliştirmede ne tür bir çalışma çerçevesi referans alınarak stratejik içerik veya sonuçlara varıldığını ifade eder. Burada içerik ve süreç bir tarafa bırakıldığında strateji geliştirme çalışmalarında izlenen model açısından bir değerlendirme yapılacak olursa (Barca ve Nohutçu, 2008: 346-365);

- Durum analizi (SWOT) modeli,
- Değer üretimi modeli,
- Stratejik planlama yaklaşımı şeklinde üç ayrı yöntemden bahsetmek mümkündür. Bunların dışında da farklı strateji geliştirme modelleri mevcuttur. Fakat burada kamu kuruluşlarına uyarlanabilmesi daha mümkün gözükken yaklaşımlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.1.1. Durum Analizi (SWOT) Modeli

Organizasyonun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine “*durum analizi*” ya da “*SWOT*” analizi adı verilir (Dinçer, 1998: 204).

Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan durum analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespitine, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yönelik bir yöntemdir. SWOT (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 246);

- Strengths- İç çevrenin olumlu yanı, güçler,
- Weakness- İç çevrenin olumsuz yanı, zayıflıklar,
- Opportunities- Dış çevrenin olumlu yanı, fırsatlar,
- Threats- Dış çevrenin olumsuz yanı, tehdit anlamına gelmektedir.

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

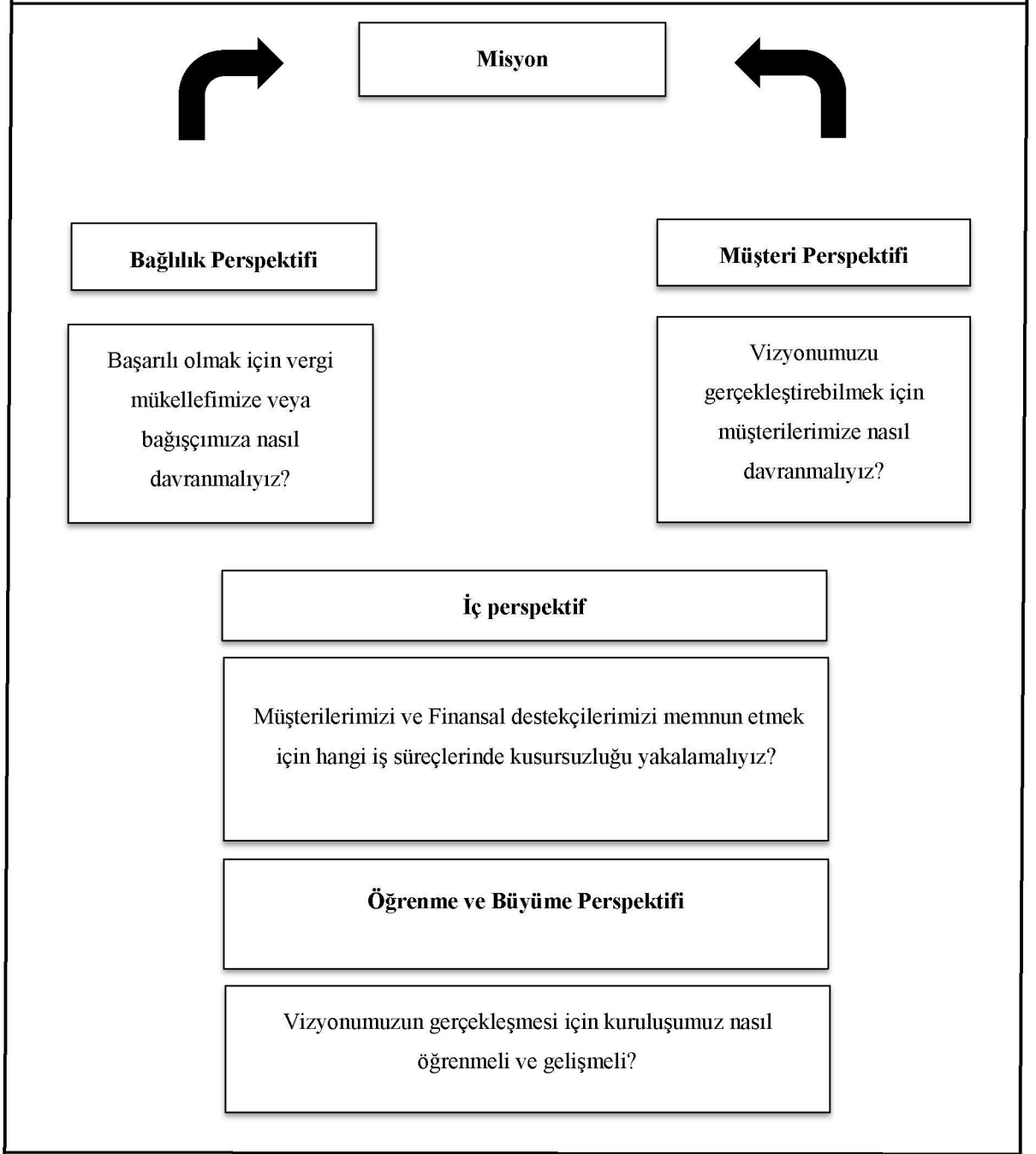
Fırsatlara yaklaşmak ve tehditlerden uzak durmak felsefesine dayanan bu bakış açısı ve yaklaşım, genellikle stratejik planlama modellerinin birçoğunda temel alınır. Bu yaklaşım çevre temelli yaklaşım olarak ifade edilebilir. Çevre temelli yaklaşım, strateji oluşumunda, çevrenin belirleyici olduğunu savunmakta ve öncelikle çevredeki fırsatlara ve tehditlere baskınması gerektiğini ifade etmektedir (Erkut, 2009: 116-117).

4.1.2. Değer Üretim Modeli

Bu yaklaşım “*SWOT*” yaklaşımının değişen çevre koşullarına uyum sağlama anlayışından belirgin bir farklılık göstermektedir. İçeriden dışarıya doğru, kurumun stratejisini belirlemeyi gerektiren bu bakış açısı, odağa kendi misyon anlayışını koyarak, bunu gerçekleştirmenin çabasını gerektirir. Dışarıdan içeriye bakış gerektiren “*SWOT*” ise, iç yapıyı dış gelişmeler ile uyumlaştırmayı gerektirir. Kaplan ve Norton’un yaklaşımlarının arkasındaki temel varsayım, geleceğe dönük sürdürülebilir değer ortaya koymak ve başarılı olmak için, kurumun bütünsel yaklaşım içerisinde olması gerektiği fikridir. Onlara göre, süreç yönetimi, kalite yönetimi, öz beceriler, yenilik, insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve öğrenme gibi temalar etrafında geliştirilen stratejik doktrinlerin her biri söz konusu stratejik temalar hakkında derin bilgiler sağlasalar da, hiç biri strateji tanımı için, kapsamlı ve bütünlük bir görüş açısı sunamamaktadır. Kaplan ve Norton’a göre, bu ve benzeri stratejik temaları birleştiren dört temel perspektif vardır; “*Kurumun nihai başarı tanımı, Müşteri değeri sunumu, İç süreçleri ve Sürdürülebilirlik açısından öğrenme ve büyümesi*”. Kaplan ve Norton, bu dört ana stratejik perspektifi birbirine bağlayan bütünsel bir yaklaşımı kamu kurumları için “*Değer Üretim Modeli*” yaklaşımı olarak şöyle formüle etmektedirler (Barca ve Nohutçu, 2008: 351):

Tablo 1: Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli

Kamu Sektörü Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar



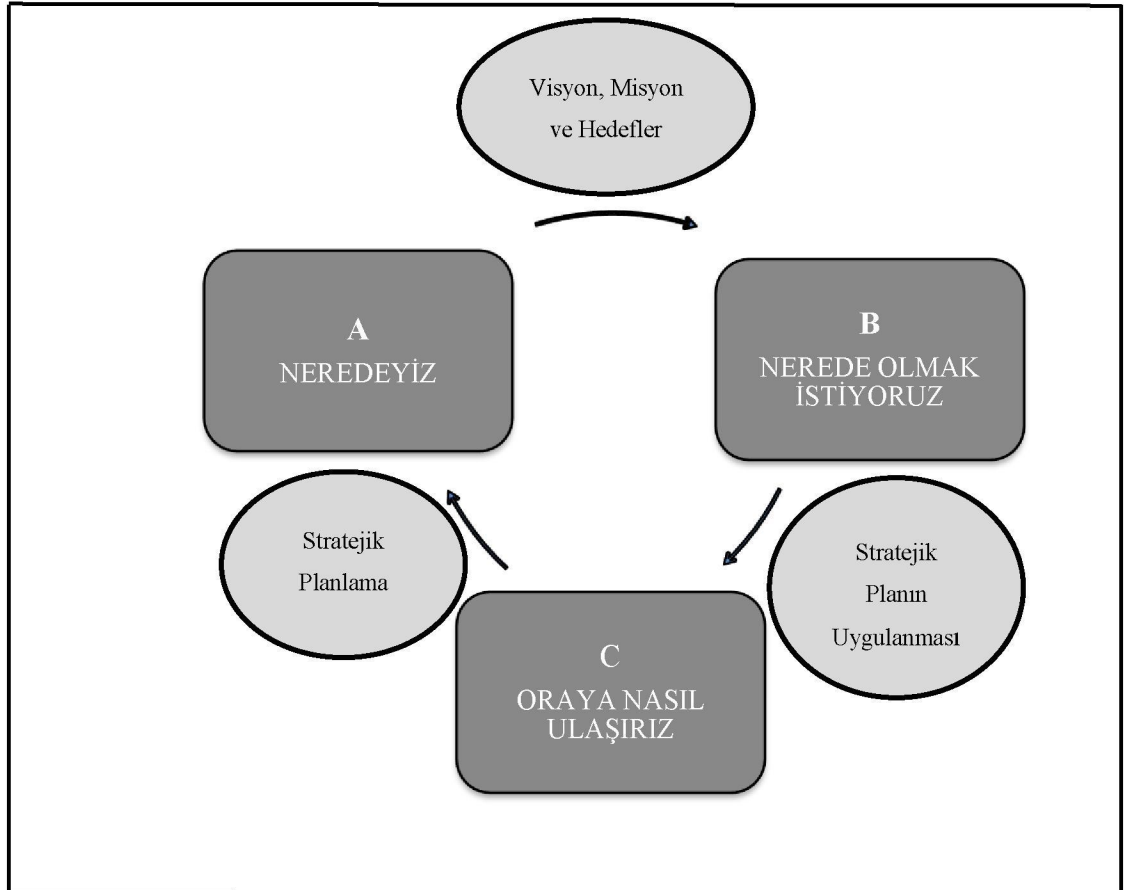
Kaynak: Norton ve Kaplan (2006, s. 8)'den aktaran, Barca ve Nohutçu (2008, s. 352).

4.1.3. Bryson modeli

Stratejik planlama, bir organizasyonun içinde birbirinden farklı çıkarları ve değerleri barındıran, iletişimi ve katılımı kolaylaştıran, bilgi ve güven ile analitik karar vermeyi teşvik eden, ayrıca organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma olarak tarif edilebilir (Bryson, 2004: 6-7).

Stratejik planlamanın ne olduğuna dair Bryson'un ortaya koymuş olduğu strateji formülasyonu, Bryson tarafından stratejik planlamanın ABC'si olarak Şekil 2'de gösterilmiştir. Bryson bu üç harf üzerinden stratejik planlamaya dönük bir formül geliştirmiştir. Buna göre "A", organizasyonun nerede olduğunun tespiti; "B", gidilmek istenen yerin nerede olduğu; "C" ise oraya nasıl ulaşılacağını ifade etmektedir (Bryson, 2004: 6-7).

Şekil 2: Stratejik Planlamanın ABC Yaklaşımı



Kaynak: (Bryson ve Altson, 2004: 11).

A'dan C'ye gidiş, stratejik formülasyon sürecidir. B'den C'ye gidiş ise, stratejinin gerçekleştirilmesidir. İyi bir SP yapabilmek için A, B ve C'yi ve ilerleme esnasında birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğunu anlamaya ihtiyaç duyulur. Bu gereksinim esasen stratejik sorunları anlamak ve kavramakla giderilebilir. Özetlemek gerekir ise; stratejik planlamanın detaylandırılmış bir yönetim yaklaşımı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda SP etkili bir şekilde yapılan planlamayı ve liderliği gerektirir. Kavramlar, yöntemler ve teknikler, stratejik planın başarısına katkı sağlayan araçlardır (Bryson, 2011: 10).

Liderler ve diğer katılımcılar organizasyonların karşılaştıkları stratejik problemleri belirlerken, açıklarken ve çözümlerken A, B ve C'yi esas alırlar. A ve B'nin içeriği; organizasyonun misyonu, vizyonu, yapısı, hizmetleri, personel ve yetenekleri, ilişkileri, bütçeyi kapsamaktadır. C'nin içeriğinde; stratejik planlar, farklı durumlar için tasarılar, yeniden yapılacak yapılanma ve planlamalar, yeniden belirlenecek amaçlar için yollar ve finansal ödenekler bulunur. A'dan B'ye gidiş ise, açıklığa kavuşturulmuş vizyonu, misyonu ve hedefleri içerir (Scharmer, 2009: 51).

4.1.4. DPT Modeli

DPT' nin ilk olarak 2003 yılında çıkardığı ve 2006 yılında güncelleyerek ikinci sürümünü yayınladığı “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu*”, ülkemizdeki stratejik planlama çalışmalarında en çok kaynak olarak gösterilen modeli içerisinde barındırmaktadır. Bu modeled, stratejik planlama özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2006: 8-9).

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

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

“*Neredeyiz?*” sorusu; kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye Ulaşmak İstiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için, ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için, takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler *“Gitmek İstedğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?”* sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise *“Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?”* sorusunu cevaplandırır.

Tablo 2: Stratejik Planlama Süreci

• Pan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Kuruluşun Varoluş Gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
• Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
• Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar • Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
• Detaylı İş Planları • Maliyetlendirme • Performans Programı • Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?
• Geri Besleme • Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi • Performans Göstergeleri • Uygulamaya Yönelik İlerleme ve Sonuçların Değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu (DPT, 2006: 5).

4.2. Stratejik Planlama Konusunda Bazı Kurumsal Çalışmalar

Bu üç örnekte; bir devlet kurumunun, kar amacı gütmeyen bir organizasyonun ve sektörler arası işbirliği yapan bir kuruluşun, nasıl stratejik planlama sürecinin üstesinden gelebildiklerini gösterilmiştir. Her bir organizasyonun, stratejik plan hazırlayarak çeşitli başarılar kazanmış olmalarının yanında; aynı zamanda stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenme kabiliyetlerini nasıl geliştirdiklerini gösterilmiştir.

4.2.1. The Minneapolis Park ve Park Yönetimi

Bu üç organizasyondan birincisi, belediye park sistemlerinden birini denetleyen ve gözlemleyen The Minneapolis Park ve yönetimi'dir. The Minneapolis Park, 1983 yılında Minneapolis Parlamentosu aracılığı ile kurulmuştur. Günümüzde, ülkenin en geniş ve en iyi kentsel park sistemlerini yöneten ve denetleyen, bağımsız olarak seçilmiş dokuz üyeden oluşan yarı özerk bir kuruluştur.

The Minneapolis Park yönetimi her yıl milyonlarca ziyaretçiye hizmet veren Minneapolis Park sisteminin yönetilmesinden, devamlılığının sağlanmasından ve geliştirilmesinden sorumlu kuruluştur. Hali hazırda park yönetimi, 6,732 hektar toprak ve su kaynaklarından oluşan 182 park arazisini yönetmektedir. Bunun yanında Minneapolis mimari bahçesi ve taş kemer köprü gibi kültürel ve tarihi alanları da bünyesinde barındırmaktadır (Bryson, 2011: 29-30).

Park yönetimi kurulu, 40 yıllık süre içerisinde ilk defa 2007 yılında stratejik planı uygulamıştır. Stratejik plan güvenlik, vizyoner liderlik, duyarlılık ve yenilik olmak üzere dört vizyon temasına göre hazırlanmıştır. Stratejik plan ile 2007 yılında sonra The Minneapolis Park etkileyici bir başarı elde etmiştir. 390.000 nüfusu olan bir şehirde, Minneapolis Parkına yapılan ziyaretler %15 artışla 15,4 milyona ulaşmıştır. En çok ziyaret edilen yedi parktan altısı, The Minneapolis Park sistemine aittir (Minneapolis Park ve Recreation Board, 2009: 15).

2007- 2009 yılları arasında organizasyonda başarılı bir stratejik planlama süreci yönettiği ve park kurulunun bağımsızlığını muhafaza ettiği halde, park yönetimi üyeleri tarafından Gurban aykırı bir lider olarak görünmekteydi. Karşıtları, onun ana projeleri yeterince geniş kapsamlı olarak danışıp görüşmediğini, diplomasi yeteneğinin olmadığını ve sinirli olduğunu düşünmekteydi. Kasım 2010'da göreve başlamak üzere, Jayne Miller işe alındı. Miller park yönetimi konusunda çok büyük deneyime sahipti, kendisinden önceki lider Gurban'da olmayan birçok yeteneğe sahipti.

Organizasyonun yeni lideri, birçok zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Örneğin, şehir parklarının bakımı ile meşgul olan tam zamanlı çalışanların sayısını 600'den 450'ye düşürmek zorunda kalmıştı. Aynı zamanda birçok yönetim pozisyonu, kaybedilmişti. 2009 yılında yaşanan finansal kriz ile yerel yönetimlere aktarılan eyelet

kaynaklarında çok belirgin bir şekilde kesintiler yaşanmıştı. Eğer eyalet yardımıyla ilave kesintilere olacak ise; işten çıkarılanların sayısı, daha da artabilir endişesi çalışanlara hakim olmuştu. Bu olumsuz tabloya rağmen; birçok yeni fırsatı yakalama ihtimali ortaya çıkmıştı. İlave para kaynağı temin edilerek, Missisipi nehri kıyısının yenilenme imkanı ortaya çıkmıştı. Bu sayede Mineapolise gelen ziyaretçilere Mineapolis park'ı daha çok tanıtmaya fırsatı yakalanmıştı (Brandt, 2010: 269-336).

The Minneapolis Park ve yönetimi örneği dikkatlice incelendiğinde, şu iki husus dikkat çekmektedir (Bryson, 2011: 390):

- Karşılaşılan finansal krizden, organizasyonu çıkarabilecek kararlı ve idealist bir lidere ihtiyaç duyuldu. Jayne Miller bu ihtiyacı karşılamak üzere işe alındı. Bu yeni lider, organizasyonun önceliklerini belirleyerek, yüksek katılımlı ve akılcı bir stratejik planlama sürecini desteklemiş ve yeni bir stratejik plan oluşturmuştur.

- Bu örnekte olduğu gibi, yüksek katılımlı süreçler, sadece stratejik planın uygulanması için değil, aynı zamanda organizasyonu korumak için gerekli olan destek koalisyonlarının oluşturulmasına katkı sağlamıştır.

4.2.2. The Loft Literary Center ve Yönetimi

Kar amacı gütmeyen bu organizasyon, 1974 'de Minneapolis'te kurulmuştur. Bu merkez her yıl binlerce insana organize ettiği okullar ve sayısız toplumsal programlar aracılığıyla kurs, danışmanlık ve okuma hizmeti vermektedir (The Loft Literary Center, 2010: 388).

The Loft Literary Center, 2007 yılında kendini 2012 yılına taşıyabilecek bir stratejik planlama sürecini başlatmıştır. Ancak 2009 yılında yaşanan finansal krizden etkilenmiş, bu organizasyon zamanla ekonomik sıkıntılar yaşamaya başlamış ve gönüllü hizmetlere verdiği desteği geri çekmiştir. Bununla beraber kurumdaki çalışanların sayısında, büyük oranda azalmaya gidilmiştir (Bryson, 2011: 387).

Yaşanılan kriz ve küreselleşmenin neden olduğu hızlı değişimin neticesinde, The Loft Literary Center ve yöneticileri organizasyondaki mevcut stratejik planın önceliklerinin yeniden değerlendirilmesine karar vermiştir. Bu çerçevede geniş kapsamlı danışmanlık süreci, stratejik planlama sürecine dahil edilirken; yönetim kurulu ve

personelin uyumlu çalışması esas alınmıştır. Bu çalışmalar ile stratejik plan önceliklerinin yeniden belirlenerek, organizasyonun finansal olarak tekrar eski gücüne sahip olabilmesi amaçlanmıştır.

Bu dönemde dikkate değer birçok başarı, stratejik planın yeniden revise edilmesi ile kazanılmıştır. Öncelikle The Loft Literary Center haziran 2010'da 35. yılını kutlamış ve ülke çapında bir numaralı edebiyat merkezi olup, benzeri vakıflar içinde örnek bir model olmuştur. Finansal zorluklara rağmen, psikolojik anlamda en sağlıklı çalışma yeri ünvanını kazanmıştır. Yazar rehberliğine ve stajerlik uygulamalarına devam edilip, genişletilmiştir. Stratejik planının sınırları, Minnesota'nın sosyal, ekonomik ve etnik alanlarında farklılık gösteren nüfusunu kapsayacak şekilde yeniden belirlenmiştir. Stratejik planın kapsamına, gençler ve yaşlılar dahil edilmiştir. Organizasyon, internet sitesindeki yaptığı çalışmalarla tanınıp, bu çalışmaları satarak, kendisine %30'luk ilave bir parasal kaynak sağlamıştır (Bryson, 2011: 387).

The Loft Literary Center örneği dikkatlice incelendiğinde, şu beş husus dikkat çekmektedir (Crosby ve Bryson, 2005: 187-192):

- The Loft Literary Center'ın yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri, düşünceli, hizmet odaklı profesyoneller olup; kendilerini kurumlarına ait görevlere tam anlamıyla adamıştır. Etkin sponsorluğun nasıl olması gerektiği, hisse sahipleri ve danışmanlarla nasıl iletişime geçilmesi gerektiği, yöneticiler tarafından bilinmekteydi. Bu yöneticiler aynı zamanda hangi projenin takip edilmesi gerektiği, nasıl destek olunacağı ve gerekli kaynakları nasıl toplanacağı hususlarında akıllıca hareket etmeyi başarmışlardır.

- Yazarlık, yazarlık öğretimi, yazar toplumunun yaratılması sürecinde bilgi ve iletişim teknolojisindeki köklü değişimin etkisi fark edilmiştir. Masrafsız video konferans teknolojisi sayesinde binlerce kilometre ötede, yüz yüze öğretim imkanı yakalanmıştır. Aynı zamanda The Loft Literary Center'ın yöneticileri, özellikle kurumun potansiyel takipçisi konumunda olan gençleri dikkate aldığı anda, teknolojinin ne kadar gerisinde kaldıklarını fark etmişlerdi.

- The Loft Literary Center'ın farklı hissedarlarının stratejik planın önemini anlayabilmesi için, büyük oranda dialog ve zamana ihtiyaç duyulmuştur.

- Organizasyonel ve yönetimsel sınırlar arasında köprü oluşturan ulaşım, sağlık eğitim veya acil hizmetler gibi faaliyetleri yerine getirmek için organizasyonlar arası işbirliğine ihtiyaç duyulmuştur.

- Stratejik planlama sürecinde mevcut olan ile yeni girecek olanı birbirine uyumlaştırmak planın başarısı için önemli olduğu gerçeği anlaşılmıştır.

4.2.3. MetroGıs ve Yönetimi

Sektörler arası işbirliği yapması maksadıyla kurulan MetroGıs, hükümete, iş dünyasına ve kar amacı gütmeyen organizasyonlara ait üç yüz ünitenin tamamının gönüllü ortak çalışmasıdır. Amacı, kendini kuran kurumların ihtiyaç duyduğu coğrafi bilgileri temin etmektir (Bryson, 2011: 29).

MetroGıs iki adet stratejik planlama çalışması ile ilgilenmiştir. Bunlardan ilki 1990'ların ortalarında, diğeri ise 2007-2008 yılları arasındadır. İlk stratejik planın amacı, hedefe ulaşmak için ihtiyacı duyulan stratejilerin belirlenmesine yöneliktir. İkinci SP'nin amacı, organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşırken, karşılaşılabileceği güçlüklerin çözümüne yöneliktir (MetroGIS, 2010: 26).

MetroGıs örneğini dikkatlice incelendiğinde, şu dokuz husus dikkat çekmektedir (Bryson, 2011: 385-386):

- En üst düzeydeki karar vericiler, kendilerini stratejik planlamaya tam anlamıyla adanmadıkları sürece, bir bütün olarak organizasyonun başarılı olma oranı düşüktür.

- SP' nin sağladığı faydalarından biri, kilit noktadaki karar vericilerin dikkatlerini gerçekten doğru olan sorunlara, odaklama alışkanlığıdır. Bu kurumsal örnekte SP süreci, karar vericilere ve çalışanlara, stratejik sorunları tanıma, onlar hakkında neler yapılabileceği hususunda yardımcı olmuştur.

- Yönetim kurulu, stratejik planı mevcut olan bir organizasyonda görev alacak ise; stratejik planlama sürecini yeterince anlamalı ve sahip çıkmalıdır.

- Organizasyondaki yöneticiler, SP sürecinde stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenmeyi teşvik eden, etkin politikalar üretmişlerdir.

- SP süreci, kendini anlamlandıran, canlı ve tekrar eden bir süreçtir.

- Bu organizasyonda çalışanlardan bazıları, önemli stratejik sorunlar üzerinde çalışmak üzere görevlendirilmiştir. İyi bir stratejik plan hazırlanmayıp, bu plan uygulamaya konulduğunda, organizasyonun başarılı olma şansı çok düşüktür.

- Stratejik sorunlar üzerine yapılan tartışmalar, bütçe çalışmaları öncesinde gerçekleştirilir ise; devlet, kar amacı gütmeyen kurum ve organizasyon için bütçe, daha doğru hesaplanabilir, gözden geçirilebilir ve revize edilebilir hale gelmektedir.

- Bu organizasyonda stratejik planlama ve planın savunucuları aksamalara, gecikmelere ve beklenmedik olaylara karşı hazırlıklı olmuşlardır. Çünkü bu olaylar her zaman olasılık dahilindedir.

- Bu organizasyonda yönetim kurulu, etkin bir politika üreten birim olmanın manasını tam olarak anlayıp, çalışanlarına anlatmıştır.

4.3. Stratejik Planlama Konusundaki Bazı Kurumsal Çalışmaların Değerlendirilmesi

Söz konusu bu organizasyonlar için, stratejik planlama çalışması, oganizasyonda karar verici noktasında olan yöneticilere, stratejik planlamanın nasıl yapılması gerektiğini ve bu süreçte yönetici ve çalışanların üzerine düşen görev ve sorumlukları içermektedir (Bryson, 2011: 36).

Her üç organizasyon, farklı nedenlerle stratejik planlama ile ilgilenmişlerdir. The Minneapolis Park'ın hiçbir zaman bir stratejik planı olmamış; sadece finansal sıkıntılar, nüfus değişimleri gibi ciddi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında stratejik planın önemi anlaşılmıştır.

The Loft Literary Center'in düzenli bir stratejik planlama alışkanlığı vardır. Bu yüzden The Loft, ortaya çıkan krizlere karşı diğer organizasyonlara karşı daha sağlam bir yapıya sahiptir.

Bu üç örnek incelendiğinde, ortaya çıkan benzerlikler aşağıda listelenmiştir (Bryson, 2011: 390-391):

- Her bir organizasyonun, kendisini başarıya taşıyabilen, yapılan çalışmayı meşru kılan ve süreç sponsorları olarak da görev yapmaya hazır liderleri ya da yöneticileri vardır.

- Her bir organizasyon, stratejik planlama sürecinin yürütülmesine kendini adanmış destekçilere sahiptir.

- Her bir organizasyon, stratejik planlamanın ne olduğu ve süreçten ne beklendiği hususunda karar vericiler ile çalışanları arasında açık bir yönetim anlayışı geliştirmişlerdir.

- Her bir organizasyon stratejik planlama sürecinde, stratejik olarak düşünme ve hareket etme kabiliyetine sahiptir.

- Her bir organizasyon, stratejik planlama sürecini daha geniş çerçevede görüp, yorumlayabilecek karar verici ve danışmanlara sahiptir.

- Her bir organizasyon, stratejik planlama sürecini yönetecek, bilgileri toplayacak, toplantıları organize edecek, ciddi stratejik dialogları gerçekleştirecek ve taslak stratejik plan hazırlayabilecek bir stratejik planlama takımına sahiptir.

- Her bir organizasyon, faydalanılacak önemli fırsatlar yakaladığında ya da; zarar verecek ciddi güçlüklerle karşılaştığında, etkin hareket etmeyi kolaylaştıran stratejik sorunları tanımlamıştır.

- Her bir organizasyon ihtiyaç halinde stratejik planlama sürecinde profesyonel yardım almıştır.

- Her bir organizasyon, toplumsal değerleri yaratabilen, politik olarak kabul edilebilir, teknik olarak çalışabilir, yönetsel olarak uygulanabilir ve etik olarak sorumluluk taşıyan stratejiler geliştirmek için çok çalışmıştır.

Bu üç örnek incelendiğinde ders çıkarılacak konular aşağıda listelenmiştir (Bryson, 2011: 390-391):

- Stratejik planlama süreci, organizasyonun birimleri arasında köprü görevi görmelidir.

- Organizasyonun yapısı, stratejik planlama sürecini sekteye uğratabilmektedir. Rutin işler organizasyonun uzun vadede sahip olması gereken dikkat ve motivasyonu azaltabilmektedir. Önemli olan organizasyonun stratejik sorunlara ayıracağı zaman dilimini arttırmaya yönelik çabalarıdır.

- Stratejik plan, organizasyonda devam etmekte olan diğer projelere uyumlaştırıldığında daha faydalı olabilmektedir.

- Daha abuk olan daha iyi olabilir. Eğer glkler ciddi ve çok yakın ise, uzun ve karmaşıık bir stratejik planlama yüzünden organizasyon başıarisız olabilir.

- Basit olan daha iyi olabilir. En kritik sorunlara direk odaklanmak ve etkin stratejiler geliştirmek, belki de gerekli olan tek şeydir.

- Stratejik planlama sürecinde, her zaman sprizler beklenmelidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar bağlı olduğu organizasyonda, stratejik olarak neler yapması gerektiğini bilseler idi; stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmazdı. Eğer insanlar stratejik sorunların cevaplarını bilmiyor ve öğrenime kapalı değil ise; o zaman organizasyonda stratejik planlamaya ihtiyaç duyulur (Frentzel, Bryson ve Crosby, 2000: 420-421).

Sonuç olarak, gerçekten stratejik planlama yapmaya gerekli bir neden yok ise; stratejik planlama yapmak sadece bir zaman kaybı olabilir. Stratejik sorunları üstesinden gelmeye çalışmak, stratejik planlamaya gerçekten ihtiyaç olana kadar, kabul edilebilir bir çözüm yolu olarak düşünülebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LONDRA ve İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bu başlık altında, Londra Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planlarının detayları ve bu planların farklı açılardan karşılaştırılması hususlarında bilgilendirme yapılacaktır.

5.1. Londra Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı

Londra, şehir merkezi ile İngiltere'nin güney doğu bölümünde geniş bir alanı kapsamaktadır. 22.7 milyon insana (8.2 milyon Londra'da yaşamakta, 14.5 milyon ise güney doğunun geri kalanı olarak bilinen Rose'da yaşamakta) ev sahipliği yapmakta ve 12.1 milyon (4.9 milyon Londra'da, 7.2 milyon Rose'dadır) iş imkanı sağlamaktadır. Aynı zamanda Londra, hızla büyüyen ve gelişen bir dünya merkezidir.

Londra belediyesine ait stratejik plan, belediye başkanı ve Londra şehir belediyesi'nin beraberce paylaştıkları bir sorumluluktur. Belediye başkanı, Büyük Londra İdaresi'ni (GLA) oluşturan yasalar altında, “*Londra Planı*” olarak bilinen “*Kamusal gelişim stratejisi*” üretmek ve bu planı uygulamak zorundadır.

Londra Gelişim Ajansı (LDA), Büyük Londra yetkili makamının birimlerinden biri olarak, belediye başkanı adına çalışan ve Londra'nın ekonomik ve sosyal gelişimini amaçlayan bir ajanstır (www.london.gov.uk, 2016).

5.1.1. Vizyon

2036 yılına kadar Londra'yı, dünyanın önemli şehirlerinden daha cazip hale getiren, insanlarına ve sahip olduğu çevreye sunduğu fırsatları arttırabilen, vatandaşlarını en yüksek çevresel standartlara ve yaşam kalitesine ulaştırabilen ve özellikle iklim değişikliği gibi tüm dünya ülkelerini etkileyen problemlerin çözümünde dünya ülkelerine liderlik edebilen bir merkeze dönüştürmektir.

5.1.2. Misyon

Londra'yı bir cazibe merkezi haline getirecek; geleceğe yönelik olarak Londra'nın itibarını artıracak işlere ve gelişmelere imza atmak.

5.1.3. Değerler

Bu vizyona ulaşmak için; insanlarımızın sahip olduğu enerji ve dinamizim, şehrimizin sahip olduğu kültürel miras ve çevresel avantajlar, sevgi, saygı ve yurttaşlık bağları, sorumluluk ve dürüstlük bizim en büyük değerlerimizdir.

5.1.4. Amaçlar

- Ekonomi ve nüfustaki hızlı artışı karşılayabilecek bir şehir,
- Uluslar arası alanda rekabetçi ve başarılı bir şehir,
- Belediyenin sunduğu olanak ve hizmetlere ulaşımı noktasında başarılı bir şehir,
- Londra halkının gelişmişlik düzeyini arttırmaya yönelik sosyal hizmetleri sunan bir şehir,
- Yaşadığı çevreye duyarlılık noktasında, dünyadaki diğer ülkelere liderlik edebilecek bir şehir yaratmaktır.

5.1.5. Hedefler

- Londra'lılara yüksek kalitede barınma imkanı sağlayarak, artan nüfusun beraberinde getirdiği ekonomik ve sağlık sorunlarına çözüm arayan bir şehir,
- Londra'nın tüm bölgelerine yardımcı olabilecek ekonomik bir alt yapı oluşturmanın yanında, girişimci ruhu ile uluslararası alanda rekabetçi ve başarılı bir şehir,
- Londra'lıların kendilerini bağlı hissettikleri, tüm sakinlerine statüleri ne olursa olsun aynı hizmeti sunabilen, her bir bireye hoşlanacağı, beraber yaşayabileceği ve büyüyebileceği yüksek kalitede bir çevre imkanı sunan bir şehir,
- Modern mimari yapısının yanında, geniş ve zengin yeşil alanlarla doğal bir çevreye sahip olması ile Londra'lıların sağlık ve gelişimlerinin iyileştirilmesini isteyen bir şehir,

- İklim değışikliği, çevre kirliliği, düşük karbon kullanımı ve daha az kaynak kullanımı gibi konularda bölgesel ve küresel anlamda dünya lideri olan bir şehir,
- Thames Nehri'nin kullanımını arttırarak, insanları yürümeye ve bisiklete binmeye teşvik ederek, etkili bir ulaşım hizmeti sağlayan ve bununla insanların işlerine kolaylıkla ulaşabileceği bir şehir hedeflenmektedir.

5.1.6. Stratejik Amaçlar

Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik planda, 7 ana başlık altında konumlandırılmış stratejik amaçlar hakkında, sırasıyla bilgi verilmiştir.

Londra'nın Konumu

Politika 1.1: Dünya, Avrupa ve Birleşik Krallık Bağlamında Londra

Strateji

- Londra'yı iş dünyasında, sağlık, eğitim, kültür ve sanatın merkezi olarak, yaşanabilecek ve keyifle ziyaret edilebilecek bir yer olmasını sağlamak,
- Avrupa ve Birleşik Krallığın içinde Londra'nın ekonomik, çevresel ve sosyal gelişimini desteklemek,
- Merkezi hükümetten veya başka yerlerden kaynaklar ve yatırımlar aramaya çalışmak, Londra'nın dünya şehirleri arasında sıvrilmesini ve Avrupa'ya açılan en büyük kapı olmasını sağlamak.

Politika 1.2: Londra ve Geniş Anakent Alanı

Strateji

- Belediye Başkanı, GLA Grubu ve ilgili organizasyonlarla beraber, İngiltere'nin güney ve doğusunda bulunan daha az gelişmiş yerleşimlerde sürdürülebilir bir gelişim sağlamak maksadıyla, o bölgedeki yerel yönetimler ve organizasyonlarla işbirliği içinde çalışmak

Politika 1.3: Gelişmiş Alanlar ve Koridorlar

Strateji

- Batı Wedge, Wandle Vadisi ve London-Luton-Bedford gibi önemli alanları içine alan ve Londra'yı birbirine bağlayan şehir bölgelerine yapılacak planlama ve yatırımı düzenlemek için zaman ve kaynak ayırmak,

- Londra'nın bir parçası olan Thames Gateway ve Londra–Stansted–Cambridge–Peterborough içine alan gelişmiş alanlar olarak bilinen yerler, arasında karşılıklı ilişkileri arttırmak.

Londra Halkı

Politika 2.1: Tüm Londra'lılara Eşit Yaşama Fırsatı Sağlamak

Strateji

- Tüm Londra'lılar için, imkânları geliştirmek ve ihtiyaçları karşılamak, Londra'nın bir ucundan diğer ucuna kadar bölgelerinde, imkân ve fırsat eşitsizliği gibi önemli sorunları öncelikli ele almak,

- Gelişim önerileri belirli grupların ve toplulukların değil, tüm Londra'lıların ihtiyaçlarını karşılayan hizmet ve olanakları içerecek şekilde düzenlenecektir. Gereksiz olarak bu hizmet ve olanakları kısıtlayan engelleri kaldırmak,

- Kasaba gibi küçük yerleşim birimlerinde yaşayan vatandaşların kültürel olanakları, yaşam alanları ve ibadet yerleri gibi önemli ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli önlemlerin yeterince alınıp alınmadığını kontrol etmek.

Politika 2.2: Karma ve Dengeli Topluluklar

Strateji

- Karma topluluklar için, sosyal çeşitliliği geliştiren, sosyal dışlanmayı engelleyen ve toplulukların çevreleri ile olan sorumluluk ve kimlik duygularını güçlendiren daha geniş ölçekli politikalar yürütmek.

Politika 2.3: Sosyal Altyapının Korunması ve Geliştirilmesi

Strateji

- Londra'nın büyüyen ve çeşitlenen nüfusunun ihtiyaçlarını karşılamak için ilave ve gelişmiş sosyal altyapı önlemleri almak.

Politika 2.4: Sağlık Alanında Yapılan İyileştirmeler

Strateji

- Sağlık alanındaki kalkınma önerilerini dikkate almak,
- Sağlık hizmeti sunum noktasında eşitsizliği ortadan kaldırmak ve tüm Londra'lılara iyi bir sağlık hizmeti verebilmek için, belediye bünyesinde hizmet veren Ulusal Sağlık Hizmeti (NHS) ile birlikte gönüllü örgütlerle ortak bir çalışma yürütmek,

- İyi bir sağlık hizmeti veremeyen, fiziksel olarak yetersiz olan sağlık tesislerinin yeniden yapılandırılması için ilave kaynak ayırmak,

- Çevre ve iklim değişikliği gibi doğrudan halk sağlığını ilgilendiren konular için, gönüllü kuruluşlarla beraber çalışmalar yapmak.

Politika 2.4: Çocuk ve Gençlerin Oyun ve Eğlence Olanakları

Strateji

- Londra’da yaşayan tüm çocuk ve gençlerin kaliteli, daha iyi dizayn edilmiş ve güvenilir oyun ve eğlence sahaları oluşturmak,

- Gelecek nüfus artış oranı dikkate alınarak, bu alanların oluşturulması için, gerekli ödenekleri ayırmak.

Politika 2.5: Sosyal Altyapı

Strateji

- Londra’nın artan ve farklılaşan nüfusun taleplerini karşılamak için, Londra genelinde gerekli sosyal alt yapıyı oluşturmak.

Politika 2.6: Eğitim Tesisleri

Strateji

- Artan nüfusun taleplerini karşılamak ve Londra’nın özellikle düşük eğitim seviyesi olan bölgelerinde eğitim kalitesini arttırmak,

- İlk ve orta okul, ileri ve yüksek eğitim tesislerinin inşası için ilave ödenek ayırmak,

- Özellikle parasız okul ve tesisleri kapsayan, yeni eğitim birimlerinin yapılmasını sağlamak.

Politika 2.7: Spor Olanakları

Strateji

- Spor etkinlik planı ile katılımdaki adaletsizliğin önüne geçerek, özellikle düşük katılımlı spor ve fiziksel aktiviteleri arttırmak,

- Spor ve eğlence aktiviteleri için çok amaçlı tesis inşaatını desteklemek.

Londra Ekonomisi

Politika 3.1: Londra Ekonomisini Geliştirmek

Strateji

- Londra genelinde büyük, küçük ve orta ölçekli işletmeler için, gerekli alt yapıyı ve uygun çevre ortamını hazırlayarak güçlü, sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmak,
- Sürdürülebilir büyüme ve kalkınmayı sağlamak için, yeni sanayi tesis yatırımlarının payını arttırmak,
- Yüksek becerili Londra işgücünü çeşitlendirip, ekonomiye katmak,
- Londra'yı uluslararası alanda bir ticaret merkezi haline dönüştürmek için, çalışmak.

Politika 3.2: Bağlantılı Ekonomiye Desteklemek

Strateji

- Bilgi ve hizmete, kolay ve hızlı erişimi sağlamak için bilişim teknolojisinin kullanımını sağlamak,
- Londra genelinde yeterli ağ bağlantısı, veri işleme merkezi oluşturmak.

Politika 3.3: Londra'lılar İçin İstihdam Sağlamak

Strateji

- Belediye başkanı stratejik ortaklarla beraber çalışarak, yerel ve yabancı girişimcileri destekleyip, istihdam alanındaki engelleri ortadan kaldırarak, daha fazla Londra'lıya iş imkanı sağlamaya çalışmak.

Londra'nın İklim Değişikliklerine Karşı Sorumlulukları

Politika 4.1: İklim Değişikliklerinin Etkisini Azaltmak

Strateji

- 2025 yılına kadar Londra'daki karbondioksit oranını %60 azaltmayı hedeflemek,
- GLA, Londra kentleri ve diğer örgütlerin, bu politikayı ortaklaşa yürütmesini sağlamak.

Politika 4.2: Elektrik ve Gaz Tedariği

Strateji

- Londra’da elektriğin ve gazın öngörölen seviyelerde tedariki için elektrik ve gaz altyapısına nerede ve ne zaman gereksinim duyulacağını belirlemek,
- Merkezi hükümet, yerel yöneticiler, ilgili enerji şirketleri ve iş dünyası temsilcileri ile beraber enerji politikaları üzerine çalışmak.

Politika 4.3: Yenilebilir Enerji

Strateji

- Yenilenebilir kaynaklardan üretilen enerji miktarının artırmak için çaba sarf etmek,
- İklim değişikliğini önleme rehberinde hedeflenen yenilenebilir enerji kapasitesi seviyesine ulaşabilmek.

Politika 4.4: Yenilikçi Enerji Teknolojileri

Strateji

- Fosil tabanlı yakıt kullanımını ve karbon dioksit yayılımını azaltmak için, yenilikçi enerji teknolojilerinin daha geniş çapta kullanımını desteklemek,
- Elektrik ve hidrojen ile çalışan araç alımları yaparak; kamu kurumlarında kullanımını arttırmak,
- Hidrojen tedarik ve dağıtım altyapısı oluşturmak,
- Atıkların arıtımı için, Anaerobik arıtma, gaz haline getirme ve ısı ile kırım gibi ileri düzey dönüştürme teknolojilerini kullanmak.

Politika 4.5: Aşırı Isıtma ve Soğutma

Strateji

- Londra’daki kentsel ısınmanın zararlı etkisini azaltmak için, aşırı ısınmadan ve aşırı ısı üretiminden kaçınmayı sağlayan mekanlar planlanmasını teşvik etmek,
- Aşırı ısınma ve havalandırma sistemlerine bağımlılığını azaltmak
- Etkili enerji planlaması ile dahili ısı üretimini minimize etmek.

Politika 4.6: Su Baskını Riski

Strateji

- Daha önceden olmuş ve gelecekte de olabilme ihtimali yüksek yerleşim yerlerinde, yerel çevre ajanslarıyla birlikte çalışarak, su baskını risklerini azaltmak.

Politika 4.7: Tehlikeli Atık

Strateji

- Londra'daki tehlikeli atık meselesi ile ilgili kapasite aralığını belirlemek ve tehlikeli atık yönetim kapasitesi ihtiyacını karşılamada izlenecek yolu oluşturmak,
- Yerel yönetimler, çevre ajansı ile ortak bir şekilde çalışarak Londra için bir tehlikeli atık raporu hazırlatmak.

Politika 4.8: Kirletilmiş Alanlar

Strateji

- Terkedilmiş sanayi bölgelerinin insan sağlığına ve çevreye zarar vermemesini sağlamak,
- Kirletilmiş alanları yararlı bir şekilde kullanılabilir alanlara dönüştürmek için, stratejik ortaklar ile beraber çalışmak.

Londra'nın Ulaşımı

Politika 5.1: Ulaşım için Toplu Taşıma Kapasitesini Arttırmak

Strateji

- Toplu taşıma sisteminin bütünleşmesini, güvenilir olmasını, ulaşılabilir olmasını arttırmak,
- Şu anda ve gelecekte, daha ucuz ve güvenilir bir ulaşım ağı sağlamak.

Politika 5.2: Londra'nın Ulaşım Bağlantısını Arttırmak

Strateji

- Londra şehir bölgesi ve güney-doğu İngiltere'nin sürdürülebilir gelişimini destekleyen etkili ulaşım politikaları oluşturmak,
- Etkili ulaşım hizmetlerini, kısa mesafeli hızlı tren faaliyetlerini ve orta mesafe hava ulaşımını geliştirmek için stratejik ortaklarla beraber çalışmak.

Politika 5.3: Hava Ulaşımı

Strateji

- Başkent ve güney doğu İngiltere’de hizmet veren hava alanı kapasitesi Londra’nın rekabetçi pozisyonunu devam ettirebilecek seviyeye getirmek.

Politika 5.4: Karayolu Ulaşımı

Strateji

- Londra’da otobüslerin, otobüs seferlerinin ve tramvay hizmetlerinin gelişimi için düşünülen yeniliklerin uygulamaya koymak.

Politika 5.5: Bisiklet Kullanımı

Strateji

- Londra’daki bisiklet kullanımında belirli bir artışı gerçekleştirmek için, tüm ilgili stratejik ortaklarla beraber çalışmak,
- Bisiklet kiralama planlamasını etkili hale getirmek ve geliştirmeye devam etmek,
- Londra çevresindeki dörtten fazla merkezi “*Küçük Hollanda*” merkezine dönüştürmek için, finansman sağlamak.

Politika 5.6: Trafik Sıkışıklığı

Strateji

- Trafik akışını hafifletmek ve trafik sıkışıklığı ile mücadele etmek için, karayolu görev kuvveti raporunun önerilerini gerçekleştirmek.

Politika 5.7: Park Etme

Strateji

- Bisiklete binmeyi, yürümeyi ve toplu taşımayı kullanmayı engelleyebilecek yerlere araba park edilmesini önlemek,
- Araçların rahatlıkla park edebilmesi için, yeterli park alanları sağlamak.

Londra Halkının Yaşam Alanları

Politika 6.1: Suç Olmayan Bir Çevre Oluşturmak

Strateji

- Tüm yerleşim bölgelerinde, suç ve karışıklığın önüne geçilerek; güvenli ve kolay erişilebilir bir yaşam çevresi oluşturmak.

Politika 6.2: Dünya Mirası Olarak Kabul Edilen Alanlar

Strateji

- Dünya mirası alanı olarak kabul edilen yerlerin, aslına uygunluğunu korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak.

Politika 6.3: Acil Durumlara Karşı Emniyet

Strateji

- Londra’da emniyetli ve güvenli bir çevre sağlamak için, yangın, sel, kötü hava koşulları, terörizm gibi tehlikeli durumlara karşı Londra’nın risk haritasını çıkarmak.

Politika 6.4: Hava Kalitesini Arttırmak

Strateji

- Londra’nın gelişimi, insanların sağlığı ve refahı için, hava kirliliğine çözümler bulmaya çalışmak ve hava kalitesini arttırmak

Politika 6.5: Biyolojik Çeşitlilik ve Tabiat

Strateji

- Biyolojik çeşitliliğin korunması, geliştirilmesi ve yönetimi için, ilgili stratejik ortaklarla beraber çalışmak.

Politika 6.6: Ağaçlık Alanlar

Strateji

- Ağaçlık alanları korumak, bakımlarını sağlanmak ve geliştirmek,
- Ormancılık komisyonu ile yapılan işbirliği ile, ağaçlık alanların korunması, çoğaltılması ve yönetimini kapsayan, politikalar üretmek ve uygulamak.

5.2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı

İstanbul, tarih boyunca çeşitli imparatorluklara başkentlik yapan, Türkiye'nin ve Avrupa'nın en kalabalık şehri. Yaklaşık 12 milyonluk nüfusuyla dünyada kalabalık şehirlerinden biridir. 133 milyar dolarlık yıllık üretimiyle dünyada 34. sırada yer alır (www.plusistanbul.com, 2016).

İstanbul Türkiye'nin kuzeybatısında, Marmara kıyısı ve Boğaziçi boyunca, Haliç'i de çevreleyecek şekilde kurulmuştur. İstanbul kıtalararası bir şehir olup, Avrupa'daki bölümüne Avrupa Yakası veya Rumeli Yakası, Asya'daki bölümüne ise

Anadolu Yakası denir. Tarihte ilk olarak üç tarafı Marmara Denizi, Boğaziçi ve Haliç'in sardığı bir yarım ada üzerinde kurulan İstanbul'un batıdaki sınırını İstanbul Surları oluşturmaktaydı. Gelişme ve büyüme sürecinde surların her seferinde daha batıya ilerletilerek inşa edilmesiyle 4 defa genişletilen şehrin 39 ilçesi vardır. Sınırları içerisinde ise, büyükşehir belediyesi ile birlikte toplam 40 belediye bulunmaktadır.

Bir kamu kuruluşu olduğu için İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yerine getirilen tüm faaliyet ve hizmetler hukuki bir alt yapıya dayanmaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen pek çok kanun bulunmakta; ancak bunlar içinde özellikle 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, belediye'nin hizmet alanlarında belirleyici bir yer tutmaktadır. Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediyesini doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileyen pek çok kanun ve yönetmelik mevcuttur (www.ibb.istanbul.com, 2016)

5.2.1. Vizyon

Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle hayatı kolaylaştıran, şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi.

5.2.2. Misyon

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

5.2.3. Değerler

Adalet

Belediyemiz kamusal hizmet sunumunda hak ve hukuka uygun, tüm paydaşlarımızın hakkını gözetken bir şekilde davranmayı esas kabul eder.

Güven

Belediyemiz İstanbul halkının, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının güvenini kazanmayı ve bu güvene layık olmayı esas kabul eder.

Saydamlık

Belediyemiz kamusal hizmet sunumunda, şeffaf ve hesap verilebilir olmayı esas kabul eder.

Kalite

Belediyemizin sunduğu hizmetlerin İstanbul'un ve İstanbul halkının ihtiyaçlarını, beklentilerini en yüksek düzeyde, kaliteli bir şekilde karşılaması esastır.

Verimlilik

Belediyemizin kaynaklarını etkinlik, verimlilik ve tutumluluk prensipleri çerçevesinde kullanmayı esas kabul eder.

Katılım

Belediyemiz hizmetlerin planlanmasında ve sunulmasında, katılımcı bir anlayışla ilgili tüm taraflar ile iletişim kurarak, paydaşlarıyla ortak bir ekseninde buluşup toplumsal diyalog, katkı ve sahiplenmenin sağlanmasını esas kabul eder.

Liderlik

Kararlı, özgüven sahibi, cesur, atılımcı, yenilikçi, öncü ve önder bir belediye olmayı esas kabul eder.

5.2.4. Stratejik Amaçlar

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda yer alan stratejik amaçlar, sırasıyla gösterilmiştir.

S.A.1: Afet ve Acil Durumlara Müdahale ve İyileştirme Kapasitesini Etkin Risk Yönetimi İle Gerçekleştirmek.

- Acil sağlık hizmetlerinin etkin olarak sunulmasına katkı sağlamak,
- Afet ve acil durumlara müdahale kapasitesini geliştirmek,
- Afet ve acil durumlara yönelik bilinçlendirme uygulamalarını yaygınlaştırmak,
- Risk önleyici faaliyetleri gerçekleştirmek.

S.A.2: İnsan Odaklı, Erişilebilir, Sürdürülebilir, Kaliteli, Ekonomik, Hızlı, Güvenli, Konforlu Ulaşım Hizmetini Sunmak.

- Akıllı ulaşım sistemlerini tüm toplu ulaşım araçlarını kapsayacak şekilde yaygınlaştırmak,

- Altyapı ve uygulama konusunda paydaşlarla işbirliğini güçlendirmek,
- Ana ulaşım sistemlerini destekleyecek şekilde mevcut hatların düzenlenmesi ve yeni besleme hatların sayısının artırılması,

- Deniz yolu ulaşım sistemlerini geliştirmek,
- Düşük emisyonlu toplu ulaşım araçlarının sayısını artırmak,
- Engelli ulaşımına uygun toplu ulaşım araç sayısını artırmak,
- İstanbul geneli taksi duraklarının sayısını arttırmak.

S.A.2.1: İnsan Odaklı, Erişilebilir, Sürdürülebilir, Kaliteli, Ekonomik, Hızlı, Güvenli, Konforlu Ulaşım Hizmetini Sunmak.

- Raylı sistemlerin ulaşım sistemleri içindeki payını artırmak,
- Toplu ulaşım sisteminde gece güzergah sayısını artırmak,
- Trafiği etkin yönetmek,
- Ulaşım altyapısını güçlendirmek,
- Yük taşımacılığının İstanbul trafiğine olumsuz etkisini azaltmak,

S.A.3: Kent Sakinlerinin Sosyal İhtiyaçlarına Yönelik Destek Hizmetlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak.

- Belediye parselleri üzerindeki gecekonduları düzenli yaşam alanına dönüştürme

- Dezavantajlı grupların yaşam kalitesinin artırılmasına katkı sağlayarak hizmetleri etkinleştirmek ve yaygınlaştırmak,

- Kent sakinlerinin spor faaliyetlerine erişebilirliğini artırmak,
- Meslek edindirme faaliyetlerini etkinleştirmek ve yaygınlaştırmak,
- Mezarlık ve defin hizmetlerini etkin sunmak,
- Sosyal tesislerle verilen hizmet etkinliğini arttırmak.

S.A.3.1: Kent Sakinlerinin Sosyal İhtiyaçlarına Yönelik Destek Hizmetlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak.

- Yaşlılara verilen hizmet etkinliğini artırmak,
- Yetişkinlere, gençlere ve çocuklara yönelik kültürel, eğitsel ve sosyal destek hizmetlerini sağlamak.

S.A.4: Kent ve Toplum Düzeninin İyileştirilmesine, Yaygınlaştırılmasına Katkı Sağlamak.

- Avrupa Birliği'nin (AB) hal yönetimine özel iyi hijyen uygulamalarını İstanbul haline entegre etmek,
- Hal hizmetlerinin gerçekleştirilmesinin çevreye verdiği olumsuz etkileri azaltmak,
- Hal yönetiminde modernizasyonu sağlamak,
- İstanbul genelindeki yeşil alanların, koru ve kent ormanlarının güvenliğini sağlayarak, parkları 24 saat güvenli yaşanabilir hale getirmek,
- Kent estetiği denetimlerini etkinleştirmek,
- Toplu ulaşım araçlarını kayıt altına alarak, denetimlerde etkinliği artırmak,
- Toplum düzenine yönelik denetimleri gerçekleştirmek,
- Tüketici haklarının korunmasına yönelik faaliyetleri artırmak ve etkinleştirmek,
- Vatandaş başvurularına sunulan çözümlerin kalitesini ve hızını arttırmak.

S.A.5: Kentin Doğal Tarihi ve Kültürel Mirasına Saygılı Bir Anlayışla Sosyal Ekonomik ve Fiziksel Gelişimine Yön Vererek Yaşanabilir Bir Kent Oluşumuna Katkı Sağlamak.

- Doğru, standart ve nitelikli coğrafi bilginin üretilmesini ve paylaşımını sağlayarak planlama, yatırım ve denetim faaliyetlerinin etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlamak,
- İmar denetimlerini etkinleştirmek,
- Katılımcı ve şeffaf imar yönetimini sağlamak,
- Kent estetiğini destekleyen uygulamaları yaygınlaştırmak,
- Kentsel dönüşüm uygulamalarını etkinleştirmek.

S.A.6: Kentin Kültür Mirasının Korunması, Tanıtılması ve Kültürel Yaşamın Zenginleşmesine Katkı Sağlamak.

- Kültür ve tabiat varlıklarının korunmasına yönelik uygulamaları artırmak,

- Kültürel hizmetlerin erişilebilirliğini arttırmak.

S.A.7: Sağlıkta Yaşam Kalitesinin Sürdürülebilir Bir Biçimde Gelişmesine Katkı Sağlamak.

• Kalıcı veya hasar verici sağlık sorunlarından korunma veya erken tanısının konulmasına katkı sağlamak,

- Odak gruplara sağlık hizmetini etkinleştirmek ve yaygınlaştırmak,
- Vektörel mücadeleyi bütüncül anlayışla gerçekleştirmek.

S.A.8: Sürdürülebilir  evre Gelişimine Katkı Sağlamak.

• Atık yönetimi uygulamalarını geliştirmek,

•  evre koruma uygulamalarını yaygınlaştırmak,

•  evre yönetiminde paydaşlarla işbirliğini güçlendirmek,

• Deniz kirliliğinin  nlenmesine yönelik uygulamaları geliştirmek,

• Tarihe tanıklık etmiş anıt ağaçların bakımı ve korunması ile ilgili çalışmalar yapmak,

- Yenilenebilir enerji verimliliğine yönelik faaliyetleri etkinleştirmek.

S.A.9: Hizmet Alanlarıyla İlgili Doğru Bilgiye Hızlı Erişim Sağlamak.

• Belediye telsiz sistemleri ve altyapısını üst çalışma seviyesinde aktif halde tutmak,

• Bilgi güvenliğini etkinleştirmek,

• Bilişim teknolojilerini kuruma yaygınlaştırarak hizmet kalitesini artırmak,

• Genişbant haberleşme altyapılarını geliştirip, yaygınlaştırmak,

• Haberleşme hizmetlerini dahili bir altyapı kurmak suretiyle ekonomik, hızlı ve etkin bir çerçevede geliştirmek,

• Kurumsal evrak yönetimini etkinleştirmek,

• Kurumsal karar verme sürecini etkin yönetmek ve kararlara internet üzerinden erişimini sağlamak.

S.A.10: İstanbul' u Kentlerarası Yerel Diplomaside Uluslararası Faaliyetlerinin Gerçekleştirildiği Bir Merkez Haline Getirmek

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul'un uluslararası alanda etkin tanıtımının yapılması,

- Yerel diplomasiye yönelik iletişim ve işbirliklerini güçlendirmek.

S.A.11: Kaynakları Etkin ve Verimli Yönetmek.

- Bütçeyi etkin kullanmak ve yönetmek,

- Gayrimenkul gelirini etkin yönetmek,

- Kamulaştırma maliyetlerini optimum seviyede gerçekleştirmek,

- Mali raporları uluslararası standartlarla uyumlu ve yönetim ihtiyaçlarına uygun olarak iyileştirmek,

- Risk esaslı iç kontrol sisteminin yayılımını ve sürdürülebilirliğini sağlamak.

S.A.12: Nitelikli Çalışanlarla Çözüm Odaklı Hizmet Sunmak.

- Çalışan gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eğitim sürecini etkinleştirmek,

- Çalışan gelişimini destekleyen öneri sistemini etkinleştirmek kariyer planlama sisteminin altyapısını oluşturmak,

- Kariyer planlama sisteminin altyapısını oluşturmak.

S.A.13: Paydaşlarla İletişimi ve İşbirliğini Güçlendirmek.

- Gençleri ve gençlik alanında çalışanları Avrupa fırsatlarından yararlandırmak,

- Halkla ilişkileri toplumsal destek ve katılım esaslı yürütmek,

- Hizmet odaklı çalışma yaklaşımı ile iletişim ve tanıtım faaliyetlerini geliştirmek.

S.A.14: Projelendirme ve Uygulama Süreçlerini Paydaş Memnuniyetini En Yüksek Seviyeye Taşıyacak Şekilde Yapılandırmak.

- İBB'nin öncelikli alanlarında Avrupa Birliği'nde (AB) iyi uygulamalara sahip kurum ve kuruluşlarla deneyim paylaşımını artırmak,

- Kamulaştırma sürecini etkin ve verimli yönetmek,

- Paydaş ihtiyaçları ile uyumlu projeler geliştirmek,

- Proje yönetimi anlayışını kurumda geliştirmek, metodolojisini kurmak ve yaygınlaştırmak,

- Projeleri zamanında ve bütçesiyle uyumlu gerçekleştirmek,
- Sosyal, kültürel ve teknik altyapı alanlarına ilişkin standartları, imar planlarına uyarlamak.

S.A.15: Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımızı ve İş Yöntemlerimizi Geliştirmek.

- Destek hizmetleri standartlarını yükseltmek,
- Hizmet ve çözüm odaklı çalışma anlayışının geliştirilmesini sağlamak,
- Hukuk süreçlerini etkili ve verimli yönetmek,
- İç denetimi etkin şekilde gerçekleştirmek ve yaygınlaştırmak,
- İş ihtiyaçları doğrultusunda organizasyonel olarak yapılanmak,
- Kurum genelinde iş sağlığı ve güvenliği kültürünü yaygınlaştırmak,
- Mali hizmetlerin sunumunda kullanılan teknolojiyi geliştirmek ve yaygınlaştırmak,
- Stratejik yönetim sürecini etkinleştirmek,
- Teftişi etkin şekilde gerçekleştirmek.

5.3. Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerine Ait Stratejik Planların Karşılaştırılmalı Değerlendirilmesi

Farklı bakış açılarıyla değerlendirildiğinde stratejik planlama organizasyonlara birçok yönden katkı sağlamaktadır. Ancak stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının sonuca doğrudan etki etmesi, organizasyonların başarısı açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada verilen stratejik plan örnekleri, Bryson’a ait olan “*On basamakta stratejik planlama süreci*” modeli referans alınarak değerlendirilmiştir.

Misyon: “*Biz kimiz? Felsefemiz ve temel değerlerimiz nelerdir?, Bizi diğerlerinden farklı kılan özellikler nelerdir? Ve Genel olarak tanımlamamız gereken temel sosyal gereksinimler nelerdir?*” sorularının cevapları, aslında misyonun içeriğini oluşturmaktadır. Bu temelde oluşturulan misyon, organizasyonun var oluş nedenini anlamlandırılırken, rekabet edilebilirlik seviyesini arttırmaktadır.

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında; Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait misyonun önemli paydaşları dikkate almama dışında yeterli olduğu görülmüştür. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait misyon organizasyonun niçin var olduğu ve kime hizmet ettiği hususlarını içerirken; organizasyonun toplumsal rolü hususunda yetersiz kalmıştır.

Vizyon: Vizyon organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği ideallerin kısa, öz ve iddialı bir şekilde ifadesidir. Vizyon çalışanları teşvik eden ve yol gösteren bir kılavuz görevi görebilirken; gerçeklik temelinden uzaklaştıkça çalışanları umutsuzluğa ve hayal kırıklığına sevk edebilmektedir. Başarılı ve etkili bir vizyon, aşağıdaki parametrelerin bir ya da birkaçını içeren bir formülasyondan oluşmalıdır.

- Yenilik (İnavosyon)
- Toplum İlişkisi
- İmaj
- Hizmet
- Organizasyonun Yapısı
- Organizasyonun Kültürü
- Organizasyonun Kapasitesi
- Paydaşlar

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında; Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait vizyon; hizmet, toplum ilişkisi, paydaşlar, yenilik ve imaj parametrelerini; İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait vizyon ise; yenilik, hizmet ve imaj parametrelerini içermektedir. İBB'ye ait vizyon; daha az parametre içermesinin yanında; yakın geleceğe ait bir tarih belirtmeyerek, çok geniş zamanlı olarak oluşturulduğu anlaşılmaktadır.

Değerler: Organizasyonun misyonunu gerçekleştirebilmesi noktasında izleyeceği ve gözeticeği davranış ve ilkelerin tamamı, o organizasyonun değerleri olarak tanımlanabilir. Bu değerlerin tümü aslında organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeye yarayan ilkelere dir.

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında, Londra Büyükşehir Belediyesi'nin çalışmalarında ilke edindiği temel değerler sevgi, saygı, yurttaşlık bağları, sorumluluk ve dürüstlük iken; İBB'nin temel değerleri adalet, güven, saydamlık, kalite, verimlilik, katılım ve liderliktir.

Hedefler: Hedefler, organizasyonun misyonuna doğrudan bağlı olan daha geniş kapsamlı tanımlamalardır ve genel olarak organizasyonun eylemleri sonucunda elde

edilen kazanımları ifade etmektedir. Hedefler mutlaka organizasyonlar için, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Bu tanımlamadan yola çıkarak Londra Büyükşehir Belediyesi'nin ortaya koyduğu hedeflerin, stratejik plan'da tanımladığı misyona paralel olarak, gerçekçi ve ulaşılabilir olarak hazırlandığı anlaşılmaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hazırladığı stratejik plan'da hedef koymayarak, ortaya koyduğu misyonu yeterince desteklemediği izlenimi vermektedir.

Stratejik Amaçlar: Amaçlar stratejik plan'da ifade edilen misyonun tamamlanmasını sağlarken, stratejik amaçlar ise, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için yapılacak işleri ve izlenecek yollar olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik plan uygulama sürecinde, stratejik amaçlar aşağıda gösterildiği gibi “*SMART*” olmalıdır. “*SMART*” aşağıda anlamlarına yer verilen beş İngilizce kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır (Hannagan, 2002: 69):

S: Spesifik- Daha öznel ve daha az yorumlanabilen

M: Ölçülebilir- Ölçülebilir ve değerlendirilmeye açık

A: Doğru- Stratejik sorunları, hedefleri ve sonuçları içeren

R: Gerçekçi- Ulaşılabilir, iddialı ve anlamlı olan

T: Zaman- Tamamlanması belirli bir takvime bağlı olan

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan'da yer alan stratejik amaçlar detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu amaçların ölçülebilir, gerçekçi ve belirli bir zaman kısıtına bağlı olmadığı görülmektedir. Çok genel ifadeler kullanılarak hazırlanmış olan stratejik amaçlar, aynı zamanda ulaşılması bakımından, çok gerçekçi olmadığı izlenimi vermektedir. Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan'da yer alan stratejik amaçlar irdelendiğinde ise, spesifik, ölçülebilir, doğru ve gerçekçi olduğu görülmektedir. Stratejik amaçlarda hedef kitle net bir şekilde belirlenmiş; ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik seviyesi belirli bir oranda tutulmuş; stratejik sorunlar daha doğru bir şekilde tespit edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. BULGULAR, ÖNERİLER ve SONUÇ

Bu başlık altında, yapılan araştırma neticesi elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular için sunulan önerilere yer verilmektedir. Ayrıca sonuç bölümünde, araştırmanın son bir değerlendirilmesi yapılmaktadır.

6.1. Bulgular ve Öneriler

Bulgu 1: Stratejik plan çalışmalarına başlamadan önce her organizasyon, kendi örgüt yapısına uygun doğru stratejik planlama modeli geliştirmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan, DPT 'nin yayınladığı kamu idareleri için stratejik plan hazırlama kılavuzu referans alınarak hazırlanmıştır.

Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan, Bryson'ın 10 basamaklı stratejik planlama sürecinin evrelerinden faydalınarak, kendi organizasyon yapısına uygun olarak hazırlanmıştır. Londra Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan her stratejik plan, bir önceki plandan daha kısa, anlaşılabilir ve kullanıcı odaklı olma zorunluluğu taşımaktadır.

Bulgu 1, araştırmanın dördüncü hipotezini çok güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Hipotez 4: Belediyeler stratejik planlama süreci aşamalarını, kendi organizasyon yapısına uyarlayarak, başarılı bir stratejik plan hazırlayabilirler.

Öneri 1/1: Belediyeler kendi örgüt yapısına ve bulunduğu çevre koşullarına uygun stratejik planlama modeli geliştirmelidir. Örgüt yapısının farklılığı, kendisinden hizmet alımı yapan vatandaşların çeşitliliği ve çevre şartları, belediye yönetimlerini kendilerine özgü çözüm önerileri geliştirmeye itecektir.

Öneri 1/2: Organizasyonların stratejik planlama sürecinde, benzer planlama çalışmalarından faydalanması, organizasyonun kendisi adına faydalı olacaktır.

Bulgu 2: Her iki belediye stratejik planlama sürecine katılımcı ve yönetimsel olarak farklı paydaş gruplarını dâhil etmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan çalışmaları, Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonu ile Strateji Geliştirme Üst Komisyonu, Proje Yönetim Ekibi, Koordinasyon/Analiz Ekibi ve Stratejik Planlama Ekipleri tarafından yürütülmüştür.

Proje kapsamında, çalışma grupları ve ihtisas komisyonlarıyla gerçekleştirilen çalıştay ve toplantılara beraber, proje yönetim ekibi tarafından gerçekleştirilen durum analizleri kapsamında, yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

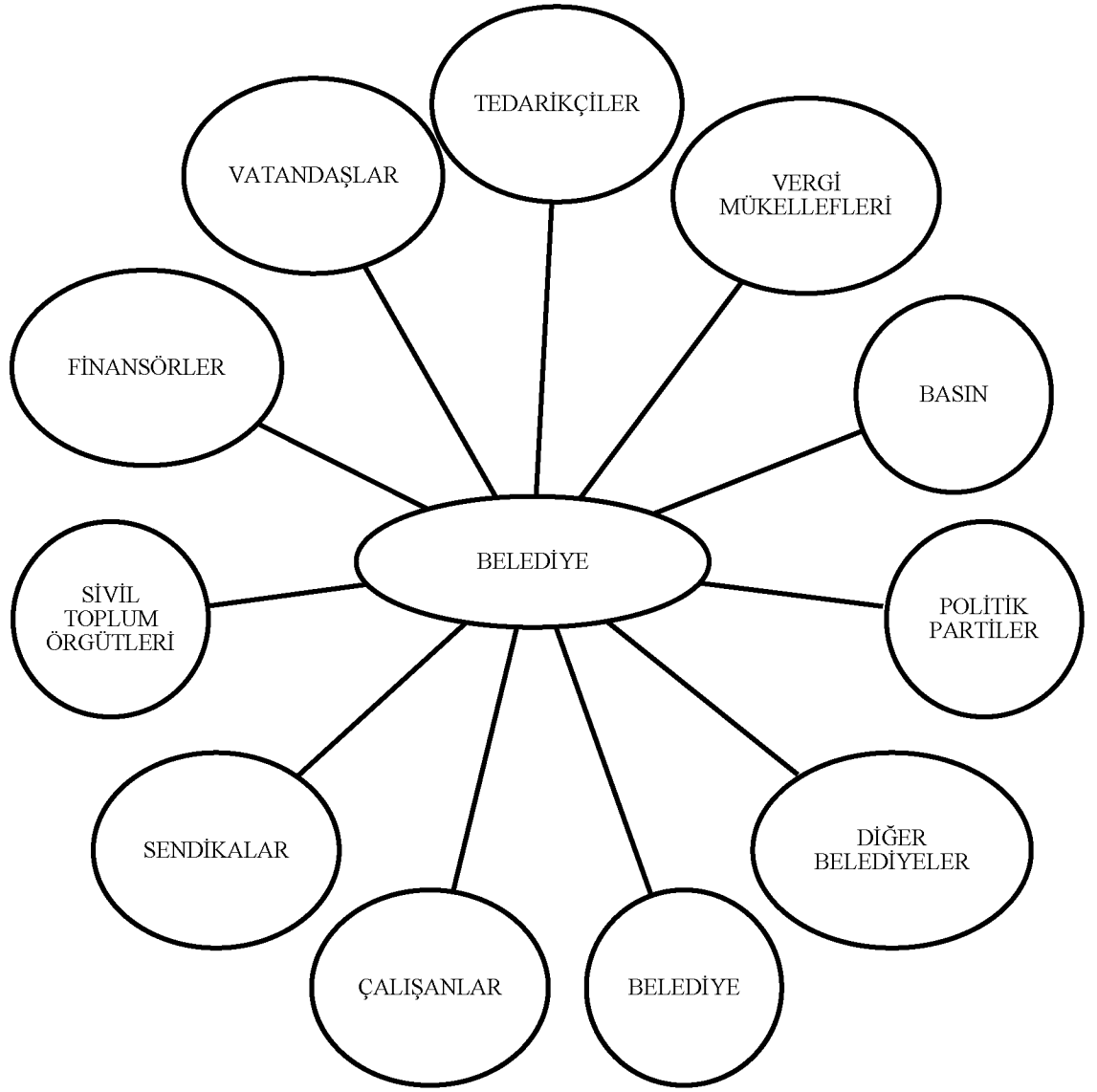
Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan çalışmalarına başta belediye başkanı olmak üzere; ilçe temsilcileri, planlamadan sorumlu birimler, yatırımcılar, halk temsilcileri ve diğer paydaş grupları katılım sağlamaktadırlar. Diğer paydaş grupları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Bulgu 2, araştırmanın ikinci hipotezini güçlü bir şekilde desteklerken; araştırmanın beşinci hipotezini kısmen desteklemektedir.

Hipotez 2: Geniş katılımlı olarak hazırlanmış bir stratejik plan uygulaması, organizasyonun başarı için gereklidir.

Hipotez 5: Stratejik planlama sayesinde belediyeler, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılayabilecek bir hizmet anlayışı sunarken; aynı zamanda kamusal değer yaratabilirler.

Şekil 3: Paydaşlar Listesi



Öneri 2/1: Geniş katılımlı paydaş analizleri yapılmalıdır. Bu analizlerin ya da çalışmalarının sonuçları, stratejik plan oluşturulurken sürece dâhil edilmelidir.

Öneri 2/2: Paydaşların fikirlerine ve endişelerine önem verilmelidir. Organizasyonların başarısı, paydaşların beklenti ve isteklerini belli bir ölçüde karşılamasından geçeceği gerçeği unutulmamalıdır.

Bulgu 3: Her iki organizasyon, stratejik planlama sürecinde farklı stratejik konuları referans alarak stratejik amaçlarını oluşturmuştur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi strateji planlama sürecinde afet, çevre, imar, kent ve toplum düzeni, kültür, sağlık, sosyal destek ve ulaşım olmak üzere 8 temel stratejik konuyu referans olarak stratejik amaçlarını oluşturmuştur.

Londra Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinde Londra bölgesi, Londra halkı, ekonomi, kültür, ulaşım, sosyal yaşam alanları ve iklim değişiklikleri olmak üzere 7 temel stratejik konuyu referans olarak stratejik amaçlarını oluşturmuştur.

Bulgu 3, araştırmanın birinci hipotezini güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Hipotez 1: Stratejik planlama sürecinde stratejik konuların doğru belirlenmesi, organizasyonun hedeflediği stratejik amaçları daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir hale getirecektir.

Öneri 3/1: Organizasyonun amaçlarını ve misyonunu içerecek ya da vurgulayacak stratejik sorunlar tanımlanmalıdır.

Öneri 3/2: Stratejik konuları belirlerken ortak akıla, açık iletişime, dışarıdan ve içeriden gelebilecek istek ve taleplere ihtiyaç duyulmalıdır. Bu sayede daha gerçekçi ve ulaşılabilir stratejik amaçlar oluşturulabilir.

Bulgu 4: Stratejik planlama sürecinde stratejik planının çerçevesinin sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için, ilgili yasal yükümlülükler mevcuttur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belirleyici bir yer tutmaktadır. Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediyesini doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileyen pek çok kanun ve yönetmelik mevcuttur.

Londra Büyükşehir Belediyesi merkezi hükümet politikaları, ilgili yasal yükümlükler ve Avrupa birliğinin politikaları çerçevesinde stratejik planını oluşturmuştur.

Bulgu 4, araştırmanın dördüncü hipotezini kısmen desteklemektedir.

Hipotez 4: Belediyeler stratejik planlama süreci aşamalarını, kendi organizasyon yapısına uyarlayarak, başarılı bir stratejik plan hazırlayabilirler.

Öneri 4: Sadece yerel yasal yükümlükler değil, Birleşmiş Milletler gibi özellikle küresel boyutta eğitim, sağlık, çevre alanlarında politika üretebilen kuruluşlara ait çalışmalarda stratejik planlama sürecine dâhil edilmelidir.

Bulgu 5: Kapsadığı süre içerisinde stratejik planın belli dönemlerde gözden geçirilip, yeniden değerlendirilmesi planın başarısı için gereklidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda, bu işlem basamakları uygulanmamıştır.

Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda, bu işlem basamakları uygulanmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan 2015-2019 dönemlerini kapsayacak şekilde yayınlanmıştır. Bu dönem bitene kadar stratejik planın izlenip, yeniden değerlendirip ve tekrar yayınlanma durumu yoktur.

Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan Mart 2015 tarihinde Londra'nın 20-25 yıl sonraki ihtiyaç ve beklentileri düşünülerek hazırlanmıştır. Stratejik planın 8. bölümü olan uygulama, izleme ve yeniden değerlendirme evreleri neticesinde, bu plan her yılın Şubat ayında tekrar yayınlanmaktadır.

Bulgu 1, araştırmanın üçüncü hipotezini çok güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Hipotez 3: Stratejik planın başarılı olup, olmadığının değerlendirilebilmesi için, kendi içinde izleme, yeniden değerlendirme bölümlerinin olması gerekmektedir.

Öneri 5: Başarıların sürekli hale getirilmesi için stratejik planın sürekli gözden geçirilip, yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan bu değerlendirmelerin sonucu elde edilen teknik verilerin, stratejik plana işlenmesi gerekmektedir.

Bulgu 6: Performans göstergeleri stratejik planda belirtilen stratejik amaçlara ulaşıp, ulaşılmadığının anlaşılmasını sağlayan sonuçlardır. Performans göstergesi etkili ve verimli kaynak kullanımı, karar alma süreçlerinin kolaylaşması, hesap verilebilirliğin artması ve kurumsal öğrenme yetisinin artması açısından organizasyonlar için önemlidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda, performans göstergeleri çok az yer almaktadır.

Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda, stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp, ulaşılmadığının anlaşılabilirliği şeklinde performans göstergelerine yer verilmiştir.

Bulgu 6, araştırmanın üçüncü hipotezini kısmen desteklerken; araştırmanın altıncı hipotezini çok güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Hipotez 3: Stratejik planın başarılı olup, olmadığının değerlendirilebilmesi için, kendi içinde izleme, yeniden değerlendirme bölümlerinin olması gerekmektedir.

Hipotez 6: Stratejik planlama sayesinde, performans yönetimi açısından belediyelerin etkililiği ve verimliliği artmaktadır.

Öneri 6: Performans göstergeleri gibi performans kriterleride objektif olarak belirlenmelidir. Bu sayede belediyelerin stratejik amaçlara ulaşp, ulaşamadığı gerçeğine daha rasyonel bir biçimde ulaşılabilir. Aşağıda örnek bir performans göstergesine yer verilmiştir.

Tablo 3: Performans Göstergesi

No	Performans göstergesi	Hedef	Amaç
1	Yeni Konut İhtiyacını Karşılanması	Her yıl düşük maliyetli 17.000 konut yapımı	1

Amaç 1: Ekonomi ve nüfustaki hızlı artışın gerekliliklerini karşılayabilecek bir şehir.

Bulgu 7: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik planda olması gereken temel kavram ve unsurlar mevcuttur.

Literatürdeki birçok stratejik planlama modeli incelendiğinde ideal bir stratejik plan, vizyon, misyon, değerler, amaç ve hedefler, stratejik amaçlar, uygulama, izleme ve değerlendirme gibi kısımlarından oluşmaktadır. Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan, bu temel kavram ve kısımları içermektedir.

Bulgu 7, araştırmanın sekizinci hipotezini güçlü bir oranda desteklemektedir.

Hipotez 8: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plandır.

Öneri 7: Temel kavram ve unsurların dışında, belediye yönetiminde görevli en üst düzeydeki yöneticilerinde stratejik plana inanmaları ve tam anlamıyla desteklemeleri gerekmektedir.

Bulgu 8: İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait stratejik planda olması gereken temel kavram ve unsurlar mevcuttur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan, bu temel kavram ve unsurları içermektedir. Planda olması gereken "*İzleme ve Yeniden Değerlendirme*" bölümü mevcut değildir.

Bulgu 8, araştırmanın dokuzuncu hipotezini kısmen desteklemektedir.

Hipotez 9: İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plan değildir.

Öneri 8/1: Stratejik planda belirtilen vizyon, misyon, amaç ve hedefler tüm organizasyon personeli tarafından benimsenmelidir. Bu sayede organizasyon içindeki oluşabilecek çatışmalar önlenirken; çalışanlar arasındaki motivasyon ve performans artmaktadır.

Öneri 8/2: Stratejik planlama sürecinde gerekli uyum ve koordinasyonu sağlayabilmek için, yönetici ve çalışanlar arasında müzakere, görüşme ve bilgilendirme yapılmalıdır.

Bulgu 9: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik planda belirtilen stratejik amaçlar, Londra'yı başarıya taşıyabilecek düzeydedir.

Londra Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planda belirtilen stratejik amaçlar ölçülebilir, gerçekçi ve doğru olması özelliklerinden dolayı, uygulanmakta olan planı başarılı kılmaktadır. Aynı zamanda uygulanmakta olan stratejik amaçlarla Londra Büyükşehir Belediyesi, vatandaş memnuniyetini, ekonomik, ulaşım, çevre ve sosyal gelişimi hedeflemektedir.

Bulgu 9, araştırmanın sekizinci hipotezini güçlü bir oranda desteklemektedir.

Hipotez 8: Londra Büyükşehir Belediyesine ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plandır.

Öneri 9/1: Başarının devamı için, değişimin kaçınılmaz olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Değişim kaçınılmaz olmakla beraber, organizasyonlar için faydalı bir parametredir. Bu parametrenin etkili kullanılabilmesi için, organizasyon içi sıkı bir işbirliği ve açık iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Öneri 9/2: Stratejik amaçlar belirlenirken, spesifik, ölçülebilir, doğru, gerçekçi ve zaman kısıtı gibi kriterleri karşılamalıdır.

Bulgu 10: İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait stratejik planda belirtilen stratejik amaçlar, İstanbul’u başarıya taşıyabilecek düzeyde değildir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne ait stratejik planda belirtilen stratejik amaçlar ölçülebilirlik ve gerçekçilik noktasında eksiklikleri bulunmaktadır. Özellikle stratejik planlama sürecinde dış çevre analizi yapılırken; hizmet alımı yapan vatandaşların istek ve beklentilerinin doğru tespit edilemediği; dolayısıyla bu istek ve beklentilerin stratejik amaçlara yeterince yansıtılmadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Bulgu 10, araştırmanın yedinci hipotezini güçlü bir oranda desteklemektedir.

Hipotez 7: Türkiye’de stratejik planlama uygulaması özgün değildir; dolayısıyla başarı şansı da düşüktür.

Hipotez 9: İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne ait stratejik plan, içerdiği kavramlar ve belirttiği amaç ve hedefler bakımından sürdürülebilir bir plan değildir.

Öneri 10/1: İç ve dış çevre analizinde sadece anketle ve karşılıklı görüşme yöntemlerinden faydalanmanın yanında, özellikle demografik yapı, sosyal- kültürel yapı, insan kaynaklarının yapısı, fiziksel imkânlar konularında teknik veriler, tablolar, istatistiki çalışmalardan yararlanılmalıdır. Bu sayede stratejik planı başarıya taşıyacak olan stratejik amaçların doğru ve gerçekçi olarak seçilebilmesi kolaylaşacaktır.

Öneri 10/2: Uygulanmakta olan stratejik plan finansal planlama ve sürdürülebilirlik hususlarında stratejik amaçları desteklemelidir. Öngörülen stratejik amaçlara ait mali ve finansal kısımların dikkate alınması, stratejik planı daha faydalı ve tamamlayıcı bir hale dönüştürecektir.

6.2. Genel Sonuç

1960'lı yıllarda ilk kez özel sektör uygulamalarında kullanılan stratejik planlama terimi, daha sonraları başta ABD ve İngiltere olmak üzere kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır. Özellikle 20. yüzyılda yaşanan çok hızlı değişim ve küreselleşmenin etkileriyle birlikte organizasyonların içinde bulundukları durum fazlasıyla belirsiz ve karmaşık bir hal almıştır. Bu gelişen olumsuz tablo, organizasyonları farklı bir hareket tarzı geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Dünyada yaşanan bu hızlı değişime paralel olarak geliştirilen yeni yönetim anlayışı, başta yerel yönetimler olmak üzere kamu kurumlarında yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. Aynı zamanda küresel boyutta ağırlık kazanan yerelleşme eğilimi sonucu yerel yönetimler önem kazanmaktadır. Vatandaşlara en yakın yönetim kademesi olması sebebiyle, belediyeler yerel yönetimin en önemli aktörü konumuna gelmiştir.

Artan önemine rağmen; belediyeler birçok temel sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Sanayileşmenin sonucu olarak kırsaldan kente başlayan göç dalgası, hızlı ve çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, yerleşim alanlarında sanayileşme, atıklar, gürültü, hava ve su kirliliği, ulaşım hizmetlerinin yetersizliği, refah ve eğitim seviyesinin artmasıyla beraber vatandaşların sosyal-kültürel taleplerindeki köklü değişiklikler belediyelerin çözüm üretmesi gereken temel sorunlardan bazılarıdır.

Bu temel sorunlar gün geçtikçe büyümekte ve birçok sorun ile çeşitlenmektedir. Bu durum belediyelerdeki kıt kaynakların verimli ve etkili kullanımı zorunlu hale getirmektedir. Bu temel sorunların belediye yönetimlerinde daha önceden yerleşmiş klasik yönetim anlayış ile çözülemeyeceği anlaşılmış olup, belediyelerde stratejik planlama süreci başlamıştır.

Aynı zamanda mali yönetim reformları çerçevesinde mali disiplini sağlamak, kısıtlı kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkili kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunların üzerine kurulu bir hesap verebilme alışkanlığı oluşturmak, belediyeleri stratejik plan hazırlama sürecine itmiştir. Artık belediyelerde özel sektör kuruluşları gibi yönetilmeye başlamıştır. Nasıl ki şirketler paydaşlarına hesap verme durumunda iseler; belediyelerde kendisinden hizmet bekleyen vatandaşlarına karşı aynı sorumluluk duygusunu taşımalıdır.

Stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce, stratejik planlama ile ilgili bilgi eksiklikleri tamamlanmalı, stratejik planlama takımı oluşturulmalı ve organizasyonun yapısına uygun stratejik planlama modeli seçilmelidir. Seçilen modele uygun olarak belediyeler, stratejik planlama sürecinin evrelerini doğru bir şekilde uyarlayıp, başarılı olma ihtimali yüksek bir stratejik plan hazırlayabilirler. Aynı zamanda başarının sürekli hale getirilebilmesi için, stratejik planlama sürecinin iyi bir şekilde izlenip, değerlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik plan sayesinde belediyeler, görev ve yükümlüklerini yerine getirirken; aynı zamanda toplumsal değer yaratabilmektedir. Stratejik planın başarısı hizmet gören vatandaşların beklentilerinin belli oranda karşılanmasından geçmektedir. Müşteri memnuniyet anketleri ve bu anketlerin sonuçlarının detaylı bir şekilde analizi, stratejik planın başarısına katkı sunan çalışmalardır.

Amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, kaynakların analiz edilmesi, çevrenin incelenmesi, geleceğe yönelik tahminlerin yapılması, fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri bünyesinde barındıran stratejik plan, belediyelerin etkililiğini ve verimliliğini arttıracaktır.

Ayrıca belediye yönetimlerinin farklı belediyelere ait stratejik plan örneklerini inceleyip, bu planlardan faydalanmaları, doğru stratejik planlama modeli seçiminde belediyelere katkı sağlayacaktır. Bununla beraber stratejik planlama konusunda uzman danışmanlık şirketlerinden de hizmet alımıda yapılabilinmelidir. Ancak her belediyenin organizasyon yapısı, içinde bulunduğu çevresel şartlar ve hizmet bekleyen vatandaş yapısı birbirinden çok farklıdır. Her belediye yönetimi, amaç ve hedeflerine ulaşmak için kendi şartlarına uygun stratejik plan hazırlamalıdır. Hazırlanan bu stratejik planın başarıya ulaşma ihtimalinin yüksek olduğu gerçeği asla unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Ackermann, F. ve Eden, C. (2011). *Making Strategy: Mapping Out Strategic Success*. London: Sage.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MYM Yayınları, (1).
- Albert, S. ve Bell, G. G. (2002). *Timing and Music*. *Academy of Management Review*, 27(4), 574-593.
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M. ve Öztop, S. (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol: 18, No: 3.
- Altunoğlu, A. E. (2001). Stratejik Planlamada İki Farklı Okul: Klasik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Barca, M. ve Nohutçu, A. (2008). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirisel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları, s. 337-365.
- Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to Work Together*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Barzelay, M. ve Campell, C. (2003). *Preparing for the Future: Strategic Planning in the U.S. Air Force*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, 42.yıl Özel Sayı 2002, s. 15.
- Bircan, İ. (2014). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı-DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, <http://14.ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>.
- Blackberry, P. (1994). *History of Strategic Planning*, *Armed Forces Comptroller*, 39 (1), 23.
- Bracher, J. (1980). *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *Academy of Management Review*, 5, 219-224.
- Bryant, J. (2003). *The Six Dilemmas of Collaboration: Inter- Organization Relationship as Drama*. New York: Wiley.

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass. (4).
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. ve Altson, F. K. (2004). *Creating your Strategic Plan*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. ve Crosby, B. C. (2008). Failing into Cross-Sector Collaboration Successfully. In L. B. Bingham ve R. O’Leary (Eds), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (pp. 55-75). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Bryson, J. M., Ackerman, F. ve Eden, C. (2007). *Putting the Resource Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organization*. Public Administration Review, 702-717.
- Bryson, J. M. ve Anderson, S. R. (2000). *Applying Large- Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts*. Public Administration Review, 60(2), 143-162.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. ve Bryson, J. K. (2009). *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plan as a way of Knowing: the Contributions of Actor-Network Theory*. International Public Management Journal, 12(2), 172-207.
- Byars, L. (1987). *Strategic Planning and Implementation*. New York. (17).
- Can, T. (1996). *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Chrislip, D. D. (2002). *The Collobarative Leadership Fieldbook: A Guide for Citizens and Civil leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crosby, B. C. ve Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problem in a Shared-Power World*. San Francisso: Jossey-Bass.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu, T. (2003). “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime, Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi, Konya: Çizgi Kitabevi, s.246.

- Dalton, G. W. (1970). Influence and Organization Change. In G. Dalton, P. Lawrence, ve L. Greiner (Eds), *Organization Change and Development*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Dan, C. (1997). *La Planification Strategique Des Organisations D'Employeurs, Cointrin/geneve*: Organisation Internationale du Travail: ACT/EMP Publications.
- David, F. R. (2001). *Strategic Management Concepts*, New York: Prentice Hall.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: 31, Temmuz-Ağustos.
- Dinçer, Ö (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları. (16-21)
- DPT (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2. Sürüm. Haziran. Ankara. www.dpt.gov.tr (22.02.2011).
- DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*, Özel İhtisas Komisyonu Raporu. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. DPT. Ankara.
- Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2008). *Management, Tasks, Responsibilities, Practies* (Revised Edition). New York: Harper Collins.
- Eden, C. ve Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journal of Strategic Management*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Erkut, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri ve Yönetimin Kanatları*. Birinci Basım. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Fernandes, S. ve Rainey, H. G. (2006). *Managing Succesful Organziation Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice*. Public Administration Review. 66(2). 1-25.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frentzel, W. Y., Bryson, J. M. ve Crosby, B. C. (2000). *Strategic Planning in the Military: The U.S. Naval Security Group Change its Strategy*, 1992-1998. Long Range Planning, 33, 402-429.

- Goldratt, E. M. (1999). *Theory of constraints*. Great Barrington, MA: North River Press.
- Güner, S. (2004), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, Nisan.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık. Sayı: 63.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management*, PalgraveMaster Series, Hampshire.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. ve Grashow A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heintzman, R. ve Marson, B. (2005). *People, Service, Trust. Is There a Public Sector Service Value Chain?* International Review of Administrative Sciences, 71(4), 549- 575.
- Huxman, C. ve Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative advantage*. New York: Routledge.
- İstanbul, (2016). http://www.plusistanbul.com/feature_details-1188-1-istanbul-hakkinda-kisa-bilgi.aspx, Erişim Tarihi: 09.05.2016
- İstanbul, (2016). http://www.ibb.istanbul/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf, Erişim tarihi: 09.05.2016
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Kahn, S. (2010). *Creative Community Organizing*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Sayı: 10, S: 257-274.
- Kenny, T. (1994) *From Vision to Reality through Values Management*. Development Review, Vol. 7 No. 3.
- Kılıç, M. ve Volkan E. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, S: 77-93.

- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2008). *The leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krasner, S. D. (1983). Structural Causes and Regime Consequences: Regime as Intervening Variables. In S. D. Krasner, *International Regimes* (pp. 185-205). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kretzmann, J. P. ve McKnight, J. L. (1997). *Building Communities From the Inside Out. A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago: ACTA Publications.
- Kriemadis, T. Elena, T. (2007). *Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations*. SMIJ Vol: 3, No: 2, s. 27-37.
- Londra, (2016). [https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_migrate_files_destination/London%20Plan%20March%202015%20\(FALP\).pdf](https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_migrate_files_destination/London%20Plan%20March%202015%20(FALP).pdf), Erişim Tarihi: 09.05.2016
- MetroGIS. (2010). *Major Accomplishments*. Retrived August9, 2010, from <http://www.metrogis.org/about/accomplishment/index.shtml>.
- Mihçı, H. (2002). Göreli Geri Kalmışlıktan Kurtulma Hamlesi ve Türkiye’de Planlı Kalkınma Deneyimi (1963-1983), *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 231.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided tour Through the Wilds of Strategic Management*. London: Financial Times/ Prentice Hall.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value: *Organization Strategy in for-profit, non-profit and Governmental Organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29 (1), 183-204.
- Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy*. Oxford UK: Oxford University Press.
- Nutt, P. C. (2001). *Strategic Decision Making. The Blackwell Handbook of Strategic Management*. (35-69), Oxford, England: Blackwell.
- Nutt, P. C. (2002). *Why Decision Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third- Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. (1996). *Walking the Vision and Walking the Talk: Transforming Public Organizations with Strategic Leadership*. Public Productivity and Management Review, 19(4), 455-486.
- Olsen, J. B. ve Eaide, D.C. (1982). *The Gama Plan: Governance with Foresight*, Washington DC: Council of State Planning Agencies.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*, Ankara: Sayıştaş Yayınları.
- Öztemel, E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, (29-32).
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perceptive*. New York: Harper and Row.
- Pflaum, A. ve Delmont, T. (1987). *External Scanning: A Tool for Planners*. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 56-67.
- Piotrowski, S. J. ve Rosenbloom, D. H. (2002). *Nonmission-based Value in Results Oriented Public Management: The Case of Freedom of Information*. Public Administration Review, 62(6), 643-657.
- Prahalad, C. K. ve Hawel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 79-91.
- Rainey, H. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. ve Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simon, H. A. (1996). *Sciences of the Artificial*. Cambridge MA: MIT Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business Press.

- Simpson, D. G. (1998). *Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It?*, Long Range Planning, 31(3).
- Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. New York: Irwin/McGraw Hill.
- Tamer, M. (2009). *Stratejik Planlama ve Performans Programı*. İzmir: Mustafa Tamer Araştırma Vakfı Yayınları.
- The Loft Literary Center. (n.d.). *About the Loft*. Retrived august 9, 2010, from <http://www.loft.org/about>.
- Thompson, L. (2008). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi*, S:2, S:43.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları No:113.
- Van Der Heijden, K. (2005). *The Art of Strategic Conversation*. London: John Wiley.
- Vella, J. A. (2008). *Aristotle: A Guide for the Perplexed*. London: Continuum.
- Vildavsky, A. B. (1979). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of policy analysis*. Boston: Little, Brown.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, J. A. ve Piderit, S. K. (1999). The Value of Mission Statements in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 193-223.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşların İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık.
- Zagame, P. (1993). "Planification Strategique. *Quelgigue Reflexions Pour une Transposition a la Planification National*", In *Revue Economique Numero Hors Serie*, 13- 56.