

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA
VE BİR UYGULAMA**

Endüstri Müh. Atakan GENÇ

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Sistem Mühendisliği Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL (YTÜ)

İSTANBUL, 2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KISALTMA LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÇİZELGE LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM, TEMEL KAVRAMLARI ve ARAÇLARI	2
2.1 Stratejik Yönetim	2
2.2 Stratejik Yönetim Süreçleri	3
2.3 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
2.4 Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi	7
2.5 Stratejik Yönetimde Temel Kavramlar	9
2.5.1 Strateji	9
2.5.2 Vizyon	11
2.5.3 Misyon	11
2.5.4 Politika	12
2.5.5 Amaç ve Hedef	13
2.5.6 Taktik	14
2.5.7 Program	16
2.5.8 Yöntem	16
2.5.9 Plan	17
2.5.10 Eylem	18
2.6 Stratejik Yönetimin Araçları	18
3. YEREL YÖNETİMLER	22
3.1 Yerel Yönetimlere Bakış	22
3.1.1 İl Özel İdareleri	22
3.1.2 Belediyeler	23
3.2 Yerel Yönetimlerde Planlama	23
3.3 Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama İhtiyacı	24
3.4 Kamuda Stratejik Planlama Hakkındaki Kanuni Düzenlemeler	27
4. STRATEJİK PLANLAMA	38
4.1 Uzun Vadeli Planlama ve Stratejik Planlama	38
4.2 Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi	38
4.3 Stratejik Planlama Süreci	41
4.3.1 Üst Yönetim Desteğinin Alınması	42
4.3.2 Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması	43
4.3.3 Dış Çevre Analizi	44

4.3.3.1	Politik ve Yasal Çevre Analizi	47
4.3.3.2	Ekonomik Çevre Analizi	48
4.3.3.3	Sosyo – Kültürel Çevre Analizi.....	50
4.3.3.4	Teknolojik Çevre Analizi	51
4.3.3.5	Ekolojik Çevre Analizi	53
4.3.4	Dış Çevre Analizinde Yararlanılan Teknikler	54
4.3.5	Kuruluş İçi Analiz	57
4.3.5.1	Örgüt Sisteminin Analizi	58
4.3.5.2	Yönetim Süreçleri.....	59
4.3.5.3	İnsan Kaynaklarının Analizi.....	59
4.3.5.4	Teknolojik Yapının Analizi	61
4.3.5.5	Mali Yapının Analizi	61
4.3.6	Kuruluş İçi Analizde Yararlanılan Teknikler	62
4.3.7	Paydaş Analizi	62
4.3.7.1	Paydaşların Tespiti	64
4.3.7.2	Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	65
4.3.7.3	Paydaşların Değerlendirilmesi.....	66
4.3.7.4	Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	67
4.3.8	SWOT Analizi	68
4.3.8.1	Stratejik Faktörlerin Analizi	69
4.3.8.2	SWOT Analizinin Adımları	72
4.3.8.3	SWOT Matrisinin Zaman Boyutu	73
4.3.9	Vizyon ve Misyon Oluşturma	75
4.3.10	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Oluşturulması.....	78
4.4	Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Performans Yönetimi ve Performans Ölçümü	80
4.4.1	Performans Hedeflerinin ve Göstergelerinin Tespiti.....	81
4.4.1.1	Girdi Göstergeleri	83
4.4.1.2	Çıktı Göstergeleri	83
4.4.1.3	Sonuç Göstergeleri	84
4.4.1.4	Tutumluluk Göstergeleri.....	84
4.4.1.5	Etkinlik Göstergeleri	85
4.4.1.6	Verimlilik Göstergeleri.....	85
4.4.1.7	Kalite Göstergeleri.....	85
4.4.2	Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi	86
4.4.3	Kaynak İhtiyaç Analizinin Yapılması	86
4.4.4	Performans Ölçüm ve Denetim Sisteminin Kurulması	90
4.5	Performans Yönetiminin Kamu Mali Yönetimine Yansıması : Performans Esaslı Bütçeleme	90
4.6	Stratejik Yönetime Yardımcı Yönetim Araçları.....	93
4.6.1	Stratejiden Uygulamaya Geçişte Balanced Scorecard Kullanımı	93
4.6.2	Kaynak İhtiyaç Analizinde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yaklaşımı	96
4.6.3	Genel Değerlendirme Çerçevesi (Common Assesment Framework) Modeli	98
4.6.4	Stratejik Planlama ve Süreç Analizi İlişkisi	101
5.	İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ ve UYGULAMASI	102
5.1	Organizasyon ve Katılım	104
5.2	Hazırlık	106
5.3	Araştırmalar ve Analiz	107

5.3.1	Dış Çevre Analizi	107
5.3.2	İç Çevre Analizi.....	110
5.3.3	Paydaş Analizi	113
5.3.4	Senaryo Analizi	114
5.3.5	SWOT Analizi	118
5.4	Plan Unsurlarının Tespiti ve Planın Yapılandırılması.....	120
5.4.1	Vizyon - Misyon ve İlkeler.....	120
5.4.2	Stratejik Amaç, Stratejik Hedef ve Eylemler	127
5.5	Stratejik Planın Uygulanmasına Yönelik Performans Programı Oluşturma	130
5.5.1	Performans Göstergelerinin Oluşturulması	131
5.5.2	Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi	131
5.5.3	Kaynak İhtiyacının Tespit Edilmesi	131
5.6	Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması	133
6.	STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	134
6.1	Stratejik Planlama ve Üst Ölçekli Planlarla İlişkilendirilmesi ve Uygulanması	134
6.2	Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturulması İhtiyacı	137
6.3	Stratejileri Hayata Geçirecek Süreçlerin Tanımlanmamış Olması.....	138
6.4	Değişime Direnç	140
7.	SONUÇ.....	141
	KAYNAKLAR.....	142
	EKLER	145
	Ek 1. Kurum İçi Araştırma Mülakat Soruları	145
	Ek 2. Paydaş Bildirim Formu	148
	Ek 3. Vatandaş Anketi	149
	Ek 4. Paydaş Katkı Formu.....	153
	Ek 5. Çalışan Anket Formu	154
	Ek 6. Meclis Üyeleri Görüş Öneri Bildirim Formu.....	157
	Ek 7. Vizyon Sorgulama Formu	158
	Ek 8. Stratejik Amaç ve Hedef Bildirim Formu.....	159
	ÖZGEÇMİŞ.....	160

KISALTMA LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABC	Faaliyete Dayalı Maliyetleme
CAF	Genel Değerlendirme erevesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EPRI	Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü
GZFT	Güçlü – Zayıf Yönler ve Fırsatlar – Tehditler
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
PEB	Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi
SİB	Stratejik İş Birimleri
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırmalar Vakfı
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 Stratejik yönetim analiz süreci	4
Şekil 4.1 Genel ve endüstri çevresi değişkenleri	46
Şekil 4.2 Ekonomik çevrede bazı önemli unsurlar	49
Şekil 4.3 Sosyo – kültürel çevrede bazı önemli unsurlar.....	51
Şekil 4.4 SWOT analizinin özet ifadesi.....	70
Şekil 4.5 SWOT matrisinin zaman boyutu	73
Şekil 4.6 SWOT matrisi.....	74
Şekil 4.7 Misyon ve amaçların formülasyonunu etkileyen faktörler.....	77
Şekil 4.8 Amaçlar hiyerarşisi ile örgüt hiyerarşisi.....	78
Şekil 4.9 Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü.....	80
Şekil 4.10 Performans ölçüleriyle ilgili temel kavramlar ve aralarındaki ilişkiler.....	82
Şekil 4.11 Faaliyet bütçesi hazırlama süreci.....	88
Şekil 4.12 Performansa dayalı bütçe süreci.....	92
Şekil 4.13 Kamu kuruluşları için finansal/müşteri perspektifleri.....	95
Şekil 4.14 CAF'ın genel yapısı.....	99
Şekil 5.1 İBB stratejik planlama süreci	103
Şekil 5.2 İBB'deki hiyerarşik kademeler.....	104
Şekil 5.3 Çalışma organizasyonu.....	105
Şekil 5.4 İBB stratejik planlama ana adımları	106
Şekil 5.5 Paydaş analizi çalışma süreci	113
Şekil 5.6 SWOT analizi temel adımları.....	118
Şekil 5.7 SWOT ile strateji üretilmesine örnek	120
Şekil 5.8 İBB stratejik amaç ve hedef oluşturma süreci	130
Şekil 5.9 İBB yıllık stratejik planlama döngüsü	133
Şekil 6.1 Stratejik planlama uygulamasındaki kritik noktalar	134
Şekil 6.2 Stratejiler ve süreçler ilişkisi	139

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 2.1	Kamu kurumlarında stratejik yönetim sistemi 5
Çizelge 2.2	Statejik yönetimin tarihi gelişimi 6
Çizelge 3.1	Türkiye’de kamudaki plan çeşitleri 24
Çizelge 3.2	Kamuda dönüşümün genel görünüşü 25
Çizelge 4.1	Çevresel analiz tipleri ve bu analizlerde yararlanılan stratejik planlama tekniklerinin değerlendirilmesi 55
Çizelge 4.2	Paydaş listesi örneği 65
Çizelge 4.3	Paydaş-ürün/hizmet matrisi örneği 66
Çizelge 4.4	Paydaş etki/önem matrisi 67
Çizelge 4.5	Performans ölçüm sisteminin aşamaları 90
Çizelge 4.6	Scorecard örgütsel performans ölçüleri 94
Çizelge 5.1	İBB’nin ulaşım alanındaki fırsatları ve tehditleri 109
Çizelge 5.2	İBB’nin ulaşım alanındaki güçlü ve zayıf yönleri 112
Çizelge 5.3	Senaryo çalışması odak grup toplantıları 116
Çizelge 5.4	Trend ve değişim öngörüsü değerlendirme tablosu 117
Çizelge 5.5	Çalıştaylardaki vizyon unsuru önerileri 124
Çizelge 5.6	Çalıştaylardaki ilke ifadesi önerileri 125
Çizelge 5.7	İBB’nin ulaşım sektörü amaç ve hedef örneği 130
Çizelge 5.8	İBB örnek performans programı tablosu 132

ÖNSÖZ

Kentsel alanların ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel gelişmede sahip oldukları stratejik konumları, kentlerin ve dolayısıyla yerel yönetimlerin ulusal yapılar üzerinde büyük ölçüde belirleyici olmalarını ve uluslararası arenada da giderek artan bir etkinliğe sahip olmalarını sağlamaktadır.

Merkezi yönetimin etkisi altında faaliyet gösteren ve sıkça siyasi müdahalelere maruz kalan yerel yönetimler politika üretme kapasitesinden yoksun bırakılmışlardır. Günümüzde kamuda stratejik yönetim anlayışıyla bu durum değişmiş, yerel yönetimler için stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bundan sonra, yerel yönetimler ve diğer kamu örgütleri kendi stratejik planlarını hazırlayarak geleceklerine yön verecekleri yol haritalarını ortaya koyabileceklerdir.

Özel sektörde yaygın olarak kullanılan stratejik yönetimin kamuda uygulamaya konulması yeni bir gelişmedir. Bu çalışma, bu yeni gelişmenin kamuya yansımalarını görebilmek ve karşılaşılabilecek problemleri saptamak amacıyla yapılmıştır.

Öğrenim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL'e, stratejik planlama konusunda yetişmemde büyük emeği olan sayın Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI'ya ve bu projeye yaptığı önemli katkılarından dolayı, çok değerli planlama uzmanı, İBB Stratejik Planlama Müdürü sayın Mustafa Kemal İŞLER'e ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

Bu tezin amacı stratejik yönetim tekniği ve bunun bir aracı olan stratejik planın kamu sektöründe uygulanmasına ilişkin bir model ortaya koymak ve bu modelin uygulanması sonucunda ortaya çıkan güçlükleri tespit etmek, bunlar için çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere yedi bölümden oluşmuştur. İkinci bölümde, stratejik yönetimin gelişimine, kavramlarına ve araçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, yerel yönetim kavramları, yerel yönetimlerde planlama yaklaşımı ve stratejik planlama ihtiyacı ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, örnek bir model ile planlama süreci açıklanmış olup, beşinci bölümde bu sürecin İstanbul Büyükşehir Belediyesi uygulaması yapılmıştır. Altıncı bölümde, uygulamada karşılaşılan güçlüklerle ve çözüm önerilerine yer verilmiştir. Son olarak, sonuç bölümünde konuya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Performans Yönetimi, Yerel Yönetimler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

ABSTRACT

Aim of this study is to establish a model for implementing strategic management technique and its tool strategic planning in public sector and to identify the implementation weaknesses by using the model and to suggest solutions for this problems. With introduction and conclusion, this work is composed of seven chapters. In second chapter, development of strategic management, its concepts and tools are mentioned. In third chapter, concepts of local governments, planning approach and strategic planning need at local governments are held. In fourth chapter, a strategic planning process is explained with a uniform pattern and in fifth chapter, İstanbul Metropolitan Municipality implementation is executed. In sixth chapter, troubles and its solutions are discussed. And finally, in conclusion chapter, the subject is evaluated generally.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Performance Management, Local Governments, İstanbul Metropolitan Municipality.

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz (Güçlü, 2003).

Etkili yönetimin temelinde, örgütün kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmak yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulamaya konması ülke için olduğu kadar kuruluşlar için de önemlidir. Mükemmel bir yapı ile mükemmellik ölçütleri, yönetim açısından gelecekte aranacak öğeler arasında yer almaktadır. Günümüzde katılımcılık ilkeli stratejik yönetim biçimleri önem ve ağırlık kazanmaktadır (Bircan, 2003).

Değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde stratejik planlama son dönemde adını sıklıkla duymaya başladığımız bir kavram haline gelmiştir. Özü itibariyle işletme biliminin çatısı altında incelen ve bir stratejik yönetim aracı olan bu yaklaşımın Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması düşünülmektedir (Yılmaz, 2003).

2. STRATEJİK YÖNETİM, TEMEL KAVRAMLARI ve ARAÇLARI

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

2.1 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Stratejik yönetim, kısa ve uzun dönemli iç ve dış çevre faktörleri gözetilerek örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümüdür (Glueck ve Jauch, 1988).

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

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

Stratejik yönetimin üçüncü aşaması denetim ve kontrol sistemidir. Yöneticiler kendilerine planla belirlenen hedefler doğrultusunda işletmeyi sürdürmekle yükümlüdür. Örgütün üst

yöneticisi belirlenen hedeflere ulaşma derecelerinin kontrolünü sağlamak zorundadır. Ortaya çıkan sapmalar yapılacak revizyon değerlendirilerek yeni stratejilerin oluşturulması sağlanmalıdır (Tosun, 1992).

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

- Kritik sonuçların tanımlanması
- Üretim, değerlendirme, seçim, gerçekleştirme ve stratejik seçeneklerin denetlenmesi aşamalarını içerir (Dietger, 1991).

Stratejik yönetim sadece planlama unsuru kapsayan bir anlayış olmadığı gibi sadece yönetim unsurunu kapsayan bir kavram da değildir. Bu nedenle stratejik yönetim, üst yönetimin başarmak zorunda olduğu aşağıdaki aşamalar şeklinde görülür (Wright vd., 1992).

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

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

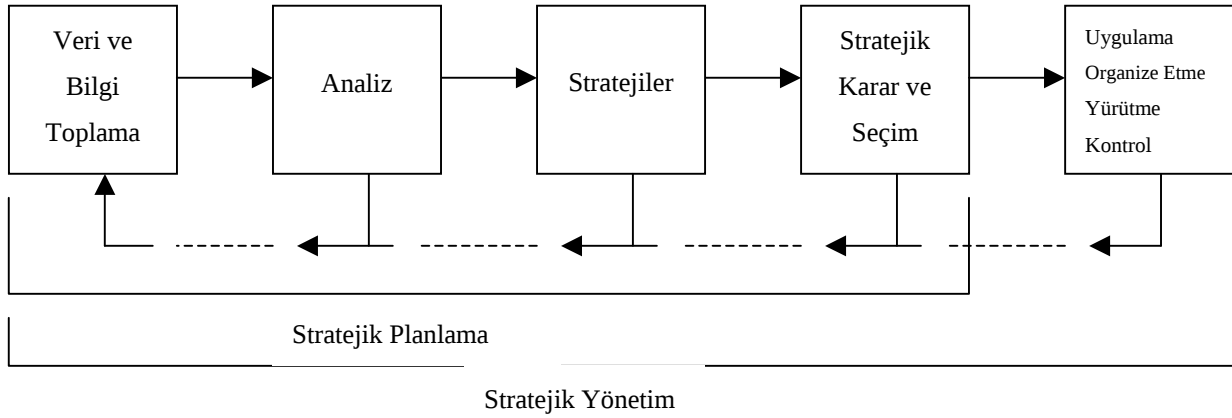
2.2 Stratejik Yönetim Süreçleri

Stratejik yönetim süreci tamamen bir karar ve tercih sürecidir. Eren (2005), stratejik yönetim süreçlerini şöyle tarif etmiştir;

- a. Stratejik planlama için gerekli verilerin toplanması
- b. Stratejik planların yapılması
- c. Stratejik planların uygulanması için gerekli her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınması

- d. Stratejilerin uygulanması
- e. Stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrolü

Mirze ve Ülgen (2004), stratejik yönetim sürecini Şekil 2.1.'deki gibi açıklamışlardır. Bu sürece göre toplanan veriler ve bilgiler doğrultusunda yapılan analizler ile alternatif stratejiler ortaya konulur. Bunlar arasından seçimi yönetim yapacaktır. Stratejilerin ortaya konulması ve stratejik kararların alınmasına kadar geçen süreç stratejik planlamayı tarif ederken. Planın uygulanması, takip ve kontrol edilmesi stratejik yönetimi ifade etmektedir. Stratejik yönetim planlamanın uygulanması, kontrol edilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi ile yapılandırılması süreci içinde seyreden bir döngü ile temsil edilebilir.



Şekil 2.1 Stratejik yönetim analiz süreci (Mirze ve Ülgen, 2004)

Stratejik yönetim kavramı stratejik planlamadan daha geniş bir anlamı içermektedir. Stratejik plan aşağıdaki üç soruyu cevaplarırken stratejik yönetim dördüncü soruyu da cevaplamaya yardımcı olur (DPT, 2006)

- a. neredeyiz?
- b. nereye gitmek istiyoruz?
- c. gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- d. başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda ifade edilen nerdeyiz sorusunun cevabı durum analizi, SWOT analizi ve kurumsal misyon ile ortaya konulur. İkinci soru olan nereye gitmek istiyoruz? Sorusunun cevabı ise öncelikle vizyon, bu vizyona bağlı politikalar ve sırasıyla amaç ve hedefler ile ifade edilir.

Üçüncü soru kısmen dördüncü soru ise tamamen performans programları ile ortaya konan faaliyet ve projeler bunun uygulama sonuçlarının takip edilmesiyle cevaplanmış olur.

Kamu kurumlarında başlayan stratejik yönetim süreci döngüsü Çizelge 2.1 yardımı ile ifade edilebilir (DPT, 2006).

Çizelge 2.1 Kamu kurumlarında stratejik yönetim sistemi (DPT, 2006)

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

2.3 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetim bilimsel olarak 1900’lü yıllarda başlamıştır. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makina gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı. 1930’lu yıllarda, ağırlığını sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960’lı yıllarda ise, ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır.

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören “sistem yaklaşımı”dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan “duruma göre değişme yaklaşımı”dır. Üçüncüsü ise, mevcut

sistem incelenerek “duruma göre, sistem yaklaşımı” ile “duruma göre değişme yaklaşımı”nı birlikte uygulayan “stratejik yönetim” yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur (Campbell ve Yeung, 1991).

Stratejik yönetim kavramı, 1980’li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşte stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

Dinçer (2004), stratejik yönetimin gelişimini Çizelge 2.2’deki gibi açıklamıştır.

Çizelge 2.2 Statejik yönetimin tarihi gelişimi (Dinçer, 2004)

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

2.4 Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi

Ülkemizde ilk uzun vadeli plânlama çalışması, 1971 yılında Koç Grubu tarafından başlatılmıştır. Bu çalışmalarda plân döneminin ilk yılı, bütçe yılı olmakta, plânlar her yıl, birer yıl kaydırmak suretiyle yenilenmektedir. Ancak uzun vadeli plânlama çalışmalarının, büyük çapta 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yıllarda başladığı gözlenmektedir. 1978 yılından beri Eczacıbaşı Grubunda, 1981 yılından beri Türkiye Şişe Cam Fabrikalarında, 1983 yılından beri Yaşar Holdingde, 1985 yılında itibaren de Sabancı Grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca, 1990 yılından itibaren Alarko Holding, Borusan Holding ve Bezmen Grubu da yönetim tarzlarını, plânlı hale getirmek üzere hazırlık yapmışlardır.

Görüldüğü gibi, ülkemizde yaygın olarak uzun vadeli plânlama çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca yukarıda zikredilen işletmeler yanında, ülkemizde faaliyet gösteren yabancı firmaların, merkez firmalarına bağlı olarak, uzun vadeli plân yaptıkları da belirtilmelidir (Eren, 2005).

Diğer taraftan uzun vadeli plânlama çalışmaları, özellikle 1980’lerin sonlarında stratejik bir anlayışla yerine getirilmeye başlanmıştır. Ancak işletmelerimizin, bu dönemde, henüz stratejik yönetim anlayışını bir bütün olarak uyguladıklarını ifade etmek zordur.

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

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

Burada;

- makro-ekonomik çerçevedeki reformlar,
- bankacılık reformları ve

- kamu sektörü reformu olmak üzere üç hususta taahhütlere giriliyordu.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Yılmaz, 2003).

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

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

AB Ulusal Programı’nda ise kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler...” biçiminde değerlendiriliyordu (Yılmaz, 2003).

Bu gelişmeler ile bugün tüm kamu kuruluşlarında ve nüfusu 50.000 üzerindeki yerlerdeki yerel yönetimlerde stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir. Devlet planlama teşkilatının öncülüğünde tüm ülkede stratejik planlama konusunda çalışmalar devam etmektedir.

2.5 Stratejik Yönetimde Temel Kavramlar

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

2.5.1 Strateji

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

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır (Yılmaz, 2003).

Eren (2005), Türkçe'de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır derken, Dinçer'e (2004) göre strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Nitekim ülkemizde de strateji karşılığında kullanılan "Sevk-ül Ceyş" askeri hareketle ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır.

Strateji, sosyal bilimlerde içinde, iktisadi alanda 1930-40'lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmıyorsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı, Neuman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. V. Neuman ve O. Morgenstern (1944), stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır. Burada oyuncuların, rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını azamileştirecek kararları alabileceği varsayılmaktaydı. Yani oyun, tıpkı satrançta olduğu gibi, tam belirlilik şartları altında oynanıyordu. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığı halde, oyun teorisi, strateji kavramının sosyal bilimlerde yer alması ve temel oluşturması

açısından önemli bir katkı sağlamıştır (Dinçer, 2004).

Kavram, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi bir çok sebepten dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılmamıştır (Dinçer, 2004).

Bazı yazarlar stratejiyi şöyle tanımlamışlardır:

Kaplan ve Norton’a (2004) göre, strateji bir organizasyonun hissedarları, müşterileri ve toplum için nasıl değer yaratmak istediğini tanımlar.

Çevik (2001) stratejiyi, “Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir” şeklinde tanımlamıştır.

Mirze ve Ülgen’e (2004) göre, strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin aşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli; dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.

Strateji belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemler olarak tanımlanabilir (Çevik, 2001).

Strateji örgüte istikamet vermek, özel sektör işletmelerinde rekabet sağlamak maksadıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek çevreye uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi,

faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesidir.

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

2.5.2 Vizyon

Vizyon bildirimi kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur (DPT, 2006).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başırlamamış olan, gelecekte başırlmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağılı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğı ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin yapılacağını oluşmasına katkıda bulunur. Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar (Eren, 2005).

2.5.3 Misyon

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

2.5.4 Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kere birbirlerinin yerine eşanlamli olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı, kesin çizgilerle ayırt etmek de oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır. Birincisi, strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleridir. Mesela bir şirketin mevcut pazar yapısı içinde sadece yeni ürün geliştirme politikası veya sadece perakendecilere dağıtım yapma politikası, pazarlama stratejisinin önemli bir ögesi olabilir. Bu açıdan bakıldığında zaman politikalar, gelenek haline gelmiş (müesseseseleşmiş) stratejiler olarak görülebilir. İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel öğeleri aynıdır, her ikisi de plânlara çerçeve oluşturur ve yön verir. Ancak bu benzerliklere rağmen, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu, muhteva ve yaklaşım bakımından birbirinden ayrıldığı vurgulanmalıdır (Dinçer, 2004).

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

Politika, bir stratejiyi meydana getiren bileşenler veya bileşen güçler şeklinde açıklanabilir. Buradan hareketle, araştırma, üretim, hizmet, yatırım, personel, finans gibi bir takım politikalar dikkate alınırsa; bunların kendi içlerinde çok sıkı ilişkilerde bulundukları ve hepsinin topyekûn olarak stratejiyi oluşturdukları söylenebilir (Campbell ve Yeung, 1991).

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

Politika ile stratejinin benzer oldukları noktalar da vardır. Bu noktalardan biri, her ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olmasıdır. Ancak, politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirleyen değişkenlerden biri olan çevredeki

değişiklikler, stratejinin içerdiği temel kararların da değiştirilmesine sebep olmaktadır. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, fakat strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yönltilmesi şeklindedir. Hâlbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Politik uygulamaların tamamı amaca yönelmiş olsa da her politik uygulamayı kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmekle izah etmek mümkün değildir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır.

2.5.5 Amaç ve Hedef

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletmenin arzuladığı uzun dönemli sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise açık ve ölçülebilir olmasıdır (Eren, 2005).

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder (DPT, 2006). Amaçlar;

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

Hedefler ise, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2006).

Hedefler;

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

Hedeflerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şunlardır:

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

2.5.6 Taktik

Taktik, usûl ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu kaynakların ve güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulamaya konulması ile ilgilidir. Taktik planlarda, olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumların önceden görülmesiyle yeni uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır (Eren, 2005).

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

Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında belirlenebilir. Bu yüzden taktik, aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırma stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi, stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır (Campbell ve Yeung, 1991).

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

Stratejiler yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlenen göz önünde bulundururlar. Halbuki taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır. Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre daha geniştir. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Ancak, taktikler büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur (Hatiboğlu, 1993).

Taktik işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” adı verilmektedir (Pamuk, 1978).

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

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

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

Genel stratejilerin uygulanmasıyla ilgili ayrıntılara yönelik taktikler ise gerekirse yeni kaynakların tahsisini düzenler. Mesela, önemli şehirlerin merkezlerinde on yeni faaliyet kolunda açılış yapma kararı alan bir işletmede yöneticilerin; hangi şehirlerde hangi, faaliyet kolunda, ne zaman, şehirlerdeki konumluk yerler, en iyi açılış günleri gibi konularla ilgili kararları birer taktiktir.

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

2.5.7 Program

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

Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Program kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir (Eren, 2005).

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

2.5.8 Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır. Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadırlar.

Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir problem çözme usulüdür (Eren, 2005).

2.5.9 Plan

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

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

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

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

Plan, çoğunlukla hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve hedefleri yazılmış bir ileriye tahmin türüdür. Hâlbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere “stratejik planlama” adı verilmektedir (Eren, 2005).

2.5.10 Eylem

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

Eylemler, plan dili ile yazılır. Planlama teknik ve usulleri kullanılarak oluşturulur. Eylem planında, hangi eylemlerin hangi stratejileri, hedefleri ve amaçları karşıladığı açıkça belirtilir. Stratejik planların uygulanması için yöneticiler, eylem planlarını gerçekleştirmek durumundadırlar (Narinoğlu, 2007).

2.6 Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek son derece faydalı olacaktır. Şirket yönetiminde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği v.b. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır (Aktan, 1998).

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

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

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

- Ansoff büyüme matrisi

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

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

Porter Analizi: Bu teknik en tanınmış strateji düşünürlerinden biri olan Michael PORTER tarafında 1985 yılında geliştirilmiş ve o tarihten beri de stratejik yönetimde en çok yararlanılan tekniklerden biri olmuştur. Bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter analizinde bir firmanın karlılığını etkileyen beş önemli faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkiliyorlar hem de endüstrinin yapısını oluşturuyorlar. Porter’a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalarıdır. Bu da beş güçten bir veya birkaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ya da ürünü farklılaştırmak şeklinde yapılabilir. Porter analizi, öncelikle beş gücün analizi yapıldıktan sonra bu üç farklı strateji alternatifinin ele alınmasını önermektedir. Ama açıktır ki yaratıcı stratejiler, bunlardan sadece birisinin üzerine odaklanmak yerine üç yönetimi birden ele alıp tüm bunları değerlendirmeyi gerektirir. Bu şekilde hem maliyet düşürme hem de ürünü farklılaştırma düzlemlerinde rekabet edilmesi mümkün olacaktır (Kırım, 1998).

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

Arama Konferansı: Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun

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

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

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

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

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

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

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

3. YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde yerel yönetim kavramı açıklanarak, bu kamu örgütlerindeki planlama yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Bununla birlikte stratejik planlama ihtiyacını doğuran sebeplere ve yasal düzenlemelere değinilmiştir.

3.1 Yerel Yönetimlere Bakış

Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır. Literatürde yoğun olarak kullanılan yerel yönetim tanımı ise evrenselleştirilerek verilmektedir. Buna göre “Yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan, yerel topluluğun bireylerine kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir” tanımlaması yapılmaktadır.

3.1.1 İl Özel İdareleri

5302 sayılı kanunda belirtildiği gibi il özel idaresi il halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade eder.

Bu tüzel kişilik merkezi yönetimin ildeki temsilciliği olarak da düşünülebilir. İl özel idaresinin organlarını il genel meclisi, il encümeni ve valiyi oluşturur.

İl özel idareleri,

a) sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde,

b) İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında, yapmakla görevli ve yetkilidir.

3.1.2 Belediyeler

Belediye yönetimleri büyükşehir belediyeleri, ilçe belediyeleri ve ilk kademe belediyeleri olmak üzere yetkileri ve büyüklükleri bakımından farklılık gösterir.

5216 ve 5393 sayılı kanunlar büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyesi ifadelerini şu şekilde tanımlamıştır:

a) Büyükşehir belediyesi: En az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini,

b) İlçe belediyesi: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini,

c) İlk kademe belediyesi: Büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediyeyi, ifade eder.

Belediyelerde karar organlarını belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı oluşturur.

3.2 Yerel Yönetimlerde Planlama

Yerel idareler planlama açısından tartışılmalıdır. Tartışmanın genelinde yetki devri ve kaynak paylaşımı yatmaktadır. Ülkemiz üniter yapıya ve devlet geleneğine sahiptir. Bu yapının sonucu kararlar merkezde alınmakta, kaynak bölüşümü yine merkezden yapılmaktadır. Merkez bu faaliyetlerini beş yıllık ulusal planlar, yıllık alt plan, program ve bütçe eliyle yapmaktadır. Yerel idarelerde merkezin yönlendirdiği planlama ve kaynaklar yanında kendi planlamasını yapmakta, kendi öz gelirlerini yönetmektedir (Narinoğlu, 2007).

Kamuda uygulanan plan çeşitlerini Çizelge 3.1’de görmek mümkündür.

Çizelge 3.1 Türkiye’de kamudaki plan çeşitleri (Narinoğlu, 2007)

Mekan	Plan Çeşidi	Örgüt
Ülke	Ulusal Kalkınma Planı	TBMM, YPK, DPT
	Yıllık Program	
Bölge	Bölge Kalkınma Planı	Bölge Koordinatör Valisi
İl	İl Gelişme Planı	İl Meclisi, Vali, İl Planlama Müdürlüğü
	İl Yatırım Programı	İl Koordinasyon Kurulu, Vali ve İl Planlama Müdürlüğü
	İl Çevre Düzeni Planı	İl Genel Meclisi, Vali, İl Planlama Müdürlüğü
İl Merkezi	İl Çevre Düzeni Planı (1/100, 1/50, 1/25000)	Belediye Meclisi, Belediye Başkanı, Belediye Encümeni
	Master Plan (1/25, 1/50000)	Belediye Meclisi, Belediye Başkanı, Belediye Encümeni
	Uygulama İmar Planı (1/1000)	Belediye Meclisi, Belediye Başkanı, Belediye Encümeni
İlçe	İlçe Gelişme Planı	Kaymakam, Planlama Birimi, Birlik
Belde	Belediye İmar Planı	Belediye Meclisi, Belediye Başkanı, Belediye Encümeni
Köy	Kırsal Kalkınma Planı (5 Yıl)	Köy İhtiyar Heyeti ve Köy Muhtarı

Zaman içerisinde planlama anlayışında önemli değişimler olmuştur. Kamu için emreden, özel sektör için teşvik eden plan, başlangıçta çok kapsamlı ve ayrıntılı hazırlanırken sonraları ana hedefleri koyan ve ayrıntıları uygulamaya bırakan bir anlayışa geçmiştir.

3.3 Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama İhtiyacı

Gelişmiş dünya ülkelerindeki katılımcı yönetim anlayışının (yönetişim) etkisi ve kamuda kaynakların etkin – verimli kullanımının amaçlanması Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu nedenle, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi yerel yönetimlerde de stratejik planlama kanunen zorunlu hale getirilmiştir

Sürekli değişimin yaşandığı ortamda kamu kesimi şok etkisi altındadır. Artık kamunun yapısı, işleyişi, yetki alanı, üretimi, hizmetleri, çalışanları, politikaları, hedef ve programları bütün olarak sorgulanmaktadır. Yönetemeyen kamudan yöneten (iyi yöneten) kamuya geçme arayışı

sürmektedir. Stratejik yönetim, kamuda dönüşümü zorlamakta olumlu bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Çizelge 3.2’de kamuda dönüşüm alanları görülmektedir (Narinoğlu,2007).

Çizelge 3.2 Kamuda dönüşümün genel görünüşü

Ağır bürokrasiden	→	Basitleştirilmiş yönetime
Merkeziyetçilik	→	Yerel Yönetim
Temsili Demokrasi	→	Katılımcı Demokrasi
Hiyerarşik Örgüt	→	Proje Örgütü
Kurumsal Yapılaşma	→	Sanal Kurumlar

Narinoğlu (2007), kamuyu stratejik planlamaya iten nedenleri şu şekilde sıralamıştır :

- Kırtasiyecilik, iş ve işlemlerin çokluğu, iş akışının karmaşası zaman kaybına ve işlerin yavaş yapılmasına neden olmaktadır. Halbuki kurumlarda plan hedefleri doğrultusunda (yıllık, aylık, haftalık, günlük) iş programları yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu tarz çalışma, emek, iş ve zaman kaybını önleyecektir.
- Kamuda yönetim süreçleri, iş planları, performans programları yeterince uygulanmamaktadır. İşler planlanan zamanda, hızda ve kalitede bitmemekte, verim alınamamaktadır. Stratejik planlama anlayışında iş yönetim süreçleri ve verimlilik göstergeleri önceden belirlenmiştir. Performans değerlemeleri buna göre yapılmaktadır. Şeffaf yönetimde aynı sisteme dayanmaktadır.
- İşletmeler müşteri memnuniyeti odaklı çalışırken, kamuda vatandaş memnuniyeti odaklı çalışılmamaktadır. Plan, hedef ve programlar önceden konulmadığı için buna ihtiyaç da duyulmamaktadır. Üstelik vatandaş memnuniyetinin gerçekleşmemesi halinde ödenen bir bedel söz konusu değildir.
- Kamu yönetimi çalışanları, sistemi çalıştırmamaktan dolayı yol açtıkları kayıp maliyetin bedelini ödememektedir. Halka karşı hesap verme sorumluluğu olmamasından dolayı da değişime ve planlı anlayışa geçmeye karşı isteksizdirler. Sonuçta verimli, etkin, süratli, planlı yönetim süreçlerine uygun davranış göstermemektedirler. Kısaca kamu yönetiminden bekleneni verememektedirler. Halbuki stratejik plan, çalışanlara benimsetilmekte, çalışanları motive etmekte ve sinerji yaratmaktadır.

- Kamuda insan kaynakları yönetim sisteminin yokluğu, verimli çalışmayı engellemektedir. Planlama sürecinde insan kaynakları yönetimi sistemin özünü teşkil etmektedir.
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması kamu plancılığının temel sorunudur. Bu alanda karar veren de uygulayanlar da bürokrasinin kendisidir.
- Ulusal kalkınma planı çerçevesinde bir planlı kalkınma dönemi yaşamamıza rağmen kamuda kurumsal planlama yapılmamaktadır. Amaç ve hedefler tespit edilmemekte, politika ve planlar geliştirilmemektedir. Kaynak kullanımı planlanmamaktadır. Kuruma sistem olarak yaklaşılmamaktadır. Kamunun etkin ve verimli çalışması, kendinden bekleneni vermesi için stratejik planlama anlayışına geçilmesi gerekir.

Stratejik planlama sürecinin kamu için sağlayacağı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2003):

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

Bryson (1988), Amerika'daki araştırmalarının sonucunda stratejik planlamanın faydalarını şöyle sıralamıştır :

- Stratejik düşünmeye yardımcı olur
- Organizasyonun geleceği için yön belirlemeye yardımcı olur
- Bugünün kararlarının gelecekteki sonuçların tahmini ışığında alınmasına yardımcı olur
- Karar vermeye yardımcı olacak tutarlı ve savunabilir bir temel oluşturur
- Organizasyonun kontrolü altındaki alan için muhakeme yapma fırsatı tanır

- Önemli organizasyonel problemlerin çözümüne yardımcı olur
- Performansın gelişimine yardımcı olur
- Hızlı değişen koşullarla etkin bir şekilde başa çıkmaya yardımcı olur
- Takım çalışmasına ve uzmanlaşmaya imkan verir.

3.4 Kamuda Stratejik Planlama Hakkındaki Kanuni Düzenlemeler

Yukarıda anlatılan gelişmelerin bir sonucu olarak şu kanunlarda stratejik planlama hakkında düzenlemeler yapılmıştır:

Kanun Adı : Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu

Kanun No. 5018

Kabul Tarihi: 10.12.2003

MADDE 3.- Münhasıran bu Kanunun uygulanmasında;

n) Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,

MADDE 7.- Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla;

b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,

zorunludur.

Malî saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir.

MADDE 9.- Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

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

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

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

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

MADDE 10.- Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar.

Bakanlar; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans planları konusunda her malî yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirirler.

MADDE 11.- Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır.

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık

programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi, malî kontrol yetkilisi ve iç denetçiler ile muhasebe yetkilisi aracılığıyla yerine getirirler.

MADDE 13.- Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

c) Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

MADDE 16.- Maliye Bakanlığı, merkezî yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezî yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmî Gazetede yayımlanır.

Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan orta vadeli malî plan, Haziran ayının onbeşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanır ve Resmî Gazetede yayımlanır.

Bu doğrultuda, kamu idarelerinin bütçe tekliflerini ve yatırım programını hazırlama sürecini yönlendirmek üzere; Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca,

Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanarak Haziran ayının sonuna kadar Resmî Gazetede yayımlanır.

Bütçe Hazırlama Rehberi ile Yatırım Programı Hazırlama Rehberi, bütçe tekliflerinin hazırlanmasına esas olmak üzere, kamu idarelerince uyulması gereken genel ilkeleri, nesnel ve ölçülebilir standartları, hesaplama yöntemlerini, bunlara ilişkin olarak kullanılacak cetvel ve tablo örneklerini ve diğer bilgileri içerir.

MADDE 17.- Gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında;

b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,

c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı,

dikkate alınır.

Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlar. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığınca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır.

Gider teklifleri, ekonomik ve malî analiz yapılmasına imkân verecek, hesap verilebilirliği ve saydamlığı sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca belirlenmiş kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine; gelir teklifleri ise ekonomik sınıflandırma sistemine uygun olarak hazırlanır.

Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir.

Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bütçelerini üç yıllık bütçeleme anlayışı, stratejik planları ve performans hedefleri ile kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine göre hazırlarlar.

MADDE 41.- Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl faaliyet raporları düzenlenir. Bu raporlar, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanır.

Harcama yetkilisi, birim faaliyet raporunu üst yöneticiye verir. Üst yönetici, birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu hazırlar. İdare faaliyet raporu, Sayıştaya verilir ve üst yönetici tarafından kamuoyuna açıklanır. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumları, idare faaliyet raporlarının bir örneğini Maliye Bakanlığına, mahallî idareler ise İçişleri Bakanlığına gönderir.

İçişleri Bakanlığı, mahallî idare faaliyet raporları üzerine değerlendirme raporu hazırlar, Sayıştaya gönderir ve kamuoyuna açıklar. Bu Raporun bir örneği de Maliye Bakanlığına gönderilir.

Merkezî yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının bir malî yıldaki faaliyet sonuçları, Maliye Bakanlığınca hazırlanacak Genel Faaliyet Raporunda gösterilir. İdare faaliyet raporları da dikkate alınarak hazırlanacak bu Raporda;

f) İdarelerin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürüttükleri faaliyetler ile belirlenmiş performans kriterlerine göre hedef ve gerçekleşme durumları hakkında genel değerlendirmeler,

yer alır.

MADDE 60.- Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, malî hizmetler birimi tarafından yürütülür:

f) Stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.

Malî hizmetler birimlerinin çalışma usul ve esasları, idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınarak Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir

MADDE 64.- Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programı üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak iç denetçiler tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

İç denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

d) İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

İç denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirir.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılamaz.

İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile malî hizmetler birimine verilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

Kanun Adı : BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KANUNU

Kanun No. 5216

Kabul Tarihi: 10.07.2004

MADDE 7.- Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.

MADDE 18.- Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

MADDE 21.- Büyükşehir belediyesi teşkilâtı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşur.

Birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi büyükşehir belediyesi meclisinin kararı

ile olur.

Büyükşehir belediyesinde başkan yardımcısı bulunmaz. Hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, genel sekretere yardımcı olmak üzere, nüfusu üçmilyonun üzerindeki büyükşehir belediyelerinde en fazla beş, diğerlerinde en fazla üç genel sekreter yardımcısı atanabilir.

Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik planına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlanır.

Kanun Adı: BELEDİYE KANUNU

Kanun No. 5393

Kabul Tarihi: 03.07.2005

MADDE 18.- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.

MADDE 34.- Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

MADDE 38.- Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

MADDE 41.- Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans planı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin

görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

MADDE 56.- Belediye başkanı, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Faaliyet raporu mart ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

MADDE 61.- Belediyenin stratejik planına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.

Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır.

Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

GEÇİCİ MADDE 6.- Bu Kanunun 41 inci maddesinde öngörülen stratejik planın hazırlanmasına dair altı aylık süre, Kanunun yürürlüğünü müteakip hazırlanması gereken ilk stratejik plan için bir yıl olarak uygulanır.

Kanun Adı : İL ÖZEL İDARESİ KANUNU

Kanun No. 5302

MADDE 10.- İl genel meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak.

MADDE 26.- Encümenin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek.

MADDE 30.- Valinin görev ve yetkileri şunlardır:

b) İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

MADDE 31.- Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

MADDE 35.- İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur. İlin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak norm kadro sistemine ve ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla olur. Bu birimler büyükşehir belediyesi olan illerde daire başkanlığı ve müdürlük, diğer illerde müdürlük şeklinde kurulur.

Genel sekreter, il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar.

Genel sekreter yukarıda belirtilen hizmetlerin yürütülmesinden valiye karşı sorumludur.

Toplam nüfusu 3.000.000'a kadar olan illerde, ihtiyaca göre en fazla iki, nüfusu bunun üzerinde olan illerde en fazla dört genel sekreter yardımcılığı kadrosu ihdas edilebilir.

İlçelerde, özel idare işlerini yürütmek amacıyla kaymakama bağlı ilçe özel idare teşkilâtı oluşturulabilir.

MADDE 39.- Vali, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar.

MADDE 44.- İlin stratejik planına uygun olarak hazırlanan bütçe, il özel idaresinin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.

Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır.

Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Vali ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

GEÇİCİ MADDE 3.- Bu Kanunun 31 inci maddesinde öngörülen stratejik planların hazırlanmasına dair altı aylık süre Kanunun yürürlüğünü müteakip hazırlanması gereken ilk stratejik planlar için bir yıl olarak uygulanır.

Kanun Adı : KAMU YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ VE YENİDEN YAPILANDIRILMASI HAKKINDA KANUN TASARISI

Kanun No. 5227

MADDE 3.- Bu Kanunda geçen deyimlerden;

c) Stratejik plan: Kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plânı,

İfade eder.

MADDE 12.- Bakanlıklar ile bağı ve ilgili kuruluşların kuruluş ve teşkilâtlanmasına ilişkin ilke ve esaslar şunlardır:

c) Bakanlıklar ile bağı ve ilgili kuruluşlar, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerine bağı olarak teşkilât yapısını, hizmet kalite standartlarını, yönetim ve hizmet süreçlerini sürekli geliştirici tedbirleri alır.

MADDE 15.- Müsteşar, bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup bakanlık hizmetlerini, bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, bakanlık kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar.

Müsteşar yukarıda belirtilen hizmetlerin yürütülmesinden bakana karşı sorumludur.

MADDE 30.- Strateji Geliştirme Başkanlığı aşağıdaki görevleri yapar:

c) Bakanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak; bakanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

MADDE 43.- Bu Kanun kapsamındaki kurum ve kuruluşların her kademedeki yöneticileri, görevlerini mevzuata, stratejik plan ve programlara, performans ölçütlerine ve hizmet kalite standartlarına uygun olarak yürütmekten üst kademelere karşı sorumludur.

4. STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde stratejik planlama ve stratejik yönetim arasındaki ilişki ve stratejik planlama sürecinde izlenmesi gereken adımlar açıklanmıştır. Süreç çeşitli uygulamalar gözden geçirilerek tasarlanmıştır. Özellikle yerel yönetim uygulamaları ve devlet planlama teşkilatının önerdiği model dikkate alınmıştır. Bunların yanı sıra literatürdeki stratejik planlama modelleri de burada anlatılan sürece dayanak oluşturmaktadır.

4.1 Uzun Vadeli Planlama ve Stratejik Planlama

Planlama kavramı oldukça eski olmakla birlikte stratejik planlama ile ortadan kalkmış değildir; ancak stratejik planlama nispeten yeni bir kavramdır ve evrimleşmektedir. Stratejik planlamanın öncülü durumundaki uzun vadeli planlama düşüncesinde geleceğe ilişkin tahminler ancak geçmiş gelişmelere bakılarak yapılmıyordu. Bu anlayış; geleceğin geçmişin doğal bir uzantısı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. 1960’larda ve 1970 başlarında ham petrol fiyatlarındaki ani artış, Japonya’nın rekabeti gibi dünya ekonomisini ve özellikle ABD’yi sarsan ve örnekleri geçmişte pek görülmeyen krizler geçmişin geleceğe ışık tuttuğu varsayımından hareket eden uzun vadeli planlama anlayışının özel sektörde terk edilerek stratejik planlama anlayışına geçişi hızlandırmıştır (Yüksel, 2002).

En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun belirlenmesi ve gelecek yönelimli bakışla uzun ve kısa dönemli performans hedefleri ile stratejilerine dair taslak oluşturulmasıdır. Formel stratejik planlama (FSP) ise, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların elde edilmesi ve tahsisine yönelik misyonun, temel amaçların, stratejilerin ve politikaların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Acar ve Özgür, 2004).

DPT’ye (2006) göre, stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

4.2 Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların

üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Ancak, stratejik planlama ile, pek çok yazar uzun vadeli planlamayı kast etmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Acar ve Özgür, 2004).

Taşkıran'a göre (1999) ise, stratejik yönetimin stratejik planlamadan farkları şunlardır:

- Stratejik planlamaya sınırlı sayıda aktör katılır. Stratejik yönetim uygulamayı da içerdiğinden, tüm aktörlerin katılımını içerir.
- Stratejik planlama, örgütün çevresi içerisindeki konumunu belirlemeyle sınırlı iken stratejik yönetim davranış uzmanlarının geliştirilmesiyle de ilgilenir.
- Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıkları gözönünde bulundururken, stratejik yönetim bireylerin ilhamını, uzmanlıklarını, örgütün değişim yeteneğini çevre boyutunun etkilerini de işin içine katar.

Stratejik planlama, örgütün genel olarak topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır. Bir örgütün topyekün hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten faaliyet planları ile stratejik planlar arasındaki farklardan birisi zaman aralıklarıdır. Daha kısa zaman periyotlarını kapsayan faaliyet planlarına örgütün aylık, haftalık ve günlük planları örnek verilebilir. Stratejik planlar ise genellikle üç yıl veya daha fazla dönemleri kapsar. Ayrıca, stratejik planlar hedeflerin formüllerini ihtiva ederken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir (Acar ve Özgür, 2004).

Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir (Yılmaz, 2003).

Bugün birçok ülkede kamu yönetimleri kriz içinde olup, bunların üstlendikleri fonksiyonları sorgulama yönünde gittikçe artan bir kamuoyu oluşmaktadır. Krize neden olan sorunlar hukuksal, yapısal, ve yönetsel bozukluk ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir. İşte stratejik planlama

öncelikle iyi yönetimi hedefler. Stratejik planlama sayesinde yöneticilerin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliği sayesinde kamu yönetimi sayısız yararlar elde edecektir.

Stratejik planlamanın kamu yönetimi için sağlayacağı yararları kısaca şöyle sıralayabiliriz (Yılmaz, 2003):

- Misyonu dayalı kamu yönetimi gelişecektir;
- İç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artacaktır;
- Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkacak, böylece kamu yönetimleri daha çok müşteriye yönelik olacaklardır.
- Kurumlar sahip olacakları “vizyon” sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanacaklardır.

Stratejik Planlama ile ilgili başka bir tanım ise şöyledir: Stratejinin organizasyon içindeki formülasyonuna diğer bir deyişle ifadesine “Stratejik Planlama” denir. Bugün stratejik planlama, yönetsel manada, şirketlerin hedeflediği sonuçları elde etmek için uyguladıkları yöntemler olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle, bir kuruluşun, (şirket, kurum veya grup) geleceğine yön vererek, var olmasını sağlayacak unsurdur.

Aşağıda Klasik anlamdaki stratejik planlamanın birtakım karakteristikleri görülmektedir.

- Hedefler çok yüksektir, fakat uygulanan iş stratejileri bu bedelleri desteklememektedir.
- Stratejik ilerlemenin olup olmadığının ölçümü için bir metot yoktur.
- Şirket içindeki diğer operasyonel planlardan bağımsız olarak düşünülmektedir.
- Genel olarak, bir noktadan başka bir noktaya ulaşmak için kullanılır.
- Üst yönetim tarafından yapılır.
- Organizasyon hakkında detaylı bilgiye sahip kişiler bu süreçte yer almazlar.
- Stratejik planlama dokümanlarının gizli bilgiler içerdiği söylenerek sınırlı sayıda kişilere dağıtılmakta hatta çoğu zaman orta kademe yöneticileri bile bu dokümanları görmemektedir.
- Çalışanların hedefleri ile stratejik planlamada yer alan hedefler farklılık göstermektedirler (Şemaki, 1999).

Stratejik planlamada çevre faktörlerini kısaca ele almak gerekirse plan, planlama sürecinde

aşağıda yer alan değişkenlere ilişkin tahminleri içermelidir (Kurun, 1994).

- Sosyal ve politik gelişmeler ışığında ülkenin ekonomik büyüme hızı,
- Organizasyonun sunduğu hizmet yada ürünler için toplam endüstriyel talep,
- Sektörel talep içinde toplam endüstrideki durgunluk,
- Hammaddeler için, alternatif kaynakların mevcudiyeti ve maliyetleri,
- Rekabetin etkisi-büyük rakipler, küçük rakipler, yabancı rakipler,
- İmal edilen ürünlerin satış fiyatları ve kalitesi,
- Şirket ürünlerinin eskimesine (geride kalmasına) neden olacak teknolojik gelişmeler, yeni ürünlerin, proseslerin, makine ve teçhizatların geliştirilmesi,
- Kapital yatırım ihtiyaçları,
- Muhtemel iç ve dış fonlar.

Bircan'a (2002) göre Stratejik planlama:

- Bir yönetim planlaması modelidir;
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır;
- Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım 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 yolda nerede olmak istediğinin açıklıklarla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin de rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir.

4.3 Stratejik Planlama Süreci

Stratejik Planlama süreci üst yönetimin desteğinin alınmasıyla başlar ve planın uygulamaya koyulmasıyla devam eder. Süreç stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan süreç

döngüsü içerisinde süreklilik arz eder.

4.3.1 Üst Yönetim Desteğinin Alınması

İlk aşama olarak stratejik yönetim konusunda bir kararlılığın ve samimiyetin olması gerekir. Üst yönetimin desteği ve inancı olmaksızın sadece başka şirket ve firmalar yapıyor diye veya yönetim alanında moda olduğu için stratejik yönetime başlanmamalıdır. Üst yönetimin, stratejik yönetimin ne olduğunu ve yararlarını öncelikle öğrenmesi gerekir. Üst yönetimin inancı, kararlılığı ve desteği olmaksızın yönetimden başarı elde etmek mümkün değildir.

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Yani stratejik planlama, yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır (Eren, 2005).

Stratejik yönetimin en temel ögesi, işletme içindeki yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle stratejik tasarım, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine bütünüyle devredilemez. Belki stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz etme yetkisi, konuyla ilgili uzmanlara verilebilir veya danışmanlar kullanılabilir. Bu anlamda işletme içinde tek stratejistin tepe yöneticisi olduğu söylenebilir.

Ancak, tepe yöneticisi bu fonksiyonunu yerine getirirken, farklı tarzlar kullanabilir: Stratejiyi seçerken, işletmenin sahibi (girişimci) olarak tek başına karar verebileceği gibi, ilgili yöneticilerin ve örgüt içindeki bazı kilit personelin katılımını da sağlayabilir. Stratejik tasarım çalışmaları genelde dört şekilde yürütülmektedir:

Tek stratejik mimar olarak tepe yöneticisi yaklaşımı: İşletmenin sahibi veya genel müdürü tek başına bütün stratejileri veya önemli bir kısmını kendisi oluşturabilir. Bu modelde tepe yöneticisi, bazı bilgilerin toplanmasında, analizinde ve hatta strateji seçimi konusunda danışmanlardan, örgüt içindeki bazı birimlerden veya yöneticilerden yardım alabilir. Ama sonuçta bir orkestra şefi gibi görev yapan tepe yöneticisi, vizyon belirleme ve strateji

oluşturmada tek başına fonksiyon ifa eder. Kendi tecrübeleri, gelecek beklentileri, dışarıdan tavsiyeler ve pazarla ilgili kişisel gözlemleri strateji seçiminde etkili olur. Tek sahipli firmalarda, küçük ortaklıklarda, aile şirketlerinde genellikle benzer yaklaşımlar görülmektedir.

Yetki devretme yaklaşımı: Tepe yöneticisi güvendiği astlarına, örgüt içindeki bazı bölümlere, farklı birimlerden oluşturduğu görev gruplarına stratejik çalışmalar yürütmesi için yetki devredebilir. Bu kişi veya gruplar stratejik analizleri yapar ve alternatifleri ayrıntısıyla hazırlarlar. Farklı ürün, sanayi ve bölgede faaliyet gösteren şirketlerde, her bir ürün, pazar veya bölge için gruplar oluşturulması stratejik ayrıntılar için oldukça yararlı sonuçlar verir. Tepe yöneticisi stratejik çalışmalarda daha az yetki sahibi olurken, gerçekte stratejinin şekillenmesinde etkileyici bir role sahip olur. Bu yaklaşımda yetki devredilen elemanların mevcut sorunları çözmeye odaklanmalarına değil, geleceğin fırsatlarına yönelmelerine dikkat edilmelidir.

Ortak çalışma ve takım yaklaşımı: Tepe yöneticisi, strateji yapma sorumluluğunu çalışma arkadaşları, astları ve örgüt içindeki kilit personelden oluşan bir takımla birlikte üstlenir. Böylece farklı bölümler, bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olur.

Şirket için yeni inisiyatifler yaklaşımı: Tepe yöneticisi, örgüt içindeki kişi ve grupları yeni ürün hatları ve yeni ortaklıklar için teklif sunmaya cesaretlendirir. Bu yaklaşımda çalışanların kabiliyet ve enerjileri, işletme dışı fikirlere ve yeni stratejik inisiyatlara yöneltilir. Onaylanan teklifler için bütçe desteği sağlanır ve teklif sahibi yöneticiden liderlik yapması istenir. Bu uygulamada şirketin gelişmiş teknolojiye sahip olması, farklı alanlara kolayca girebilecek ürünler üzerinde çalışılıyor olması ve girişimci personele ihtiyaç vardır. Nitekim bu tür uygulamalara uzmanlaşmış personele sahip bilgisayar ürünleri satan işletmelerde rastlanılmaktadır (Dinçer, 2004).

4.3.2 Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması

Her organizasyon stratejik planlama sürecinde yer alması gerekenleri dikkatlice belirlemelidir. Burada stratejik planlama sürecinde yer alması gereken bazı anahtar rollerden bahsedilmiştir. Lyddon'un (2006) önerisine göre roller şu şekilde olmalıdır.

Planlama Süreç Şampiyonu. Genellikle yönetim kurulunun ya da üst yönetimin anahtar

üyelerinden biridir. Bu üye stratejik planlamaya inanan ve sürecin seyrini yolunda tutan kişidir. Stratejik planlama konusunda uzman olması gerekmeyen süreç şampiyonu liderlik özelliğine sahip, diğer üyeler tarafından saygı duyulan birisi olmalıdır.

Plan yazıcı (Redaktör). Bu üye planlama grubunun kararlarını tek bir dokümanda toplar. Planlama toplantılarında aldığı notları bir plan oluşturmak için kullanır, sık sık planlama grubunca oluşturulmuş belgeleri gözden geçirir. Ancak, planı yazmak planlama toplantılarına ait notları birleştirmekten daha kolaydır.

Planlama Süreci Fasilitatörü. Bu kişi organizasyon dışından olabileceği gibi, planlama kurulunda da yer alabilir. Fasilitatörün ana sorumluluğu toplantı gündemlerini belirlemek ve grubun doğru yolu izlemesini sağlamaktır.

Planlama Takımı. Planlama takımı üyeleri organizasyonun geleceğine ilişkin tasarımda bulunabilecek ve seçenek sunabilecek kişilerden oluşmalıdır. Bu takım tüm yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu başkanından oluşabilir. Ya da yönetim kurulu başkanı ve oluşturulan bir komite bu görevi yerine getirebilir. Burada önemli olan organizasyonu temsil eden ve saygı duyulan liderlik özelliğine sahip kişilerin takımda yer almasını sağlamaktır.

Yönetim Kurulu. Yönetim kurulu sonunda planı sahiplenecek, alacağı kararlarda ve eylemlerinde rehber edinecektir. Eğer tüm yönetim kurulu planlama sürecinde yer almıyorsa, yer almayan üyeler en azından planlama sürecini onaylamalı ve süreçten haberdar olmalıdır. Stratejik plan geliştirme süreci yönetim kuruluna organizasyonun geleceğini şekillendirebilmesi için aktif bir rol tanır.

Çalışma Grubu. Çalışanlar, özellikle idareciler, planlama sürecinde bilgi ve uzmanlığa sahip olurlar. Planı hayata geçirecek ve uygulayacak kişi olarak çalışanlar süreç içinde bilgilendirilmelidir. Böylelikle planlamanın organizasyona yaygınlaştırılması kolaylaşacaktır.

4.3.3 Dış Çevre Analizi

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır (DPT, 2006).

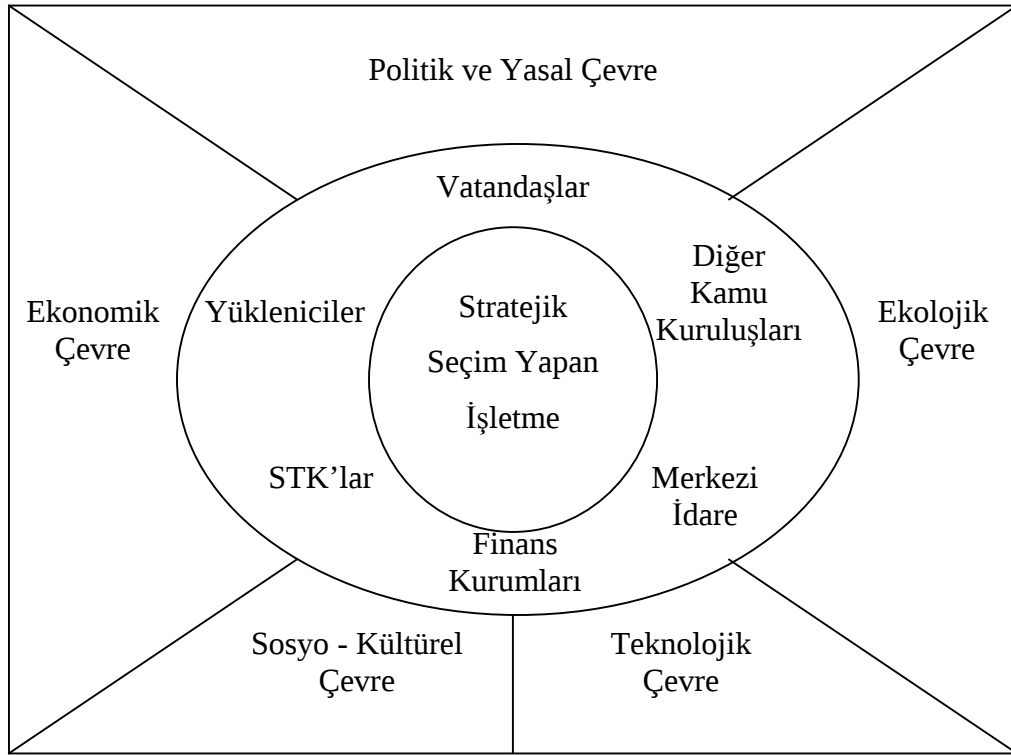
Stratejinin değişimine birinci dereceden etkisi olduğundan dış çevre yöneticiler tarafından sistematik olarak analiz edilmeli ve teşhisler konulmalıdır. Dış çevre analizi ve teşhisi stratejistlere fırsatları algılamaları ve bunları değerlendirecek alternatif seçenekleri planlamaları için zaman verir. Aynı zamanda dış çevre analizi stratejistlerin erken uyarı sistemi geliştirerek çevredeki tehditlerden korunmayı ya da onları kurumun avantajı haline dönüştürmeyi de sağlar (Glueck ve Jauch, 1988).

Dış çevre analizinde kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir.

Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin ve kamu örgütleri üzerindeki olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi değişime hazırlık için fırsat ve zaman tanır. Çevredeki değişiklere hazırlıklı olmanın ilk aşaması çevrenin analizi, ikincisi ise çevreye uyumdur. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görölerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. Tehditler ve fırsatlar ile alacakları tedbirler hakkında fikir sahibi olan örgütler, alternatif senaryolar üretebilir ve bunları artı ve eksileriyle karşılaştırarak hem en uygununu seçer hem de seçiminin olası zayıf yanları hakkında da fikir sahibi olur. Stratejik yönetimin önemli bir aşaması/parçası olan çevre analizi, yönetime rehberlik ederek çevreye uyumunu kolaylaştırır (Acar ve Hüseyin, 2004).

Kuruluşun dış çevre analizi yapılırken şu etkenler göz önünde bulundurulmalıdır (DPT, 2006).

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



Şekil 4.1 Genel ve endüstri çevresi değişkenleri

Dışsal çevre değişkenlerini iki ana gruba ayırarak inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi ekonomik, sosyo – kültürel, politik – yasal, teknolojik, ekolojik gibi genel çevreyi ilgilendiren faktörlerdir. İkinci çevre faktörleri ise, kuruluşların günlük ve uzun dönemli kararlarında onu doğrudan etkileyen ve ondan doğrudan etkilenen etrafındaki kişi, grup ve kuruluşlardır. Buna görev çevresi (task environment) ya da bazı düşünürlerin dediği gibi endüstri çevresi adını veriyoruz. Çünkü kuruluşun günlük faaliyetleri ile uzun dönemli çabalarını etkileyen endüstri çevresinin elemanları olan vatandaşlar, tedarikçiler (yükleniciler), finans kurumları, hükümet kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıdır (Eren, 2005).

Kamu kuruluşunun faaliyet gösterdiği sektördeki çevresi özel sektördeki anlayış ile endüstri çevresi olarak nitelendirilebilir.

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

Çevre analizinde ilk olarak, uluslararası seviyede ve bunun etkilemesiyle ülke çapında ekonomik, sosyal, politik ve teknik gelişmelerin incelenmesi yapılmalı ve faaliyet gösterilen

sektörde gelecekteki etkisi araştırılmalıdır.

Bütün bu çalışmalar için aşağıdaki gibi bir süreç izlenebilir;

- i. Hazırlık Çalışması: Çevre analiz sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır. Bundan sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkileşimin sonuçları açıklanmaya çalışılır.
- ii. Kritik belirtiler tespit edilir: Muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Temel eğilimler nelerdir? Bu eğilimlerin olaylar üzerindeki muhtemel etkileri ne oranda ve nasıl olabilir? sorularının cevapları tartışılır. Bu safhada özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişmeler, araştırmanın ağırlık noktasını teşkil eder.
- iii. Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır : Her kritik alanın geçmiş durumu incelenir, bu göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenir.
- iv. Geleceğe yönelik tahminler yapılır: Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur. Bunun için mümkün olan her bilgi ve veri kullanılarak, her türlü tahmin tekniği uygulanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılır. Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması için çaba sarf edilir (Dinçer, 2004).

4.3.3.1 Politik ve Yasal Çevre Analizi

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir. Bu ortamı yönetsel (idari) sistem ve siyasal oyunculardan oluşmuş bir platform olarak düşünebiliriz.

Her memleketin yönetim biçimi farklıdır. Devlet toplumun siyasi örgütlenmesidir. Toplumdaki kişilerin zaman içinde yönetenler ve yönetilenler olarak farklılaşması devleti geliştirmiştir.

Çeşitli yönetsel sistem ve siyasi oyunculardan kurulu platformda (politik çevre) olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. organizasyonu dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri seçim sonuçları iktidar - muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi

(regulation/deregulation), özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri vb. Politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır. Bu politik unsurlar kuruluşlar için fırsatlar yaratabileceği gibi tehditleri de ortaya çıkarabilirler.

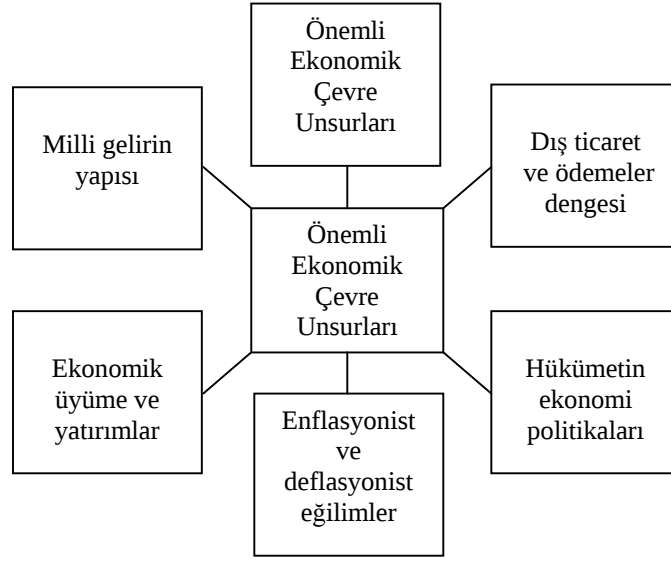
Politik çevredeki unsurların organizasyonlara etkisi bir yerde idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevre ve unsurlarını, politik çevre unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli olarak tanımlayabiliriz (Mirze ve Ülgen, 2004).

Politik ve yasal düzenlemeleri, sırasıyla, tekelliliği önleme düzenlemeleri, çevre koruma yasaları, dış ticareti ve küreselleşmeyi teşvik eden yasalar, vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler, yabancı sermayeyi teşvik veya yasaklama girişimleri, belirli endüstriler için sağlanan özel teşvik yasaları çalışanların hakları (işe alma, terfi, kariyer geliştirme v.b.) konusunda yapılan yasal düzenlemeler, şeklinde sıralayabiliriz. Bu düzenlemeler o ekonomideki kuruluşlar için imkan ve fırsat unsuru olabildiği gibi duruma göre tehdit ve tehlike kaynağı da olabilirler (Eren, 2005).

4.3.3.2 Ekonomik Çevre Analizi

Genel, uluslararası ve hatta küresel nitelikteki bu çevre unsurlarının başında ekonomik çevre faktörleri gelmektedir. Bunlar bir ülke'deki mal, para, enerji ve bilgi değişimlerinin düzenlenmesi ile ilgili değişkenlerden ya da güçlerden oluşur.

Ekonomide milli gelirin artış eğilimleri göstermesi o ekonominin iyiye gidişinin ve müşterilerin satın alma gücünün artışının göstergelerini oluşturur. Piyasa faiz oranlarının düşük olması firmaların yatırım için kolayca ve ucuz fonlar bulmalarını ve faaliyetlerini genişletme çabalarına girişmelerine yardımcı olur. Aynı şekilde, ucuz tüketici kredileri müşterileri daha çok satın almaya teşvik eder. Aksine, faiz oranlarının yüksekliği ekonomiyi bürer, yeni yatırımlar durur, tüketiciler kredili alım yapmaktan vazgeçerler.



Şekil 4.2 Ekonomik çevrede bazı önemli unsurlar

Ekonomik yapı incelenirken dikkate alınması gereken faktörler özetle şunlardır (Dinçer, 2004):

- i. Milli gelirin yapısı: Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı.
- ii. Ekonomik büyüme ve yatırımlar: Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları.
- iii. Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle mâmulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, işletmenin mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.
- iv. Ekonominin gelişme devresi: Bir ekonomi; depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki değişimlerden oldukça etkilenir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar, kuruluşlar üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir.
- v. Hükümetin ekonomi politikaları: Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararlar yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, reelüasyon veya devalüasyon,

emision hacmi, fon ve kaynak kullanımları, merkez bankasının fonksiyonları gibi konulardaki değişme ve gelişmelerin kuruluş için sağlayabileceği fayda ve zararlar üzerinde durulmalıdır.

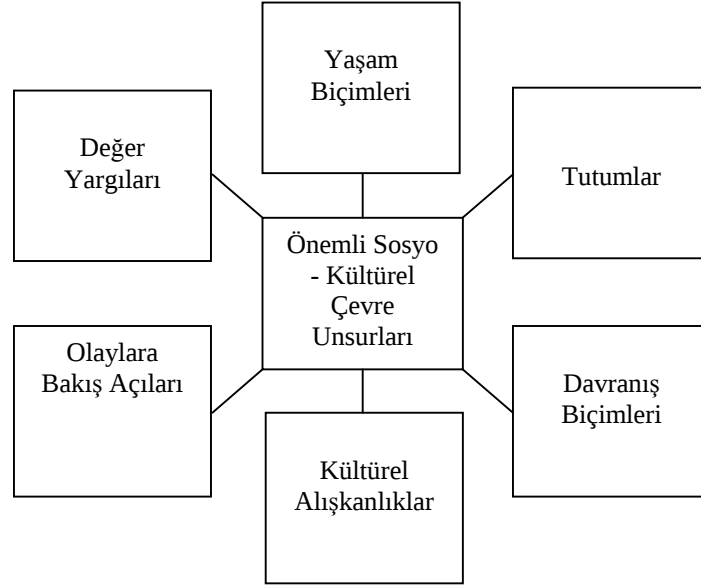
vi. Dış ticaret ve ödemeler dengesi: Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarları, ihracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararlarında belirleyici olabilir.

Ekonomik değişkenlerden bir diğeri işsizlik oranıdır. Bir ekonomide işsizlik oranı arttıkça genel olarak talep düzeyi olumsuz etkilenmektedir. Özellikle, mal ve hizmet arzı da bundan olumsuz etkilenmekte, ekonomik canlılık azalmaktadır. İşsizlik oranı ayrıca, sosyal açıdan karmaşı ve sorunlara da yol açmaktadır (Eren, 2005).

4.3.3.3 Sosyo – Kültürel Çevre Analizi

İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişmeler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişmeler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan organizasyonlarda da değişmeye sebep olacaktır (Dinçer, 2004).

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Tüm bu unsurlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir. Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir sosyal grup oluşturmakta ve bu sosyal grupların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri de farklı olmaktadır. Toplumda çeşitli sosyal unsur farklılıkları olan kişiler ve gruplar işletmenin pay sahipleri, müşterileri ve çalışanları arasında da bulunabilmektedir (Mirze ve Ülgen, 2004).



Şekil 4.3 Sosyo – kültürel çevrede bazı önemli unsurlar (Mirze ve Ülgen, 2004)

4.3.3.4 Teknolojik Çevre Analizi

Teknolojik çevre değişkenleri olarak endüstri de araştırma ve geliştirme için toplam hükümet harcamalar, endüstriyi oluşturan firmaların ar-ge için yaptıkları toplam harcamalar endüstride teknolojik buluş ve çabalara odaklanma eğilimleri, buluşları patentlerle koruma, üretilen yeni ürün sayıları, laboratuardan pazara teknoloji aktararak yapılan yeni gelişmeler, otomasyon yolu ile verimliliği artırma, internet olanaklarına sahip olma ve kullanabilme, telekomünikasyon alt yapısına sahip olma sayılabilir.

Endüstride araştırma ve geliştirme için toplam hükümet harcamaları; bu harcamaların diğer ülkelerdeki harcamalardan fazla olması, o ülkenin söz konusu endüstrideki teknik buluşlara önem verdiğini ülke olarak içsel üstünlüklerini laboratuarlardan uygulamaya veya yeniliğe taşıma arzularını ifade eder. O endüstride çalışan firmalar için hükümetin sağladığı bu olanaklar büyük bir imkan ve fırsattır. Çünkü özellikle, araştırma harcamaları için ekipman ve kalifiye personel çok pahalıdır. Ayrıca araştırma geliştirme her zaman olumlu ve beklenen sonucu vermez, rastlantıya bağlıdır.

Endüstride çalışan firmaların araştırma ve geliştirme için yaptıkları toplam harcamalar; her endüstride firmaların araştırma ve geliştirme için yaptıkları ortalama harcamalar farklılık göstermektedir. Örneğin, ağaç endüstrisi için satış ve karlarına oranla ar-ge harcamaları çok düşük iken, elektronik ve kimya endüstrisinde bu oran çok yüksektir. Araştırma ve geliştirme için yapılan harcamalar rastlantıya bağlı sonuç verse de firma düzeyinde endüstri

ortalamalarının üzerinde yapılan bir harcama, o firmanın ürün ve hizmet geliştirme, yenilik yapma, süreçleri iyileştirme konusundaki içsel üstünlüğü iddiasını ve bu konuda fırsat ve imkana kavuşma eğilimini ifade eder. Çünkü sadece devlet harcamaları yetmez, onun yanında özellikle geliştirme çabaları için endüstride faaliyette bulunan firmaların yaptığı harcamalar ve ataklar o ülkenin endüstrideki iddiasını ortaya koyacaktır.

Teknolojik çabalara odaklanma; Genel çevre açısından düşünecek olursak hükümetlerin ülkenin içsel üstünlüklerini düşünerek belirli sektörlerde, seçici bir şekilde o endüstride, söz sahibi olacak biçimde teknolojik çabalara odaklanmaları, ülkeye ve aynı zamanda o ülkede faaliyette bulunan firmalar için ar-ge bakımından imkan ve fırsat kaynağı oluşturacaktır.

Patentlerle koruma; bir ülkede yapılan ar-ge çabalarının ürünleri olan yeni buluşları patentlerle koruma, taklit edilmesini önleme önemli bir hukuksal imkan olarak değerlendirilmelidir. Aksi halde, yapılan çalışmaların ürünü olan buluşlar kolaylıkla taklit edilebilecektir.

Yeni ürünler; özellikle, araştırma geliştirme çabalarının sonuçları olan teknik buluşların çoğu için patent alınsa bile, bunları piyasada talep edilecek yeni mal ve ürünler şeklinde üretmek ve bundan para kazanmak önemlidir. Aksi halde ülke ve firmalar bu çabalarını ticarileştirememiş olur. Buna bilimsel dilde yenilik (inovasyon) adını veriyoruz.

Laboratuardan pazara teknoloji aktarımında yeni gelişmeler; yukarda da ifade ettiğimiz gibi bir ülkede gerek devlet laboratuvarlarında ve gerekse özel sektör laboratuvarlarında yapılan çalışmalar, bilimsel ve belli ölçüde teorik düzeydedir. Bunları halkın yararına sunmak pratikliği ve aynı zamanda da ekonomi ve pazarlama bilgisini gerektirir. Bu durumda teknik ve pazar örgütü elemanlarının iyi bir uyum ve koordineli çalışmalarını gerektirir. Bir ülkede ne kadar laboratuvar buluşları yeni ürünler olarak pazara aktarılıyor ve para kazanılıyorsa, o ülke küresel anlamda diğer ülkelerden daha fazla imkan ve fırsatlara sahiptir, denilebilir.

Otomasyon yoluyla verimliliği iyileştirme; günümüzde araştırma geliştirme çabaları sadece yeni ürün ve hizmet üretmeye odaklı olmayıp, aynı zamanda saat başına üretim miktarını ve kalitesini artıran, diğer bir deyimle, verimliliği yükseltmeye odaklı çabaları da içerir. Özellikle üretilen malların maliyetlerini düşürme satış fiyatlarının aşağılara çekilerek rekabet avantajı kazanma ar-ge çalışmalarının en önemli odak noktalarından biri olmalıdır. Bunun için yeni üretim teknikleri, elle yapılan işlemin otomasyonu, işçiler yerine robotların kullanılması, bilgisayar kontrollü üretim ve kalite sistemlerinin geliştirilmesi ülke firmaları

için imkan ve fırsatlar oluşturulmasına yardımcı olur.

İnternet imkanlarına sahip olma; interneti tüm örgütsel birimlerde kullanma, çalışanlara interneti kullanma eğitimleri verilmesi, elde edilen bilgilerin firma içi paylaşımı için intranet düzeni oluşturulması özellikle imkan ve fırsat yaratıcı faktörlerdir.

Telekomünikasyon alt yapısına sahip olma; ülke düzeyinde kurulacak telekomünikasyon alt yapısı, internet, intranet ve extranet sistemlerinin kurulabilmesi için gereklidir. Telekomünikasyon alt yapısı olmaksızın uluslararası piyasalara açılma küresel firma konumuna gelme mümkün değildir. Bu nedenle ülkeler, öncelikle bilgi teknolojilerini rahat kullanabilmek için teknolojik alt yapılarını oluşturmalı ve bunun getireceği fırsat ve imkanlardan yararlanmalıdırlar (Eren, 2005).

4.3.3.5 Ekolojik Çevre Analizi

Ekoloji, canlılarla doğa (tabiat) arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Doğanın canlılar ve özellikle insanlar tarafından durmaksızın anarşik bir biçimde işletilmesi, doğa ile yaşam arasında eskiden beri devam eden dengenin süratle bozulmasına neden olmaktadır (Eren, 2005).

Son yıllarda ölçüsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ülkemizdeki haliç çevresindeki yer değiştirmeler, pek çok işletmeyi derinden etkilemiştir. Ayrıca, çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır (Dinçer, 2004).

İnsan varoluşundan sanayileşmenin başlangıcına kadar, doğanın kendisine sunmuş olduğu nimetleri pervasızca kullanmış, ancak doğa ile yaşam arasındaki dengeyi bozmaya gücü yetmemişti. Sanayi devrimleri ve bu devrimlerin yoğunlaştığı günümüzde insanlığın yararlandığı teknik araç ve gereçlerin ölçüsüzce artışı adı geçen dengenin bozulmasına yol açmıştır. Teknik araç ve gereçlerin kullanıldığı fabrikaların büyük bir hızla artışı, canlıların yaşamını doğrudan doğruya etkileyen atmosferin ve suyun terkebini bozmakta, oksijen

dengeğini sağlayan doğal bitki örtüsünü ortadan kaldırmaktadır. Yıllar önce, yakın gelecekte tehlike çanlarının çalacağını ifade eden birçok düşünür ve bilginin uyarılarına, ağdaş dünyamızın devlet, hükümet ve işletme yöneticileri sessiz kalmışlardır. Ancak, 1980’li yılların başından buyana, adı geçen kuruluşlar ve uluslararası kurumlar çok yakın bulunan tehlikenin baskısı altında sorunun anlam ve önemini kavrayarak telaş ve korkuya kapılmışlardır. Başta ABD, İsveç ve İngiltere olmak üzere birçok hükümet evre kirlenmesi sorununa karşı alınacak tedbirleri milli çıkarlarının başında addederek gerekli çalışmalara girişmişlerdir. Böylece, evre kirlenmesi sorunu, gelişmiş ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal amaç ve yöntemlerini yeniden gözden geçirme zorunluluğunu doğurmuştur.

Hava kirlenmesi, su kirlenmesi, ormansızlaştırma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması, canlıların ve insanlığın geleceği için uluslararası politik, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişme ve yenilikler kadar önemlidir. Eğer bu uğurda alınacak tedbirler yetersiz kalırsa biyolojik yaşam birkaç nesilden sonra mümkün olmayacaktır. Yeterli tedbirler alabilmek için uluslar aralarındaki ekonomik rekabetten önemli ödünler (tavizler) vermek durumunda kalacaklardır. Bu nedenle ekonomik, politik, teknik ve sosyal bileşimin günümüzdeki seyri, tahminlerin aksine, önemli ölçüde değişecektir (Eren, 2005).

4.3.4 Dış evre Analizinde Yararlanılan Teknikler

evre ile ilgili yararlı bilgilerden bazıları göz ve/veya kulağa hitap eden değişik sözel kaynaklardan elde edilirler. Bunlar, genellikle

- bilimsel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının açıklandığı toplantı ve konferanslar,
- radyo ve televizyon özel programları,
- işletmenin çeşitli kademelerinde görev yapan personelin değişik evre faktörleri hakkındaki görüş ve düşünceleri
- işletmenin müşterilerinden toptancı ve acentelerinden işletmeye hammadde satan kişi ve kurumlardan, işletmenin rakiplerinden ve bu işletmelerde çalışan personelden, sermaye piyasası analistlerinden, banka ve bankerlerin sektörlere ilişkin çevresel analizlerinden, hissedarlardan, danışman kişi ve kurumlardan, hükümet ve niversite uzman ve personellerinden sağlanmaktadır (Eren, 2005).

Çevresel analizler konusunda toplanan bilgiler işlenerek geleceğin tahmin edilmesinde ve planlamasında kullanılmaktadır. Çizelge 4.1 evresel analiz tekniklerini göstermektedir.

Çizelge 4.1 Çevresel analiz tipleri ve bu analizlerde yararlanılan stratejik planlama tekniklerinin değerlendirilmesi (Eren, 2005)

Tahmin Teknikleri	Tek Değişkenli Ekstrapolasyon	Vak'a Analizleri Üst-Alt Sınır Tahminleri ve Ölçek Modelleri	Dinamik Modeller	Karar Ağaçları ve Morfoloji Analizleri	Çok Değişkenli Etkileşim Analizleri	Yapılandırılmamış Uzman Görüşü	Yapılandırılmış Uzman Görüşü	Yapılandırılmış Anketler ve Mülakatlar	Yapılandırılmamış Anketler ve Mülakatlar
Analiz Tipi									
Teknolojik Faktörler	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil
Finansal Faktörler	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun
Üretim ve Dağıtım Faktörleri	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Uygun Değil	Uygun Değil
Pazar Analizleri	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun
Rekabet Analizleri	Orta Ölçüde Uygun	Uygun Değil	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun
Sosyo Kültürel ve Politik Analizler	Uygun Değil	Çok Uygun	Uygun Değil	Çok Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun
Çeşitlendirme Analizleri	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Uygun Değil	Çok Uygun
Ekonomik Analizler	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Çok Uygun	Orta Ölçüde Uygun	Orta Ölçüde Uygun

Bu çizelgede bulunan planlama tekniklerinin hangi hususları kapsadığını şu biçimde açıklanabilir;

Tek değişkenli ekstrapolasyon; doğrusal ekstrapolasyon, üssel düzeltme, hayat eğrileri, üssel artışlı seriler ve benzeri fonksiyonlar dan oluşmaktadır.

Vak'a Analizleri; alt-üst sınır tahminleri hesapları, sorunlu ve kötüye giden işletmelerle ilgili olarak hazırlanan vak'aların analiz edilmesi, ölçek ekonomisi ve kapasite tayinine ilişkin sorunlarla, alt ve üst sınırları belirlenebilen fiyat maliyet ve benzeri hususlar için kullanılan tekniklerden oluşmaktadır.

Dinamik Modeller; simülasyonlar, tarihsel benzetme modelleri, gecikme zamanlarına ilişkin hesaplamalar, dinamik programlama ve stokastik modellerden oluşmaktadır.

Karar ağaçları ve morfoloji analizleri; ihtimali hesaplara dayanan çizgisel modellerdir. Bu modellere PERT ve CPM gibi zaman esasına dayalı teknikleri de dahil edebiliriz.

Çok değişkenli etkileşim analizleri; girdi çıktı modelleri, ekonometrik modeller, faktör analizleri, kümeleme analizleri gibi parametrik olmayan teknikleri kapsamaktadır.

Yapılandırılmamış uzman görüşü; bu teknikler, eğer şu şöyle olursa sonuç ne olacaktır şeklinde konunun uzmanı olan kişilerle yapılan görüşmeler, rol oynama teknikleri, paneller ve senaryolar yazımını kapsamaktadır.

Yapılandırılmış uzman görüşü; planlanmış mülakatlar, delphi tekniği, on-line bilgisayar etkileşimlerinden oluşmaktadır.

Yapılandırılmış anket ve mülakatlar; planlı biçimde yürütülen mülakatlar, anketler ve bilimsel araştırmalardan oluşmaktadır.

Yapılandırılmamış anket ve mülakatlar; sokaktaki insanlarla yapılan mülakatlar, senaryo geliştirme ve beyin fırtınası tekniklerinden oluşmaktadır.

İşletmenin gelecek belirlemesiyle ilgili hangi tahmin tekniklerini kullanacağı işletmenin bu konudaki deneyimlerine ve tercihlerine bağlıdır. Bazı faktörlerin tahmininde belirli birtakım tahmin tekniklerinin yararlar sağladığı görülmektedir. Bunun yanında tahmin tekniğinin seçilmesinde kullanılan birtakım kriterler de bulunmaktadır.

İşletmeler kullanacakları tahmin tekniği hakkında karar verirlerken aşağıdaki hususları

dikkate almak zorundadırlar (Mirze ve Ülgen, 2004):

- İşletmenin yararlanacağı tahmin tekniklerini etkili olarak kullanabilme becerisi,
- Kullanılan tahmin tekniğinin işletmeye maliyeti,
- Tahmin sonuçlarının aciliyeti,
- Tahmin yapılacak çevresel faktörün özellikleri,
- Yapılacak tahminin analizinin etkililiğindeki önem derecesi.

Yukarıda yazılı kriterler ışığı altında tahmin tekniğinin seçimi yapılır. Politik ve yasal çevrenin tahmini bazı işletmeler için pek fazla önem taşımazken bazı kamu kuruluşları için son derece önemlidir. Bu çevre faktörlerinin tahmini çok önemli ise ve bu iş için yapılacak harcamalar kuruluş için fazla bir önem ifade etmiyorsa; bu takdirde konunun uzmanlarından görüşler alınarak sağlıklı tahminler yapılabilir. Eğer kuruluş için bu faktörler önemli değilse, doğal olarak bu pahalı teknikleri kullanmaya gerek yoktur.

4.3.5 Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır. Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dikkate alınabilecek bazı hususlar aşağıda verilmiştir. Bu hususlarda salt verileri kapsayan, tanımlayıcı bir içerik taşımamalı; verilerin yanı sıra analitik değerlendirmelere ve sonuçlara yer verilmelidir (DPT, 2006).

Kuruluş içi analizde ya da iç çevre analizinde dikkate alınacak hususları şu şekilde sıralayabiliriz.

1 - Kuruluşun Yapısı

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler

- Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemi

2 - Beşeri Kaynaklar

- Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi,

3 - Kurum Kültürü

- İletişim süreçleri
- Karar alma süreçleri
- Gelenekler ve değerler

4 - Teknoloji

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

5 - Mali Durum

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü

4.3.5.1 Örgüt Sisteminin Analizi

Bir işletmenin analizine ilk olarak tüm örgüt sisteminden başlanmalıdır. İşletme bir sistem olarak düşünüldüğü zaman onun amaçları, stratejisi, örgüt yapısı ve süreçleri akla gelir. Daha sonra, işletmenin alt sistemleri olan fonksiyonel alanlar veya bölümler incelenmelidir. Bu alt sistemler, işletmelerin özelliklerine göre değişebilir.

Ancak, genel bir yaklaşımla pazarlama, üretim, finansman ve ar-ge fonksiyonları stratejik yönetim için daha büyük bir önem taşımaktadır. Nihayet, işletmenin beşeri kabiliyet ve kapasitesi dikkate alınmalıdır. Burada bir işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu vurgulanmalıdır.

Genel olarak örgütün özellikleri, sahip olduğu kaynaklar ve temel kabiliyetler nelerdir? Bu özellik ve kaynaklar, sistemin parçaları yani işletmenin bölüm ve kısımlarını nasıl etkilemektedir? İşletmenin kaynakları nasıl dağılmıştır? Rakiplerine göre üstün veya zayıf olduğu yönleri hangileridir? Örgütü oluşturan temel öğeler nelerdir? Bunlar arasında ne gibi bir etkileşim söz konusudur? Bu ve benzeri soruların cevapları verilmelidir (Dinçer, 2004).

4.3.5.2 Yönetim Süreçleri

İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Aksi halde bu uyumsuzluk, çatışmanın kaynağını oluşturabilir. Mesela, merkezi bir yapı ve katı kurallar içinde çalışanların katılımına yönelik politikalar güdülemez (Dinçer, 2004).

1. Haberleşme: İşletme içindeki haberleşme ve bilgi akış sistemleri, resmi ve gayri resmi haberleşmelerin özellik ve kapsamı, tek yönlü, çift yönlü veya çapraz haberleşme imkanları, açık haberleşme ortamı ve bilgilerin merkezde toplanıp toplanmadığı üzerinde durulmalıdır.
2. Liderlik tarzı: Yöneticinin liderlik özellikleri ve tarzı; otoriter, danışmacı veya katılımcı olup olmadıkları ve bulundukları yönetim kademeleri incelenmelidir. Yöneticilerin bulundukları mevkilerde sahip oldukları yetkiler ve bu yetkileri kullanım biçimleri tanımlanmalıdır. Liderlik tarzı ile örgüt yapısı ve içinde bulunulan şartlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmalıdır.
3. Karar alma ve yönetime katılma: Çalışanların yönetime katılıp katılmadıkları, hangi seviyede, ne tür bir katılımın sağlandığı ve çalışanların tavırları incelenmelidir.

4.3.5.3 İnsan Kaynaklarının Analizi

Para ve maddi üretim araçları bir işin başarısında yalnız başına başarı etmenleri oluşturamamaktadır. Çünkü her işletme personele, yani beşeri faktörlere ihtiyaç duyar ve bu faktörlerin önemini küçümseyemez. Birçok aile işletmelerinde de bu nedenle gelecekte tepe yönetimine kimin getirileceği konusu ve bunun garantiye alınması hususu temel sorunu oluşturmaktadır. Bunun yanında işe uygun yetenek, bilgi ve becerideki personelin istihdamı (işe alınması) için yöntemler geliştirmek ve personelin gerek mesleki ve gerekse de yönetsel bilgi ve becerisini geliştirecek eğitim tedbirlerine başvurmak gereklidir. İşletme analizlerinde işgücü ve yönetici personel açısından incelenecek güçlü ve zayıf olunan noktaların değerlendirilmesi hususu ise ikinci konuyu oluşturmaktadır. Özellikle anahtar nitelikteki kadroları dolduran yönetici personelin her biri için kesin bir bilgi ve beceri değerlemesine gitmek kaçınılmaz olmaktadır. Her şeyden önce, örneğin pazarlama yöneticisi satışlar ve işletmenin kârlılığını arttırmaktan yoksun bir nitelikte ise yeni bir ürünü piyasaya sunmak

neye yarayacaktır. Uygulamada çok az işletme işe uygun personelin seçimi ve işe yerleştirilmesi için mükemmel olanaklara sahiptir. Bundan sonra işletmenin sorumlu yöneticileri işe alınan kişilerden nasıl yararlanabileceklerini düşünmek zorundadırlar. O takdirde iyi bir işe alma, organizasyonunun uygun bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile personelin iş ve görevlere uygun bir dağılım izlemelidir (Eren, 2005).

İnsan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmek için aşağıdaki soruların cevaplandırılması yardımcı olabilir.

1. Yönetici ve icra personeli rakip işletmelere göre yüksek kalitede midir? (Bilgi, yetenek, tecrübe ve eğitim düzeyi bakımından)
2. Personel kadroları işletmenin faaliyetleri ve gelişme stratejilerine uyum sağlayabilecek miktar ve kalite midir? Geçici işçi çalıştırma politikası maliyetleri düşürmekte midir?
3. Yöneticilerin fonksiyonel alanlarındaki teknik bilgi ve tecrübeleri ile yöneticilik bilgileri arasındaki denge; yöneticiler üst kademelere terfi edebilecek şekilde eğitilerek hazırlanmışlar mıdır? Üst kademe yöneticileri takım ruhunu benimsemiş bir işbirliği şeklinde birlikte çalışma alışkanlıklarına sahip midirler? Rakiplerle kıyaslanırsa durum nasıldır?
4. Sendikalarla etkili bir ilişki kurulabilmiş midir? Rakiplerle kıyaslanırsa durum nedir?
5. Etkili ve verimli bir insan kaynakları fonksiyonu ve politikası var mıdır? İşe alma, motivasyon, değerlendirme ve terfi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve diğer sosyal imkânları rakiplere kıyasla nasıldır?
6. Ücretlendirme, işgücü devri ve devamsızlıkları gözönünde bulundurarak düşük işgücü maliyetlerinin durumu rakiplere oranla nasıldır?
7. Çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve sadakat derecesi nasıldır?
8. İşletmenin sahip olduğu kurmay ve danışman (müşavir) personelinin miktarı, kalitesi ve onlardan yararlanma durumu nedir?

İşletmenin güçlü bir sendika ile karşı karşıya olmasına rağmen, bu örgütlerin iyi ilişkiler geliştirebilmesi işletme için olumlu bir stratejik avantaj yaratacaktır.

4.3.5.4 Teknolojik Yapının Analizi

Teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir. Yeni buluş veya yönetimin etkinliği sağlanan verimlilik artışıyla ölçülmektedir.

Uygulamada teknik gelişmeler, işletmeler, devlet, üniversiteler ve bireysel araştırmacılar tarafından yürütülen dağılmış bir çalışma gayreti içinde vücuda getirilir. Günümüz dünyasında teknik gelişmeler ve endüstriler arasındaki ilişkileri üç grupta inceleyebiliriz. 1) Teknik gelişmeler, çeşitli faaliyet kollarını izleyerek çeşitlenirler. 2) Teknik gelişmeler hızlı bir seyir takip ederler. 3) Teknik gelişmeler masraflı ve rastlantıya bağlıdır. Teknik gelişmeler masraflı olduğundan araştırma ve geliştirme çalışmaları bir çok ileri sanayi ülkelerinde devletin mali yardım ve desteğini görür (Eren, 2005).

4.3.5.5 Mali Yapının Analizi

Kuruluşun sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkanları, bilinmesi gereken başka bir grup faktördür.

Bir kuruluşun gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla kuruluşunu başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki finansal faktörlerin incelenmesinde yarar vardır.

1. Sermaye yapısı: Kuruluşun ödenmiş öz sermayesi, kısa ve uzun vadeli borçları, hazır kıymetleri, çalışma sermayesi ve sabit sermayesi, sermaye kaynakları ve özellikle oto finansman imkanı, hisse senedi ve tahvil çıkarma şartları vs. incelenir.
2. Finansman planlaması ve yatırım bütçelemesi: Sermayenin planlanması, tahsilat ve tediyelelerini denkleştirilmesi, finansman maliyetleri, yeni yatırımların karlılığı ve geri dönme oranları, verimlilik oranı vs. ele alınır.
3. Finansal oranlar: Toplam sermayenin karlılığı, likidite oranları, faaliyet alanları, finansal yapı oranları, karlılık oranları, devir hızı oranları ile bilanço, kar/zarar tabloları, fon akımı tabloları incelenerek yorumlanmalıdır.

4. Muhasebe düzeni ve hesap planları: Hesap planlarının kullanışlılığı, muhasebe sisteminin karar almada etkililiği vs. gözden geçirilmelidir (Dinçer, 2004).

4.3.6 Kuruluş İçi Analizde Yararlanılan Teknikler

Kuruluş içi analizini yaparken gerekli olan bilgilerin kaynağı genellikle işletme içi kaynaklardır. Öncelikle kuruluşun son üç yıllık Bilançosu, Gelir Tablosu, Nakit Akım Tablosu ve Yönetim Kurulu Faaliyet Raporları işletmenin finansal durumunun belirlenmesi için gereklidir.

Ayrıca kuruluş içinde de departman ve bölüm raporları, bölüm bütçeleri, iç denetim raporları aracılığıyla veya bölüm ve departman ilgilileri ile yapılan görüşmeler yoluyla bilgi toplanabilmektedir. Kuruluşun iç faaliyetleri ile ilgili bilgileri toplamak dış çevre ve rakiplerle ilgili bilgi toplamaya oranla çok daha kolaydır. Çünkü kaynaklar genellikle erişilebilir ve kullanıma hazır durumdadır.

Kuruluş içi analizde gelecekle ilgili tahmin teknikleri kullanmaya da gerek yoktur. Çünkü yapılan analiz gerçek olan mevcut durumun belirlenmesidir. Tümüyle pozitif verilerin kullanıldığı kuruluş içi analizde, analiz sonuçları dış çevre analizlerinden elde edilen sonuçlara göre daha güvenlidir.

Kuruluş içi analizde kuruluşun varlık ve yetenekleri ile faaliyetlerindeki sonuçlar, rakiplere göre kıyaslanarak yapılmakta, üstünlük ve zayıflıklar belirlenmeye çalışılmaktadır. Yani kuruluşun kendine ait bilgileri yanında, rakipleri hakkında ve sektörle ilgili bilgilere de gereksinim vardır. Dış çevre analizi kapsamında, rakiplerle ve sektörle ilgili veriler de toplanabilir (Mirze ve Ülgen, 2004).

4.3.7 Paydaş Analizi

Organizasyon misyon ifadesini geliştirmeden önce mutlaka paydaş analizini tamamlamalıdır. Paydaş organizasyonun çıktıları, kaynakları ve odaklandığı konular üzerinde hak sahibi olan veya bunlardan etkilenen kişi, grup ya da organizasyonlar olarak tanımlanır. Kamu kuruluşları için halk, vergi ödeyenler, sendikalar, hizmet alanlar, merkezi idare, siyasi partiler, çıkar grupları, finansman çevreleri ve kuruluşlar paydaş olarak örnek gösterilebilir (Bryson, 1988).

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde

olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

Paydaşların algılama ve beklentileri örgütün yöneticilerinden farklı olabilir. Paydaşların ilgi ve beklentileri tatmin edilemezse, stratejik uygulamaların başarısı ciddi derecede olumsuz yönde etkilenebilir. Dolayısıyla, paydaşların yeni stratejilere gösterecekleri tepki ve bunun örgütün başarısını nasıl etkileyebileceği paydaşların gözlüğünden bakmaya çalışarak yeni stratejilerden önce analiz edilmelidir. Paydaş analizi stratejistlere analiz ile hareket (action) arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olur. Paydaşların ilgi ve davranışları bariz şekilde dikkate alındığında stratejilerin uygulanması önemli ölçüde kolaylaşır. Özellikle, temel paydaşların ilgi ve beklentileri seçilen stratejide göz ardı edilirse sorunlar oluşur. Uygulanması planlanan stratejiye karşı durma gücü ve yetkisinde olan paydaşlar dışlanmamalıdır (Acar ve Özgür, 2003).

Organizasyonun paydaşları iki çeşit karakteristiğe sahiptir. Birincisi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için onun kabiliyetini etkilerler. İkincisi, organizasyonun hedeflerine ulaşması için yaptıkları yardımın karşılığını beklerler. Planlamacılar, organizasyonun hedeflerini nasıl izleyeceklerini tanımlamak için stratejik planlama çalışmaları yaparlar. Bu çalışmalar alternatif stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Her strateji organizasyon ile paydaşları arasında farklı bir ilişkiler kümesini tanımlar ve bu nedenle değişik fayda ve maliyetleri içerir (Atkinson, 1998).

Paydaşların görüş ve etkileri paydaş/ürün analizi ile belirlenirken, daha çok çevresel ve içsel olumlu ve olumsuz faktörlerin etkisini analiz etmeye yönelik SWOT analizi de bir ölçüde paydaşların etkilerini fırsatlar ve tehditler çerçevesinde analiz etmede kullanılabilir.

Burada anlatılan paydaş analizi yöntemi Devlet Planlama Teşkilatının kamu idareleri için hazırladığı stratejik planlama kılavuzunda anlatıldığı şekliyle aktarılmıştır.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya

(varsa) ilgili/bağılı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

4.3.7.1 Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir.

Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Kuruluşun paydaşları ayrıntılı olarak ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olarak kuruluş çalışanları yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir.

Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Bir sonraki aşamada paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve kuruluşun faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

4.3.7.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak hususlar; paydaşın kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü ile kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Çizelge 4.2’den yararlanılabilir.

Çizelge 4.2 Paydaş listesi örneği

Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş/ Müşteri	Neden Paydaş Olduğu	Önceliği

4.3.7.3 Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, kuruluşun hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın kuruluştan beklentileri nelerdir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu-olumsuz)
- Paydaşın kuruluşu etkileme gücü nedir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu-olumsuz)

Paydaş analizi kapsamında, kuruluşun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur. Çizelge 4.3, yararlanıcıların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek ve her bir ürün/hizmetin hangi yararlanıcıları ilgilendirdiğini görselleştirebilmek için faydalı bir araçtır.

Çizelge 4.3 Paydaş-ürün/hizmet matrisi örneği

	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2			
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4
Paydaş 1								
Paydaş 2								
Paydaş 3								
Paydaş 4								
.....								

Ü : Ürün H : Hizmet

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Çizelge 4.4'te gösterilen Etki/Önem Matrisinden yararlanılabilir. Bu matriste etki, paydaşın kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

Çizelge 4.4 Paydaş etki/önem matrisi

ÖNEM \ ETKİ	ZAYIF	GÜÇLÜ
ÖNEMSİZ	İzle	Bilgilendir
ÖNEMLİ	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

4.3.7.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dahilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat,
- Anket uygulaması,
- Atölye çalışması,
- Toplantı,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kuruluş üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir.

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?

- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre yukarıdaki sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir.

4.3.8 SWOT Analizi

1960'ların ortalarına kadar,çoğu endüstriler üretimin lehine bir talep/kapasite ilişkisinden faydalanmıştır.Bu savaş sonrası büyümenin,firmaların çoğunda üretim fonksiyonunun etkinliğinin artmasına yardımcı olduğu görülmüştür.

Talep/kapasite dengesi bozulmaya,mevcut ve yeni pazarlara satış yapmak zorlaşmaya başladıkça firmanın etkinliğinin asıl gücü üretimden pazarlamaya kaymıştır.Tüm dünyada rekabetin artması,imalat sanayinin birçok sektöründe kapasitenin büyümesi,temel kaynaklardaki kıtlığın artması ve ürün hayat döneminin kısalması firmaların politika kararlarını belirlerken bütün fonksiyonel çabaları bir araya getirmelerini gerektirmiştir.

Tüm bu gelişmeler karşısında üretim fonksiyonu da kendine düşen sorumluluğu yerine getirmek ve daha verimli çalışabilmek için strateji geliştirmeye önem verdikleri görülmektedir.Geliştirilen stratejilerden biri de pazarlama ve üretim kararlarının birbirleri üzerindeki etkilerinin birlikte ele alındığı SWOT analizi olmaktadır.

Swot analizini ilk olarak Prof. Heinz Weilrich, San Francisco Üniversitesi'nde Yönetim Profesörü iken “Long Range Planning”de çıkan makalesi ile ortaya atmış, stratejik planlama kavramının yerini stratejik pazarlamaya henüz bırakmadığı bu yıllarda makale hayli ilgi görmüş, stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendine yer edinmiştir. Günümüzde bu aracın güncelliğini yitirmediği görülmektedir (Demirdöğen,1997).

Yerel yönetimlerde pratik uygulamalardan kurumsal strateji geliştirme için üç farklı yaklaşım tanımlanmıştır (Bolton ve Leach, 2002):

Kapsamlı Yaklaşım – Kurumsal planlama sürecinde ayrı bir basamak ve başlangıç olarak bu yaklaşım yönetimin özel olarak cevaplamak istediği kurumsal sorunları gösteren bir öncelikler kümesinin kurulması ile ilişkilidir. Stratejinin kapsamlı oluşu tüm yönetim süreçlerinin kurumsallaşmak için olan gayretinde değil, daha çok yönetimin hepsini birden aşmayı düşündüğü kurumsal sorunları tanımlanma amacındandır.

Spesifik Konu Yaklaşımı – Bu durumda kurumsal strateji için daha tedrici ve fırsatçı bir yaklaşım vardır. Yerel yönetimlerin sipesifik bir konuyu ya da fırsatı belirlediği zaman ve şekilde (örneğin, büyük yerel bir firmanın kapanması stratejik ekonomik canlanmanın başlanması için gerekli görülebilir) stratejik öncelikler teker teker tanımlanır. Fiili (de facto) kurumsal strateji uygulandıktan sonra bu yolda sıralanan ve tanımlanan stratejik önceliklerin bir kümülatif listesi oluşur.

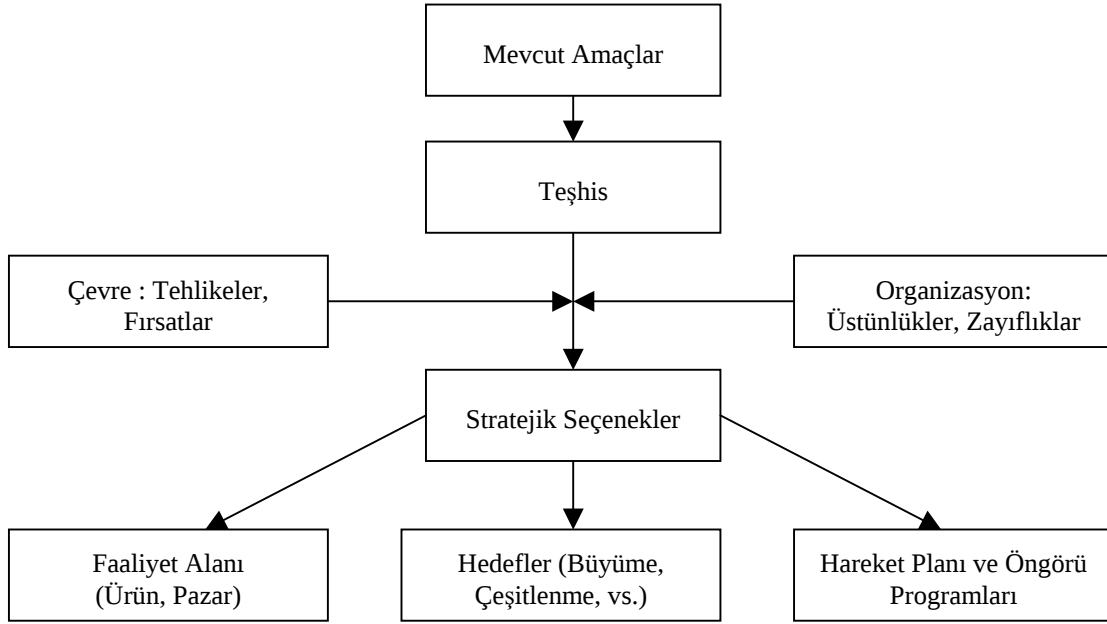
Hizmet Bazlı Yaklaşım – Üçüncü alternatif olarak, kurum stratejisi mevcut hizmetlerin önceliklendirilmesi prosesinden ve bu önceliklendirme doğrultusunda kaynakların atanması ile ortaya çıkan stratejidir. Proses daha sonra “teklif dokümanları” olarak kullanılan hizmet stratejileri etrafında yapılandırılabilir ve bu proses birbiriyle ilgili konularda (örneğin, sosyal hizmetler, eğitim) ya da daha spesifik hizmet alanlarında (örneğin çocuk, yaşlı ve engelli hizmetleri) çalışan geleneksel departmanlar için hizmet tanımlayabilir. Bu yaklaşım mevcut hizmetlerin karşılaştırılmasını ve önceliklendirilmesini kapsadığında kurumsal strateji olarak adlandırılabilir. Mevcut hizmet kategorilerini kapsamıyor ve bunları aşıyorsa bu strateji kurum gündemine gelemmez.

SWOT analizi, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulması ve stratejilerin geliştirilmesine temel teşkil eder (DPT, 2006).

4.3.8.1 Stratejik Faktörlerin Analizi

SWOT (Türkçe İfadesiyle GZFT) Matrisi İşletmenin stratejik açıdan incelenmesinden sonra SWOT analizine geçilir. Çevre şartları (iç ve dış), sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeye ya bir fırsat (O : Opportunity) ya da bir tehlike (T : Threat) sunmaktadır. Bununla beraber her işletmenin sahip olduğu kaynaklara ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (S: Strenght) ve zayıf (W : Weakness) yönleri bulunmaktadır. SWOT analizini Şekil 4.4’te özet bir şekilde göstermek mümkündür.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, önce mevcut amaçlar (mevcut yapı) incelenir ve teşhis konur. Bu teşhis, yatay doğrultuda çevre ve organizasyon faktörleri göz önüne alınarak işletme stratejisi dikey bir doğrultuda belirlenir. Stratejik seçeneklerden işletmenin faaliyet alanı yeniden belirlenir, objektifleri ortaya konur ve bu stratejik plan için hareket planları ve öngörölmüş programlar oluşturulur.



Şekil 4.4 SWOT analizinin özet ifadesi (Glueck ve Jauch, 1988)

SWOT analizi, çevrenin taleplerinin, işletmecilerce karşılanabilir olup olmadığını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. SWOT analizi kesinliklere dayanan bir yaklaşımdır, işletmelerin çevreye uydukları sürece başarılı olabileceklerini öngörür. Şimdi bu analizdeki terimleri açıklamakta fayda var.

Fırsatlar, şartların fayda getirecek ya da en uygun olacak kombinasyonlarıyla ortaya çıkar. Bu koşullar işletmeye yeni fırsatlar ve yön verecektir. Başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır.

Üstünlükler, kuruluş içinde bulunan değer alanlarından kaynaklanır. Üstünlükler somut ya da soyuttur, kişisel olabilir ya da olmayabilir.

Tehditler, kuruluşun gelecekteki başarısını ya da iş dünyası içinde ayakta kalmasını tehdit edecek risklerdir.

Zayıflıklar, işletmenin yükümlülükleridir. Kuruluşun rakiplerine göre kötü olduğu durumudur.

Eskiden şirketler güçlü ve zayıf taraflarını, dış çevredeki fırsat ve tehditleri sağlıklı bir şekilde belirlemeye çalışmaktaydılar. Çoğu zaman gözden kaçan durum, bu etkenlerin farklı bileşimlerinin farklı stratejik seçenekler gerektirebileceği olmaktaydı. Bu seçenekleri düzenlemek için SWOT matrisi kullanılmaktadır.

Yukarıda değinilen hususlar ışığında SWOT analizi, kuruluşun bir bütün olarak mevcut

durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

SWOT analizleri;

- Üstünlükleri kullanma,
- Zayıflıkların üstesinden gelme,
- Fırsatları değerlendirme,
- Tehditlere arşı hazırlıklı olmayı sağlayan çalışmalar olarak sınıflandırılmaktadır.

SWOT analizi, pazarlama planlarının gerçekçi ve anlamlı tavsiyelerde bulunmasına esas teşkil etmektedir. SWOT analizi pazarlama çevresi ile ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. SWOT analizleriyle ilgili bilgiler organizasyonun hem iç çevresi hem de dış çevresinden elde edilmektedir.

SWOT analizleri durumuna göre;

- Hedef pazar bölümü,
- Mevcut pazarlama stratejisi,
- Pazar yönetimi,
- Geçmiş satışlar,
- Karlılık içerebilmektedir.

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır: Çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır, çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeye ya fırsatla (F) ya da tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Öte yandan, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır.

SWOT analizinin yapılabilmesi, öncelikle kuruluşun çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirilmesine bağlıdır. Daha sonra ise, kuruluşun kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

4.3.8.2 SWOT Analizinin Adımları

SWOT analizinin işleyişi temel olarak aşağıdaki adımların birbirlerini düzenli bir şekilde izlemesiyle oluşmaktadır.

1.Adım: Kuruluşun profilinin hazırlanması.

- Kuruluşun türü
- Coğrafi konumu
- Rekabet durumu
- Üst yönetimin yönelimi

2) Adım: Dış faktörlerin belirlenmesi ve tahmini.

- Ekonomik faktörler
- Sosyal faktörler
- Politik faktörler
- Demografik faktörler
- Ürünler, Hizmetler ve teknolojiler
- Pazar ve rekabet

3.Adım: Bir tahminin hazırlanması.

- Gelecekte meydana gelebilecek durumların tahmini

4.Adım: İç ortamın güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi.

- Yönetim ve organizasyon
- İcraatlar
- Finans
- Pazarlama - Tanıtım
- Diğer faktörler

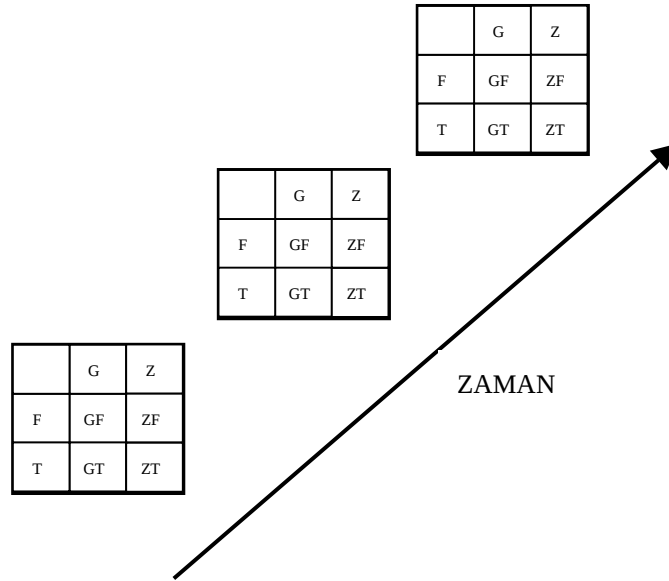
5. Adım: Alternatiflerin geliştirilmesi.

6.Adım: Stratejik seçimlerin yapılması.

7.Adım: Olasılık planlarının hazırlanması.

4.3.8.3 SWOT Matrisinin Zaman Boyutu

SWOT matrisinin zaman boyutu analizinde, önerilen çatıda analiz dış çevre ile başlamaktadır. Spesifik olarak dış tehditler (T) listesi, firma için acil önem arz edebilmekte, bazıları da firmanın icraatlarını ciddi olarak tehdit edebilmektedir. Bu tehditler SWOT matrisinin (T) kutusuna yazılmaktadır. Aynı şekilde fırsatlar da (F) kutusuna yazılacaktır. Şekil 4.5'te Tehditlerin ve fırsatların farklı alanlarda bulunabildiği görülmektedir. Fakat ekonomik, sosyal, politik ve demografik etkenler, ürün ve hizmetler, teknoloji, pazarlar ve tabii ki rekabet olarak gruplandırılabilir etkenlere dikkatlice bakmak gerekir. Bu etkenlerin analizi sadece şimdiki zamana yönelik olmamalı, daha da önemlisi, gelecekteki ortama öngörecektir şekilde olmalıdır. Firmanın içyapısı zayıf (Z) ve güçlü (G) yanlar için değerlendirilmekte ve ilgili kutulara yazılmaktadır. Bu etkenler yönetim ve organizasyon icraatları, finans, pazarlama ve diğer alanlar bulunabilmektedir.



Şekil 4.5 SWOT matrisinin zaman boyutu (Çetinkaya, 2004)

SWOT matrisi, dört adet kavramsal olarak farklı strateji, taktik ve icraat alternatifi sunmaktadır. Tabii ki uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişir ve birlikte uyum içinde uygulanabilmektedirler. Fakat burada analizin asıl amacını bozmamak gayesi ile dört farklı değişken setinin etkileşimi incelenmektedir. Asıl konu stratejidir, fakat daha çok ayrıntıya girerek taktikler de çıkarılabilmektedir.

4.3.5.3 ZT Stratejisi (Mini-Mini)

Genel olarak ZT stratejisinin hedefi hem zayıf yönleri, hem de tehditleri en aza indirmektir. Dış tehditler ve iç zayıflıklarla yüz yüze olan bir organizasyon gerçekten hassas bir durumda olabilmektedir. Gerçekten, böyle bir organizasyon hayatta kalabilmek için savaşabilmekte hatta tasfiye etmeyi seçebilmektedir. Fakat, tabii ki başka seçimler de bulunmaktadır. Örneğin böyle bir kuruluş, başka bir kuruluş ile işbirliğine gidebilir ya da tehditlerin zamanla azalabileceği düşüncesi ile icraatlarını kısılabilmektedir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, ZT durumu her kurumun içinde bulunmaktan kaçınacağı bir durum olmaktadır. Bu durum Şekil 4.6’da görülmektedir (Çetinkaya, 2004).

İçsel Faktörler Dışsal Faktörler	Güçlü Yönleri (G) İçsel Güçlü Yönleri Listeleyiniz (5-10 adet)	Zayıf Yönler (Z) İçsel Zayıf Yönleri Listeleyiniz (5-10 adet)
Fırsatlar (F) Dışsal Fırsatları Listeleyiniz (5-10 adet)	(GF) Stratejileri Fırsatlardan istifade ederek güçlü yönleri kullanan stratejiler türetiniz.	(ZF) Stratejileri Fırsatlardan istifade ederek zayıf yönlerin üstesinden gelmek için stratejiler türetiniz.
Tehditler (T) Dışsal Tehditleri Listeleyiniz (5-10 adet)	(GT) Stratejileri Tehditlerden kaçınmak için güçlü yönleri kullanan stratejiler türetiniz.	(ZT) Stratejileri Tehditlerden kaçınmak için zayıf yönlerinizi en aza indirgeyen stratejiler türetiniz.

Şekil 4.6 SWOT matrisi (Çetinkaya, 2004)

4.3.5.4 ZF Stratejisi (Mini-Maksi)

İkinci strateji zayıflıkları en aza indirmeye ve fırsatları en fazla oranda kullanmaya çalışmaktadır. Bir kuruluş dış çevrede fırsatlar belirleyebilir fakat pazar isteklerinin avantajını kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilmektedir. Örneğin otomobil aksesuarları üreten ve yakıt tüketimini kontrol etmeye yarayan bir cihaz talebi ile karşı karşıya olan bir firma, bu mikroçipleri üretmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye sahip olmayabilir. Muhtemel stratejilerden biri bu alanda uzman bir firma ile işbirliği yapmaktır. Alternatif bir taktik, gereken teknik bilgiye sahip olan insanları işe almak ve eğitmek de olabilir. Tabii ki firma hiçbir şey yapmayarak bu fırsatı rakiplerine bırakmayı da seçebilir (Çetinkaya, 2004).

4.3.5.5 GT Stratejisi (Maksi-Mini)

Bu strateji, organizasyonun çevredeki tehditlere başa çıkabilecek olan güçlü yanları üzerine kurulmaktadır. Hedef, güçlü yanları artırmak, tehditlerin etkisini en aza indirmek olarak

belirlenmektedir. Bununla birlikte buradan güçlü bir şirketin bu tehditlerle kolaylıkla başa çıkabileceği anlamı çıkartılmamalıdır. Burada stratejistin dikkate etmesi gereken durum, zayıf tehditler karşısında güçlü yanlarını çok dikkatli, sağ duyulu ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

4.3.5.6 GF Stratejisi (Maksi-Maksi)

Her kuruluş hem güçlü yanlarını hem de fırsatların artırabileceği bir konumda olmak ister. Böyle bir organizasyon, güçlü yanları ile ürün ve hizmetleri pazar avantajını, kaynaklarını kullanarak elde faaliyet alanında lider olabilmektedir. Örneğin, teknik bilgisi ve kaliteli imajı ile Mercedes-Benz, lüks arabalar için gitgide daha varlıklı hale gelen toplumun yarattığı dış talebin avantajını yakalamaktadır. Başarılı işletmelerin her ne kadar yukarıda sözü edilen üç stratejiyi geçici olarak kullansalar da, güçlü yanları ile fırsatları değerlendirebilecekleri bir duruma gelmeye çalışacakları bilinmektedir. Eğer zayıflıkları varsa, bunları yenmeyi güçlü yön haline getirmeye çalışacaklar ve tehditlerle karşılaşılırsa bunlarla başa çıkacaklar, dolayısıyla da fırsatlarla ilgilenebilecekler.

4.3.9 Vizyon ve Misyon Oluşturma

Örgütsel açıdan vizyon; temel değerler, dış etkenler, sosyal kurallar, motivasyon etkenleri, somut bir gelecek görüntüsü olarak kabul edilebilir ve gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede oluşturulması anlamlarına gelebilmektedir (Fidan, 1998).

Vizyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konulmaktadır. Vizyon, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur (KOSGEB, 2004).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olmuş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun

geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Tepe yöneticisinin ve strateji uzmanlarının, vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin yapılacağını oluşmasına katkıda bulunur. Vizyon yönetici ve strateji uzmanlarının yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar (Eren, 2005).

Tüm bunlarla birlikte vizyon bir süreç çerçevesinde gelişir. Bir işletmenin kuruluşun vizyonu oluşurken bu süreç bazı değişkenlere bağlı olarak gelişebilmektedir. Bunlar; kurumsal konumlanma (görev faaliyet alanları), yapısal dinamikleri (insan kaynağı, fiziki ve mali yapısı), kurumsal kültür, birikim ve alışkanlıklardan oluşmaktadır.

Vizyon belirsizliği tanımlasa da bu ham bir hayal değildir. Hayal ve gerçekliğin bir arada ifade edilmesini gerektirir. Vizyon uzun dönemli gerçekleşmeyi hedeflediği sonuçları ifade ettiği için geleceğe ilişkin uygulamaları da şekillendirir (Dinçer, 2004).

Vizyon, stratejik yönetim düzeyinin bir fonksiyonu olarak şekillenmektedir. Bu nedenle vizyon, stratejik düzeyde yöneticilerin hayallerinden, özlemlerinden, hedeflerinden ve deneyimlerinden beslenir. Kurumların ve özelde yöneticilerin geleceği sahiplenmesine, yenilik ve değişimi algılamasına bağlı olarak gelişir.

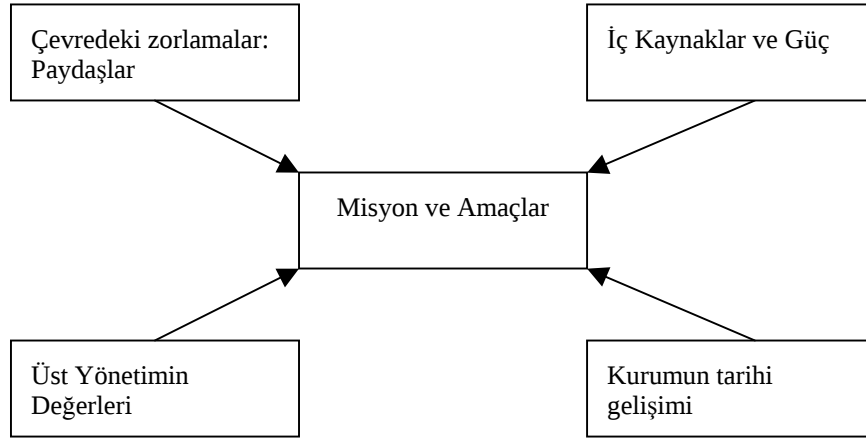
Yirmi birinci yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük mücadele kaynağı değişimdir. Değişim çağında liderler, liderliklerini yeniden oluşturmak ve kurumlarını yeniden yaratmak durumunda kalacaklardır (Bennis, 1997).

Stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak stratejik planlama, rollere bağlı olarak kurumun ana fonksiyonlarını ifade eden amaçları belirlemekle başlar. Kurumların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üretimi aynı zamanda kurumsal yeterlilik ve yetkinlik sorunudur. Ancak yürünecek yolun saptanması kolay değildir. Tüm organizasyon için aynı heyecanı verecek, aynı anlamı ifade edecek ve aynı zamanda her fonksiyon için farklı yolu tarif edecek bir tek cümle ile ifade etmek liderin fonksiyonudur.

Stratejik planlama sürecinde en önemli adımlardan biri de misyonun oluşturulmasıdır. Misyon stratejistler tarafından iyi formüle edildiği, kuruma yayıldığı ve tüm çalışanlarca desteklendiği takdirde anlamlı olacaktır.

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak

görmek istedikleri hususuna ise “misyon” adı verilir. Misyon, stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, hedef kitlesine ne gibi katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkânı elde edeceğini belirtmektedir (KOSGEB, 2004).



Şekil 4.7 Misyön ve amaçların formülasyonunu etkileyen faktörler (Glueck ve Jauch, 1988)

Misyön ve amaçlar yönetimin tek başına aldığı kararların bir sonucu değildir. Bunlar müşterilerin ve organizasyonla ilgili diğer grupların ihtiyaçlarını karşılayan yöneticilerin çabalarının sonucudur. Çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer tarafların oluşturduğu koalisyonlar bazen çatışmalara neden olabilir. Yönetim en güçlü koalisyon grubu olarak bu çatışmalara arabulucuk yapmaya çalışır. Ancak hemen herkesin yararına olan bir karar alamayabilir. Yönetim çeşitli gruplarla yaptığı “pazarlıklarla” tüm tarafları tatmin edecek bir misyön ve amaçlar kümesi oluşturmaya çalışır. Buradaki amaçlar geçmişteki amaçlarla ilişkili olarak oluşturulur. Bu çok karmaşık, başlangıçlı ve sonu bilinmeyen bir konsensüs sürecidir (Glueck ve Jauch, 1988).

İlkeler ise kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (DPT, 2006).

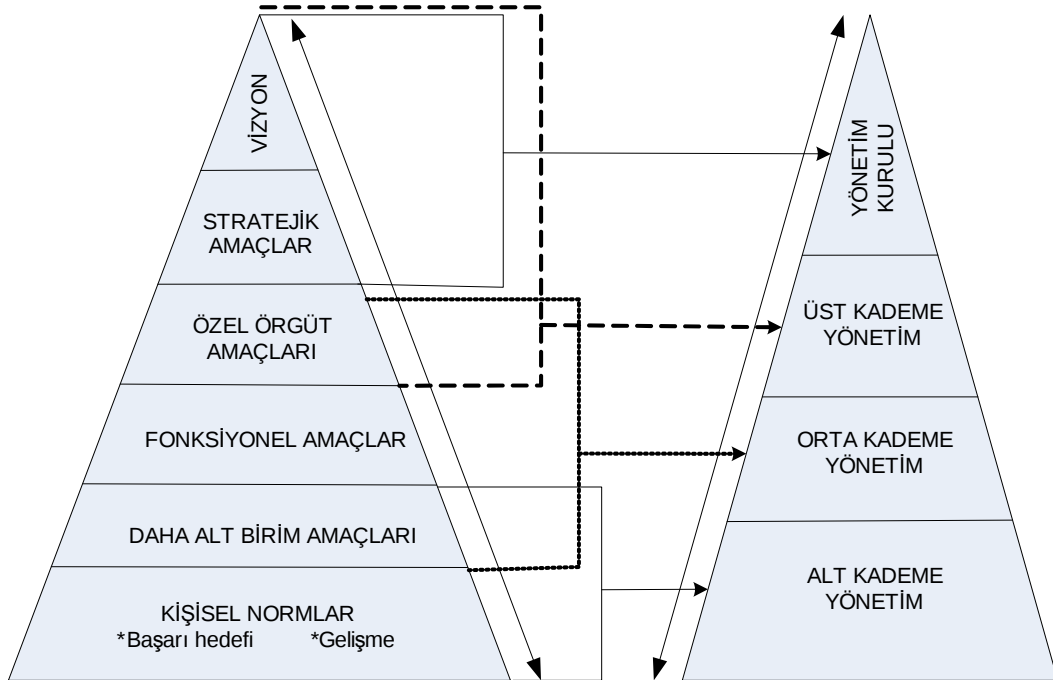
İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

4.3.10 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Oluşturulması

Stratejik amaçlar, bir bütün olarak işletmeyi kapsar. Ancak işletmelerde bir bölümün, bölüm içinde bir kısım veya servisin veya kişinin belirli bir süre içinde ulaşmak istediği amaçlar da bulunabilir. Yani işletmelerde genel amaçlar yanında, onlara bağlı olarak örgütün yukarisından aşağıya doğru inen bir dizi amaç söz konusudur. Bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç bir üst kademedeki amaç ile uyum içinde bulunur (Dinçer, 2004).

İşletmenin en genel amacı olan vizyondan, kişilerin amacına kadar yukarıdan aşağıya doğru gelişen amaçlar hiyerarşisi Şekil 4.8’de olduğu gibi gösterilebilir.



Şekil 4.8 Amaçlar hiyerarşisi ile örgüt hiyerarşisi (Dinçer, 2004)

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder (DPT, 2006).

Amaçların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

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

Vizyon, misyon ve amaçlar belirlendikten sonra kurumun hedefleri belirlenir. Bu adımda yeni hedeflerin gerçekleştirilmesinde nelerin yapılması gerektiği ortaya koyulur. Doğal olarak bu süreçte ilk iş, mevcut strateji ve hedeflerin neler olduğunu belirlemektir. Bazen yeni veya eski misyon veya hedefler aynı olabilir. Bununla beraber genelde özellikler kilit hedeflerin sağlanamadığı kuruluşlarda amaç formülasyonu süreci oldukça farklı değişiklikler getirebilir. Mevcut hedef stratejiler, organizasyon için daha önceki formal stratejik planlamalarda veya organizasyon lideri tarafından informal şekilde ve açıklıkla tariflenip bildirilmiş olabilir (Erkmenol, 1995).

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2006).

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

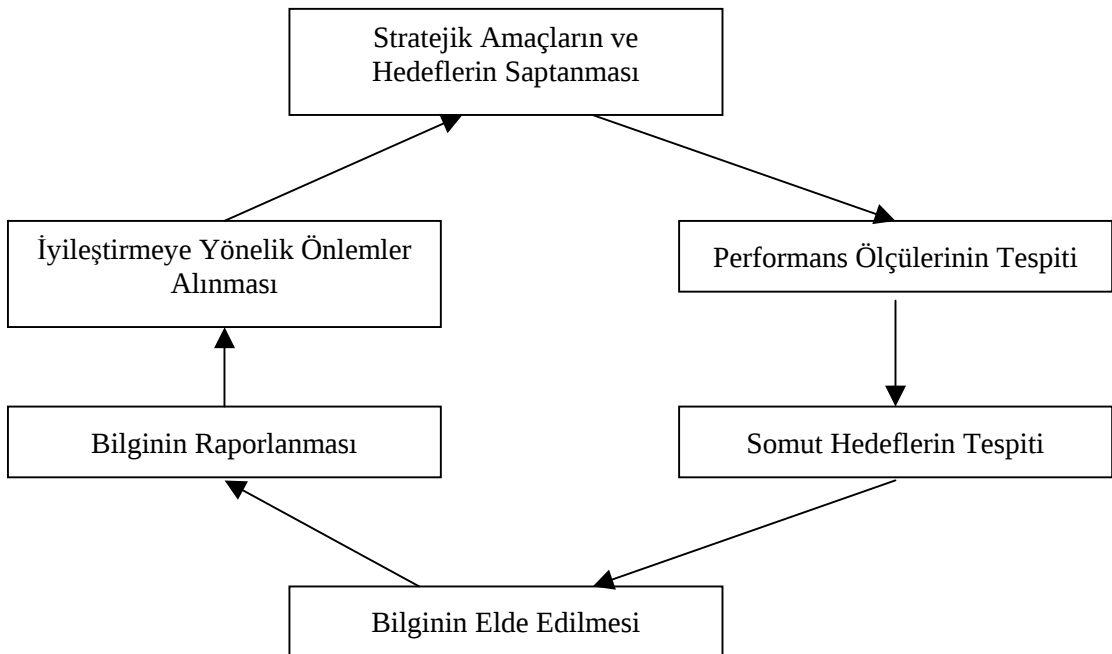
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedeflerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

4.4 Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Performans Yönetimi ve Performans Ölçümü

Performans yönetimi kurumların nihai olarak hesap verme sorumluluğuyla ilgili olup kurumun ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal performansın etkin şekilde yönetilebilmesinde performans ölçülerinin tespit edilmesi önemli rol oynar. Tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olarak performans yönetimi ve unsurları Şekil 4.9'daki gibi tasvir edilmektedir.



Şekil 4.9 Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü (Sayıştay, 2002)

Stratejik planlar yıllık programlar sayesinde hayata geçirilirler. Stratejik planların yıllık uygulama adımları olan performans programlarıyla stratejik planlamanın yapıldığı organizasyonun birimlerine yıllık performans hedefleri atanır. Burada belirlenen hedefler kaynağını stratejik plandan alır. Stratejik plandaki uzun ve orta vadeli hedeflere ulaşmak için yıllık performans programında yıllık hedefler belirlenir.

Birimlerin hedeflerine ulaşmalarında ne derece başarılı olduğunu görmek ve objektif değerlendirme yapabilmek için performans göstergeleri tespit edilir.

Stratejik planın eylem ayağı olan performans programında yıllık hedefler ve performans göstergeleri belirlendikten sonra bu hedefleri gerçekleştirmek üzere yapılacak faaliyet ve projeler belirlenir. Bu faaliyet ve projeler için gerekli olan kaynak ihtiyacı performans programında gösterilir. Kaynak ihtiyacı belirlenirken maliyet analizi gerçekçi yapılmalıdır. Bu konuda faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi en uygun araç olarak görülse de uygulamada güçlüklerle karşılaşmakta ve geçmiş yıllardaki benzer faaliyet – projeler dikkate alınarak yaklaşık maliyet çıkarma yoluna gidilmektedir.

Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin nicel ya da nitel olarak belirlenmesini ifade eder. Bu tanıma paralel olarak belediyeler açısından performans, belediyelerin belirlediği stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere giriştikleri faaliyetlerin ve personelin iş ve işlemlerinin sonucunun nicel ya da nitel olarak belirlenmesi, böylece belediyenin genel olarak başarısının tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Köseoğlu, 2004).

Performansın belirlenebilmesi için, faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans ölçüldükten sonra kabul edilen değerler, performans göstergelerini oluşturmaktadır. O halde bir belediyenin, belde sınırları içinde bir yılda 500.000 ton katı atık toplaması nicel bir sonuç iken, belde sınırları içindeki 10 parktan 6 tanesinin aktif olarak kullanılıyor olması nedeniyle, belediyenin bu konudaki başarısının %60 olarak ölçülmesi nitel bir sonuçtur.

4.4.1 Performans Hedeflerinin ve Göstergelerinin Tespiti

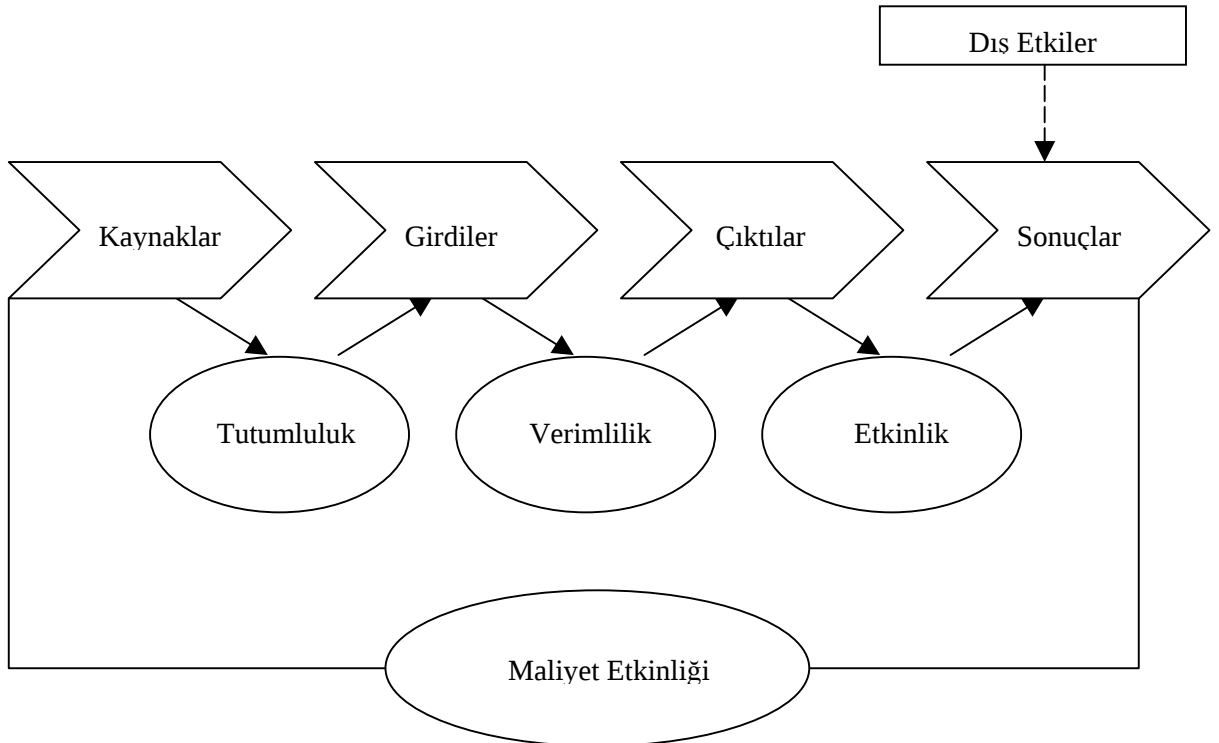
Performans hedefleri stratejik hedef niteliğindeki beş yıl süre için belirlenmiş hedeflerin yıllık bazda bazdaki ilerlemeleri ifade eden hedeflerdir. Bu hedefler, stratejik hedeflerin adımları

şeklinde düşünülebilir. Performans hedefi belirlenmeden doğrudan göstergeler ile stratejik hedefler de takip edilebilir. Ancak DPT, hazırladığı stratejik planlama kılavuzunda yıllık performans programında performans hedeflerinin belirlenmesi hususuna yer vermiştir.

Performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır.

Performans göstergeleri, performansın farklı yönleri üzerinde durduklarından gösterge hedefleri belirlenirken birbirleriyle olan etkileşimlerine dikkat edilmesi gerekir. Örneğin, verimlilik artışı kalitedeki düşüşe rağmen sağlanabilir. Bu nedenle kalite ile verimlilik arasındaki dengeyi sağlayacak şekilde gösterge hedeflerinin belirlenmesi gerekir.

Performans göstergeleri, basit göstergeler ve kapsamlı göstergeler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Basit göstergeler, sadece faaliyet sayılarından ibaret olup, ayrıntıya girmeksizin yapılan işleri gösterir. Kapsamlı göstergeler ise, endeks, oran, birim başına ölçü şeklindeki karşılaştırmalı ifadeler olup, elde edilmesi basit göstergelere göre daha zordur. Kapsamlı göstergeler, basit göstergelere göre, faaliyetin niteliğine ilişkin olarak daha fazla bilgi verirler (PEB, 2004).



Şekil 4.10 Performans ölçüleriyle ilgili temel kavramlar ve aralarındaki ilişkiler (Sayıştay, 2002)

Performans göstergeleri, üretimin/hizmetin hangi aşamasına ilişkin olduğuna ve ürünün/hizmetin hangi özelliğini ölçtüğüne göre şu şekilde sınıflandırılabilir.

- Girdi, çıktı ve sonuç göstergeleri
- Girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilere dayanan göstergeler : Kalite ve Verimlilik
- Kaynaklar ve girdi ilişkisine dayanan göstergeler: Tutumluluk

Kalite göstergeleri

Bu göstergelere ilişkin tanımlar ve örnekler aşağıdaki başlıklar altında sunulmuştur.

4.4.1.1 Girdi Göstergeleri

Girdiler, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösterir ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılır (PEB, 2004).

Girdi göstergeleri için aşağıdaki örnekler verilebilir.

- Tıbbi müdahale için ihtiyaç duyulan doktor sayısı
- Faaliyette tam zamanlı çalışanların sayısı
- Tahsis edilen iş makinelerinin çalışma kapasitesi

4.4.1.2 Çıktı Göstergeleri

Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Çıktı göstergelerinin belirlenmesi sonuç göstergelerine göre daha kolaydır. Buna karşın bu göstergeler, tek başına, faaliyetin verimliliği, etkinliği ve ürün kalitesi hakkında yeterli bilgi vermez (PEB, 2004).

Örneğin,

- Verilen ruhsat ve lisansların sayısı
- Muayene edilen gemilerin sayısı
- İnşa edilen yol uzunluğu
- Tamir edilen araç sayısı
- Taşınan yolcu sayısı

çıktı göstergeleri için örnek olabilir.

4.4.1.3 Sonuç Göstergeleri

Sonuç göstergeleri, kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir. Bu etkiler, faaliyetin hitap ettiği kitlenin tutum ve davranışlarına, sosyal konumuna, bilgi düzeyine, değer yargılarına ve yeteneklerine bağlı olarak değişir. Bu yüzden sonuç göstergeleri oluşturulurken ve değerlendirilirken bu faktörlerin sonuçlar üzerindeki etkisi göz önüne alınır. Örneğin, bir meslek edindirme kursuna katılanların yetenek düzeyi ve sosyal konumu bu kursa katılanlardan iş bulanların sayısını (sonucu) etkiler.

Bununla birlikte şu örnekler sayılabilir.

- Ülkeye gelen turist sayısındaki artış yüzdesi
- Okuryazarlık oranındaki artış yüzdesi
- Bulaşıcı hastalıklardan ölenlerin sayısındaki azalma
- İşsizlik oranında meydana gelen azalma
- Vergi kaçırma oranındaki düşme

4.4.1.4 Tutumluluk Göstergeleri

Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut “tutumluluk”tur. Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. O halde tutumlu uygulamaların; maliyetlerin en aza indirildiği, gereğinden fazla harcamaların kısıldığı uygulamalar olduğu söylenebilir.

Daha geniş bir tanımlamaya göre tutumluluk, örgütün amaçları da göz önünde bulundurularak, kaynakların uygun miktar ve kalitede, uygun zamanda ve uygun yerde en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, amaca ulaşmayan işlerin yapılması, bir işi yaparken gereğinden fazla çaba harcanması ve yöntem kullanılması, gereğinden fazla mali kaynak kullanılması tutumlu olmayan faaliyetler arasında gösterilebilir (Köseoğlu, 2004).

Tutumluluk için şu örnekler verilebilir.

- Kaliteden ödün vermeden rekabetçi fiyat oluşumunun sonucu olarak masrafların kısılması
- Doğalgaz, elektrik, telefon gibi kamu hizmetlerinin satın alımındaki tenzilatlardan kaynaklanan mali tasarruflar

4.4.1.5 Etkinlik Göstergeleri

Etkinlik, belediyelerde performans yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü belediyeler iş, işlem ve faaliyetlerinde tutumluluk ve verimliliği sağlamış olabilirler; ancak hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirilemedikleri hala bir soru olarak kalacaktır. Örneğin, bir belediyede altyapı harcamaları bir önceki yıla göre azaltılmış olabilir. Ancak yeterli altyapı yatırımı yapılamadığı için, belde sınırlarında sağlıklı bir kentleşme ve sağlıklı bir yaşam gerçekleştirilemeyebilecektir (Köseoğlu, 2004).

Etkinlik göstergelerine Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde aşağıdaki gibi örnekler verilmiştir (PEB, 2004).

- Verilen ruhsatların birim maliyeti
- Tedavi edilen hastaların birim maliyeti
- Birim zamanda (saat, gün, ay) tamamlanan işlem miktarı
- Danışman başına düşen hizmet verilen kişi sayısı

4.4.1.6 Verimlilik Göstergeleri

Verimlilik, örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder. Bu tanıma göre, verimlilik iki biçimde sağlanabilir. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı artırılabilir; ikincisi ise, belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir.

İşletmeler açısından büyük bir öneme haiz olan verimlilik, kamu yönetiminin de önemli bir unsurudur. Belediyeler de birer kamu kurumu olarak, verimlilik unsurunu dikkate alarak iş, işlem ve faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Belediye hizmetlerinde verimlilik artışı, aynı birim maliyet için daha çok ve/veya daha iyi hizmet ya da daha az birim maliyet ile hizmetlerin aynı miktar ve kalitede sunulması ile sağlanmaktadır (Köseoğlu,2004)

4.4.1.7 Kalite Göstergeleri

Kalitenin kamu kesiminde de gelişmesiyle birlikte, belediyeler açısından kaliteyi performansın bir unsuru olarak değerlendirip, belediyenin faaliyetlerinin her yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, mal veya hizmetin kullanıcısının/hemşerinin beklentilerini karşılamadaki uygunluğu veya müşteri tatmini olarak tanımlamak mümkündür.

Günümüzde halk, belediyelerden sadece klasik bölgesel kamu hizmetlerinin (yol, su kanalizasyon vb.) sunulmasını beklememektedir. Bunun da ötesinde, özellikle belediye yöneticileri ve karar organları, halk tarafından, kendilerine kaliteli, ucuz ve güvenilir hizmet sunmaları ve daha yaşanabilir bir kent sağlamaları için seçilmektedirler. Belediyeler ancak, hemşerilerinin isteklerine uygun ve belli standartlarda hizmetler ürettikleri ölçüde onların beklentilerini karşılayıp memnuniyetlerini artırabileceklerdir (Köseoğlu, 2004).

Örneğin,

- Bilgisayara girilen verilerin doğruluk yüzdesi
 - Belirlenen standart zamanda ruhsat işlemleri tamamlananların yüzdesi
 - Seyahat sağlığı hizmetlerinden memnun olanların yüzdesi
 - Karayollarında hatalı işaretleme sayısı
 - Öğretmenlerinden memnun olan kursiyerlerin yüzdesi
 - Yemek hizmetine ilişkin şikâyet oranı
 - Belediye otobüslerinin duraklardan zamanında geçme oranı
- göstergeleri kalite açısından anlam ifade eden göstergelerdir.

4.4.2 Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi

Stratejik plan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefleri içerir. Planın hazırlanması ardından yıllık performans programı hazırlanarak eyleme geçilir. Yıllık performans programında stratejik hedefler doğrultusunda oluşturulan performans hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler yer alır.

Faaliyet ve proje, belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmet birimidir. Faaliyetler idarenin cari ve sürekli nitelikteki hizmetlerin karşılanmasına dönük olarak oluşturulurken, projeler genellikle yatırım hizmetleri ile ilgilidirler ve süreklilik arz etmezler (PEB, 2004).

Faaliyet ve projelerin belirlenmesiyle kaynak ihtiyacı da ortaya koyulmuş olur. Performans programı doğrultusunda performans esaslı bütçeleme gerçekleştirilerek faaliyet ve projeler için kaynak dağıtımı yapılır.

4.4.3 Kaynak İhtiyaç Analizinin Yapılması

Kamu idareleri, kendilerinden beklenen ürün ve hizmetleri sunabilmek üzere faaliyet ve

projeler yürütürler, bunun için de çeşitli kamu kaynaklarını kullanırlar. Kamu idarelerinin faaliyet ve projeleri belli bir maliyetle gerçekleştirilir. İdarenin kaynak ihtiyacının belirlenmesi faaliyet ve proje maliyetlerinin tespiti ile başlar.

Bir performans hedefine ilişkin faaliyet ve proje maliyetlerinin toplamı performans hedefinin maliyetini, bir stratejik amaç ve hedefe ilişkin performans hedeflerinin maliyetlerinin toplamı ise ilgili amaç ve hedefe ulaşmanın maliyetini gösterir.

Faaliyet/proje maliyetlerinin tespiti şu açılardan önem arz eder:

- Bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Politika seçeneklerinin maliyetini hesaplamak ve değerlendirmek verebilirliğinin sağlanmasına yönelik maliyet bilgilerini üretmek,
- Kamu ürün ve hizmetlerinin birim maliyetlerini ortaya koymak.

Faaliyetlerin maliyet yapısının analizi, planların oluşturulmasına, süreçlerin kontrolüne ve stratejik kararların alınmasına yardımcı olur. Bu analizin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, faaliyetlerin hangi tür maliyetleri ortaya çıkardığı, bu maliyetlerin özellikleri, faaliyet düzeyiyle ilişkileri, iş süreçleriyle etkileşimi, girdi fiyatlarının yapısı, alternatif girdilerin varlığı gibi hususların değerlendirilmesi gerekir. İdareler faaliyetlerini analiz ederken alternatif maliyetlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, maliyet yapısının analizinde, iş süreç analizleri yapılarak faaliyetlerin, en hızlı şekilde ve en düşük maliyetle yapılması sağlanmalıdır.

Belirlenen bir faaliyet/projenin maliyeti aşağıdaki aşamalar takip edilerek tespit edilir (PEB, 2004).

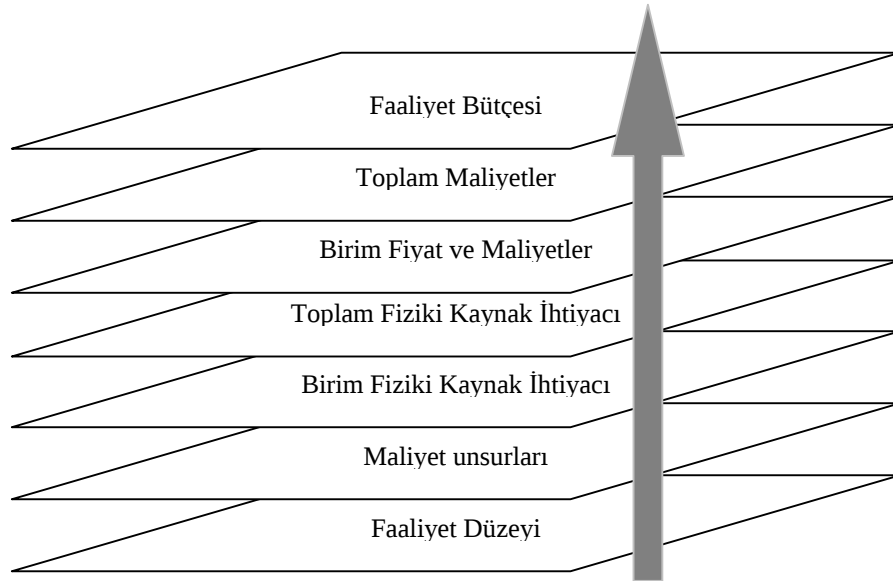
- a) Faaliyet düzeyinin belirlenmesi
- b) Maliyet unsurlarının belirlenmesi
- c) Birim fiziki kaynak ihtiyaç miktarlarının belirlenmesi
- d) Planlanan çıktı düzeyine göre toplam fiziki kaynak ihtiyacının belirlenmesi
- e) Kaynakların birim fiyat veya maliyetlerinin belirlenmesi
- f) Toplam faaliyet/proje maliyetinin hesaplanması
- g) Faaliyet maliyetinin bütçe kodlarıyla gösterimi

Faaliyet bütçesinin oluşturulması süreci PEB’de (2004) Şekil 4.11’deki gibidir. Bu sürece göre hedef doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetin ne düzeyde olacağının tespiti ile başlanır.

Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedefleri, faaliyetlerini, belli bir yıldaki performans hedefleri ise faaliyet düzeylerini belirler. Başka bir anlatımla, faaliyetler çıktı/sonuç odaklı olan performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinin aracıdır. Belirlenen performans hedefinin çıktı esaslı olması halinde doğrudan bu hedef faaliyet seviyelerinin hesaplanmasında kullanılırken, sonuç esaslı olması halinde ise kuruluşun bu sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyet alanında ne kadar çıktı üreteceğinin belirlenmesi ve kaynak ihtiyacının buna göre tespit edilmesi gerekir.

Örneğin, üniversite kütüphane yönetimi, performans hedefini sonuç esaslı olarak “öğrenci tatmininin % 75’e çıkarılması” şeklinde öngörmüş olsun. Yönetim bu hedefe ulaşabilmek için öğrenci başına kitap ödünç verme sayısının yıllık olarak 12’ye çıkması gerektiğini tahmin ediyorsa ve gelecek mali yıl üniversitede 18.000 öğrencinin öğrenim göreceği planlanıyorsa, çıktı hedefi ödünç verme faaliyeti için 216.000 ödünç verme hizmeti olacaktır.

Kamu idareleri, faaliyet düzeylerinin belirlenmesinden sonra, belirlenen faaliyet düzeyindeki ürün ve hizmetleri üretebilmek için hangi tür girdileri kullanacaklarını belirler.



Şekil 4.11 Faaliyet bütçesi hazırlama süreci (PEB, 2004)

Kamu idarelerince, maliyet unsurları öncelikle değişken ve sabit maliyet olarak sınıflandırılır.

Bu sınıflandırmada performans hedefine ya da faaliyet düzeyine bağlı olmayan maliyetler sabit maliyet, performans hedefine ya da faaliyet düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösteren maliyetler ise değişken maliyet olarak dikkate alınır.

Ayrıca sabit ve değişken maliyetler dağıtım özelliğine göre de dolaylı ve dolaysız maliyetler olarak da sınıflandırılır. Dolaysız maliyet diğer faaliyetlerle bir bağlantısı olmayan, hangi faaliyete ait olduğu belli olan, bir faaliyetin yerine getirilmesinde doğrudan kullanılan kaynakların maliyetidir. Bunlar söz konusu faaliyetin temel ögesi niteliğindedir ve teknik bakımdan tespiti kolaydır. Örneğin, bir faaliyette çalışan personelin aylığı, sarf edilen malzemenin maliyeti, kullanılan binanın kirası dolaysız maliyettir. Dolaylı maliyet ise, bir faaliyette ne kadar harcandığı doğrudan doğruya saptanamayan birçok faaliyette ortak olarak kullanılan kaynakların maliyetidir. Dolaylı maliyetlerin tespit edilecek dağıtım anahtarlarına göre faaliyetlere paylaştırılması gerekir. Dağıtım anahtarı olarak dolaylı maliyetin niteliğine göre, kullanım alanı, lamba sayısı ve benzeri unsurlar kullanılabilir. Dolaylı maliyetlere örnek olarak, birçok faaliyet için kullanılan temizlik ve aydınlatma gideri, birden fazla faaliyette çalışan personelin maliyeti gösterilebilir.

İdarenin faaliyet maliyetlerinin, dolaylı-dolaysız ve sabit-değişken şeklinde sınıflandırılması, faaliyet maliyetlerinin ayrıştırılmasına, faaliyet düzeyindeki değişmelerin maliyetler üzerindeki etkisinin izlenebilmesine, politika seçeneklerinin hızlıca değerlendirilebilmesine ve yönetimin karar alma sürecinin hızlandırılmasına imkân tanır.

Çıktı düzeyine duyarlı bir maliyet hesaplama sisteminin oluşturulması için, kamu idareleri, bir faaliyet alanında bir birim ürün/hizmet (çıktı) üretmek için her bir sabit ve değişken maliyet unsurundan hangi miktarda kullanılması gerektiğini hesaplamalıdır. Toplam fiziki kaynak ihtiyacı birim fiziki kaynak ihtiyaç miktarlarının hedeflenen çıktı miktarları ile çarpılması sonucu elde edilir.

Kamu idareleri maliyet unsurlarının birim fiyatlarını, ilgili mali yıla ilişkin bütçe hazırlama rehberinde yer alan ilkelere uygun olarak tespit ederler. Bütçe hazırlama rehberinde açıklama olmayan durumlarda piyasa fiyatlarının GSMH deflatörü aracılığıyla bütçe hazırlama yılına uyarlanmış değeri dikkate alınır. Toplam maliyet tablosunda belirlenen maliyetler bütçenin hazırlanmasına dayanak oluşturmak üzere analitik bütçe sınıflandırmasının ekonomik kodlarına uygun olarak “Faaliyet/Proje Bütçesi Tablosu”nda gösterilir.

4.4.4 Performans Ölçüm ve Denetim Sisteminin Kurulması

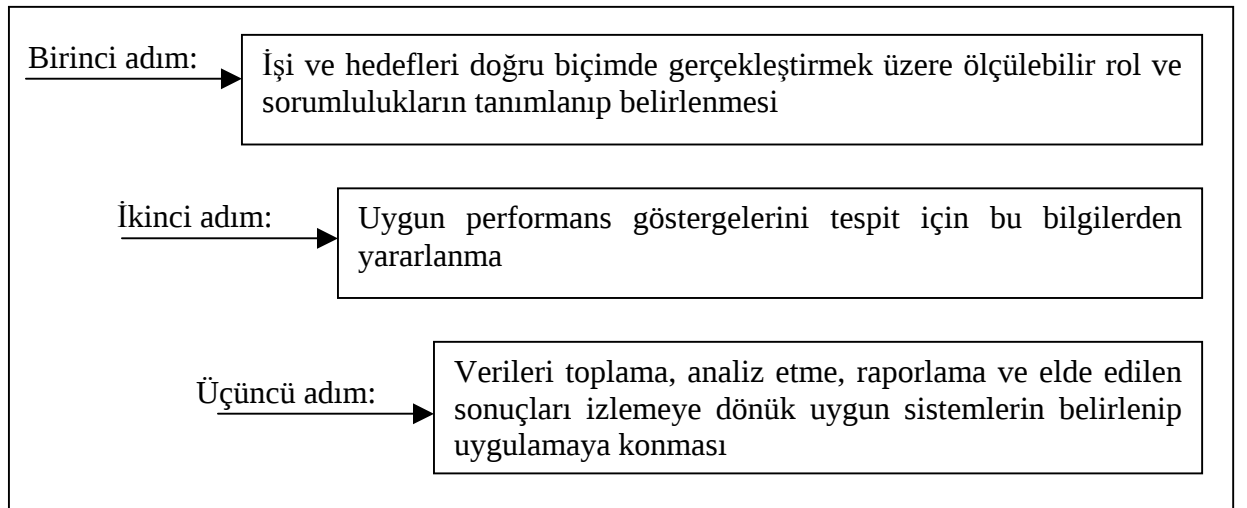
İyi bir performans ölçü seti her zaman eksiksiz bir şekilde belirlenmeyebilir. Dahası oluşturulan ölçü setinin kurum içinde benimsenip kullanılması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, performans ölçülerinin kurumda olumlu etki yaratması ve kurumsal süreçlerde etkili bir rol oynayabilmesi için performans ölçüm ve izleme sistemi tasarlanmalı ve performans ölçüleri bu ölçüm sistemi konteksi içinde geliştirilmedir (Sayıştay, 2002).

Performans ölçüm sistemi temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Faaliyetleri ve hedefleri doğru şekilde belirlemek
- Uygun performans ölçüleri tespit etmek
- Verileri toplamaya, raporlamaya ve izlemeye yönelik doğru sistemler uygulamaya koymak

Performans bilgisi hedefler, planlar ve amaçlarla bağlantılı olarak fiilen gerçekleştirilen işler hakkında değerlendirme yapmada yararlanılan ve sistematik biçimde toplanan nitel ve nicel bilgiyi ifade etmektedir. Performans bilgi sistemi ise performans bilgisinin süreklilik temelinde elde edilmesinin ve bu bilgidan yararlanılmasının sistemli biçimde yönetilmesidir.

Çizelge 4.5 Performans ölçüm sisteminin aşamaları



4.5 Performans Yönetiminin Kamu Mali Yönetimine Yansıması : Performans Esaslı Bütçeleme

Performans esaslı bütçeleme sistemi, kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik planlarda

yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu bütçelerin oluşturulmasını öngören ve kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, stratejik planlarda belirlenen performans kriterlerinin bu bütçe yapısı ile sağlanıp sağlanmadığını kontrol eden bir bütçeleme tekniğidir. Bütçe reform hareketleri içinde çok önemli bir yere sahip olan PEB sisteminin temel hamlesi, devlet – vatandaş ilişkisinin ilettilmesi yönündeki yapıların geliştirilmesidir (Güner, 2004).

Performansa dayalı bütçe, kamu idareleri tarafından hazırlanan stratejik planlarda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu harcama planlarının oluşturulması ve yine stratejik planlarda belirlenen performans kriterlerinin bu bütçe yapısıyla sağlanıp sağlanmadığını kontrol eden bir bütçeleme tekniğidir. Bu kavram; kamu harcamalarını etkin kılan, hizmeti esas alan ve hizmet gelişim sürecini takip eden, performansı merkez alan ve buna uygun denetim esasları getiren bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004).

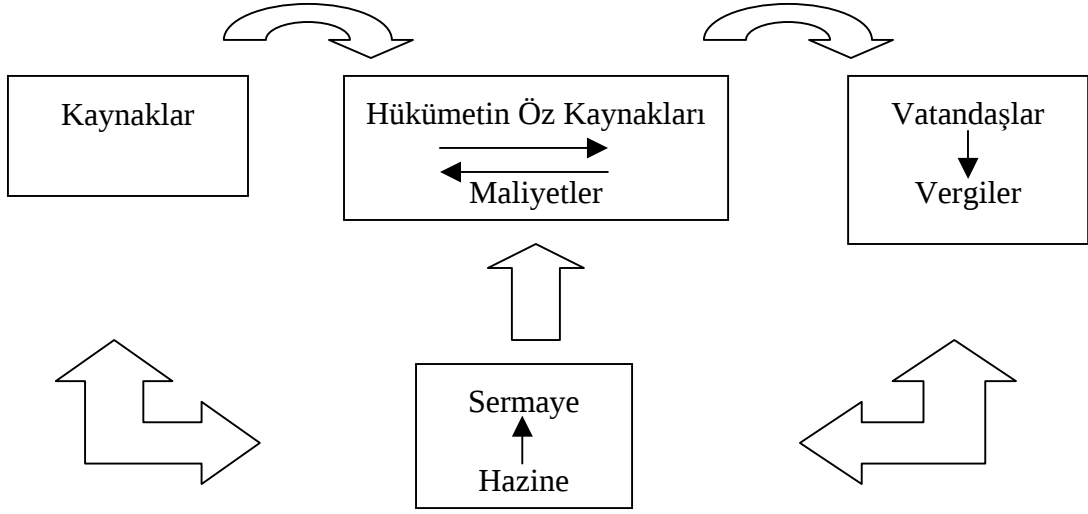
Performans esaslı bütçelemeyi (PEB) matematiksel olarak şu şekilde formülize edebiliriz.

$$PEB = \text{Stratejik Plan} + \text{Performans Ölçümü} + \text{Bütçeleme Teknikleri}$$

Genel olarak hizmet, stratejik planlama ve hesap verme üçgeni içinde tanımlayabileceğimiz bu bütçe tekniği şu amaçlara hizmet eder:

1. Hesap verme mekanizması sayesinde saydamlığı artırılmış bir mali sistem kurmak,
2. Böylesine bir mali sistem içinde hükümetin ve vatandaşın rol ve sorumluluklarını açık bir biçimde belirlemek,
3. Her aşamanın ayrı ayrı denetlenmesi yerine sonuç aşamasında çıktıların değerlendirilmesi yoluyla denetimin etkinlik ve verimliliğini arttırmak,
4. Hedeflere ulaşma ve stratejik planlamaya uyma derecesini göz önüne alarak başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığı cezalandırmak,
5. Her bir faaliyet için gereken çalışma süresi, çalışan sayısı ve maliyeti hesaplamak

Performansa dayalı bütçe süreci, Şekil 4.12’de özetlenmektedir. Buna göre, bütçe oluşturulurken adım birbirini izleyen şu adımlar atılır:



Şekil 4.12 Performansa dayalı bütçe süreci (Ateş ve Çetin, 2004)

Birinci adım: Öncelikle tecrübeli plancılar ve uzmanlarca programın amaç ve nesnelerinin tanımlanması ve ortaya koyulması,

İkinci adım: Kaynakların amaçlar doğrultusunda nasıl bir dağılım göstereceğinin anlatıldığı bir ön rapor hazırlanması,

Üçüncü adım: Belirlenen amaç, kaynak seviyesi ve ölçümlerin hükümet görevlilerince onaylanması,

Dördüncü adım: Program amacı doğrultusunda her kuruluşun kendi yıllık performansını gerçekçi bir biçimde açıklaması,

Beşinci adım: Her yöneticinin kendine bağlı kuruluşların performans planlarını incelemesi ve aksaklıkların olması halinde yol gösterici bir rol üstlenmesi,

Altıncı adım: Her bir kurumdan elde edilen çıktının amaçlar hiyerarşisindeki yerinin ve öneminin değerlendirilmesi,

Yedinci adım: Kurumsal çıktı toplamından oluşan hükümet çıktılarının girdi miktarı ile karşılaştırılması.

Bu süreçte, bütçe yapıcılarının şu ölçümlere ihtiyaçları olacaktır:

Girdi Ölçümü : Başarılı bir çıktı elde etmek için gerekli olan harcama tüketim miktarının hacminin ölçülmesi

Çıktı Ölçümü: Mal ve hizmet performansı ya da müşteriye ulaşan miktarın ölçülmesi

Etkinlik ölçümü: Programın amaca ulaşma derecesi ve başarılı bir programın nasıl yaratılacağına tespiti

Verimlilik ölçümü: Girdilerin ne kadarının başarılı çıktıya dönüştürülmesinin ifadesi

Kişi başına düşen iş miktarının ölçülmesi: Bir faaliyetin gerçekleşebilmesi için gereken çaba miktarı

4.6 Stratejik Yönetime Yardımcı Yönetim Araçları

Stratejik yönetimin uygulamasında karşılaşılan güçlükleri aşabilmek ve uygulamayı kolaylaştırabilmek için bir takım yönetim araçlarına ihtiyaç vardır. Burada bahsedilen araçlar ve yöntemler bazı uygulama güçlükleri göz önüne alınarak ortaya konulmuş olup stratejik planlama sürecinde ve stratejik yönetimde yardımcı olabilir. Örneğin, stratejilerin hayata geçirilmesi sorunu gerek kamuda gerekse özel sektörde sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle, Norton ve Kaplan Balanced Scorecard aracını geliştirmiştir. İne mevcut durumun belirlenmesinde büyük kolaylık sağlayacak olan CAF (Genel Değerlendirme Çerçevesi), süreç analizi gibi uygulamalar ve bununla birlikte kaynak ihtiyacı analizi için kullanılabilecek olan faaliyete dayalı maliyetleme (ABC) stratejik yönetime destek olan araçlardır.

4.6.1 Stratejiden Uygulamaya Geçişte Balanced Scorecard Kullanımı

Balanced Scorecard, yönetimin sadece finansal ölçütler üzerinden yapılmasının ötesine geçilmesi amacıyla tasarlanmıştır. Finansal ölçütler çıktı ve yalıtılmış göstergeler olarak raporlanırlar ancak gelecek performansı açısından sürükleyiciler ile müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere, teknolojiye ve inovasyona yapılacak yatırımlar ile nasıl değer yaratılacağını gösteren göstergelerin iletişimini sağlayamazlar. Balanced Scorecard dört değişik perspektiften, değer yaratan stratejilere odaklanan bir çerçeve sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003):

- Finansal : Müşteri ve hissedarların perspektifinden risk, büyüme, karlılık için strateji
- Müşteri : Müşteriler perspektifinden değer ve farklılık yaratan strateji

- İç iş süreçleri: Müşteri ve hissedar memnuniyeti yaratan çeşitli iş süreçleri için stratejik öncelikler
- Öğrenme ve Büyüme. Organizasyonel değişimi, innovasyonu ve büyümeyi destekleyen ortamı oluşturan öncelikler.

Balanced Scorecard, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Balanced Scorecard; şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedefleri ve ölçüleri, şirketin uzun dönemli varmak istediği yere göre oluşturduğu vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak oluşturulur.

Çizelge 4.6 Scorecard örgütsel performans ölçüleri

Boyut Genel Ölçüler
Finansal Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer
Müşteri Tatmin, sadakat, Pazar ve müşteri payı
İç işleyiş yönetimi Kalite, tepki süresi, maliyet ve yeni ürün

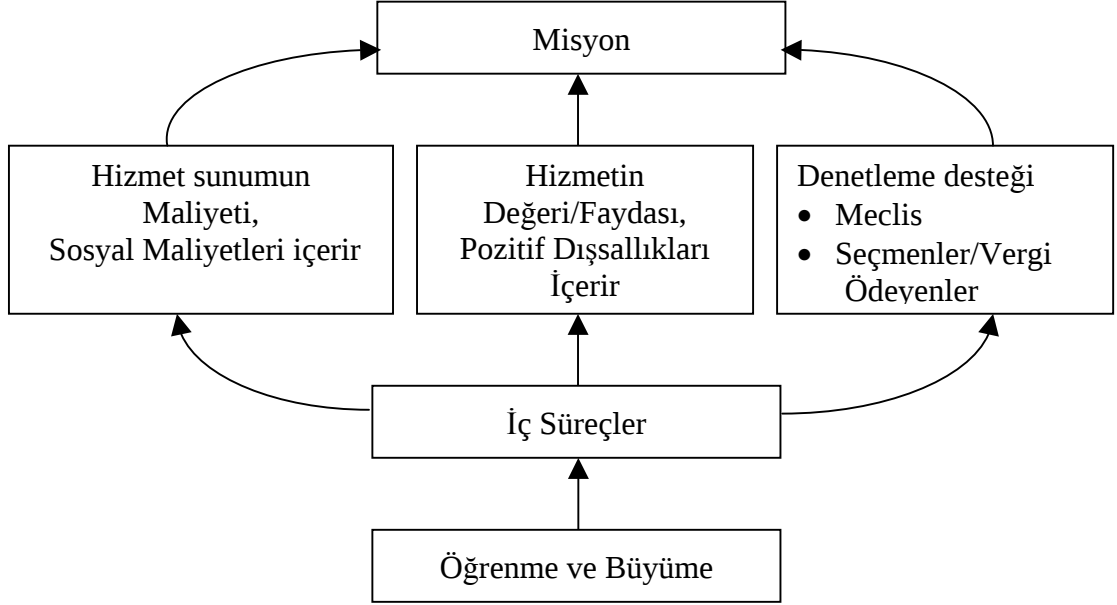
Balanced Scorecard, örgütün vizyon ve stratejilerine göre yukarıda sözü edilen dört ana açıya göre, amaçların, ölçülerin, hedefleri ve girişimlerin ne olduğunu ortaya çıkarır. Yöneticiler, Balanced Scorecard kullanarak her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları artırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilirler (Güçlü, 2003).

Kaplan ve Norton'a göre (2001), kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kuruluşları strateji tanımlamada zorluk çekmektedirler. Ancak organizasyonların, Michael Porter'in söylediği gibi, stratejinin organizasyonun sadece ne yapmak istediğini değil ne yapmayacağını da tarif ettiği bir kavram olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bu kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarıyla doğrudan ilgili bir mesajdır.

Finansal perspektifin hiyerarşide en üst seviyede tutulduğu Balanced Scorecard'ın orijinal yapısıyla uygulanabilmesi çoğu kamu kuruluşu için zordur. Çünkü bu organizasyonların bir

çoğu için finansal başarı birinci planda değildir. Bu nedenle çerçeve müşterilerin veya vatandaşların hiyerarşide birinci sırada yer alacağı biçimde yeniden tasarlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2001).

Kamu kuruluşları için düzenlenmiş üç üst seviye perspektife sahip Scorecard örneği Şekil 4.13'te gösterilmektedir.



Şekil 4.13 Kamu kuruluşları için finansal/müşteri perspektifleri (Norton ve Kaplan, 2001)

1. Maliyet oluşturma. Bu perspektif operasyonel verimliliğin önemini vurgulamaktadır. Ölçülen maliyetler hem harcamaları hem de vatandaşları ve diğer organizasyonları etkileyen faaliyetlerin sosyal maliyetlerini içermelidir. Örneğin, çevre ile ilgili bir kamu kuruluşu özel sektör kuruluşlarındaki maliyetleri etkileyebilir. Bu tür faaliyetlerin sonucunda oluşan maliyetler sosyal maliyet oluşturur. Bu kamu kuruluşları misyonları doğrultusunda fayda sağlamaya yönelik faaliyetlerini gerçekleştirirken oluşturdukları doğrudan harcamaları ya da sosyal maliyetleri minimize etmeye çalışmalıdırlar.

2. Değer yaratma. Bu perspektif kamu kuruluşu tarafından vatandaşlara sağlanan faydayı tanımlar. Bu perspektif ölçülmesi zor ve sorunlu olacaktır. Eğitimin geliştirilmesinin, kirlilikteki azalmanın, sağlıktaki iyileşmenin, trafikteki azalmanın ve daha güvenli yerleşim yerleri oluşturulmasının sağladığı faydaların finansal ya da nicel anlamda ortaya konulması zor olacaktır. Fakat, Balanced Scorecard yine de organizasyonların faaliyetlerinin sonuçlarını olmasa bile çıktılarını tanımlamasını mümkün kılmaktadır. Değer yaratma perspektifi için

belirlenecek göstergeleri özel bir yeteneğe ve bilgiye sahip öğrenci sayısı; suda, havada ya da topraktaki kirleticilerin yoğunluğu; hedeflenen popülasyondaki hastalık ve ölüm oranları; suç oranları ve kamunun güvenlik düzeyi; ve ulaşım süreleri gibi çıktı göstergeleri ile temsil etmek mümkündür. Genel olarak, kamu kuruluşları sonuç göstergelerinden çok çıktı göstergeleri kullanabilirler. Vatandaşlar ve temsilcileri olan meclis üyeleri ve bürokratlar bu çıktılardan, katlanılan maliyete göre elde edilen faydaları değerlendireceklerdir.

3. Denetleme desteği. Bir kamu kuruluşu için önemli müşteri onun için bağışta bulunan kişi ya da kuruluşun finansmanını sağlayan organizasyon olacaktır. Faaliyetleri için gerekli olan finansmanı sürekli olarak sağlamak için kamu kuruluşu hedeflerini finansman kaynaklarını ona sağlayan meclis, vatandaşlar ve vergi ödeyenler ile örtüştürmeye çalışmalıdır.

Görüldüğü üzere stratejinin uygulamaya konulmasında kullanışlı bir araç olan Balanced Scorecard ya da Türkçe ifadesiyle dengelenmiş hedef kartı stratejik planını yapan kuruluşların, gerek planlama safhasında ana çerçeve oluşturması bakımından gerekse hedeflerin takibi için yardımcı olmaktadır.

4.6.2 Kaynak İhtiyaç Analizinde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yaklaşımı

Kurumun faaliyetlerini ne kadar verimli gerçekleştirdiğini tespit edebilmek için bu faaliyetleri gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı kaynağı doğru bir şekilde tespit etmek gerekir. Bu konuda, faaliyete dayalı maliyetleme yaklaşımı faaliyetlerin maliyetlendirilmesinde en doğru sonucu veren yöntem olarak bilinmektedir.

Genel anlamda faaliyete dayalı maliyet sistemi, bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olarak tanımlanabilir. Yani yöntemin temel mantığı, faaliyetlerin belirli maliyetle elde edildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranda faaliyet tükettiği esasına dayanır. Geniş anlamda ise faaliyet tabanlı maliyet sistemi şöyle tanımlanabilir (Alkan, 2006):

“Bir işletmeye ait faaliyetler ve mamuller ile ilgili veri tabanını oluşturan, işleyen ve onu koruyan bir bilgi sistemidir. Faaliyet tabanlı maliyet sistemi gerçekleştirilen faaliyetleri tanımlar, bu faaliyetlerle ilgili maliyetleri izler ve bu faaliyetlere ait maliyetlerin mamullere yüklenmesinde çeşitli maliyet dağıtım anahtarları kullanılır. Bu dağıtım anahtarları, mamullerle ilgili faaliyet tüketimlerini yansıtır. Bu faaliyet tabanlı maliyet sistemi, yönetim tarafından hem mamullerle hem de faaliyetlerle ilgili çeşitli amaçlar için kullanılır”

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi aşağıdaki adımları izleyerek kurulabilir (Alkan, 2006):

a. Faaliyetlerin Belirlenmesi: Faaliyetler geniş anlamda, bir sanayi işletmesinde üretim emrinin verilmesiyle veya bir siparişin alınmasıyla başlayan ve müşteriye teslim edilinceye kadar devam eden bir süreci temsil etmektedir.

Bunların belirlenerek, sınıflandırılması ve gerekire her faaliyetin tanımlanması gerekir. Sistemin sağlıklı kurulması açısından faaliyetlerin belirlenmesi adımı oldukça önemlidir. Bu nedenle faaliyetlerin belirlenmesinde bazı kurallar belirlenmiştir. Bu kurallar

- Faaliyetler sistemin amacına uygun olarak detaylandırılmalı,
- Makro faaliyetler kullanılmalı,
- Önemsiz faaliyetler bir araya getirilmeli,
- Faaliyetler açık ve tutarlı bir şekilde tanımlanmalıdır.

b. Faaliyet Merkezlerinin (Havuzlarının) Belirlenmesi : Çok sayıda faaliyet tanımlandıktan sonra bunların faaliyet merkezlerinde (havuzlarında) toplanmaları gerekir. Faaliyetlerin belirli merkezlerde toplanmasında bazı ölçüler dikkate alınır. Bunlardan birisi maliyetleri belirleyen faktörlerdir. Maliyetleri aynı faktörle belirlenebilen faaliyetlerin aynı merkezde toplanması, bunların dağıtımında ortak bir maliyet kaynağının kullanılmasını mümkün kılacaktır.

c. Maliyetlerin Faaliyet Merkezlerine (Havuzlarına) Toplanması: Kaynakların faaliyet merkezlerine dağıtımında iki yöntem söz konusudur. Kaynak maliyetler ya direkt olarak ya da maliyet sürücüleri yardımıyla faaliyet merkezlerine dağıtılabilir.

d. Faaliyetler İçin Maliyet Sürücülerinin Belirlenmesi: Maliyet sürücüsü, bir faaliyetin tükettiği kaynakların miktarı ve dolayısıyla onun maliyeti için bir doğrulama sağlar. Böyle bir sebep – sonuç ilişkisi nedeniyle, maliyet sürücüsü faaliyet maliyetlerinin anlamlı bir ölçüsü olmaktadır.

e. Faaliyet Maliyetlerinin Mamullere Yüklenmesi: Faaliyet maliyetlerini mamullere yüklemek için her maliyet havuzu ayrı yükleme oranları hesaplanacaktır. Daha sonra her mamulle ilgili maliyet sürücü miktarları ile yükleme oranının çarpılması sonucu, mamullere yüklenecek faaliyet maliyetleri bulunacaktır. Böylece bir mamulün tüm faaliyetlerden aldığı maliyetlerin toplamı, o mamulün genel üretim maliyetini verecektir

Yukarıda bir sanayi işletmesi için sayılan adımlar hizmet üreten kamu kurumları için

uyarlanabilir. Mamul yerine hizmet için gerekli olan faaliyetler ve kaynak ihtiyacı planlanır.

Stratejik planın uygulama adımı olan performans programının gerçekçi bir şekilde oluşturulabilmesi için programda yer alan faaliyet ve projelerin maliyetleri doğru olarak belirlenmelidir. Kurum bütçeleme yaparken bu programı dikkate alır. Stratejik yönetimde kaynak ihtiyaç analizinin yapılması esnasında faaliyet tabanlı maliyetlemenin kullanılması kolaylık sağlar. Ancak ABC uygulanması oldukça zor bir yöntemdir. Özellikle bir çok yerel yönetimde süreçlerin tanımlanmamış olması ABC'nin uygulanmasını mümkün kılmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada süreç analizinin önemine de vurgu yapılmıştır.

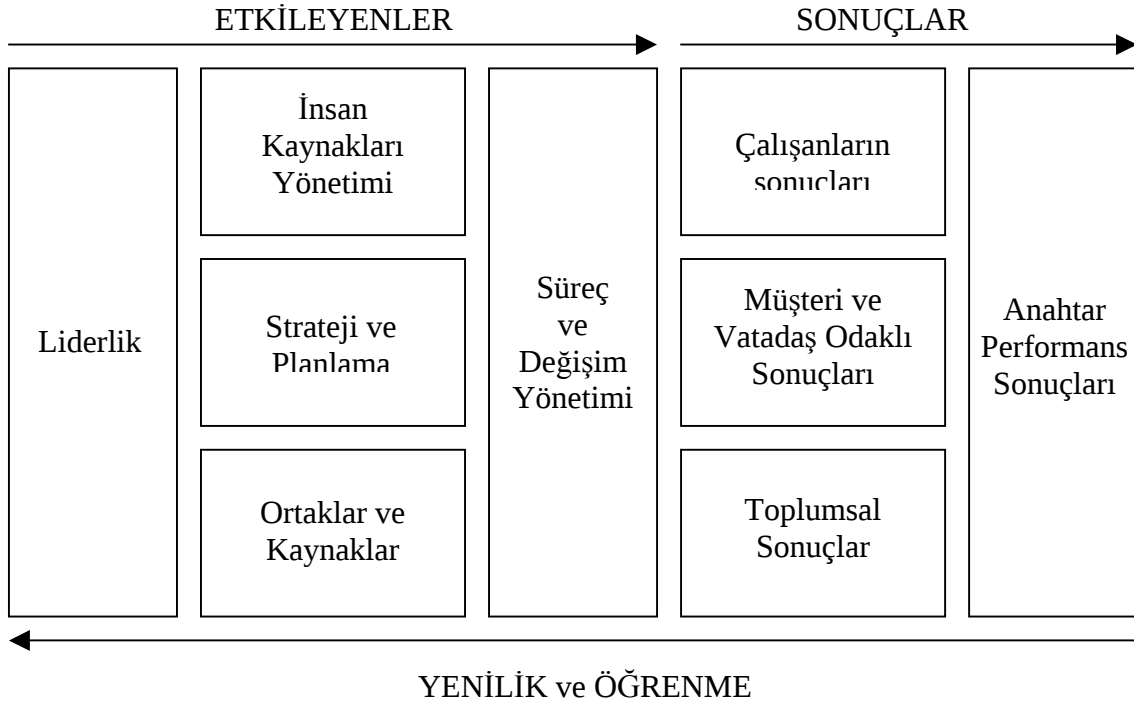
4.6.3 Genel Değerlendirme Çerçevesi (Common Assesment Framework) Modeli

Stratejik planlama çoğu zaman bir takım tekniklerden ibaret mekanik bir süreç olarak algılanmakta, yönetim zihniyetinde gerektirdiği temel değişiklik gözlerden kaçmaktadır. Stratejik planlama her şeyden önce kurumun (ve onu temsilen her seviyeden yöneticilerin) kendi işlev ve faaliyetlerine ve bunların yarattığı sonuçlara ilişkin eleştirel bir içe bakışı gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle “özdeğerlendirme” modern yönetim işlevinin ayrılmaz ve dinamik bir unsuru olmaktadır (TEPAV|EPRI, 2005).

Genel Değerlendirme Çerçevesi (CAF) kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur. Konuyla ilgili Genel Müdür'lerin talebi üzerine, CAF'ın yeni hali, Yenilikçi Kamu Hizmeti Grubu (Innovative Public Services Group) tarafından geliştirilmiştir.

CAF'ın dört temel amacı vardır:

- Kamu kuruluşlarının kendilerine özgü özelliklerini belirlemek
- Kuruluşun performansını iyileştirmek isteyen kamu yöneticilerine bir araç olarak hizmet etmek
- Kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modeller arasında bir “köprü” görevi görmek,
- Kamu kuruluşları arasında kıyaslama (benchmarking) yapabilmek.



Şekil 4.14 CAF'ın genel yapısı

CAF modeli içerisindeki liderlik kriteri, yöneticilerin, kamu kurumlarının bulunduğu çevreyle ilgili olarak, hükümetle ve yasama organı arasındaki ilişkileri iyi düzeyde tutmak, görev alanında bulunan vatandaş/müşteriler, sivil toplum örgütleri, çıkar grupları, özel sektör kuruluşları ve diğer kamu kuruluşlarıyla yönetişimi geliştirmek, halkın ihtiyaçlarına, piyasa ve çevre şartlarına duyarlık ve kurumu sürekli geliştirmek, temsil etmek, konumunu güçlendirmek gibi niteliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Güner, 2004).

Stratejik planlar misyon ve vizyon belirlenmesi ve bunlara uygun olarak stratejik hedeflerin ulusal ve bölgesel planlara uygunlunun sağlanması ve strateji ve planların sürekli gözden geçirilerek yenilenmesi aşamalarını ifade etmektedir. Bu aşamada risklerin ve fırsatların belirlenmesi düzenli olarak organizasyon çevresindeki değişimlere bağlı olarak kritik başarı etkenlerinin ortaya konması gerekmektedir (TEPAV|EPRI, 2005). Bu kriterlere uygun yapılanma içerisinde kurum içi, vatandaş ve yöneticiler arasında iletişim yollarının sürekli açık ve işlevsel olması gerekmektedir.

Vatandaş/müşteriyi anlamak, gereksinimlerini bilmek, çalışanların yeteneklerini ve düşüncelerini yönetime katmak, güdülenmelerini olumsuz yönde etkileyen oluşumları gidermek gerekecektir (Güner, 2004). Stratejik hedeflerin uygulanması sürecinde amaçlara

ulaşmak için diğer kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve vatandaşlarla iyi ilişkiler içerisinde bunları yürütmek gerekecektir. Kurumlar vatandaş/müşterilerinin istek ve beklentilerini dinlemekten öte, bir takım faaliyetlerle bunu özendirmeli ve cesaretlendirmelidir. Bu konuda ikna edici en önemli unsur hesap verilebilirlik ve şeffaflık olacaktır.

Vatandaş/müşteri odaklı olmak, kurum çalışanlarını ifade eden iç müşterilerin ve dış müşteri konumundaki vatandaşların gereksinimlerinin ve beklentilerinin tatmin edici ölçüde karşılanmış olmasını ifade etmektedir. Vatandaş tatminlerinin tanımlanması zor da olsa genel olarak şu davranış biçimlerini aramak gerekir: adaletli ve eşitlikçi yaklaşım, insanlara dostça davranmak, bireysel durumlara göre değişebilen esnek bir yapı, değişime açıklık, sorumluluk sahibi olmak, organizasyonun vatandaş/müşterinin hayatındaki kalitenin sağlanmasına yönelik vurgu (TEPAV|EPRI, 2005 ve Güner, 2004).

Sonuç olarak CAF modeli, kamu yönetim organizasyonlarında mukayese edilebilir ve tüm ülkeler açısından uygulama kolaylığına sahip bir yönetim modelinin kurulabilmesi amacına hizmet etmektedir. CAF modeli stratejik planlar ve hedefler doğrultusunda organize olan, süreçlere ve süreçlerdeki çalışanlara önem veren, vatandaş/müşteri odaklı bir organizasyon yapısı içerisinde performans kriterlerini oluşturan ve gerçekleştirmelerini gözleyen, esnek, şeffaf ve sürekli gelişen bir kamu kalite yönetim modelidir.

CAF şunları temin edecektir (TEPAV|EPRI, 2005) :

- Kanıtları temel alan bir değerlendirme,
- Bir kuruluşu geliştirmek için ne yapılması gerektiğine ilişkin fikir birliğinin ve yöntemin devamlılığını sağlayacak bir araç,
- Avrupa çapında geniş kapsamda kabul gören bir dizi kıstas doğrultusunda bir değerlendirme,
- Zaman içindeki ilerlemeyi, periyodik özdeğerlendirmelerle ölçmek için bir araç
- Hedefler ile destekleyici stratejiler ve süreçler arasındaki bağlantı,
- İyileştirme faaliyetlerine en çok ihtiyaç duyulan yere odaklanmak için bir araç,
- Bir kuruluşun içindeki farklı birimler arasında ve başka kuruluşlarla iyi uygulamaların teşvik edilmesi ve paylaşılması için fırsatlar,
- Çalışanların iyileştirme sürecine dahil edilerek şevklendirilmesi,

Genel değerlendirme çerçevesi (CAF) performans göstergelerinin belirlenmesinde ve stratejik

planlamanın mevcut durum analizi aşamasında kullanılmak üzere veri üretilmesinde son derece kullanışlı bir modeldir.

4.6.4 Stratejik Planlama ve Süreç Analizi İlişkisi

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması çalışması verimliliğin artırılması, müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi ve rekabet avantajı elde edilmesi gibi stratejik amaçlarla doğrudan ilişkili bir şekilde yürütülmelidir. Nitekim süreçlerde yeniden yapılandırmada olduğu gibi temel bir yenilik yapmak sadece strateji ile uyumlu olduğu zaman anlamlı olacaktır.

Yeniden yapılandırma stratejik bir şekilde uygulandığı zaman çalışma alanı tüm iş birimi, odak noktası ise kritik temel yetkinlikler olacaktır. Bu durumda yeniden yapılandırma ekibi iş akışlarına ek olarak organizasyonel değişim hedef sistemler, teşvikler ve kurum kültürünü bir bütün olarak ele alacaktır. Yeniden yapılandırmanın stratejik olarak uygulanması durumunda iş süreçlerinin strateji ve iş amaçları ile bağlantısı sağlanıp, karlılık, pazar payı ve sermayenin geri dönüşündeki artışlar da çalışma kapsamına alınacaktır.

Strateji ve süreçler birbirlerini desteklemelidir. İyi bir stratejik plan yeniden yapılandırmanın ilk safhası olacaktır. Eğer doğru gerçekleştirilirse her bir yeniden yapılandırma başlatıcısı misyonun ihtiyacı olan stratejik planla takip edilecektir.

Stratejik plan misyon odaklı bir organizasyon oluşturmanın ilk adımıdır. Stratejik plan misyonla başlar ve tüm elemanlarının misyonla doğrudan bir ilişkisi vardır. Stratejik plan misyonun kısıtları altında müşterilere hizmet sunmak için kendisini nasıl şekillendireceğini doküman eder. Sadece müşteri ve misyon odaklı organizasyonlar sağlam bir şekilde süreçlerini yeniden yapılandırabilirler.

Stratejik planda mevcut ve potansiyel performans arasında fark bulunması durumunda bu farkın kapatılması amacıyla yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyulur (Bilir, 2001).

Süreç analizi yapılmamış bir kuruluştaki stratejik planlama yapılması ya da stratejileri gerçekleştirecek süreçlerin tanımlanmamış veya tasarlanmamış olması stratejik yönetimi başarısız kılacaktır. Stratejileri hayata geçirecek olan süreçlerdir. Süreç analizi ile müşteri beklentisi analizi yapılmakta performans göstergeleri daha sağlıklı belirlenmektedir.

5. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ ve UYGULAMASI

Kamu kuruluşlarının karşı karşıya bulunduğu mali sorunların temelinde, sahip oldukları kaynaklarını bir program kapsamında, stratejik öncelikleri doğrultusunda kullanmamaları yatmaktadır.

Kurumsal faaliyet ve yatırım tercihlerinin belirlenmesine, bu tercihlere dönük kaynak tahsisine rehberlik edecek stratejik plan ile İstanbul'un geleceğine yön verecek stratejilerin hayata geçirilmesi ve performans takibine temel teşkil eden bir sistem oluşturulması amaçlanmıştır.

Stratejik plan, ortaya konulan vizyon ve amaçlar doğrultusunda somut programlara dayalı hizmet üretimine, kaynakların rasyonel kullanımına ve kurum kültürünün yaygınlaştırılmasına katkı sağlayacak bir araç olacaktır.

Geliştirilen tüm stratejik amaç, stratejik hedef ve eylemlerin uygulamaya geçirilmesini sağlayacak olan performans programı ile yıllık hedefler belirlenecek ve performans dayalı bir izleme değerlendirme sistemi kurulacaktır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının yasal zemini, 58. Hükümet Acil Eylem Planı'nda bahsedilen ve 5018, 5393 ve 5216 sayılı kanunlarda yer verilen hükümlerle oluşturulmuştur.

Kamuda stratejik planlama genel anlamda,

- i. politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi,
- ii. amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve performans esaslı bütçeleme geliştirilmesi,
- iii. kamu hizmetlerinin arzında, hizmet sunulan kesimlerin taleplerine duyarlılığın artırılması,
- iv. hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi

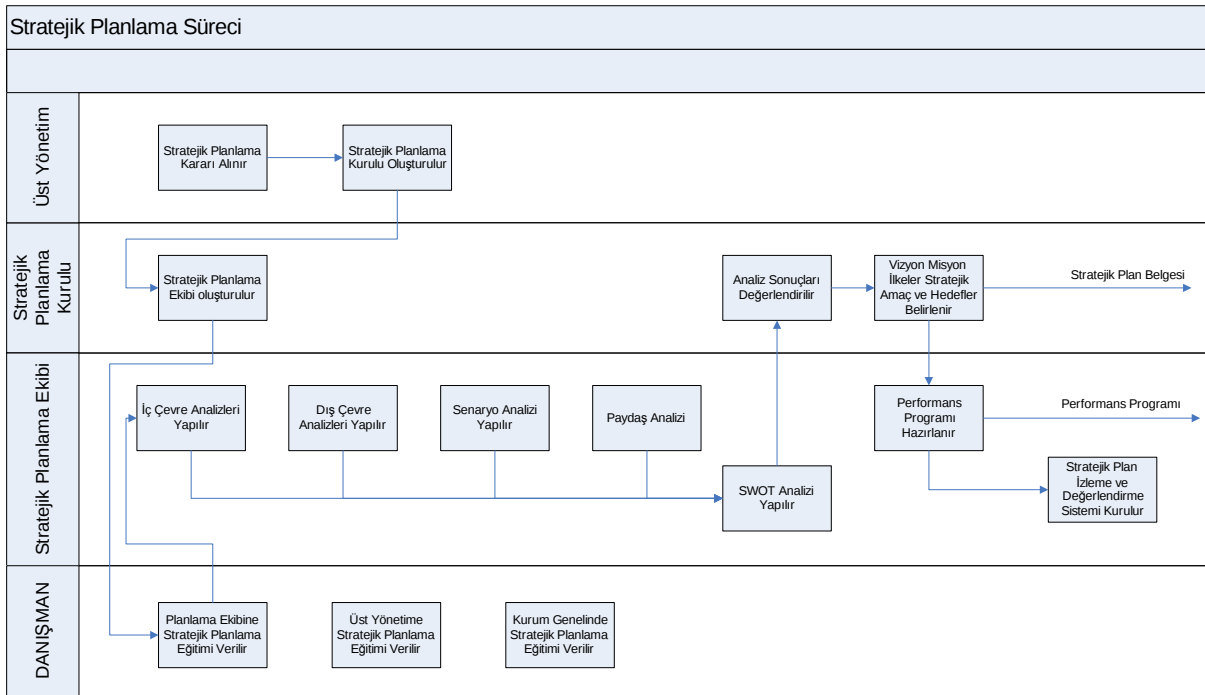
hususlarını vurgulayan yeni kamu yönetimi anlayışının gereği olarak gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurumlarında stratejik planlama süreçleri DPT tarafından hazırlanmış olan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" çerçevesinde sürdürülmüştür. Ancak kamu

idarelerinin hizmet alanları, fonksiyon ve ölçeklerinde oluşan farklılaşma nedeniyle, bu süreç birbirinden farklı yöntemlerle yürütülmüştür.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama modelinin uygulama süreci; hazırlık, araştırma ve analiz, stratejik plan unsurlarının tespiti ve planın yapılandırılması ve performans programının hazırlanması temel adımlarından oluşmuştur. Planlama süreci öncesinde organizasyon oluşturularak süreçte yer alacak personel için roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır. Bununla birlikte planlama sürecinde benimsenecek yaklaşımlar ve ilkeler belirlenmiştir.

Süreç genel anlamda Şekil 5.1’de görüldüğü gibi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 5.1 İBB stratejik planlama süreci

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik plan sürecinde tüm kurumla paylaşılan aşağıdaki yaklaşım ve ilkeler esas alınmıştır:

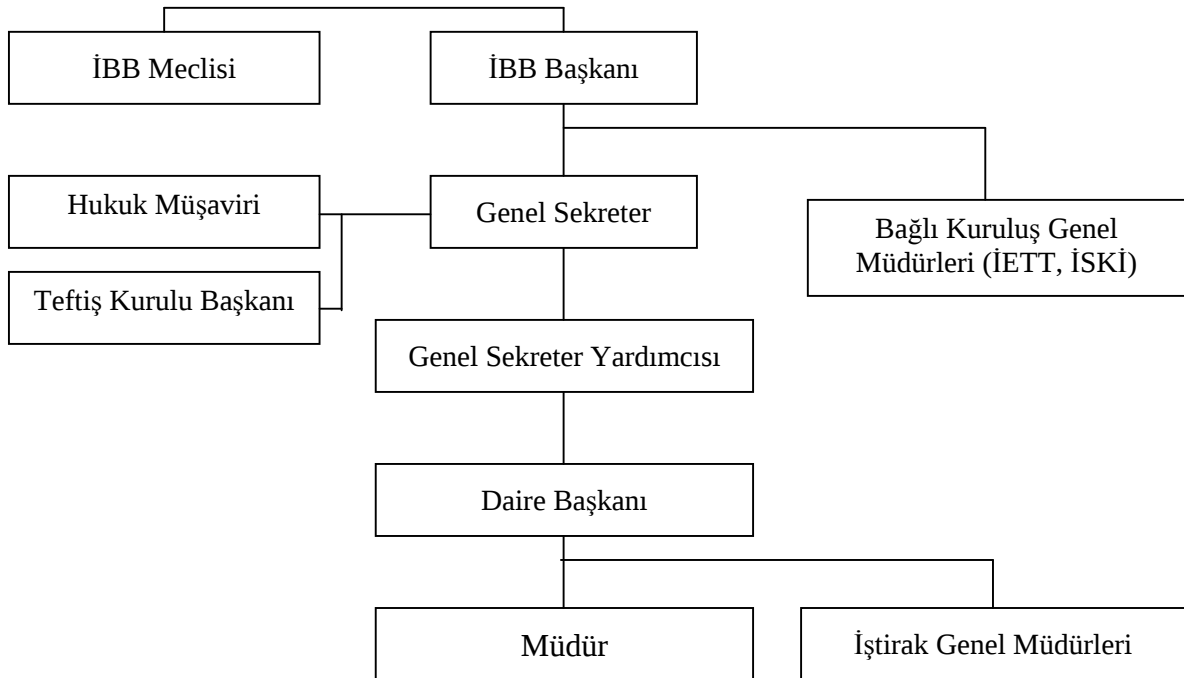
- Bilginin edinilmesinde ve kullanılmasında bilimsel araç ve metotları kullanmak.
- Katılımı sağlayarak birlikte çalışmak.
- Birikimleri değerlendirmek.
- Kuruma özgü ve kurumun ihtiyaçlarına cevap veren yaklaşımlarla hareket etmek.
- Gelişmeyi ve iyileştirmeyi esas almak.

- Kavram, anlam ve uygulama birliğine sahip olmak.
- Basit, uygulanabilir ve esnek bir plan geliştirmek.

5.1 Organizasyon ve Katılım

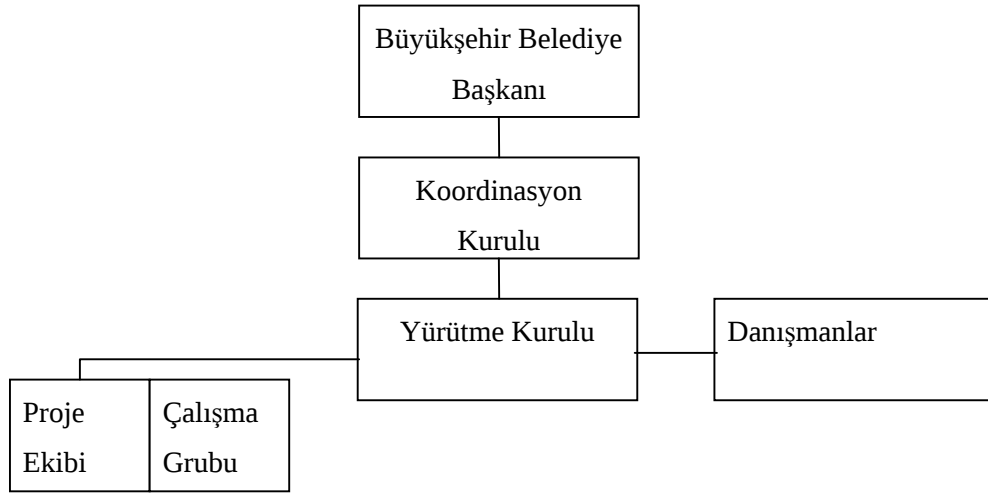
Süreçte İstanbul Büyükşehir Belediyesinin birimlerinin ile yönetici ve çalışanlarının; ayrıca, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin ilişkili olduğu paydaşların katılımı esas alınmış ve bu katılımın gerçekleştirilmesi için gerekli mekanizmalar sürece dâhil edilmiştir. Tüm kurum katılımının sağlanmaya çalışılmasındaki en önemli amaçlardan biri de kurumsal yapıda sürecin devamını sağlayacak kurumsal kapasite geliştirmeye çalışmaktır.

Sürecin daha iyi anlaşılması için İBB'deki hiyerarşik kademeleri göstermek yerinde olacaktır. Şekil 5.2, genel anlamda İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hiyerarşik kademelerini göstermektedir. Bu yapıda, İBB Başkanı kurumun üst yöneticisi olarak görev yapar ve meclise karşı sorumludur. İBB'nin yönetimi genel sekreter eliyle gerçekleştirilirken, İSKİ ve İETT genel müdürlükler olarak yapılandırılmıştır. Ayrıca, belediye iştirakleri de İştirakler Daire Başkanına karşı sorumlu olarak hareket eder.



Şekil 5.2 İBB'deki hiyerarşik kademeler

Yukarıda bahsedilen hiyerarşik kademe yapısı içerisinde stratejik planlama organizasyonu oluşturulmuştur. Bu çalışma organizasyonu Şekil 5.3'teki gibi yapılandırılmıştır.



Şekil 5.3 Çalışma organizasyonu

Büyükşehir Belediye Başkanına bağlı koordinasyon kurulu; Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Stratejik Planlama Müdüründen oluşturulmuştur. Bu oluşum bizzat tepe yöneticisi olarak belediye başkanının koordinesiyle hareket etmiştir. Bu noktada tepe yöneticisinin politika ve stratejik tercihleri sürece dahil olmuştur.

Yürütme Kurulu; Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Stratejik Planlama Müdürü, Proje Koordinatörü olarak koordinasyonun daha dinamik yapısı oluşturulmuştur. Bu yapı koordinasyon kurulu tarafından alınan kararların operasyonel düzeyde takibinin yapılmasına, örgütün diğer birimlerinde planlama anlayışının yerleşmesine yardımcı olmuştur. Kurul planlama çalışmasının her aşamasında, Stratejik Planlama Ekibini yönlendirerek projeyi yönetmiştir.

Stratejik Planlama Ekibi; Yürütme kuruluna bağlı olarak çalışan bu yapı içerisinde, Proje Koordinatörü ve Stratejik Planlama Müdürlüğü bünyesinde ya da kurumda en az iki yıl iş tecrübesi bulunan personelden 15 kişilik bir yapı oluşturulmuştur. Bu ekip, plan unsurlarının yapılandırılması, örgütün mevcut durumunu ortaya koyan analizler ve sürecin modellenmesinden son bulmasına kadar, proje ile ilgili tüm saha ve masa başı çalışmalarında aktif olarak yer almıştır.

Çalışma Grubu Üyeleri; Stratejik planlama çalışması süresince işbirliği içinde çalışılmasını sağlamak üzere, İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlükleri, genel müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarından;

- iletişim kurulmasını sağlamak,
- proje sürecinde ihtiyaç duyulacak bilgi ve belgeleri temin etmek,
- ortak çalışmalarda görev almak

üzere personel görevlendirmeleri talep edilmiş ve yaklaşık 100 kişilik bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu üyeleri, temsil ettikleri birimlerdeki stratejik planlama faaliyetlerinden sorumlu olup Stratejik Planlama Ekibine gerekli desteği sağlamakla görevlendirilmiştir.

5.2 Hazırlık

Yaklaşık bir ay süren “hazırlık” aşamasında, dünya belediyeleri stratejik plan modelleri, mevcut planlama çalışmaları ve ülkedeki diğer stratejik planlama örnekleri incelenmiş ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi için burada anlatılan “Planlama Modeli” ortaya konulmuştur.



Şekil 5.4 İBB stratejik planlama ana adımları

Bununla birlikte kurumda stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının uyandırılması amacıyla tanıtım toplantıları düzenlenmiştir.

Çalışmanın başlatıldığının kurum geneline duyurulması ve çalışmayla ilgili bilgilendirme ve eğitim yapılması amacıyla; 9 Temmuz 2005 tarihinde, öğleden önce ve öğleden sonra olmak üzere iki grup halinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi yöneticilerine yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Toplantılar, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı, Genel Sekreteri, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Müdürleri, İştirak ve Bağlı Kuruluş

Genel Müdürleri ile İSKİ ve İETT Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantılarda genel hatlarıyla stratejik planlama ve stratejik yönetim konularından bahsedilmiş olup proje süreci hakkında bilgi verilmiş, proje adımları ve takvimi açıklanmıştır.

Ayrıca, çalışma grubunda yer alan personelin stratejik yönetim konusu ve içinde yer alacakları çalışmanın kapsamı ile ilgili olarak bilgilendirilmesi amacıyla; 21 – 23 – 25 Kasım 2005 tarihlerinde, üç grup halinde ve yarım günlük programlar şeklinde bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. Toplantılarda aktarılan bilgiler üç başlık altında toplanabilir:

- Giriş: Organizasyon ve Yönetim Kavramları
- Stratejik Yönetim: Tanım, Kapsam, Gelişim, Kavramlar ve Süreç
- İBB Stratejik Planlama Çalışması: Amaç, Kapsam ve Metodoloji

5.3 Araştırmalar ve Analiz

Bu adım, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilgili olduğu dış çevre ve kurum içine yönelik araştırma ve analizlerini kapsamaktadır. Kurum içine yönelik çalışmalar, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin mevcut yapısı, performansı ve sorunlarının ortaya konması ve geleceğe yönelik potansiyellerinin tespit edilmesi; dış çevre çalışmaları ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet alanlarında ülkemizdeki ve dünyadaki mevcut durumun incelenmesi, gelecekle ilgili öngörülerde bulunulması, karşılaşılabilecek riskler ve belirsizliklerin ortaya koyulmasına yöneliktir.

Dış çevre araştırmaları kapsamında paydaş analizi, vatandaş memnuniyeti anketi ve gelecek senaryoları çalışmaları yapılmıştır. İç çevre analizi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ise müdürlüklerle mülakatlar ve çalışan memnuniyeti anketidir.

5.3.1 Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi kapsamında kurumun yetki alanının şehir sınırları ile örtüşmesi nedeniyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren,

- Nüfus,
- Göç,
- Demografik yapı,
- Coğrafi alan,

- Kentsel gelişim,
- Ekonomik durum,
- Sosyal ve kültürel hayat,
- Sağlık ve turizm

konuları güncel veriler toplanarak analiz edilmiştir.

Bununla birlikte, kurumun faaliyetlerine ilişkin gelecek öngörülerinde bulunmak için senaryo analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademisyenler, üniversitelerin temsilcilerinden oluşan konularında uzman nitelikleriyle dikkat çeken 200 kişilik bir davetli listesinde 100 kişilik katılımı tamamlanmıştır. Çalışma öncesinde tüm katılımcılara kendi sektörleri ile ilgili formlar hazırlanarak moderatöre iletilmek üzere gönderilmiş, çalıştay bu formlarda belirtilen katılımcı görüşleri doğrultusunda yürütülmüştür.

Çalışmadan çıkan sonuçlar diğer paydaş görüşleri ile birleştirilerek kurum yöneticilerine sunulmuş, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, eylemler oluşturulurken ve vizyon – misyon – ilkeler çalıştaylarında dikkate alınmıştır. Çalışma sonuçlarına gelecek öngörülerini başlığı altında planda yer verilmiştir.

Dış çevre analizi neticesinde kurum için fırsat ya da tehdit oluşturabilecek konular belirlenmiş ve stratejik planda paylaşılmıştır.

Örneğin, Çizelge 5.1’de dış çevre analizi neticesinde ulaşım sektörü ile ilgili ortaya konulan fırsat ve tehditler görülmektedir. Bu fırsat ve tehditler İstanbul Büyükşehir Belediyesinin dış çevresindeki değişimlere karşı üreteceği stratejilere altlık oluşturmaktadır.

Çizelge 5.1 İBB'nin ulaşım alanındaki fırsatları ve tehditleri

Fırsatlar	Tehditler
1. Ulaşım alanında veri bankası oluşturulması. 2. Deniz ulaşım imkânlarının varlığı. 3. Belediye ve özel sektör işbirliğinin sağlanmış olması. 4. Etkin bir trafik yönetimi ve denetimi sayesinde kural ihlallerinin azalması ve yol ağının en efektif kullanılması sağlanarak trafikteki aksamaların en aza indirilmesi. 5. Boğaz geçişini sağlamak üzere ulaşım alternatifi olarak inşa edilmekte olan yüksek kapasiteli toplu taşıma raylı sistemi (Marmaray).	1. İstanbul'da çeşitli afet risklerinin mevcudiyeti. 2. Ulaşım sorununun çözülmesi hususunda, yerel yönetimlerin mevcut bütçe imkânlarının yeterli olmaması. 3. İstanbul'da alternatif yol oluşturma imkânlarının oldukça kısıtlı olması. 4. AB ye giriş sürecinde kişi başına düşen milli gelirin artmasıyla, şehirde araç trafiğinin yoğunlaşması. 5. Ortalama ulaşım mesafesi ve sürelerinin artması. 6. Arazilerin yasa ve kullanım kuralları dışında kullanılması. 7. Yeşil alan ile konut yapım ve kullanımında planlardan farklı uygulamaların ortaya çıkması sonucu oluşan sorunlar. 8. Nüfus artışının ilçeler bazında dengesiz dağılmış olması. 9. Kentin coğrafi yapısının ulaşım sisteminin parçalı olarak gelişmesine sebep olması. 10. Afet anında ulaşımı sağlayacak 1.derece öncelikli ulaşım yollarının afete hazırlıklı şekilde (acil servis araçlarının ulaşımını sağlayacak şekilde) boş tutulmasını sağlayacak denetimin eksikliği. 11. Etkin bir trafik denetimi için yeterli sayıda yetişmiş personel kadrosuna ve teknik ekipmana sahip olunmaması. 12. Konut-işyeri ve eğlence mekânlarının iç içe olması ve bunun sonucu oluşan aşırı yüklenmiş trafik.

5.3.2 İç Çevre Analizi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin kurumsal yetenek ve potansiyelini ortaya koymak ve tanıtım bilgilerini derlemek amacıyla, kurumun mevcut durumuyla ilgili olarak aşağıdaki konularda araştırmalar yapılmıştır. Mevcut durum araştırmaları sırasında, belge tarama (kanunlar ve yönetmelikler), yazılı sorgulama, analiz ve raporlama yöntemlerine başvurulmuştur.

Aşağıdaki başlıklar çerçevesinde iç çevre analizleri gerçekleştirilmiştir.

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Tarihçesi
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Çevresiyle İlişkileri
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Organizasyonel Yapısı
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yönetim Süreçlerinin İşleyişi
 - Planlama Süreçleri
 - İç Kontrol Süreci
 - Karar Süreçleri
 - Koordinasyon Süreçleri
 - Raporlama Süreçleri
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Sahip Olduğu Kaynaklar ve İlgili Politikaları
 - Bilişim Sistemi, Teknoloji Altyapısı, Teknoloji Kullanımı
 - İnsan Kaynakları ve Personel Politikası
 - Fiziksel Kaynaklar (araç, bina, diğer varlıklar)
 - Finansman Kaynakları
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Faaliyetleri Hakkında Genel ve Özet Bilgiler

İç çevre analizinde ağırlıklı olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat çalışması kapsamında, mevcut durum ve gelecek planları ile alakalı olarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bütün müdürlük, bağlı birim ve iştirak yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Çalışma, her ne kadar “kurum içi araştırmalar ve analiz” üst başlığı altında gerçekleştirilmiş olsa da, çıktılar çok yönlü olmuş ve mevcut durum çalışmalarının tamamına yönelik olarak değerlendirilmiştir. Görüşme takvimi birim yöneticilerden alınan randevular doğrultusunda şekillenmiştir.

Görüşmelerde dile getirilen hususlar, öncelikle “mülakat notları” olarak düzenlenmiş; ardından çalışma amaçları doğrultusunda kodifikasyona tabi tutularak bilgi veritabanına aktarılmış ve mevcut durumla ilgili tespit ve değerlendirme üretimine temel oluşturmuştur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimleriyle gerçekleştirilen mülakatlarda, birim yöneticilerine,

- temel faaliyetleri
- mevcut durumla ilgili tespitleri
- beş yıllık vadede gerçekleştirmek istedikleri amaçları ve hedefleri
- önerileri

ile ilgili sorular yöneltilmiştir (Ek 1). Bu kapsamda elde edilen cevaplar, stratejik planlama çalışmasının amaçları doğrultusunda kurumsal ve sektörel değerlendirmelerde kullanılmak üzere bir araya getirilmiştir.

Görüşmelerle elde edilen bilgiler sınıflandırılarak, bilgi veritabanına aktarılmış; veritabanına aktarılan bilgilere, çeşitli filtrelemeler uygulanması yoluyla kurum geneline ilişkin ve faaliyet alanları (sektörler) için tespitler ve değerlendirmeler üretilmiştir. Birim özeline ilişkin bilgiler ikincil bir ürün olarak ayrıca derlenmiş ve arşivlenmiştir. Tespit ve değerlendirmeler, 22 başlık altında ve şu kategorilerde raporlanmıştır:

- temel faaliyetler
- avantajlar / üstünlükler
- dezavantajlar / zayıflıklar
- fırsatlar
- tehditler
- öneriler
- amaçlar / hedefler

Görüşme sonuçlarının değerlendirilmesiyle üretilen taslak rapor, yöneticilerin görüş ve önerilerini almak üzere kendilerine sunulmuştur.

Kurumun içyapısına dair yapılan bu çalışma sonucunda güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir.

Kurumun güçlü ve zayıf yönleri Stratejik Planda,

- Kurumsal yapı

- Çevre Yönetimi,
- Afet ve Risk Yönetimi,
- Sosyal hizmetler,
- Planlama ve İmar
- Halk Sağlığı,
- Tarihi Çevre ve Kentsel Tasarım,
- Ulaşım,
- Altyapı,
- Kültür ve Turizm

başlıkları altında verilmiştir.

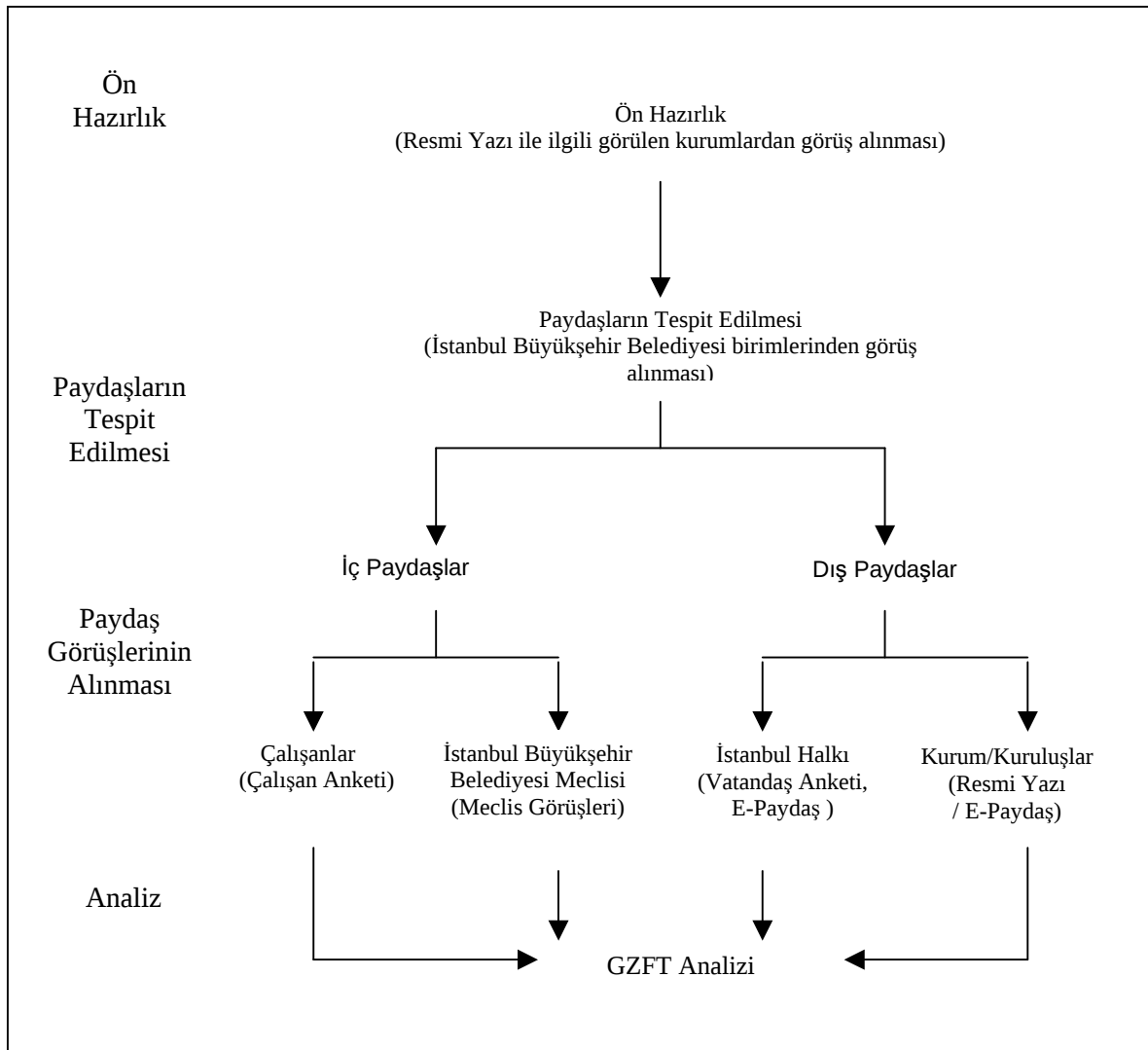
Çizelge 5.2’de İBB’nin ulaşım alanındaki güçlü ve zayıf yönleri örnek olarak verilmiştir.

Çizelge 5.2 İBB’nin ulaşım alanındaki güçlü ve zayıf yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi üst yönetiminin ulaşım konusuna öncelik ve destek vermesi. 2. Ulaşım yatırımlarının, gelen taleplerin değerlendirilmesi ile yapılan etütler ve gerekli hallerde- simülasyon çalışmaları doğrultusunda planlanması. 3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bütçesinde en büyük payın ulaşım yatırımlarına ayrılması. 4. Tek bilet uygulamasının yaygınlaştırılmış olması. 5. Şehir hatlarının İstanbul Büyükşehir Belediyesine devredilmiş olması. 6. Kent Ulaşımının tek merkezden gözlem, kontrolü ve yönetimi için Avrupa düzeyinde teknolojik altyapıya sahip Trafik Kontrol Merkezine sahip olunması. 7. Özel Toplu Ulaşım Araçlarının hat planlaması, denetimi, ruhsatlandırılması ve kayıt altına alınması	1. Ulaşım birimlerinde deneyimli ve teknik açıdan kalifiye personel sayısının yetersizliği. 2. Trafik levhalarının uzun süre muhafaza edilememesi. 3. Kış şartları ile mücadele çalışmalarının yolların tahrip olmasına sebebiyet vermesi. 4. Trafiğe ait alanların amacı dışında kullanılması (otopark, apartman giriş-çıkışları). 5. Mevcut kavşak ve ulaşım ağının plansız bir şekilde oluşmuş olması bu durumun trafik akışını engellemesi 6. İstanbul ulaşım idaresinin kurulmamış olması.

5.3.3 Paydaş Analizi

Paydaş Analizi ile stratejik planlamanın bir gereği olarak, yönetim ilkesi doğrultusunda tüm tarafların İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve faaliyetleri ile ilgili görüş ve önerilerine başvurulmuş, gelen görüş ve öneriler bir veri tabanında kayda alınıp değerlendirilmiştir. Paydaş analizi süreci Şekil 5.5'te görüldüğü gibidir.



Şekil 5.5 Paydaş analizi çalışma süreci

Ön Hazırlık Aşamasında: İstanbul'daki üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına, ilçe ve ilk kademe belediyelerine resmi yazı yoluyla yollanan Öneri ve Görüş Formu ile bu kuruluşların görüşleri istenmiştir.

Paydaşlarının Tespit Edilmesi: Bu aşamada özellikle birimlerin görüşlerinden faydalanılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimlerine resmi yazı ile “Paydaş Bildirim Formu” yollanmıştır (Ek 2).

Vatandaş Anketi: İstanbul Büyükşehir Belediyesinin en önemli paydaşı olan İstanbul Halkının kurum ve kurum faaliyetleri ile ilgili görüşlerinin, memnuniyetlerinin, beklentilerinin ortaya konmasına yönelik olarak Vatandaş Anketi yapılmıştır (Ek 3).

Resmi Yazı: Kurum birimlerinin yönlendirmesi ile ilgili kişi ve kurumlara “Paydaş Katkı Formu” yollanmıştır. Paydaş Katkı Formu kullanılarak; bu kişi ve kurumların İstanbul Büyükşehir Belediyesiyle ilişkilerinde olumlu ve olumsuz görülen yönleri, bu kişi ve kurumların ilişkili olduğu faaliyet alanında İstanbul Büyükşehir Belediyesinden beklentileri belirlenmiştir (Ek 4).

E- Paydaş Katılım: İstanbul Büyükşehir Belediyesinin www.ibb.gov.tr adresinde, yayınlanan Paydaş Katılım Formu kullanılarak İstanbul halkının kurumla ilgili değerlendirmeleri alınmıştır.

Kurumun iç paydaşlarının görüşleri Çalışan Anketi ve Meclis üyelerinin doldurduğu Meclis Üyeleri Görüş Öneri Bildirim Formu kullanılarak alınmıştır.

Çalışan Anketi: Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağlı kuruluşlar (İSKİ ve İETT) ve iştirakler çalışanlarının, İstanbul Büyükşehir Belediyesine yönelik memnuniyetleri, kurumla ilgili görüş ve önerileri tespit edilmiştir (Ek 5).

Meclis Üyeleri Formu: İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisine sunulan İlerleme Raporu ile birlikte meclis üyelerinin görüşlerini almak adına meclis üyeleri görüş öneri bildirim formu verilmiştir. Bu formların geri dönüşü ile meclis üyelerinin görüşleri de çalışmaya katılmıştır (Ek 6).

5.3.4 Senaryo Analizi

“Senaryo Oluşturma” çalışmasının amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik plan döneminde karşı karşıya kalacağı gelişim ve değişimleri anlamasına yardımcı olmak ve bunların kuruma ve kurum faaliyetlerine muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Böylece, kurumun gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Kurumsal gideceği yönü belirlerken bu çalışma sonucunu da dikkate almıştır.

Senaryo Analizi çalışması çerçevesinde, 10 yıllık gelecek zaman dilimi dikkate alınarak, 10 sektör başlığında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- İstanbul Büyükşehir Belediyesinin ve faaliyetlerinin geleceğini Dünya, Bölge, Türkiye ve İstanbul özelindeki hangi faktörler / eğilimler / gelişmeler belirleyecektir?
- Bu faktörler / eğilimler / gelişmelerin önem ve belirsizlik dereceleri nedir ve bunların arkasındaki temel sürükleyiciler nelerdir?
- Elde edilen bulgular doğrultusunda, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin geleceğine ilişkin ana senaryolar nelerdir, belirlenen faktörler / eğilimler / gelişmeler her bir senaryo yapısını nasıl şekillendirmektedir?
- Her bir senaryoda ortaya konan şartlar ve varsayımların İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve faaliyetlerine etkisi ne yönde ve ne ölçüde olacaktır?
- Her bir senaryonun İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve faaliyetlerine yönelik olarak yarattığı fırsatlar ve tehditler nelerdir?

Senaryo analizi odak grup toplantıları öncesinde yapılan çalışmaya ilişkin süreç aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

- Her bir sektör başlığı için davet edilecek uzman listeleri konuya ilişkin mevcut veriler ve öneriler dikkate alınarak 2 günlük ekip çalışması ile oluşturulmuştur.
- Listelerden her bir sektör için davet edilecek 10 asil 10 yedek isim belirlenmiştir.
- Davet yazıları hazırlanmıştır.
- Davet yazıları faks ve e-mail aracılığı ile davet edilecek kişi ve kurumlara gönderilmiş ve geri bildirimleri alınmıştır.
- Katılmayanlar ve katılamayanlar not edilmiş ve alternatif isimler davet edilmiştir.
- Davet ve geri bildirim sürecine, katılımcıların gönderilen mailleri zamanında açmaması ve telefonla ulaşmada zorluk çekilmesi nedeni ile toplantı tarihlerine kadar devam etmek durumunda kalınmıştır.
- Katılımcıların ön hazırlığı için çalışmada kullanılacak format hazırlanmış ve senaryoanalizi@ibb.gov.tr adresinden tüm katılımcılara e-mail ile gönderilmiştir. Ancak toplantıya yakın davet edilen kişilerin bu konuda hazırlık yapması beklenmemiştir.
- Hazırlık formu gönderilen katılımcılar ile sürekli e-mail ve telefon iletişimde bulunulmuş, soru ve sorunlar zamanında giderilmiştir.
- Otel ve toplantı rezervasyonları yapılmış ve ekipman ihtiyaçları toplantıdan önce giderilmiştir.

Senaryo çalışmaları aşağıdaki çizelgede verilen tarih ve konularda yapılarak yöneticilere sunulmak üzere raporlanmıştır.

Çizelge 5.3 Senaryo çalışması odak grup toplantıları

Tarih	Toplantı Konusu	Katılımcı Sayısı	Ön hazırlık formunu dolduran katılımcı sayısı
05.12.2005	Afet ve Risk Yönetimi	7	7
	Sosyal Hizmetler	7	3
	Çevre Yönetimi	14	3
07.12.2005	Planlama ve İmar	10	3
	Tarihi Çevre ve Kentsel Tasarım	11	5
	Halk Sağlığı	8	3
09.12.2005	Ulaşım	13	10
	Belediyecilik	11	3
	Altyapı	13	6
	Kültür Turizm ve Tanım	6	2

Odak grup toplantılarında;

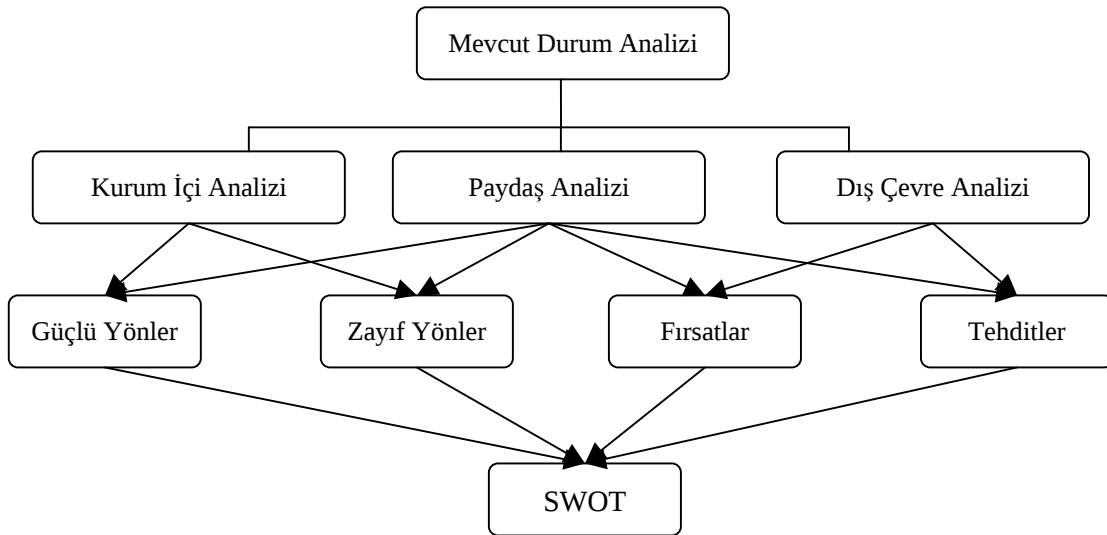
- Trendler belirlenmiş
- Değişim öngörülleri belirlenmiş
- Trendlerin İBB faaliyetlerine etki dereceleri, önem dereceleri ve uygulanabilirlik dereceleri ile uygulamaya alma süreleri belirlenmiş
- İBB'nin ilgili faaliyet alanındaki güçlü yanları, zayıf yanları, fırsat ve tehditler tespit edilmiştir.
- Bazı gruplarda senaryo yazımı sağlanmıştır.

Çizelge 5.4 Trend ve değişim öngörüsü değerlendirme tablosu

Trend	Etki Derecesi	Önem Derecesi	Uygulanabilirlik Derecesi	Etkileşim Alanı	Etkisi
Nüfus artışı ve kentin daha geniş bir alana yayılması (Yerleşim alanlarının büyümesi)	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Tüm İBB faaliyet alanları	— Trafik sıkışıklığı artarak sürecek. — Trafikte sıkışıklık idaresi yapılacak. — Araç kullanımını sınırlayacak uygulamalara geçilmesi — İBB'nin ulaşım konusundaki sorumluluğu artacak — Trafik doğurganlığı fazla olan gelişmeler için trafik etkileşme etüdü yapılmasının kanunlarla şart koşulması — Belediye, emniyet trafik müdürlükleri, Karayolları bölge müdürlükleri, acil yardım, itfaiye araç kurtarma organizasyonlarının ortak çalışma gerekliliği — Uydu kentler için yeni belediyeler yaratılabilir — Özel sektörün araç kullanış (occupancy) ortalamasını arttırıcı yolları (ortak araba kullanımı, beraber araba kullananlar için bedava otopark) teşvik etmesi, servis sağlaması, esnek çalışma saati/günü uygulamaları — Sıkışıklık Yönetimi ile ilgili çözümler: Klasik altyapı yatırımlarının yanında ulaşım isteğini azaltmaya yönelik (bölge giriş fiyatlandırması, esnek çalışma saatleri vs.), sistem optimizasyonu (sinyal koordinasyonu, adaptif sistemler, vs), vaka yönetimi
İstanbul'a göç hala sürmekte	Yüksek	Yüksek	Düşük	Tüm İBB faaliyet alanları	
Kişi başına düşen araç sayısı artacak	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Çevre, Halk Sağlığı, Planlama ve İmar,Alt yapı	
Mevcut altyapı daha uzun bir süre zorlanarak kullanılacak	Orta	Orta	Yüksek	Planlama ve İmar, Altyapı	
Karayollarını kullananların kural ihlallerinde artış gösterme trendi	Düşük	Düşük	Düşük	Planlama ve İmar,Alt yapı, Tarihi Çevre	
Tek otoritede toplanmaya doğru eğilim (ulaşım için)	Orta	Orta	Düşük	Alt Yapı	
Şeffaflaşma, verilere erişim daha da kolaylaşacak	Düşük	Düşük	Düşük	Çevre, Planlama ve İmar	
Yük taşıma ihtiyacı artacak	Orta	Orta	Orta	Planlama ve İmar,Alt yapı	
Ulaşım mesafeleri ve süreleri artacak	Düşük	Düşük	Orta	Çevre, Kentsel Tasarım	
Entegre taşıma sistemlerine yönelimi artacak	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Planlama ve İmar,Alt yapı	

5.3.5 SWOT Analizi

SWOT (GZFT) analizi, bir kurumu ve onun çevresini denetlemede kullanılan bir araçtır. Bu araç planlamanın birinci aracıdır ve anahtar noktalara odaklanmayı kolaylaştırmaktadır. Bir kere anahtar noktaların tanımlanması ile birimlerin amaçlarının, hedeflerinin ve stratejik doğrultularının oluşturulmasına kolaylıkla kaynak sağlanmış olacaktır. Fırsatlara(kurum için potansiyel olumlu sonuç doğurabilecek durumlar) ve tehditlere(kurum için potansiyel olumsuz sonuç doğurabilecek durumlar) ek olarak; güçlü yönlerin(kurumun ne yapabileceği) ve zayıf yönlerin(kurumun ne yapamayacağı) değerlendirilmesi ile bu sağlanmaktadır. SWOT analizi planlamada önemlidir ve analizin değeri basitliğindeki yaratıcılığında gizlidir. SWOT analizinin gücü, kurum içi (güçlü ve zayıf yönler) ve dış çevre(fırsat ve tehditler) analizinde sağlıklı ve doğru bilgi edinilmesiyle bire bir ilişkilidir (Şekil 5.6). Bir kere bu aşama tamamlandıktan sonra, eğer bu bilgi organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesini destekleyen noktalara veya arzulanan sonuçlara erişilmesinin önündeki engellere işaret etmekte ise doğru tanımlanıyor demektir.



Şekil 5.6 SWOT analizi temel adımları

SWOT (GZFT) Analizinin Unsurları:

SWOT analizi dört ana unsurdan oluşmaktadır:

- Güçlü Yönler
- Zayıf Yönler
- Fırsatlar
- Tehditler

Güçlü Yönler:

Güçlü yönler bir birimin rekabetçi avantaj oluşturabilecek temellerin oluşmasında kullanılacak kaynaklar ve yetenekler bütünüdür. Güçlü yönler gerçekçi ve iddialı olmalıdır. İyi geliştirilmiş güçlü yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Kurumun avantajları nelerdir?
- Kurum neyi çok iyi yapmaktadır?

Örnekler: müşterilerin gözündeki itibar, kaynaklar, varlıklar, insanlar, tecrübe, bilgi birikimi, veri, yetenekler.

Zayıf Yönler:

Zayıf yönler, rekabetçi bir avantaja ulaşılmasının veya avantajın sürdürülmesinin önündeki sınırlama, hatalı ürün üretilmesi/yanlış hizmet sunulması gibi neden olabilecek içsel engellerden oluşmaktadır. Zayıf yönler hızla değiştirilip, düzeltilebilecek kadar açık ve gerçekçi olmalıdır. İyi geliştirilmiş zayıf yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- Geliştirilebilecek olan nedir?
- Gerçekleştirilen faaliyetlerde zayıf olan nedir?
- Sakınılması gereken nedir?

Örnekler: yeteneklerin ortaya konmasında, finansal yapıda, teslim tarihlerinde sağlanmasında, motivasyon düzeyinde yaşanan sıkıntılar.

Fırsatlar:

Mevcut durumda var olan ya da gelecekte karşılaşılabilecek dışsal olumlu durumları ifade etmektedir.

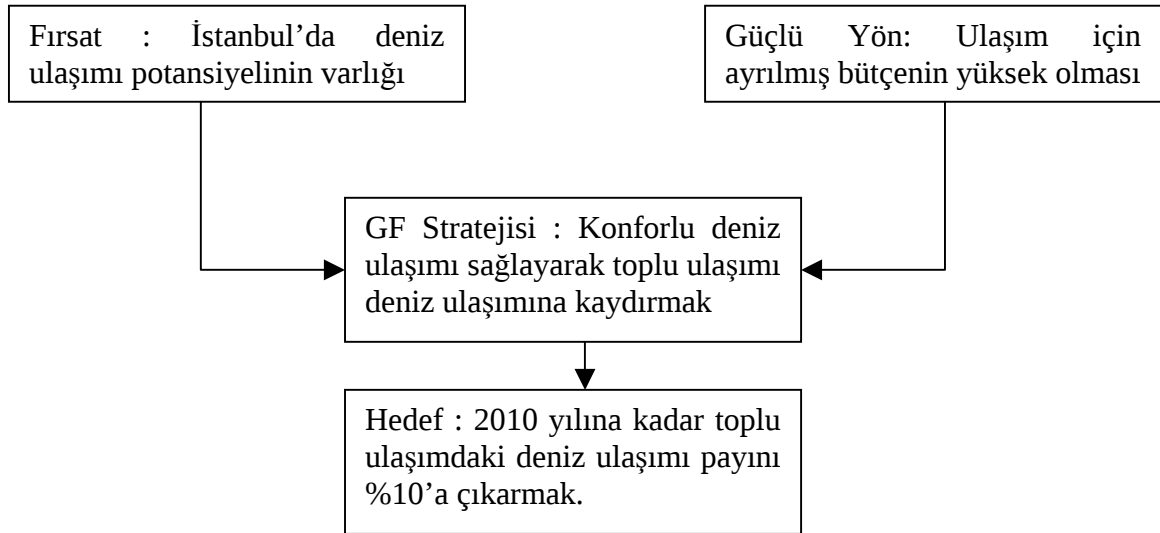
Örnekler: keşfedilmemiş müşteri ihtiyaçları, yeni teknolojilerin gelmesi, gevşek kurallar, küresel etkiler.

Tehditler:

Mevcut durumda var olan veya gelecekte karşılaşılabilecek rekabetçi bir avantaja erişilmesini veya bu avantajın muhafaza edilmesini engelleyen herhangi dışsal olumsuz durumlardır.

Örnekler: Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılamaması, yeni teknolojilerin gelmesi, gevşek kurallar, küresel etkiler.

Bu bilgiler ışığında İstanbul Büyükşehir Belediyesi SWOT matrisleri oluşturulmuştur. SWOT matrisleri amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yardımcı olmuştur. Şekil 5.7, SWOT analizi ile strateji üretmeye örnektir.



Şekil 5.7 SWOT ile strateji üretilmesine örnek

5.4 Plan Unsurlarının Tespiti ve Planın Yapılandırılması

Stratejik planın belirleyici unsurları olarak vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler öne çıkmaktadır. Bu nedenle planlama sürecinde bu adıma planlama unsurlarının tespiti adı verilmiştir.

5.4.1 Vizyon - Misyon ve İlkeler

Stratejik Planlama Ekibinin koordinatörlüğünde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki tüm müdürlerin ve daire başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaylarda, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelecekte varmak istediği yeri anlatan **vizyonu**, var olma

sebebini ifade eden **misyonu** ve temel prensiplerini ifade eden **ilkeleri** oluşturulmuştur.

Kurumsal Stratejik Planlama kapsamında gerçekleştirilen Vizyon, Misyon, İlkeler Çalıştaylarında oluşturulacak ifadelerin İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde tüm birimlerce benimsenmesi için tamamen katılımcı ve bilimsel bir süreç izlenilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki müdürler ve daire başkanları tarafından toplantılar silsilesinde incelenip düzeltildikten sonra üst yönetime sunulan “vizyon, misyon ve ilkeler” çalıştaylarının birincisi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Müdürleri ve birimlerdeki stratejik planlama çalışma grubu personeli olmak üzere 130 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

“Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I” sabah, öğle ve akşam toplantıları olmak üzere üç oturum halinde düzenlenmiştir. Katılımcılardan sabah oturumunda 10, öğle oturumunda 10 olmak üzere 20 odak grup oluşturularak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmak üzere bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada her grup için birer grup temsilcisi seçilmiştir. Sabah ve öğlen oturumlarından sonra sadece grup temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen üçüncü oturumda, sabah ve öğle oturumlarında oluşturulan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri dikkate alınarak beşer grup temsilcisinden oluşan dört grup halinde çalışma gerçekleştirilmiş ve her gruptan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I sonucunda dörder vizyon ve misyon ifadesi ile ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Ana hatlarıyla ifade edilen Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I’de, sabah ve öğle yapılan oturumlarda aşağıdaki adımlar izlenerek gruplar bazında vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturulması sağlanmıştır. Oturumlara öncelikle katılımcılara vizyon, misyon ve ilke kavramlarına değinilen 30 dakikayı aşmayacak şekilde kısa bir ön eğitim verilmesini sırasıyla vizyon, misyon ve ilke oluşturma çalışmalarının yapılması takip etmiştir.

Vizyon oluşturulurken; katılımcıların öncelikle, 20 dakikalık bir süre içinde bireysel olarak çalışmaları sağlanmıştır. Bu çalışma esnasında her bir odak gruptaki katılımcı, vizyona girmesini istediği vizyon unsuru ifadelerini kendilerine dağıtılmış olan forma maddeler halinde sıralamış, bu unsurları kapsayan bireysel taslak vizyon ifadesini yazmıştır ve müteakiben yapılan 30 dakikalık grup çalışmasında bireysel olarak yazılan vizyon unsurlarının üzerinde çalışılmış vizyon unsurlarının puanlanması sonucunda her bir odak grup, kendi içinde yüksek puan almış vizyon unsurlarının dahil edildiği grup taslak vizyon ifadelerini oluşturmuştur.

İkinci olarak misyon ifadesi belirlenmesi sürecinde gruptaki her bir katılımcı 20 dakikalık bir zaman diliminde misyon tanımına uygun olarak bireysel taslak misyon ifadesi oluşturmuştur. Katılımcılar kişisel çalışma sonucunda oluşturdukları misyon ifadelerini dahil oldukları odak grup içerisinde tartışmaya açarak, 40 dakika süren grup çalışması sonucunda tüm bireysel misyon ifadeleri üzerinde çalışarak grup taslak misyon ifadesini oluşturmuşlardır.

Oturumdaki son aşamada ise ilkelerin belirlenmesi çalışması yapılmıştır. Çalışma süreci, vizyon ifadesinin belirlenmesindeki adımların uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Gruptaki her bir katılımcı önce 15 dakikalık bir süreçte bireysel olarak ilkeleri belirlemiş ve kendilerine dağıtılmış olan forma maddeler halinde sıralamıştır. Böylece, bireysel taslak ilkeler elde edilmiştir. Bireysel çalışmayı müteakiben 35 dakika boyunca bireysel olarak belirlenen ilkeler üzerinde tartışılmış ve ilkeler puanlanarak puan sıralamasına göre her bir odak grup için grup taslak ilkeleri olarak kaydedilmiştir.

Stratejik Planlama Ekibinin yönettiği Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I sonucunda, sabah ve öğle oturumları toplamında her bir odak grup için 20’şer adet taslak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Aynı gün içerisinde düzenlenen akşam oturumunda, sabah ve öğle oturumlarındaki 20 odak grubunun her birinin temsilcilerinin beşerli olarak bir araya gelerek oluşturduğu dört grup, gün boyunca elde edilen vizyon, misyon ve ilke ifadelerini dikkate alarak, sabah ve öğle oturumlarından farklı olarak bireysel çalışma yapmadan, bir üst yönetim kademesinin incelemelerine sunmak üzere dörder adet vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri oluşturmuştur.

Stratejik planlama ekibi üyeleri Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı I’den elde edilen vizyon, misyon ve ilkeler üzerinde çalışarak katılımcıların değindiği tüm ifadeleri kapsayacak şekilde vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmuşlardır.

Birinci çalıştayda yirmi odak grubun ve daha sonra grup temsilcilerinden oluşan dört grubun yaptığı çalışmalardan elde edilen vizyon ifadelerindeki tüm unsurlar belirlenip maddeler halinde sıralanmıştır, belirlenen vizyon unsurları değerlendirilerek benzer olan unsurlar gruplandırılmıştır. Böylece tekrar eden unsurların tek bir başlık altında vizyona girmesi sağlanmıştır. Bir sonraki adımda ortaya çıkan vizyon unsurları Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I’de zikredilen 24 vizyon ifadesinde hangi sıklıkta kullanıldıklarına bakılarak vizyonda yer alması istenilen unsurlar tespit edilmiştir (Çizelge 5.5).

Aynı yöntem misyon ifadesi için de kullanılmış ve mevcut durumdaki yirmi dört misyon ifadesi misyon unsurlarına ayrılmış grupların ifadelerinde kullanılma miktarları baz alınarak misyon ifadeleri puanlanmış ve benzer unsurlar daha genel ve kapsayıcı ifadeler altında gruplandırılarak bir misyon ifadesi elde edilmiştir.

İlkeler için de benzer süreç izlenerek yedi ilke belirlenmiştir. Sıralanan ilke ifadelerine sabah, öğle ve akşam oturumlarında atanan puanlar bir tabloda düzenlenmiştir (Çizelge 5.6).

İlke ifadelerinin kümülatif puanları,

- a. sabah ve öğle oturumları (20 grup)
- b. akşam oturumu (4 grup – sabah ve öğle oturumları grup liderleri)

temel alınarak hesaplanmıştır.

Çizelge 5.5 Çalıştaylardaki vizyon unsuru önerileri

	Vizyon Unsurları	küme	
Şehir	Doğayı, tarihi çevre ve kültürel mirası koruyan, geliştiren.	1	DOĞAL, TARİHİ VE KÜLTÜREL MİRASI KORUYAN VE GELİŞTİREN
Şehir	Tarihi, kültürel, doğal mirası koruyan	1	
Şehir	Çevreye duyarlı	1	
Şehir	Tarihi, kültürel ve doğal yapıyı koruyan	1	
Toplum	Hemşerilik bilinciyle şehrin değerlerine sahip çıkmayı cesaretlendiren	2	KENTLİLİK BİLİNCİNİ OLUŞTURMUŞ
Toplum	Kentlilik bilincini arttıran	2	
Kurum	Katılımcılığa dayalı iyi yönetişimi ilke edinen	3	KATILIMCI VE ŞEFFAF (ETKİN YÖNETİŞİM)
Kurum	Şeffaf, katılımcı, insana saygılı	3	
Kurum	Hesap verebilen (açık ve katılımcılık)	3	
Toplum	Yönetişimi ve çoğulculuğu benimseyen	3	
Kurum	Fiziki ve ekonomik planlamasını yapabilen	4	ETKİN PLANLAMA YAPARAK, KARARLILIKLA UYGULAYAN VE UYGULATAN (SÜRDÜRÜLEBİLİR KENTLEŞME)
Kurum	Yaptığı her türlü plana kararlılıkla sahip çıkan	4	
Kurum	Etkin, verimli, planlı	4	

İlkeler için elde edilen kümülatif puanlar dikkate alınarak iki farklı sıralama oluşturulmuştur. Kümülatif puanlar dikkate alındığında ilk 10 ifadeden sonra bir kırılım olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu ifadelerin her iki sıralamaya göre de ilk 10 içerisinde yer alması nedeniyle (öncü olma dışında) değerlendirmeye bu 10 ifadelik liste üzerinden devam edilmiştir.

Çizelge 5.6 Çalıştaylardaki ilke ifadesi önerileri

İLKE İFADELERİ	KÜMÜLATİF PUAN		KÜMÜLATİF PUANA GÖRE ÖNEM SIRASI	
	4 grup	20 grup	4 grup	20 grup
ŞEFFAFLIK	24	134	1	3
HİZMETTE KALİTE/YÜKSEK	19	150	2	2
ADALETLİ OLMAK	18	177	3	1
HESAP VEREBİLİRLİK	15	101	4	5
VİZYONER OLMAK	15	64	5	8
ÖNCÜ OLMAK-LİDERLİK	13	15	6	14
ULAŞILABİLİRLİK VE ERIŞİLEBİLİRLİK	12	106	7	4
ETKİN VE DUYARLI/ VERİMLİLİK	12	42	8	10
KATILIMCILIK	11	85	9	6
TAKIM ÇALIŞMASI	9	66	10	7
İTİBARLI OLMAK	9	15	11	15
ETKİN KAYNAK KULLANIMI	4	0	12	24
ÇEŞİTLİLİĞE SAYGI	3	9	13	18
ÇÖZÜM ODAKLILIK	1	8	14	20
YENİLİKÇİ OLMAK	0	43	15	9
İLERLEME ODAKLI	0	37	16	11
MALİ SORUMLULUK	0	26	17	12
PAYDAŞ İŞBİRLİKÇİLİĞİ	0	26	18	13

Stratejik Planlama Ekibi tarafından üst yönetime sunulmak üzere elde edilen vizyon ifadesi üç farklı biçimde düzenlenerek gerek içerik, gerekse şekil açısından Başkanlık makamına sunulduğunda vizyon kararına temel oluşturacak alternatif vizyon ifadeleri oluşturulmuştur. Elde edilen misyon ifadeleri yeniden düzenlenerek iki ayrı biçimde misyon elde edilmiştir.

Birinci çalıştayın ardından sadece Daire Başkanlarının katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda 10 ve 12 katılımcıdan oluşan iki grup oluşturulmuş ve Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı I'dekine benzer bir yöntemle vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri oluşturmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir. Toplantıya, toplanma nedeni, önemi ve stratejik planlama sürecinin anlatıldığı bir konuşma ile başlanmıştır. Öncelikle ilkeler, ardından vizyon son olarak da misyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Birinci çalıştayda elde edilen vizyon, misyon ve ilkelere ait ifadeler ve stratejik planlama ekibinin konsolide ettiği ifadeler katılımcılar ile paylaşarak, bu ifadeleri dikkate almaları ve gerekli gördükleri değişiklikleri yaparak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı II'nin sonucunda başkanlık ve genel sekreterlik makamlarına sunulmak üzere ikişer adet taslak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri elde edilmiş ve üst yönetimin onayına sunularak İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurumsal vizyonu, misyonu ve ilkeleri son halini almıştır;

İBB Vizyon İfadesi

Türkiye'nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul'u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye.

İBB Misyon İfadesi

“Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul'a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.”

İlke İfadeleri

İlke 1. Adalet

İlke 2. Güven

İlke 3. Saydamlık

İlke 4. Kalite

İlke 5. Verimlilik

İlke 6. Katılım

İlke 7. Liderlik

5.4.2 Stratejik Amaç, Stratejik Hedef ve Eylemler

Stratejik amaçlar ve hedefler kurumun sonraki yıllarda varmayı arzuladığı yere ulaşması konusunda anahtar rol oynar. Vizyon, misyon ve ilkeler ile uyumlu bir şekilde oluşturulan stratejik amaçlar kurumun tek bir hedefe organize bir şekilde yürümesini mümkün kılacaktır.

Bu düşünceden hareketle İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde aynı sektörde yer alan birimlerin birlikte stratejik kararlar alması uygun görülmüştür. Bu amaçla, sektörel toplantılar düzenlenerek stratejik amaçların oluşturulması öncesinde birim yöneticilerinin bilgilendirmesi ve birbirleriyle bilgi paylaşarak amaç ve hedef üretmeleri sağlanmıştır.

Stratejik Amaç Belirleme Çalıştayı adı altında düzenlenen toplantılar toplam dokuz sektörde gerçekleştirilmiştir.

Bu sektörler;

1. Kurumsal Yapı (Mali Yapı, İdari Yapı, Teknolojik Yapı)
2. İktisadi Faaliyetler
3. Kamu Düzeni, Afet ve Risk Yönetimi
4. Planlama
5. İmar ve Rekreasyon
6. Ulaşım
7. Sağlık, Sosyal Yardım ve Toplum Refahı
8. Kültür, Turizm ve Tanıtım

şeklindedir.

Her sektör için yaklaşık 10 – 14 kişilik gruplar oluşturularak düzenlenen toplantılar beş gün sürmüştür. Öncelikle katılımcılara genel olarak stratejik planlama ve kamuda uygulamasının nasıl gerçekleşeceği konusunda bilgi verilmiştir.

Aşağıdaki adımlar izlenerek amaç ve hedefler oluşturulmuştur.

Adım 1. Stratejik Planlama hususunda genel açıklama yapılması

Stratejik planlama sonucunda performans programı hazırlanacağı, performans hedefleri ve performans göstergelerinden oluşan performans programı yatırım programının oluşturulmasına altlık teşkil edeceği, performans programında yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet ve projelerin bütçelenmesinin ardından faaliyet raporu ile yapılan yatırımların takibinin sağlanacağı birim yöneticilerine açıklanmıştır. Ayrıca, stratejik amaç ve hedeflerin ne olduğu, stratejik amaç ve hedef geliştirmek için nasıl bir yol izleneceği de yöneticilere aktarılmıştır. Daha sonra, amaç ve hedeflerin oluşturulması için altlık teşkil edecek bilgilerin sunumuna geçilmiştir.

Adım 2. Sektör ile ilgili sunum yapılması

Sunum içeriği şu şekildedir.

- Vizyon
- Misyon
- İlkeler
- Sektörle İlgili SWOT (İç Bakış)
- Sektörle İlgili SWOT (Dış Bakış)
- Sektörle İlgili Paydaş Görüşleri
- Sektörle İlgili Trendler

Bu bulguların sunulmasındaki temel amaç, ilk başta bahsettiğimiz vizyon, misyon ve ilkeler ile stratejik amaçların uyumunun sağlanmasının yanı sıra paydaş görüşlerinin ve SWOT analizinin ışığında stratejik amaç ve hedeflerin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasıdır.

Yönetici ve Stratejik planlama konusunda eğitim almış personelin katılımıyla oluşturulan ve başkanlık makamına sunulan taslak vizyon ifadesi katılımcılar ile paylaşılmıştır. Bunun yanı sıra misyon ve ilke ifadeleri de katılımcılara sunularak stratejik amaçların bu ifadelerin dikkate alınarak oluşturulması istenmiştir. Bununla birlikte birim yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen SWOT sonuçları iç bakış ve uzmanlar ve ilgili kuruluşlardan alınan görüşler doğrultusunda elde edilen SWOT sonuçları ise dış bakış olarak katılımcılara sunulmuştur. SWOT sonuçlarının katılımcılara sunulması ve bu sonuçların üzerinde tartışılmasının ardından sektör ile ilgili paydaş görüşlerine ait istatistikler ve

görüşlerin hangi konularda olduğu belirtilmiştir. Son olarak sektör ile ilgili uzmanların katılımıyla belirlenen ve sektöre etkisi yüksek olan trendler katılımcılarla paylaşılmıştır.

Adım 3. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Yukarıdaki başlıklardan oluşan sunumun hemen ardından katılımcılardan kendi sektörleriyle ilgili stratejik amaç ve hedef üretmeleri istenmiştir. Üretilen amaçlar toplanmış ve Stratejik Planlama ekibince incelenmek üzere teslim alınmıştır.

Bu çalışma ile stratejik amaç ve hedef üretilmesi konusunda yöneticilerin bilgilendirilmesi ve bu konuda egzersiz yapmaları sağlanmıştır. Çalışmanın ardından yöneticilere stratejik amaç ve hedef oluşturmaları için bir hafta süre verilmiştir. Çalışmada kullanılan form ek 8'deki gibidir.

Stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin belirlenmesinde birbiri ardına düzenlenen çalıştaylarda, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin kurumsal yapısına ve faaliyet gösterdiği;

- İktisadi Faaliyetler,
- Kamu Düzeni, Afet ve Risk Yönetimi,
- Planlama ve İmar,
- Emlak Yönetimi
- Çevre Koruma,
- Ulaşım,
- Sağlık ve Sosyal Yardım, Toplum Refahı,
- Kültür Turizm ve Tanıtım,

sektörlerine dair, kurum müdürlerince, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ortaya konulmuştur.

Daha sonra daire başkanlıkları bazında bir araya gelen müdürler, bağlı bulundukları daire başkanlarının da katılımıyla belirledikleri amaç ve hedefler üzerinde mutabakata varmışlardır. Tüm çalıştayların ardından, daire başkanlarının ve bağlı bulundukları genel sekreter yardımcısının katılımıyla gerçekleştirilen toplantılarda ise stratejik amaçlar, stratejik hedefler nihai halini almıştır.

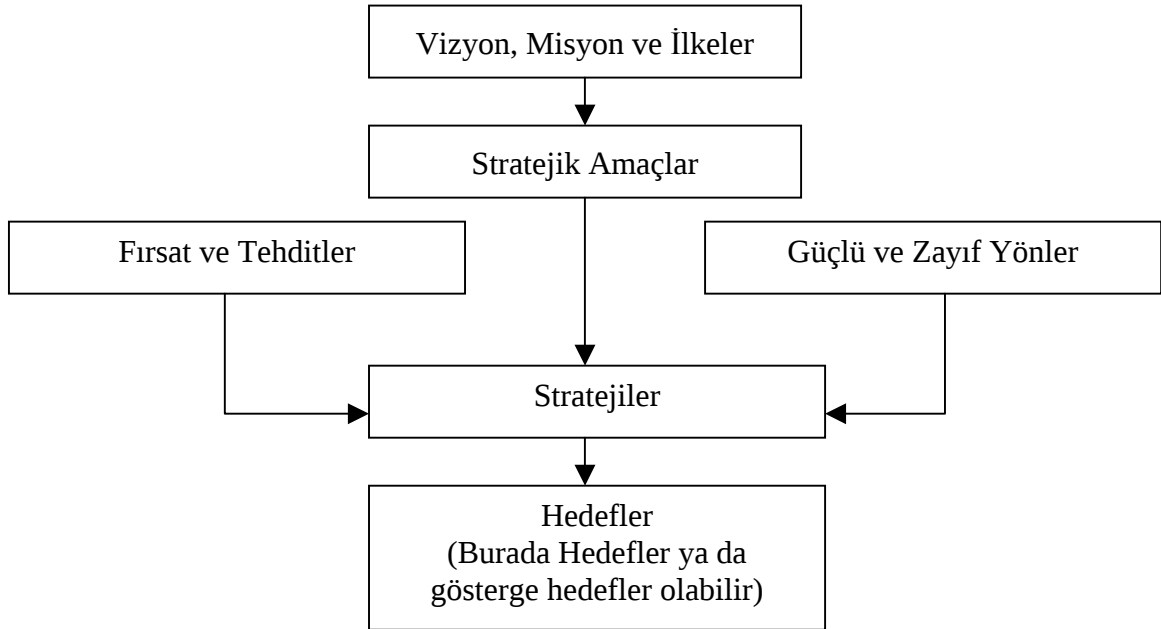
Ulaşım sektörüne ait bir stratejik amaç ve bu amaca yönelik stratejik hedef Çizelge 5.7'deki gibi verilebilir.

Çizelge 5.7 İBB'nin ulaşım sektörü amaç ve hedef örneği

Stratejik Amaç 1. İstanbul halkının yaşam kalitesini yükseltmek için hızlı, güvenilir, temiz konforlu ve ucuz bir toplu taşıma sistemi kurmak adına her türlü toplu taşıma sistemlerini ruhsatlandırılmak, koordine etmek, denetimlerini yaparak planlamak.

Stratejik Hedef 1.1. 2011 yılı sonuna kadar, toplu taşımacılıktaki deniz taşımacılık oranını %10 seviyesine çıkarmak.

Vizyon oluşturmakla başlayan stratejik planlama sürecinin hedef oluşturma aşamasına kadar izlenen yolu Şekil 5.8'deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 5.8 İBB stratejik amaç ve hedef oluşturma süreci

5.5 Stratejik Planın Uygulanmasına Yönelik Performans Programı Oluşturma

Stratejik plan operasyonel düzeyde performans programı ile uygulama alanı bulmaktadır. Harcama birimlerine (Daire Başkanlıkları) oluşturulan birim performans programlarının konsolide edilmesiyle İBB 2007 yılı performans programı hazırlanmıştır.

İBB performans programı üç yıllık bir perspektifle hazırlanmıştır. Program kapsamında yıllık hedefler, bu hedefler için performans göstergeleri, maliyet analizleri yapılarak faaliyet ve projeler belirlenmiştir.

5.5.1 Performans Göstergelerinin Oluşturulması

Performans göstergeleri belirlenirken stratejik amaçlar ve hedefler göz önüne alınmıştır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada hangi göstergelerin kullanılacağına karar verilerek performans programına işlenmiştir.

Göstergeler belirlenirken birim yöneticileri ile mülakat yapılmış stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada hangi göstergeler ile birimin ve kurumun takip edileceği ve yine stratejik planda geçen bu amaç ve hedeflere hangi faaliyet ve projeler ile ulaşılacağı sorgulanmıştır. Mülakat yöntemiyle toplanan bilgiler ışığında göstergeler kalite, verimlilik, girdi, çıktı, sonuç açısından değerlendirmeye tabi tutularak performans programına işlenmiştir.

5.5.2 Faaliyet ve Projelerin Belirlenmesi

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler birim bazında sorgulama yapılarak belirlenmiştir. Yine mülakat yöntemiyle alınan bilgilerle kurumun hangi faaliyet ve projeleri stratejik amaçlarına ulaşmak için kullanacağı araçlar olarak belirlediği ortaya konulmuştur.

5.5.3 Kaynak İhtiyacının Tespit Edilmesi

Faaliyet ve projelerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynağın ne olduğu belirlenirken faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) yerine yaklaşık tahmin yöntemi kullanılmıştır. Çünkü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi büyüklüğünde bir kurumda faaliyet ve proje maliyetlerini ABC yöntemi ile belirlemek başlı başına bir projedir. Zaman kısıtı da dikkate alınarak stratejik planlama çalışmasının kanunen öngörülen sürede bitmesini sağlamak amacıyla burada ABC yöntemine başvurulamamıştır. Ancak maliye bakanlığı performans esaslı bütçeleme rehberinde maliyet hesaplama yöntemi olarak ABC önerilmektedir.

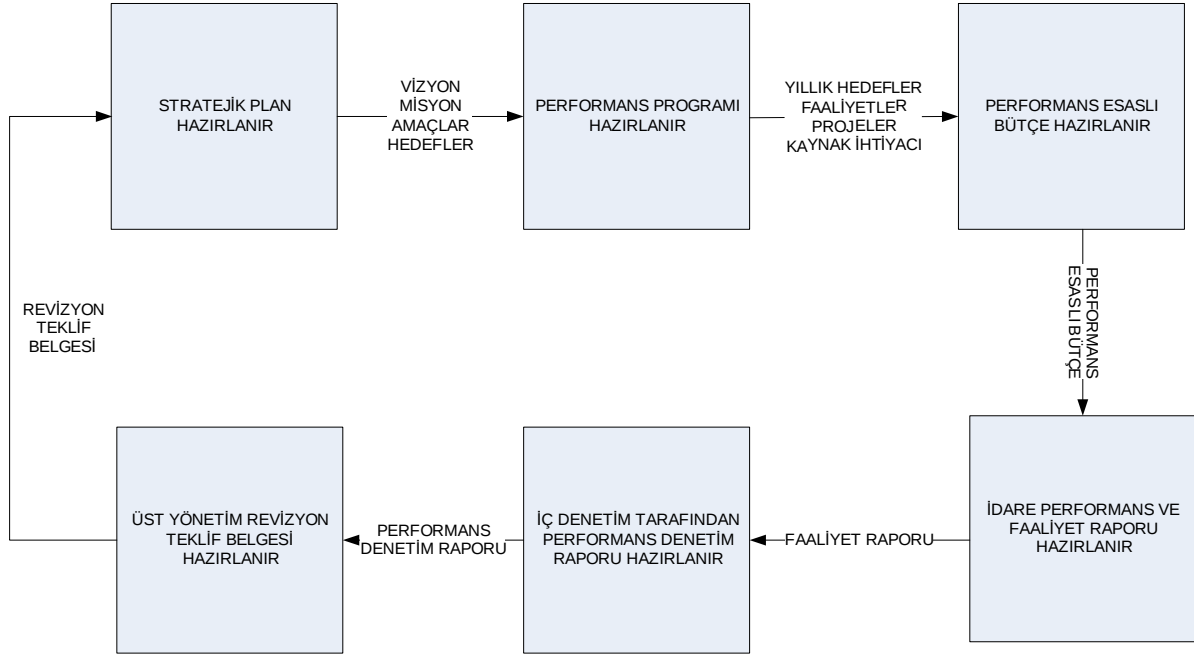
Çizelge 5.8 stratejik amaçlar, hedefler, performans hedefleri bunları gerçekleştirebilmek için gerekli olan faaliyet ve projeleri, bunlar için gerekli kaynak miktarını göstermektedir. Bütçeleme sürecinde performans programı dikkate alınır.

Çizelge 5.8 İBB örnek performans programı tablosu

Performans Tablosu Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı Bütçe Yılı: 2007						
		YILLAR				
		2005	2006	2007	2008	2009
TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI				300.000	340.000	382.000
STRATEJİK AMAÇLAR İÇİN TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI				200.000	220.000	242.000
DİĞER FAALİYET VE PROJELER İÇİN TOPLAM MALİ KAYNAK İHTİYACI				100.000	120.000	140.000
Stratejik Amaç	İstanbul’u yaşanmaktan, görülmekten keyif alınan “Yeşiller içinde bir Metropol”e dönüştürmek için park, bahçe ve yeşil alanlarını nicelik ve nitelik olarak zenginleştirmek.			200.000	220.000	242.000
Stratejik Hedef	2011 yılı sonuna kadar İstanbul genelinde 3,5 m² olan kişi başına düşen aktif yeşil alanı dünya standartlarına çıkarmak.			200.000	220.000	242.000
	Tanımlar	Hedefler				
Performans Hedefi	2007 yılı sonuna kadar 2.000.000 m² yeşil alan oluşturmak					
Performans Göstergeleri	Yeşil alan miktarı	37.000.000	39.000.000	41.000.000	43.000.000	45.000.000
	İstanbul Nüfusu (%2,5 artış öngörüsüyle)	11.331.964	11.615.263	11.905.645	12.203.286	12.508.368
	Kişi başına düşen aktif yeşil alan miktarı	3,27	3,36	3,44	3,52	3,60
Faaliyet ve Projeler	Yeni aktif yeşil alan oluşturulması projesi			200.000	220.000	242.000
Para değerleri YTL cinsindendir						

5.6 Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması

İstanbul Büyükşehir Belediyesi için oluşturulan stratejik planlama modeli ile kamuda yeni bir yönetim anlayışına doğru büyük bir adım atılmıştır. Stratejik plan hazırlama sürecinin kurumun işleyişine getirdiği yenilik Şekil 5.9’de gösterilmiştir.



Şekil 5.9 İBB yıllık stratejik planlama döngüsü

Stratejik planın hazırlanmasıyla birlikte birimlerin yıllık hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyet ve projelerinin, bunların kaynak ihtiyacının yer aldığı performans programı hazırlanır. Performans programı doğrultusunda performans esaslı bütçe yapılır. Cari yıl sonunda uygulama sonuçlarının yer aldığı faaliyet raporu açıklanır. Performans bilgilerinin de yer aldığı yıllık faaliyet raporları iç denetimden geçerek performans denetim raporu hazırlanır. Hazırlanan bu denetim raporu sonucuna göre stratejik planda yer alan hedeflerde sayısal revizyonlar yapılabilir. Bu döngünün işletilmesiyle kurum kaynaklarının daha verimli kullanılması, daha rasyonel yatırımlar yapmasını sağlamak amaçlanmıştır.

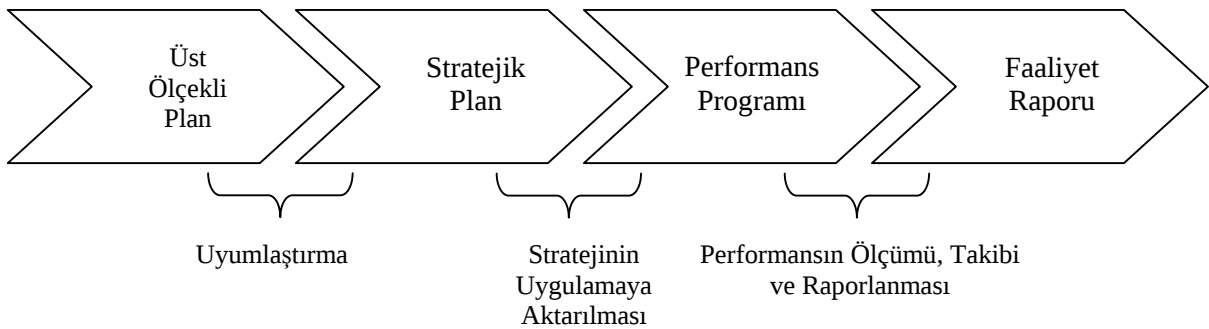
6. STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Kamuda stratejik planlama döneminin başlamasıyla birlikte, planlama sürecinde bir takım uygulama güçlükleriyle karşılaşmıştır. Bu bölümde bahsedilen güçlükler bu tezin uygulama konusu olan İBB stratejik planlama sürecinden edinilen tecrübelerden ve bununla birlikte çeşitli yazarların belirttiği konular dikkate alınarak belirlenmiştir. Bunun yanısıra, güçlüklerin üstesinden gelebilecek çözüm önerileri tartışılmıştır.

6.1 Stratejik Planlama ve Üst Ölçekli Planlarla İlişkilendirilmesi ve Uygulanması

Stratejik planlama sürecinde, kamu kuruluşları vizyonlarını, misyonlarını, amaç ve hedeflerini belirlerken tabii olarak kendilerinden hiyerarşik anlamda üst olan kurum ve kuruluşlarında amaç ve hedeflerini dikkate almalıdırlar. Bununla birlikte, yerel yönetimler il, bölge planları ile nazım imar planlarını incelemeli kurumsal stratejik plana yansıtmalıdır. Bütünsel planlama anlayışı ile gerçekleştirilmeyen planların hayata geçirilmesi, üst ölçekli planlarla uyumlu olmadığı taktirde çok daha zor olmakta, bazen kurumların hedeflerinin çatışmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, hizmet verilen bölgenin gelişimini olumsuz etkileyecektir ya da en azından etkin çalışmak mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, stratejik planlama yapan yerel yönetimler üst ölçekli planları dikkatle incelemelidirler.

Şekil 6.1’de görüldüğü gibi yerel yönetimlerin stratejik planlarının üst ölçekli planlar ile uyumlaştırılması kritik bir nokta oluşturmaktadır. Stratejik planlama aşamasından sonra, stratejinin uygulamaya aktarılması ve performansın ölçümü, takibi ve raporlanması uygulamada güçlükleri oluşturan diğer önemli geçiş noktalarını göstermektedir.



Şekil 6.1 Stratejik planlama uygulamasındaki kritik noktalar

Günümüzde, il gelişme planları yapılsa da bunlar stratejik planlara şemsiye olacak şekilde ihtiyacı karşılayamamaktadır. Örneğin, il gelişme planlarında güvenlik konusunu kapsamamaktadır. Oysa ki; il yönetiminde söz sahibi olan yerel yönetimler için il gelişimi ile ilgili üst ölçekli bir plana ihtiyaç vardır. Bu plan, il ile ilgili tüm konuları içermeli, bunlarla ilgili stratejilere yer vermelidir. Hazırlanması gereken bu il planı çerçevesinde, ildeki tüm yetkili birimler kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirmeli, bu plan doğrultusunda amaç ve hedeflerini belirlemelidir. Bugünkü şekliyle stratejik planlama kurumsal stratejik planlamadan öteye geçmemekte, çalışmalar il genelinde yapılabilecek koordinasyon ve işbirliği ile oluşturulacak sinerjiden yoksun bırakılmaktadır.

Bir başka kritik nokta, stratejik plan ile performans programı ilişkisinin kurulmasıdır. Stratejik planın hazırlanmasından sonra bu planı hayata geçirecek olan yıllık performans programı hazırlanır. Performans programında bilindiği üzere stratejik planın işaret ettiği vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda performans hedefleri yer alır. Performans programı bu hedeflerin takibi için gerekli göstergeleri ve yine bu hedefleri hayata geçirmek için uygulanacak faaliyet – projeleri, gerekli mali kaynak ihtiyacını da içermektedir. Bu kapsamda hazırlanacak bir programın, şüphesiz, stratejiyi uygulamaya aktaracak nitelikte olması beklenir. Aksi halde, stratejik plan ve performans programı birbirinden ayrık iki belge olarak ortaya çıkar. Bu durumda, belli bir amaca yönelmiş alt sistemler bütünü olarak tanımladığımız organizasyonu tek bir sistem olarak çalıştırmak mümkün olamaz. Organizasyonu bir bütün olarak düşünen ve belli bir istikamete topyekün olarak hareket ettirilmesini amaç edinen stratejik yönetimin uygulanmasında başarısızlığa neden olur.

Stratejilerin hayata geçirilmesi yanı sıra, bunların uygulanmasının takibi, performans ölçümü ve değerlendirilmesi de bir başka önemli noktayı oluşturmaktadır. Performans programları hazırlandıktan sonra, kurumlar her yıl sonunda hazırladıkları faaliyet raporları ile kendi performanslarını değerlendirir. Faaliyet raporları performans programından ne kadar sapma olduğunu ve hangi faaliyet – projelerin başarıyla uygulandığını gösteren bir belge niteliğinde ortaya konulur. Uygulamada, performansın gerçekçi göstergeler ile takip edilememesi veya hedeflerin gerçekçi belirlenememesi durumunda kurum içinde bulunduğu durumu sağlıklı tespit edemez. Mevcut durumu hakkında doğru bilgiye sahip olmayan bir kurumun gelişme sağlanmasını düşünmek yanılgı olur.

Nitekim, gerek üst ölçekli planlar ile stratejik planın uyumlaştırılması gerekse stratejik planın uygulanması ve takip edilmesinde yaşanan güçlükler uygulamada sıkça görülen problemlerdir. Bu sorunun aşılabilmesi için planlama adımlarının sistem yaklaşımı çerçevesinde yürütülmesi, bütünsel düşünerek hareket edilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama yapılırken vizyon, misyon, amaçlar ve hedeflerin üst ölçekli planlarla uyumlaştırılması iki şekilde olabilir.

1. Amaç ve Hedeflerin Üst Ölçekli Plana Göre Oluşturulması: Stratejik planlama aşamasında, üst ölçekli planlardaki amaçların üst amaç sayılarak, bu amaçları gerçekleştirecek hedefler saptanabilir. Bu durumda, bir defada stratejik amaç ve hedefler üst ölçekli planlara göre oluşturulmuş olur. Sonrasında, ilave bir uyumlaştırma çalışmasına gerek duyulmaz.

2. Oluşturulan Amaç ve Hedeflerin Üst Ölçekli Plan ile Karşılaştırılarak Farkın Kapatılması : Bu uyumlaştırma şeklinde ise üst ölçekli planlar dikkate alınmaksızın yapılan stratejik planlama çalışmasıyla ortaya konulan amaç ve hedefler, üst ölçekli planlar da dikkate alınarak tekrar değerlendirmeye tabi tutulur. Amaç ve hedeflerin üst ölçekli planların ihtiyacını karşılamaması gibi durumlarda bu farkın kapatılması için yeni amaçlar ve hedefler üretilir.

Bu iki yoldan birincisinde ilk defada doğruyu yapmak hem zaman hem işgücü açısından doğru görünse de, ikincisinde kurumun bağımsız davranarak üst ölçekli planların hedeflediğinden daha fazlasını sunmasına imkan tanınmaktadır. Ancak, kurum ne olursa olsun üst ölçekli planları bu iki yoldan birini uygulamak suretiyle dikkate almalıdır. Aksi halde, aynı bölge üzerinde otorite sahibi olan kuruluşların aynı yönde hareket etmesi ve sinerji oluşturmaları mümkün kılınamayacaktır. Bu, kamuda stratejik planlamaya geçiş anlayışı ile örtüşmemektedir.

Sonraki aşamada, oluşturulan amaç ve hedefler doğrultusunda performans programı hazırlanmalıdır. İBB uygulamasında edinilen tecrübeye göre stratejik amaçlar ve hedefler sorgulanırken, bunlara dönük performans göstergelerinin de eş zamanlı oluşturulması gereğidir. Hatta, faaliyet ve projeler de bu aşamada sorgulanmalıdır. Aksi durumda, yöneticilerin konuya hakim olamamasından kaynaklanan sebeplerle stratejik amaç ve hedeflerde tekrar revizyona gidilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Planlama yapılırken, stratejik plan ve performans programı bütün düşünülmelidir. Bu, takip ve değerlendirmenin daha rahat yapılmasına imkan tanıyacaktır.

Ancak, bir sonraki başlıkta da bahsedileceği gibi amaçların, hedeflerin ve bunlara ulaşmada ne derece başarılı olduğumuzun takibi için oluşturulacak göstergelerin sağlıklı belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, hedefleri belirleyebilmek için veriye dayalı mevcut durum analizlerine ihtiyaç vardır.

6.2 Yönetim Bilgi Sistemi Oluşturulması İhtiyacı

Stratejik planlamada en önemli adımlardan birisi de hedef belirleme sürecidir. Stratejik hedefler daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi,

- Spesifik
- Sayısal
- Ölçülebilir
- Gerçekleştirilebilir
- Zaman boyutuna sahip

özelliklerde olmalıdır.

Bu durumda, bir hedef yazılırken zaman boyutu belirtilmeli ve bununla ilgili mevcut durum belirtilerek ileride varılması istenen seviye ifade edilmelidir.

Örneğin, 2011 yılı sonuna kadar İstanbul’da kişi başına düşen yeşil alan miktarını %3,5’ten %10’a çıkartmak bir hedef niteliğindedir. Ancak uygulamada hedef belirlemek bu örnekteki kadar kolay olmamaktadır.

Bu örnek üzerinden problemleri şöyle tanımlayabiliriz:

Burada kişi başına düşen ortalama yeşil alan miktarı verilmiştir. Bir çok kamu kuruluşunda üretilen veriler düzenli olarak tutulmadığından, mevcut durumun tespiti de zorlaşmaktadır ya da mümkün olamamaktadır. Bu durumda, mevcut durum bilinmeden yazılan her hedefin niteliği ve anlamlı olup olmadığı tartışma konusu olmaktadır. Yeşil alan örneğini dikkate alacak olursak, %3,5’luk kişi başına düşen yeşil alan olduğunu bilmeyen bir yerel yönetim bununla ilgili hedef atadığında ne performansının ölçülmesi mümkündür ne de bununla ilgili bütçe tahminin yapılması. Oysa ki, performans esaslı bütçelemenin yapılabilmesi verilecek hizmet düzeyinin belirlenmesiyle, hizmet düzeyi de hedeflerin ortaya konulması ile mümkündür.

Bu problemin çözümü için mutlak suretle verilerle yönetim anlayışına geçilmesi gerekmektedir. Bunun için öneri olarak yönetim bilgi sistemi kurulması düşünülebilir. Performans göstergelerinin de takip edilebildiği bir yönetim bilgi sistemi ile tüm üretilen veriler bir veritabanında toplanabilir ve raporlama kolaylaştırılabilir.

Performans yönetiminde göstergelerin takibi ve trend analizleri yönetim bilgi sisteminin kurulması ile çok daha kolay yapılabilir.

Tek veritabanından tüm birimlerin kendi faaliyetleriyle ilgili güncel veriye ulaşabilmeleri ve bu veritabanına veri işleyebilmeleri sağlandığı takdirde, kurumlar mevcut durumlarını daha rahat tanımlayabilir. Dolayısıyla, kurumlar kendi geleceklerini daha rahat planlayabilir. Bunun yanısıra, yönetim bilgi sistemlerinin kurumlar arası entegrasyonu ile şehirlere verilen hizmetler daha koordineli hale getirilebilir. Bu, kamu hizmetlerinin çok daha verimli olarak sunulmasında son derece etkili olacaktır.

Kurumun performansını takip etmesi noktasında ise bugünkü durum şöyledir. Stratejik planlama ile belirlenen amaç ve hedeflerin ne derecede gerçekleştirildiği stratejik planlama birimlerince takip edilmektedir. Ancak, bu hedeflere ulaşma dereceleri ilgili birimler tarafından beyan edildiği şekilde kabul edilmektedir. Çünkü, stratejik planlama birimlerinin bu bilgilerin doğruluğunu farklı bir kaynaktan takip etme şansları yoktur. Bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak ve gerçeğe yakın bir performans değerlendirmesi için de yönetim bilgi sistemi yardımcı bir araç olacaktır. Böylece, stratejik planlama birimleri bu sistemdeki bilgiler ve istatistikler ile performansını ölçtüğü birimlerden elde edilen bilgileri doğrulayabilecektir.

6.3 Stratejileri Hayata Geçirecek Süreçlerin Tanımlanmamış Olması

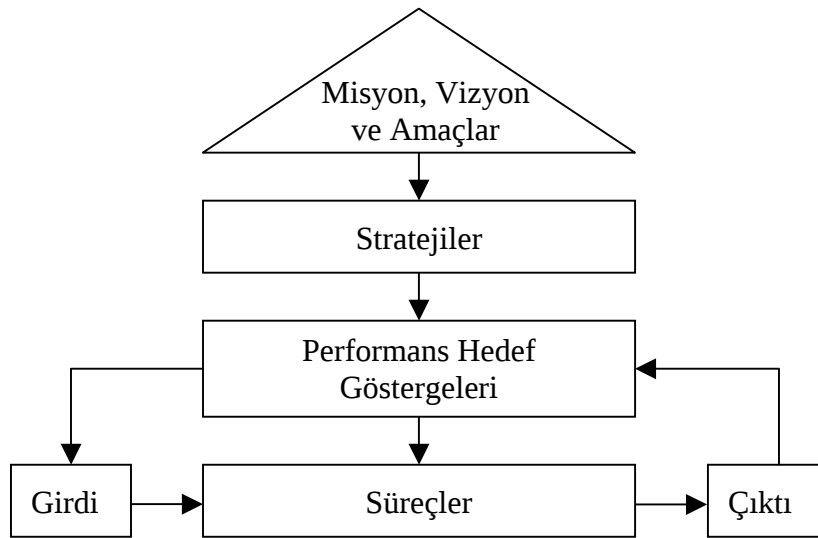
Stratejik planlamanın yapılmasındansa bu planları hayata geçirmek daha zordur. Stratejik planın hayat bulması bir kuruluşun operasyonel düzeyinde gerçekleşir. Yani, kuruluşun süreçlerini işleten operasyonel birimler stratejilerin hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynarlar.

Stratejik planlama misyon, vizyon, amaçların ve hedeflerin belirlenmesini içermektedir. Ancak, planlama süreci kadar önemli olan bir diğer konu da uygulama ve kontrol sürecidir. Uygulama ve kontrol, süreçlerde sürekli iyileştirme yapabilmemiz yol gösterici adımlardır. Bu nedenle, kuruluşun amaçlarına ne derece ulaşabildiğinin takip edebilmesi amacıyla

performans göstergeleri tespit edilir. Ancak, bu noktada önemli olan sadece bu performans göstergelerinin belirlenmiş olması değil, bununla birlikte göstergelerdeki değişimleri doğrudan etkileyecek olan süreçlerin de tanımlanıp tanımlanmadığıdır.

Şekil 6.2’de görüldüğü üzere stratejiler bir kuruluşun misyon, vizyon ve amaçlarına ulaşmak için hangi yolu izleyeceklerinin ifadesidir. Stratejiler için atanmış hedeflerin gerçekleşmeleri ise performans göstergeleri ile takip edilir. Bu hedefleri gerçekleştirecek ve performans göstergelerindeki değişimleri doğrudan etkileyecek süreçler tanımlanır. Süreçlerin tanımlanmaması veya tasarlanmaması halinde stratejilerin uygulamaya konulması mümkün olamayacaktır.

Bir çok kamu kuruluşunda ve yerel yönetimlerde henüz süreçlerin tanımlı olmadığı bilinmektedir. Bu nedenle, stratejik planların başarısızlığa uğraması olasılığı oldukça yüksektir. Bu sorunun üstesinden gelmek ise süreç analizi çalışmalarını bir an önce başlatmak ve müşteri/paydaş beklenti analizleri ile belirlenecek performans göstergeleri ile kuruluşları yönetmek ile mümkündür.



Şekil 6.2 Stratejiler ve süreçler ilişkisi

Göstergelerin tespiti yapılırken, süreç performans göstergeleri ve kurum performans göstergeleri ayrı değerlendirilmelidir. Süreç performans göstergelerinden stratejik olanlar kurum düzeyinde ele alınabilmekle birlikte asıl performans göstergelerinin belirlenmesinde CAF’daki başlıklardan yararlanılması kapsam dışı bir konunun kalmaması açısından önemlidir.

Şekil 6.2’de gösterildiği üzere, süreçlerin performans göstergelerindeki değişimler ile takibini ve iyileştirilmesini, bu göstergelerin stratejilerini ne derecede uygulayabildiklerini izah edecek şekilde kullanmayı başaran kuruluşlar vizyonlarına doğru daha rahat ilerleyeceklerdir.

6.4 Değişime Direnç

Özel sektörde önemli bir kontrol aracı olan kâr kamu örgütlerinde genellikle olmadığından mali kontrol güçleşmektedir. Kamu kurumlarında, kâr yerine, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkilidir. Kâr güdüsüyle çalışan özel sektör örgütlerinde tepe yöneticisi ve hissedarlar kararlarda oldukça etkili ve esnek iken kamu kurumları komiteler aracılığıyla ve uzun karar sürecini gerektiren tarzda çalışırlar. Komiteler yoluyla karar alma geri beslemenin alınıp öneri ve eleştirilerin içselleştirilmesini ve amaçların gerektiğinde yeniden gözden geçirilmesini zorlaştırır. Kamu kurumlarında kırılması zor ve yeni yönetim anlayışlarının önünde ciddi direnç oluşturan gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve normlar oluşmuştur. Bunlar değişimi ve uzun vadeli stratejik yönetim ile stratejik düşünmenin önünü büyük ölçüde tıkarlar (Acar ve Özgür, 2004).

Bu nedenle değişimi iyi yönetmek için stratejik planlama yapılan kamu kuruluşlarında maksimum katılım sağlanmalı ve bu yeni yönetim şeklinin özümsemesi noktasında gerekli eğitim desteği verilmelidir. Kamu örgütleri insan kaynaklarını stratejik yönetimin önemi konusunda eğitmeli ve yöneticilerinin her birini bir stratejist gibi düşünecek tarzda yetiştirmelidir. Aksi halde, bu yeni yönetim anlayışının benimsenmesinde sorunlar çıkacak ve uygulamalar başarısız olacaktır. Bu konuda motivasyonu sağlama görevi büyük ölçüde stratejik planlama ekibi ile eşgüdümlü çalışacak olan insan kaynakları birimine düşmektedir. Bununla birlikte üst yönetimin bu değişim sürecinde liderlik yapması kurumun çalışanlarının ve yöneticilerin motivasyonunda olumlu etkiler yapacaktır.

7. SONUÇ

Bu proje, kamuda stratejik yönetim sistemi ile ortaya çıkan değişim sürecinde, kamu yöneticileri ile yerel siyasi otoritelerin ilk refleksleri, ilk algıları ve değişime olan tepkilerinin gözlenmesi açısından önemlidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci tepe yönetiminin liderliğinde başlatılmış, daha sonra tüm orta ve alt kademe yöneticiler ile sürdürülmüştür. Belediyelerin karar organları seçilmiş ve atanmış üyelerden oluşmaktadır. Siyasiler ve bürokratlar stratejik planlama sürecine farklı bakış açıları ile yaklaşmışlardır. Örneğin, siyasiler stratejik planın kamuoyuna açıklanmasından sonra, siyasetin hareket alanını sınırlandıracağı gerekçesiyle bu planlama yaklaşımına karşı soğuk tutum sergilemişler, bürokratlar ise bu yönetim modeli ile ortaya çıkan performans takibi konusunda tedirgin olmuşlardır. Çünkü, stratejik planlama, kaynak tahsis edilecek öncelikli alanların belirlenmesini ve performansın bu alanlarda ölçülmesini öngörmektedir.

Diğer bir konu çalışma kültürü ile ilgilidir. Belediyelerin mali özerkliğinin getirdiği rahatlıkla beraber, sorunlara günübirlik çözüm üretme anlayışının yaygın olması stratejik planlama yaklaşımı ile köklü bir değişikliğe uğramaktadır. Kamuya hizmet veren kurumların yöneticilerini daha planlı çalışmaya iten bu yönetim aracının uygulanması çalışma kültürünün değişimini de zorunlu kılacaktır. Ancak, çalışanların ve yöneticilerin bu yeni kültüre uyum sağlamaları kolay olmayacaktır. Yeni kamu yönetimi modeline geçişte oluşan direncin kırılması ve bu yönetim yaklaşımının başarılı olması kamu kurumlarındaki tepe yöneticilerinin bu konuya olan inançları ve kararlılıkları ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca, kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri, yeni yönetim anlayışına geçişi kabul ettirme noktasında ve geçiş sürecinin alacağı zamanı kısaltmada etkili olacaktır.

Tüm bunlarla birlikte, stratejik planlama sürecinde, kamu kurumları ilk defa kendilerini eleştirel bir bakışla yeni baştan değerlendirmeye başlamıştır. Daha önce, gündemde olmayan verimlilik ve etkinlik kavramları kamuda yoğun bir şekilde tartışılmaya başlamıştır. Bu tartışmanın, ölçek itibarıyla kamu kurumlarının en büyüklerinden biri olan İBB’de başlamış olması ise, bu yeni sistemin amacına ulaşacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, M., ve Özgür H., (2004), Çağdaş Kamu Yönetimi : Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- Aktan, C. C., (1998), Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim, Simge Matbaacılık
- Alkan, A.T., (2006), “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAlper%20Tunga%20ALKA%5C39-56.pdf
- Ateş, H. ve Çetin, D., (2004), Çağdaş Kamu Yönetimi : Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- Atkinson, A., 1998, “Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation”, The University of Waterloo, Canada European Management Journal Vol. 16, No. 5, pp. 552–561
- Bennis, V., (1997), Liderlerin Lideri olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi. Rekabet, Kontrol Liderlik, Pazarlar ve Dünya, Derleyen Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah kitapları, İstanbul, s. 134
- Bilir, C., (2001), İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi
- Bircan, İ., (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>
- Bolton N., Leach S., (2002), “Strategic Planning in Local Government: A Study of Organisational Impact and Effectiveness”, Local Government Studies, 28:4, 1 – 21 To link to this article: DOI: 10.1080/714004169 URL: <http://dx.doi.org/10.1080/714004169>
- Bryson J.A., (1988), “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations Long Range Planning”, Vol. 21, No. 1, pp. 73 to 81, Printed in Great Britain
- Campbell, A. ve Yeung, S., (1991), “Creating a Sense of Mission, Long Range Planning”, No.4, Great Britain: Pergamon Press, Vo1.24, August 1991, ss. 12-14.
- Çetinkaya, H., (2004), Endüstriyel İşletmelerde Uzun Dönemli Stratejik Planlama ve Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi
- Çevik, H.H., (2001), Türkiye’de Kamu yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara
- Demirdöğen, O., (1997), Swot Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, s.114
- Dietger, H., (1991), Strategic Management-Task and Challenges in Challenges in The 1990s. Long Range Planning, ss.26-28
- Diñer, Ö., (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul
- DPT, (2006), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.dpt.gov.tr>
- Drucker, P., (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon

Yayıncılık, İstanbul

Eren, E., (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul

Erkmenol, A., (1995), Stratejik Yönetim Planlama ve Uygulama Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Kocaeli

Fidan, Y., (1998), “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, Yönetim ve Organizasyon, Konya Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 10, Konya, s. 191

Glueck, W. F., Jauch, L. R., (1988), Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill International Editions Management Series, Fifth Edition, Singapore

Güçlü, N., (2003), “Stratejik Yönetim”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 61-85

Güner, S., (2004), “Avrupa Kamu Yönetimlerinde Yeni Bir Kalite Modeli (The Common Assessment Framework – Caf)”,
http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/444_113_124.doc

Hatiboğlu, Z., (1993), Temel Yönetim ve Organizasyon , Beta Yayıncılık

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

Kırım, A., (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul

KOSGEB, (2004), Strateji ve Stratejik Yönetim, (<http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin>)

Köseoğlu, Ö., (2004), “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdare Dergisi,
http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc

Kurun Özçoban, N., (1994), Stratejik Planlamada Firma İçi Analiz PIMS Veri Tabanı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi

Lyddon J.W., (2006), Strategic Planning In Smaller Nonprofit Organizations: A Practical Guide for the Process, Western Michigan University,
<http://www.wmich.edu/nonprofit/guide7.htm>

Mirze, S. K., Ülgen, H., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul

Narinoğlu, A., (2007), Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, Mart Matbaacılık, İstanbul

Norton, D. P., Kaplan R. S., (2001), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Pamuk, G., (1998), Uzun vadeli Planlama, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul

PEB, (2004), Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Maliye Bakanlığı,
<http://www.bumko.gov.tr>

SAYIŞTAY, (2002), Sayıştayın Performansının Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Sayıştay, Ankara.

Şemaki, S., (1999), Bir Stratejik Yönetim Modeli Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi

Taşkıran, N., “Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s:1, s. 365

TEPAV|EPRI (2005), Genel Değerlendirme Çerçevesi - Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Yayını, ISBN 9944-927-01-5

Tosun K., (1992), İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Ankara, Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı

Wright P., Pringle C. D. ve Kroll M. J., (1992), Strategic Management Text and Cases, USA.

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

EKLER

Ek 1. Kurum İçi Araştırma Mülakat Soruları

1. Biriminizin gerçekleştirmekte olduğu temel faaliyetler / sunduğu hizmetler nelerdir?
2. Biriminizin sorumluluğu altında bulunan / ilişkili olduğu diğer birimler, dış kuruluşlar ve bunlarla olan ilişkileri nelerdir?
3. Biriminizin yetki ve sorumluluklarını sıralayınız.
4. Biriminizle aynı yada benzer görevi yapan birimler ve bunlarla yetki çakışmaları var mı?
5. Biriminizde kullanılan raporlama sistemini yazınız.
6. Biriminizin faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sisteminizi yazınız.
7. Biriminizin faaliyetlerini düzenli olarak sunduğu bir birim var mı? Varsa sunulan birim/ birimler hangisidir?

..... MÜDÜRLÜĞÜ/ DAİRE BAŞKANLIĞI				
Kadro	Eğitim Seviyesi	Sayı	40 yaşın altında	40 yaşın üstünde
Memur	Üniversite Mezunu			
	Üniversite Mezunu			
	Lise			
	İlköğretim			
	İşçi			
BİT	Üniversite Mezunu			
	Üniversite Mezunu			
	Lise			
	İlköğretim			
Vekil Memur	Mühendis			

8. Biriminizdeki personelin sayı ve nitelikleri ile ilgili olarak aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

..... MÜDÜRLÜĞÜ/ DAİRE BAŞKANLIĞI				
Personel Sayısı/Meslek	Meslek 1	Meslek 2	Meslek ...	Meslek 1
Sayı				

9. Biriminizin son 3 yıldaki faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki gösterge değerlerini ve gerçekleşme yüzdesini belirtiniz.

Yıl:	Adı	Gerçekleşme yüzdesi
Gösterge 1		
Gösterge 2		
Gösterge ..		

10. Sizce kurumumuzun sahip olduğu ilke / değer / gelenekler nelerdir? Sıralayınız.
11. Biriminiz faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi teknolojileri kullanmaktadır? Faaliyetlerinizle ilgili olarak dünyada kullanılmakta olan ve İBB'nin kullanabileceğini düşündüğünüz yeni teknolojiler / yöntemler mevcut mudur?
12. Biriminizin sahip olduğu fiziksel altyapıyı (bina, araç vs.) belirtiniz.
13. Biriminiz bilgi-iletişim teknolojilerini ne düzeyde kullanmaktadır?
14. Biriminizin faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşmakta olduğu temel sorunlar nelerdir? (strategic issues)

Problem	Etki	Kategori	Önem Derecesi
		yönetsel, mali,..	

15. Biriminizin mali kaynakları nelerdir?
16. Biriminizin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde avantaj yaratan ve üstünlük olduğunu düşündüğünüz konular var mıdır? (temel üstünlükler)
17. Biriminizin gerçekleştirmekte olduğu önemli faaliyet ve projeler nelerdir? Bu projeler ne durumdadır?

Ek 2. Paydaş Bildirim Formu

ÖRNEK

BİRİM	:
TARİH	:
HAZIRLAYAN	:
ONAYLAYAN	:

PAYDAŞ BİLDİRİM FORMU

Verilen örneği dikkate alarak, biriminizin ilişkili olduğu kişi ve kuruluşlarla ilgili bilgiler doğrultusunda aşağıdaki formu doldurunuz.

#	Paydaş (Kişi / Kuruluş)	Nasıl ve Ne açıdan ilişkili?	İletişim	
			İlgili Kişi	İletişim Bilgileri
1	DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI	İBB Stratejik Planlama çalışmasını da etkileyecek kılavuzun hazırlanması, stratejik planlama çalışmalarında rehberlik ve stratejik planın onaylanması	Nahit BİNGÖL	Adres: Devlet Planlama Teşkilatı, ANKARA Tel: (312) 294 50 50 e-posta: nbingol@dpt.gov.tr
2	Mahalle Muhtarları	Eğitim Müdürlüğünün ve Sosyal Hizmetler Özürlüler Şube Müdürlüğünün yardımlar hususunda işbirliği	Muhtarlar	Adres: Tel: e-posta:
3	İstanbul Emniyet Müdürlüğü	Gecekondu ve kaçak bina yıkımları esnasında, kolluk olarak yıkımlarda görev yapılması	Emniyet Müdürlüğü Yetkili personeli	Adres: Tel: e-posta:
4	BEDAŞ / TEDAŞ	Yol Bakım Ve Onarım Müdürlüğünün asfaltlama çalışmalarında	Bölge Müdürü	Adres: Tel: e-posta:
5	Kiracılar	Emlak Müdürlüğüne Kiralanan gayrimenkullerin kiralayanları		Adres: Tel: e-posta:

Ek 3. Vatandaş Anketi

DEMOGRAFİK SORULAR

K 01 YAŞ

1) 18 – 24 4) 45 – 54

2) 25 – 34 5) 55 +

3) 35 – 44

K 02 CİNSİYET

1) KADIN 2) ERKEK

K 03 EĞİTİM

1) OKUR – YAZAR 4) LİSE MEZUNU

2) İLKOKUL MEZUNU 5) ÜNİVERSİTE MEZUNU

3) ORTAOKUL MEZUNU 6) LİSANS ÜSTÜ

K 04 MEDENİ DURUMUNUZ?

1) EVLİ 2) BEKAR 3) DUL – BOŞANMIŞ

K 05 AİLENİZDEKİ TOPLAM BİREY SAYISI?

1) 1 KİŞİ 2) 2 KİŞİ

3) 3 KİŞİ 4) 4 KİŞİ

5) 5 KİŞİ

6) 6 KİŞİ

7) 7 KİŞİ

8) 8 KİŞİ

9) 9 KİŞİ

10) 10 KİŞİ VE ÜZERİ

K 06 KAÇ YILDIR İSTANBUL’DA YAŞIYORSUNUZ?

1) 1 YILDAN AZ 5) 16 – 20 YIL

2) 1 – 5 YIL 6) 21 – 30 YIL

3) 6 – 10 YIL 7) 30 YILDAN FAZLA

4) 11 – 15 YIL

07 HANGİ İLÇEDE İKAMET EDİYORSUNUZ?

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ’NDEN MEMNUNİYET	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
8. Genel olarak İstanbul’da yaşamaktan memnunum	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Genel olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ni başarılı buluyorum	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul’un sorunlarına gereken çözümleri üretebilmektedir.	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

AŞAĞIDA İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE YAKLAŞIMINIZI BELİRTİNİZ.	Bu faaliyet hakkında	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
11. Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
12. Tarihi çevrenin ve kültürel varlıkların korunmasında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
13. Doğal mirasın korunmasında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
14. Hava kirliliği ile mücadele çalışmalarında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15. Deniz kirliliği ile mücadele çalışmalarında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
16. Park, bahçeler ve oyun alanları yapımında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
17. Meydan ve çevre düzenlemesi çalışmalarında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
18. İstanbul'un ulaşım problemlerine çözüm üretilmesinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
19. Otobüsle ulaşım hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
20. Deniz ulaşımı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
21. Raylı sistem (metro-tramvay-teleferik) ulaşımı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
22. Yaya ulaşımına tahsis edilmiş alanlar konusunda BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
23. Trafiğin yönlendirilmesine yönelik (trafik sinyalizasyonu, trafik işaretleri ve yön levhaları) çalışmalarda BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
24. Drenaj sistemleri (yağmur suyu ve kanalizasyon) hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
25. Doğalgaz hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
26. İçme ve kullanma suyu sağlamada BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
27. Yol / kavşak / trotuar yapım ve bakım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
28. Dere ıslahı çalışmalarında BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

29. Kütüphane ve müzecilik hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
30. Tiyatro ve sahneler konusunda BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
31. Kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi ve desteklenmesinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
32. Tedavi edici ve koruyucu sağlık hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
33. Sivri sinek ve haşaratla mücadele konusunda BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
34. Kurban kesiminde gerçekleştirilen destek faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
35. İSMEK meslek edindirme kursları hizmetinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
36. İSMEM sokak çocukları meslek edindirme ve ıslah evleri hizmetinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
37. Engellilere yönelik hizmetlerde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
38. Kadın, çocuk, dul ve yetimlere yönelik sosyal yardım hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
39. Yaşlılara yönelik sosyal yardım ve bakım hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
40. Gıda yardımları faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
41. Eğitim yardımları faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
42. Mezarlık hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
43. İtfaiye hizmetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
44. Yoğun kar-yağmur yağışı sonrasında ortaya çıkan sıkıntılara karşı alınan önlemler ve altyapı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
45. Depreme yönelik önlem alma faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
46. Halka ilişkiler (Beyaz Masa) ve tanıtım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
47. İBB web sitesi çalışmasıyla BAŞARILIDIR	0 ☐	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

48. SİZCE İSTANBUL’UN ÇÖZÜLMESİ GEREKEN EN ACİL SORUNLARI NELERDİR?

(ÖNEM DERECESİNE GÖRE BELİRTİNİZ)

1)
2)
3)

49. YAŞADIĞINIZ BÖLGENİN(İLÇENİN) ÇÖZÜLMESİ GEREKEN ÖNEMLİ SORUNLARI NELERDİR?

(ÖNEM DERECESİNE GÖRE BELİRTİNİZ)

1)
2)
3)

50. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ’NİN EN BEĞENDİĞİNİZ YÖNÜNÜ BELİRTİP,

BU KONUDAKİ GÖRÜŞLERİNİZİ KISACA AÇIKLAR MISINIZ?

--

51. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ’NİN EN YETERSİZ BULDUĞUNUZ YÖNÜNÜ BELİRTİP,

BU KONUDAKİ GÖRÜŞLERİNİZİ KISACA AÇIKLAR MISINIZ?

--

52. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ’NİN SİZE ULAŞTIRAMADIĞINI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ

BİR HİZMETİ VAR MI? VARSA KISACA AÇIKLAR MISINIZ?

--

İL : İSTANBUL

TELEFON :

İLÇE :

AD – SOYAD :

MAHALLE / SOKAK :

ANKETÖR

AP NO / DAİRE NO :

AD – SOYAD :

Ek 4. Paydaş Katkı Formu

Formu Dolduran;

Kişi :

Kuruluş:

- 1.İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ilişkilerinizi değerlendiriniz. Mevcut durumda olumlu / olumsuz gördüğünüz hususlar ve bunlarla ilgili önerileriniz nelerdir?
- 2.İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilişkili olduğunuz konu(lar)la ilgili faaliyetlerini değerlendiriniz. Bir

paydaş olarak, İstanbul büyükşehir Belediyesi'nden bu konu(lar)daki beklentileriniz nelerdir?

Teşekkürler... İfade etmek istediğiniz başka görüşleriniz varsa lütfen aşağıda kısaca belirtiniz.

Ek 5. Çalışan Anket Formu

Lütfen belirtilen ifadeleri okuyarak memnuniyet düzeyinizi, 5 dereceli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde memnunum	Yüzde yüz memnunum
1. Bir KAMU Kurumunda Çalışıyor Olmaktan (Diğer Kamu Kuruluşlarıyla Karşılaştırıldığında)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
2. İBB'de Çalışıyor Olmaktan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
3. Bulunduğum Bölümde Çalışıyor Olmaktan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Bağlı olduğunuz ilk yöneticiyi düşünerek yanıtlayınız.

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde memnunum	Yüzde yüz memnunum
4. Problemleri Ve İhtiyaçları Anlayıp Çözmeye Çalışmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
5. Aldığı kararlarda astlarının fikirlerini dikkate almasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
6. Yapılan işi gerektiği gibi (doğru bir şekilde) değerlendirmesinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
7. Kurumu hedeflerine ulaştıracak bilgi, beceri ve deneyime sahip bulunmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
8. Yeni fikir, öneri ve davranışları desteklemesinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
9. Tutarlı ve adil davranmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
10. Atama ve terfilerde çalışanların bilgi ve deneyimlerine önem vermesinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunu	Büyük ölçüde	Yüzde yüz memnunum
11. Beraber çalıştığım kişilerden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
12. Çalışanlar arasındaki iletişimden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
13. Çalışanların kendi görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
14. Çalışanların kendi görevleri ile ilgili konularda inisiyatif sahibi olmalarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15. Çalışanların işlerini zamanında yapmalarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
16. Kişilerin bilgi ve yeteneklerine uygun işleri yapmalarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

17. Çalışanların doğru ve dürüst olmalarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde memnunum	Yüzde yüz memnunu m
18. Genel olarak kurum içindeki iletişimden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
19. Hedefler konusunda yeterince bilgilendirilme durumundan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
20. Gerekli bilgileri süratle ve doğru olarak elde edebilme durumundan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
21. Fikirlerin rahatlıkla paylaşıldığı şeffaf bir ortamın bulunmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde	Yüzde yüz memnunu
22. Genel olarak maaştan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
23. Yemekten	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
24. Servis hizmetlerinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
25. Spor imkanlarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
26. İşin ağırlığına kıyasla alınan ücretten	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde	Yüzde yüz memnunu
27. Genel olarak çalışılan görev veya yapılan işten	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
28. İşin mesleki veya kişisel birikime uygunluğundan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
29. Gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olmaktan	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
30. İşin İBB'nin amaçları açısından önemli olmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde	Yüzde yüz memnunu
31. Fiziki çalışma koşullarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
32. Çalışma alanının temizliğinden	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
33. Isıtma-soğutma ve havalandırma koşullarından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
34. Çalışma ortamının güvenilir ve emniyetli olmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

35. İş kolaylaştırıcı araç ve gereçlerin bulunmasından	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

36. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nden beklentileriniz:

.....

.....

.....

.....

37. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ilgili değerlendirmeleriniz ve önerileriniz:

.....

.....

.....

.....

38. Cinsiyetiniz: 1. () Kadın

2. () Erkek

39. Kaç yaşındasınız?

40. Eğitim Düzeyiniz

1. İlkokul / ilköğretim/ Ortaokul.....()

3. Lise ve dengi okul()

4. Ön lisans (2 yıllık Meslek Yüksek Okulu)... ..()

5. Lisans (4 yıllık üniversite) ve üstü()

41. İBB'deki Hizmet Süreniz (Yıl olarak)

:..... Yıl

42. Statünüz

1. İşçi ()

2. Memur ()

3. Sözleşmeli Personel ()

43. Yöneticilik göreviniz var mı?

1. Evet ()

2. Hayır ()

Ek 6. Meclis Üyeleri Görüş Öneri Bildirim Formu

1. Stratejik Planlama Çalışmasını kapsam ve yöntem açısından değerlendiriniz. Olumlu ve olumsuz yöndeki değerlendirmelerinizi ve önerilerinizi özetle ifade ediniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Stratejik Planında, kurum geneli, işleyiş ve faaliyetlerle ilgili olarak yer alması gerektiğini düşündüğünüz hususlar varsa, lütfen aşağıda kısaca açıklayınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi misyon, vizyon ve ilkeleri ile ilgili çalışma sonuçlarını değerlendiriniz. Olumlu ve olumsuz yöndeki değerlendirmelerinizi ve önerilerinizi özetle ifade ediniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Teşekkür ederiz... Dile getirmek istediğiniz diğer konuları aşağıda belirtebilirsiniz.

.....

.....

Ek 7. Vizyon Sorgulama Formu

Tarih: 21.12.2005

Hazırlayan:

Grup No: 1

Tanım: VİZYON, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bildirimi kuruluşun kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir.

1. Lütfen hizmet sunduğunuz kesimlerin önümüzdeki 5 yıl ile ilgili beklentilerini de değerlendirerek, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelecek 25 yıl içinde bulunması gereken konumu nitelendiren kısa ifadeleri aşağıdaki alana not ediniz. Bunun için örneklerden yararlanabilirsiniz.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ideal geleceğinde...

Önem Derecesi

(En yüksek puan 10 olacak şekilde 1 – 10 aralığında değer atayınız.)

1.Şehir halkının yaşam kalitesini yükselten, güvenliği sağlayan yerleşim alanları	1
2.Bilgi teknolojilerini etkin kullanan	5
3.Hesap verebilen (açık ve katılımcılık)	6
4.Çeşitli kültürel kimliklere saygılı (Medeniyetler ittifak merkezi)	8
5.Planlı gelişen, altyapı ve ulaşım sorununu çözen	8
6.Her yazıya hizmet anlamında hizmetten yararlanma.Ulaşımın yapıldığı bir şehir	9
7.Erişilebilir şehirde yaşayanlara adil ve dengeli hizmet sunumu	3
8.Çalışanların memnuniyetini hedefleyen (kaliteli çalışan kaliteli hizmet)	7
9.Çevreye duyarlı	4
10. Turizm,ticaret ve kültürel alanlarda ulusal ve uluslararası organizasyonların çekim merkezi olan	10

2. Şimdi, 70 kelimeyi geçmeyen özet bir ifade ile, ilk soruda belirttiğiniz ifadeler doğrultusunda ve yukarıdaki vizyon tanımını dikkate alarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin gelecek 25 yıla ilişkin vizyonunu grup olarak ifade ediniz.

Şehrin ve şehirlinin yaşam kalitesini yükselten,planlı gelişerek altyapı ve ulaşım sorunlarını çözen,erişilebilir adil dengeli ve kaliteli hizmet sunan, çevreye duyarlı bilgi teknolojilerini etkin kullanan, hesap verebilen açık ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip,çalışanlarına değer veren şehrin tarihi ve kültürel mirasını koruyup yaşatan, ulusal ve uluslararası düzeyde Turizm, ticaret, kültür ve spor alanlarında dünya liderliğini hedefleyen bir İBB.

Ek 8. Stratejik Amaç ve Hedef Bildirim Formu

STRATEJİK AMAÇ-HEDEF FORMU

Tarih :
Hazırlayan:
Sektör :

Tel :
E-mail:

Tanım: Stratejik amaç, kuruluşun genel çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktayı gösterir, belirlenen misyon, vizyon ve ilkeler doğrultusunda kurumun bulunduğu noktadan gelecekte arzu edilen noktaya uygulamalar sonucu nasıl ulaşacağını açık bir şekilde ifade edilmesidir.

Stratejik Amaçlar oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Misyon, vizyon, değerler ve ilkelerle uyumlu ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik olmalı
- Ulaşılmak istenen nokta belirtilmeli ama bu noktaya nasıl ulaşılacağı detaylı olarak açıklanmamalı
- Hedeflerin gerçekleşmesinde yol gösterici olmalı
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizlerine göre şekillenmeli

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda müdürlüğünüzün stratejik amaçlarını oluşturunuz.

Stratejik Amaç:

Tanım: Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar

- Gerçekçi olmalı
- Ulaşılabilir olmalı
- Ölçülebilir
- Spesifik olmalı
- Sonuca odaklı
- Zaman çerçevesi içinde olmalı
- Açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, oluşturulan her stratejik amaç için hedeflerinizi belirleyiniz. Bir stratejik amaç için birden fazla hedef oluşturulabilir.

Hedef 1:

Hedef 2:

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi : 15/08/1979

Doğum Yeri : İstanbul

Lise	1993 – 1997	Küçükçekmece Orhan Cemal Fersoy Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)
Lisans	1999 – 2001	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü (İç Transfer ile Endüstri Müh.'e geçti)
Lisans	2001 – 2004	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	2004 – 2007	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Müh. Ana Bilim Dalı, Sistem Müh. Programı
Çalıştığı Kurumlar	2005 – 2007	İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Proje Koordinatörü
	2002 – 2003	Mercedes Benz Türk A.Ş. (Stajyer – 1,5 ay)
	2001 – 2002	Türkiye İş Bankası A.Ş. (Stajyer – 1,5 ay)
	2002 – 2003	Mercedes Benz Türk A.Ş. (Stajyer – 1,5 ay)
	1997 – 1998	USAŞ A.Ş.