

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK
PLANLAMA: MALATYA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN

HAZIRLAYAN
Faruk S. YOLCU

MALATYA 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: MALATYA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Faruk Selahattin YOLCU

DANIŞMAN
Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN

MALATYA-2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK
PLANLAMA: MALATYA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. S. MUSTAFA ÖNEN

HAZIRLAYAN
FARUK S. YOLCU

Jürimiz 09.07.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans/ doktora tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Sosyal Bilimler ve İktisat Fakültesi Anabilim, Ekonomik Bilimler Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	imzası
1. Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN	
2. Doç. Dr. Aydın LİSTA	
3. Dr. Öğretim Üyesi Fikret KOC	
4.	
5.	

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

ONUR SÖZÜ

Yüksek lisans tezi olarak sunmuş olduğum “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme**” başlıklı çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere bağlı kalarak ve aykırı hiçbir yardıma başvurulmadan tarafımdan yazıldığını, yararlandığım tüm kaynakların metin içerisinde ve kaynakçada yöntemine uygun bir biçimde gösterildiğini belirtir ve bunu onurum ile tasdik ederim.

Faruk Selahattin YOLCU

ÖNSÖZ

Son yıllarda kamu yönetimi alanında yaşanan küresel değişim ve gelişimler, yerel yönetim kuruluşlarını özel sektör kuruluşları gibi stratejik hareket etme anlayışına yönlendirmiştir. Bu yöndeki özel sektör yönetim uygulamalarının çeşitli yerel yönetim kuruluşlarında başarıyla uygulanma örnekleri, zamanla bu uygulamaların kullanımının küresel boyutlara ulaşmasını sağlamıştır. Küresel boyutlara ulaşan bu yönetsel eğilimler, devletleri ve hükümetleri, stratejik unsurların yerel yönetim kuruluşlarına entegre edilmesi yönünde etkilemiştir. Bu doğrultuda yerel yönetim kuruluşlarının gerçekleştirecekleri örgütsel eylemleri, stratejik olarak önceden belirleyerek, daha etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Temelde yerel nitelikli müşterek ihtiyaçları karşılayan kuruluşlar olmaları nedeniyle, birçok farklı alanda hizmet vermekte olan yerel yönetim kuruluşları, geniş hizmet ağlarına ilişkin eylemleri etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmeyi ancak belirli aralıklarla yürütecekleri stratejik plan çalışmaları ile sağlayabilmektedir. Bu mevcut durum doğrultusunda yerel yönetim kuruluşlarına ilişkin stratejik planlamaların mümkün olduğunca iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve dinamik tutulması gerekmektedir. Bu tez çalışması temel olarak bu gereklilik odağında yürütülmüştür.

Bu çalışmanın oluşturulmasında en başından itibaren, sunduğu bilgi ve tecrübeleri, yönlendirme ve bilgilendirmeleri ile bana yol gösteren, çalışmanın bilimsel temeller doğrultusunda şekillenmesine önemli ölçüde katkılar sağlayan saygıdeğer danışman Hocam Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN'e saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Çalışma süresince yardımlarını benden esirgemeyen bölüm hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Çalışma esnasında ve tüm eğitim hayatım boyunca benden yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma, yaşadığım süre zarfında her koşulda yanımda olan biricik anneme, tüm kardeşlerime ve arkadaşlarıma, sonsuz sevgi ve hürmetlerimi sunarım. Çalışmanın Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreçlerinin geliştirilmesi yönünde katkılar sağlayabilmesi dileğiyle...

Faruk Selahattin YOLCU

Malatya / Mayıs-2018

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME

Faruk Selahattin YOLCU

ÖZET

Günümüzde, küreselleşmeye paralel olarak bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, birçok alanda olduğu kadar kamu yönetimi alanında da ivmeli bir değişime neden olmaktadır. Bu doğrultuda yönetim anlayışları değişmiş, stratejik hareket etme ihtiyacı yönetsel ve toplumsal açıdan çok geniş alanlarda temel dinamik haline gelmiştir. Gün geçtikçe gerek teknoloji gerekse küreselleşme ile geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçilerek stratejik yönetim tekniklerinin kullanımına geçilmiştir. Kuruluşlarda kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla, kamu sektörü ve özel sektörün planlamaya verdiği önem giderek artmıştır. Yerel yönetim kuruluşlarının, mevcut ihtiyaçlarını elde etme süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları zorluk ve güçlüklerin üstesinden gelinmesi amacıyla ortaya konan çabalar, zamanla gelişerek önemli boyutlarda stratejik yönetsel süreçlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yönetsel süreçler, stratejik davranmayı ve bu yönde ön düşünsel süreçleri beraberinde getirmiştir. Yerel yönetimler, mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirme süreçlerinde karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelinmesi, kurumsal olarak daha yerinde ve daha etkili davranabilmek gayesi ile stratejik planlama çalışmaları gerçekleştirmeye başlamışlardır. Eylem öncesi gerçekleştirilen bu ön düşünsel süreçler zamanla kuruluşların temel dinamikleri haline gelmiştir.

Çalışmada, yerel yönetimlerin yapısal değişimine paralel olarak ortaya çıkan stratejik planlama kavramı ve bu kavramın Türk yerel yönetimlerinde doğuşu, gelişimi, uygulanışı ve önemi analiz edilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama anlayışı, beş yıllık iki ayrı dönem altında stratejik planın içerdiği bileşenlerin taşıdığı nicelik ve nitelikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 Stratejik Planı ile 2015-2019 Stratejik Planı'nda yer alan durum analizleri, misyon beyanları, vizyon bildirimleri, değer ve ilkeleri, stratejik amaçları, stratejik hedefleri ile hazırlık ve uygulama süreçleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Yerel Yönetim, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama, Malatya Büyükşehir Belediyesi,

STRATEGIC PLANNING IN LOCAL GOVERNMENTS: AN ANALYSIS ON MALATYA METROPOLITAN MUNICIPALITY

Faruk Selahattin YOLCU

ABSTRACT

Today, developments in the fields of science and technology parallel to globalization cause an accelerated change in the field of public administration as well as in many other fields. In this direction, the understanding of management has changed, and the need to act strategically has become a fundamental dynamic in a wide range of administrative and social aspects. As time goes by, technology has been abandoned from globalization and traditional management approaches and the use of strategic management techniques has been put into use. In order to ensure that resources are used effectively in organizations, the public and private sector have given increasing importance to planning. The efforts made by local governments to overcome the difficulties and difficulties they faced in the process of obtaining their present needs have evolved over time, leading to the emergence of strategic managerial processes in significant dimensions. These managerial processes brought strategic action and pre-thought processes in this direction. Local governments have begun to carry out strategic planning efforts to overcome the difficulties they encounter in the process of fulfilling their existing duties and responsibilities and to act more institutionally and more effectively. These preliminary intellectual processes that were carried out before the action became the basic dynamics of the institutions in time.

In the study, the concept of strategic planning emerged in parallel with the structural change of local governments and the emergence, development, application and importance of this concept in Turkish local governments were analyzed. The concept of strategic planning of Malatya Metropolitan Municipality was examined by examining the quantities and qualities of the components included in the strategic plan under two separate periods of five years. In this context, situation analyzes, mission statements, vision statements, values and principles, strategic objectives, strategic objectives and preparation and implementation processes of the 2010-2014 Strategic Plan and 2015-2019 Strategic Plan of Malatya Metropolitan Municipality were examined comparatively.

Keywords: Strategy, Planning, Strategic Planning, Local Government, Strategic Planning in Local Governments, Municipality, Malatya Metropolitan Municipality,

İÇİNDEKİLER

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME

Faruk Selahattin YOLCU

Y3516150105

Danışman: Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN

ONAY SAYFASI.....	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1. ÇALIŞMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAYICI BİLGİLER.....	1
1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı	1
1.3. Çalışmanın Problemi.....	2
1.4. Çalışmanın Hipotezleri	3
1.5. Çalışmanın Kapsam ve Sınırlılığı	3
1.6. Çalışmanın Yöntemi.....	4
2. STRATEJİK PLANLAMADA TEMEL KAVRAMLAR.....	6
2.1. Strateji Kavramı.....	6
2.1.1. Stratejinin Tanımı.....	7
2.1.2. Stratejinin Özellikleri	13
2.1.3. Stratejinin Avantajları ve Önemi	15
2.1.4. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	18
2.1.4.1. Strateji ve Yapı.....	18
2.1.4.2. Strateji ve Taktik.....	19

2.1.4.3. Strateji ve Politika.....	21
2.1.4.4. Strateji ve Planlama.....	23
2.2. Planlama Kavramı	25
2.2.1. Planlamanın Özellikleri ve Temel İlkeleri.....	25
2.2.2. Planlama Türleri.....	27
2.2.3. Planlama Yaklaşımları	28
2.2.4. Planlamanın Avantajları ve Önemi.....	30
2.3. Stratejik Yönetim Kavramı.....	31
2.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	32
2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	32
2.3.3. Stratejik Yönetimin Yararları	33
2.3.4. Stratejik Yönetimin Unsurları.....	34
2.3.5. Stratejik Yönetim Süreci.....	35
2.3. Stratejik Planlama Kavramı	36
2.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı	38
2.3.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	40
2.3.3. Stratejik Planlama Türleri.....	43
2.3.4. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Katkıları	45
3. STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ	47
3.1. Durum Analizi	47
3.1.1. Çevre Analizi	47
3.1.2. Paydaş Analizi	49
3.1.3. SWOT Analizi	49
3.1.4. PEST Analizi	51
3.1.5. Ansoff Matrisi.....	53
3.2. Misyon Beyanı.....	53
3.3. Vizyon Bildirimi	55
3.4. Amaç ve Hedefler Bildirimi.....	59
3.5. Strateji Bildirimi.....	63
3.6. Performans Yönetimi ve Göstergeleri	64
3.7. Stratejik Planın İzlenmesi ve Değerlendirmesi.....	65
3.8. Eylem Planı	66

4. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMANIN DOĞUŞU	68
4.1. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ...	69
4.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı	70
4.3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulama Olanakları.....	71
4.3.1. Yerel Yönetimin Özel Sektörden Farklı Yönleri	71
4.3.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamalarının Önündeki Engeller / Güçlükler	74
4.3.3. Stratejik Planlamanın Farklı Ulusal Kuruluşlarda Kullanılması	76
4.4. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Uygulamasının Doğası	76
4.4.1. Örgütsel Yapının Kurulması	77
4.4.2. Örgüt Kültürü Oluşumu	77
4.4.3. Kaynak Dağıtım Yapılması.....	78
4.4.4. Faaliyetlerin Stratejik Uygulanması	78
5. STRATEJİK PLANLAMADA LONDRA, BARCELONA VE İSTANBUL ÖRNEKLERİ.....	80
5.1. Londra Stratejik Planı	80
5.2. Barcelona Stratejik Planı.....	82
5.3. İstanbul Stratejik Planı.....	84
6. MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ (2010-2019).....	87
6.1. 2010-2014 Stratejik Planı.....	87
6.1.1. Durum Analizi.....	87
6.1.1.1. Tarihsel Gelişim	88
6.1.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	89
6.1.1.3. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi	90
6.1.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı	90
6.1.1.5. Paydaş Analizi	91
6.1.1.6. Kurum İçi Analiz.....	93
6.1.1.7. SWOT Analizi.....	93
6.1.2. Misyon Beyanı	97
6.1.3. Vizyon Bildirimi	98
6.1.4. Değer ve İlkeler	99

6.1.5. Stratejik Amaçlar.....	100
6.1.6. Stratejik Hedefler.....	101
6.1.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri	102
6.2. 2015-2019 Stratejik Planı.....	103
6.2.1. Durum Analizi.....	103
6.2.1.1. Tarihsel Gelişim	104
6.2.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	106
6.2.1.3. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi	106
6.2.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı	107
6.2.1.5. Paydaş Analizi	108
6.2.1.6. Kurum İçi Analiz.....	110
6.2.1.7. SWOT Analizi.....	111
6.2.2. Misyon Beyanı	115
6.2.3. Vizyon Bildirimi.....	116
6.2.4. Değer ve İlkeler	117
6.2.5. Stratejik Amaçlar.....	118
6.2.6. Stratejik Hedefler.....	119
6.2.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri	120
7. MALATYA BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	122
7.1. Durum Analizlerinin Karşılaştırılması	122
7.2. Misyon Beyanlarının Karşılaştırılması	123
7.3. Vizyon Bildirimlerinin Karşılaştırılması.....	125
7.4. Değer ve İlkelerin Karşılaştırılması.....	126
7.5. Stratejik Amaçların Karşılaştırılması	129
7.6. Stratejik Hedeflerin Karşılaştırılması	131
7.7. Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçlerinin Karşılaştırılması....	133
8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	136
KAYNAKÇA	142

KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE:	Araştırma - Geliştirme
DPT:	Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
GZFT:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
İBB:	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
KHK :	Kanun Hükmünde Kararname
KMYK:	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MB:	Malatya Belediyesi
MBB:	Malatya Büyükşehir Belediyesi
PEST:	Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Değerlendirme
STK:	Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT :	Strenght- Weakness- Opportunity- Threat
TBMM :	Türkiye Büyük Millet Meclisi
s. :	Sayfa
yy :	Yüzyıl

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1.4.2: Strateji ve Taktik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	20
Tablo 2.1.4.3: Strateji ve Politika Kavramlarının Karşılaştırılması.....	22
Tablo 2.1.4.4: Strateji ve Planlama Kavramlarının Karşılaştırılması.....	24
Tablo 2.3.2: Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramlarının Karşılaştırılması.....	42
Tablo 3.3: Misyon ve Vizyon Kavramlarının Karşılaştırılması.....	57
Tablo 3.4: Amaç ve Hedef Kavramlarının Karşılaştırılması	61
Tablo 7.4: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarında Yer Alan Temel İlke ve Değerlerin Karşılaştırması.....	130
Tablo 7.5: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Amaçların Karşılaştırması.....	132
Tablo 7.6: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Hedeflerin Karşılaştırması.....	134
Tablo 7.7: Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçlerinin Karşılaştırılması.....	136

1. ÇALIŞMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAYICI BİLGİLER

Bu başlık altında çalışmanın konusu, önemi, amacı, hipotezleri, problem cümlesi, kapsam ve sınırlılığı ile yöntemi açıklanmıştır.

1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Küresel dinamiklerin etkisiyle yerel yönetim kuruluşlarının neredeyse tamamının gerçekleştirecekleri eylemlerde stratejik planlama uygulamalarını kullanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak bu gereklilik yerel yönetim kuruluşları tarafından uzun dönemler boyunca yeterli ölçülerde karşılanamamıştır. Yerel yönetim kuruluşlarının kanuni bir görev ve sorumluluk olarak gerçekleştirdikleri stratejik planlama uygulamasının, ülkemizdeki yansımalarının ortaya konması önem arz etmektedir. Bu açıdan Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi, kuruluşun mevcut sorunlarının ortaya konulmasında ve gelecek stratejik planların hazırlık ve işleyiş süreçlerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmanın konusunu yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bu kapsamda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarının incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada yerel yönetimlerde stratejik planlama konusu incelenirken stratejik planlama kavramı ve buna ilişkin bileşenlere, yerel yönetimlerde stratejik planlamanın doğuşu ile stratejik planlamada Londra, Barselona ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin uygulamalarına genel anlamda değinilmiştir.

Bu çalışma, Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının incelenmesi doğrultusunda yerel yönetim kuruluşlarında belirli aralıklarla gerçekleştirilmekte olan stratejik planlama uygulamalarının nasıl hazırlandığı, ne tür nitelikler taşıdığı, doğru süreçleri içerip içermediği gibi temel özellikler açısından değerlendirilmektedir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Yerel yönetim kuruluşlarına ilişkin anlayışlarda küresel boyutlarda yaşanan düşünsel, sistemsal, teknolojik değişim ve gelişmeler, kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ayrımların giderek azaltılması, kamu sektörü yönetsel süreçlerinin özel sektörlere benzer niteliklerle yürütülmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Kamu yönetimi alanında küresel boyutlarda yaşanan bu değişim ve gelişimler Türk kamu yönetiminde de bu yönde yansımalar oluşturmuştur. Türk kamu yönetiminde yerel

ve merkezi kamu kuruluşlarda stratejik planlama unsurları kullanılmaya başlanmıştır. Yerel yönetim kuruluşların etkililiğinin sağlaması kaygısı ile TBMM tarafından ortaya konulan kanunlarla stratejik planlama uygulamaları Türk kamu yönetimine entegre edilmiştir. Bu doğrultuda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun, 9. Maddesinde kamu kuruluşlarının stratejik planlamaya ilişkin görev ve sorumluluklarını ortaya koymuş, bir yerel yönetim kuruluşu olan Malatya Büyükşehir Belediyesi'ni de stratejik planlama uygulamaları ile görevlendirilmiştir. Çalışma, stratejik planlama uygulamak görevinde olan yerel yönetim kuruluşlarının, oluşturdukları stratejik planlarda ne tür bileşenlere yer verdiğinin ve bu bileşenlerin ne tür nitelikler taşıdığının incelenmesi ve anlaşılması amacını taşımaktadır.

Bu çalışmanın esas amacı; yerel yönetimlerde stratejik planlama olgusu doğrultusunda stratejik planlama kavramlarına, bileşenlerine, aşamalarına değinmek; yerel yönetimlerde stratejik planlamanın doğuşu ile yerel yönetimlerin stratejik planlarına örnek gösterilen üç büyükşehir (Londra, Barselona Ve İstanbul) belediyesinin uygulamasını incelemek ve bu kapsamda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 dönemi ile 2015-2019 dönemi stratejik planlarını stratejik planlama oluşum aşamaları ve bileşenleri bakımından inceleyerek karşılaştırmaktır. Malatya Büyükşehir Belediyesi 2013 yılında Büyükşehir statüsünü kazandığından dolayı çalışmada Malatya Büyükşehir Belediyesine ait iki stratejik plan ele alınmıştır.

1.3. Çalışmanın Problemi

Çalışmanın odaklandığı konu özelinde literatüre ilişkin kısıtlılıklar, çalışmayı bazı soruların cevaplarını aramaya yöneltmiştir. Bu soruların odağında Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarının, ilgili literatür doğrultusunda hazırlanıp hazırlanmadığı, bu planlarda belirlenen unsurlarının kente dair bir vizyon taşıyıp taşımadığı, bu planlama süreçlerinin ne düzeyde önemsenerek gerçekleştirildiği gibi sorular yer almaktadır. Bu sorular şöyledir:

- (1) Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları kente ilişkin etkili bir vizyon taşıyor mu?
- (2) Kentin stratejik planlarının oluşturma süreçlerini etkileyen olumlu ya da olumsuz etkenler nelerdir?

(3) Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarını oluştururken, kente sunacağı hizmetlerde yerel ihtiyaçları ve talepleri önemli ölçüde dikkate alıyor mu?

(4) Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreçlerinde, çalışanlarının ve müşterileri konumunda olan halkın taleplerini yeterince önemsiyor mu?

(5) Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik plarlarda en temel unsurlar olan misyon ve vizyon bildirilerini kavramsal açıdan olması gerektiği şekilde oluşturuyor mu?

1.4. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışmaya temel oluşturan ana hipotez şöyledir:

Yerel yönetimlerde ve Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde oluşturulan stratejik planların, stratejik planlamanın ana bileşenleri ve kuruluşun çevresine ilişkin dinamikler doğrultusunda düzenlenmesi ve geliştirilmesi, bu stratejik planların etkililiğini artırır.

Bu çalışmaya temel oluşturan alt hipotezler ise şunlardır:

Alt Hipotez 1: Stratejik planlama ana bileşenleri olan misyon beyanı, vizyon bildirimi, değerler, stratejik amaçlar ve hedefler gibi bileşenlerin taşınması gereken temel niteliklerin daha iyi bilinmesi ve uygulamada dikkate alınması, Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının etkililiğini artırır.

Alt Hipotez 2: Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan oluşturulma sürecine daha çok personelin ve dış paydaşın katılımının sağlanması, kuruluşta katılımcı yönetimi güçlendirir.

Alt Hipotez 3: Yerel yönetim kuruluşlarının yönetsel birimleri bünyesinde, stratejik planlama konusunda daha bilgili ve eğitimli personelin artırılması, oluşturulan planların etkililiğini ve kuruluşun hesap verebilirliğini artırır.

Alt Hipotez 4: Yerel yönetim kuruluşları tarafından oluşturulan stratejik planlar vatandaşların kuruluşun eylem planına ilişkin bilgi edinimini kolaylaştırır.

1.5. Çalışmanın Kapsam ve Sınırlılığı

Çalışmanın kapsamı ve örnekleme bahsi geçen sebeplerle, dünya örneklerinin incelenmesi sonrası bir büyükşehir belediyesi olan Malatya Büyükşehir Belediyesi

özelinde sınırlandırılmıştır. Bu örneklem Malatya Büyükşehir Belediyesi tarafından düzenli olarak gerçekleştirilen stratejik eylemlerden biri olan beş yıllık stratejik planlama uygulamaları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmada; stratejik planlama kavramı, stratejik planlama kavramının diğer kavramlarla olan ilişkileri, stratejik planlama bileşenleri ve süreçleri, Türk yerel yönetim unsurlarında stratejik planlama anlayışının doğuşu ve gelişimi üzerinde incelemeler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin dünya perspektifinin daha net anlaşılabilmesi amacıyla Malatya ile benzer yönler ve nitelikler taşıyabilecek boyutlarda olan Londra ve Barselona kentlerinin son dönem stratejik planlama örnekleri incelenmeye çalışılmıştır. Ek olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin son dönem stratejik planı da çalışmada ele alınmıştır. İncelenen büyükşehir belediyeleri kendi aralarında da bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Son olarak yerel yönetimlerde stratejik planlamaya dair ülkemizdeki mevcut durum Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının içerdiği unsurlar ve bu unsurların taşıdığı nitelikler açısından incelenmesi yoluyla ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, dünyada yerel yönetim kuruluşları olarak Londra, Barselona ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin son dönem stratejik planları incelenerek Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının 2010 ila 2019 yılları arasını kapsamakta olan iki ayrı stratejik planı üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışma bu sınırlar içerisinde şekillendirilmiştir.

1.6. Çalışmanın Yöntemi

Çalışma, yerel yönetim kuruluşlarında uygulanmakta olan stratejik planlama unsurlarına ilişkin gerçekleştirilmiş çalışmalar göz önünde tutularak, büyük çoğunlukla yabancı literatürün taranması ve tercüme edilmesi yoluyla oluşturulmuştur. Stratejik planlama unsurlarının taşınması gereken değerler yabancı literatürler düzleminde araştırılmış, bu araştırma dizisi neticesinde yerel yönetim kuruluşlarında uygulanacak olan stratejik planlarda yer verilen unsurların sahip olması gereken temel nitelikler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, literatür taraması yapılarak mevcut kaynaklarının incelenmesi ve Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlamanın geçmişten günümüze kadarki gelişiminin incelenmesinde “Dolaylı Araştırma Yöntemi”nden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarına ilişkin edinilen

verilerin incelenmesi ve değerlendirilmesi karşılaştırmalar içeren bir yöntem ve anlayış doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Stratejik planlara ait unsurların farklı dönemlerdeki planlarda nasıl şekillendiği, unsurların farklı dönemlere ait yansımalarının farklı nitelikler taşıyıp taşımadığı ve bu unsurların ilkesel olarak bünyesinde taşıması gereken niteliklere sahip olup olmadığı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu yönde edinilen veriler çalışmada yer verilen değerlendirilmelerin temelini oluşturmuştur. Çalışma bu temel yöntemlerden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan kaynakların bir kısmı niversite kütüphanelerinden, bir kısmı elektronik kaynaklardan ve bir kısmı ise Malatya Büyükşehir Belediyesi arşivinden temin edilmiştir. Edinilen tüm bu verilerin yerel yönetimlerde stratejik planlamanın anlaşılmasına ilişkin bir bütünü meydana getirebilmesi için çaba gösterilmiştir.

2. STRATEJİK PLANLAMADA TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde çalışmaya ışık tutması açısından stratejik planlamaya ilişkin kavram ve yaklaşımların ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ilgili kavramların diğer kavramlarla olan ilişkileri de incelenmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji, başlangıçta halkların savaş alanlarında düşmanlarını yenmesi gerekliliğinden kaynaklanan bir ihtiyaç olarak meydana gelmiştir. M.Ö. 500'lerin sonunda, Sun Tzu, askeri stratejilere ve taktiklere odaklanan 13 bölüm içeren “Savaş Sanatı” adlı bir eser kaleme almıştır. Sun Tzu'ya göre, bir ordunun konumlandırılması ve bunu yaparken kişinin alandaki muhaliflerinin fiziksel çevrelerini ve öznel inançlarını hesaba katması gerekliliği ciddi önem taşımaktadır (Tzu, 2008: 67). Strateji ile değişen koşulları uygun bir şekilde karşılamak için çevreye hızlı bir şekilde uyum sağlamanın önemi ortaya konulmuş, planlamanın dinamik ve değişken ortamlarda da başarılı bir şekilde işleyebilmesini imkânlı kılan kilit noktalara vurgu yapılmıştır (Poister ve Streib, 2005: 49). Stratejinin askeri ve siyasi alanda kullanımı kelimenin tam anlamıyla dünya haritasının değişmesine sebep olmuştur. Bu durum birçok devletin ve halkının ya yükselişine ya da düşüşüne neden olmuştur. Bilgelik, bilim ve zanaatın benzersiz birleşimi, stratejiyi yaratmayı mümkün kılan ana unsur olmuştur. Stratejinin farklı alanlarda başarıyla uygulanabilir hale gelmesinden sonra, stratejik hareket edebilme yetisi evrensel olarak aranan bir yönetsel ve askeri beceri haline gelmiştir (Dinçer, 2003: 6).

Strateji, uzun dönemler boyunca askeri kökenli bir kavram olarak belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış bir eylem planını ifade etmiştir. Bir savaşa veya askeri operasyona dair tüm hareketleri planlama ve yönetme sanatı olarak uzun dönemler boyunca çeşitli yönetsel organlar tarafından etkili bir biçimde kullanılmıştır (Koç, 2017: 232). Askeri kullanımında strateji, bir operasyonun yürütülmesine yönelik oluşturulan taktiklerden farklıdır; strateji farklı hedeflerin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğuyula daha ilgili bir konumdur (Rider, 1983: 78). Savaşın ani olarak nasıl gerçekleştirildiği bir taktik meselesidir, ama savaşa dair içinde bulunan şartlar, koşullar ve bunlarla ilgilenmenin gerekip gerekmediği bir strateji meselesidir. Politik hedefler, askeri operasyonlar ve taktikler bünyelerinde stratejiye dair birçok unsur taşımaktadır. Konuyla ilgili pek çok düşünürün çalışmalarına dayanarak, “Strateji”yi, “güçlerin tehdidi ya da

fiili kullanımı da dâhil olmak üzere, politik amaçların peşinden gitmeye çalışmanın kapsamlı bir yolu” olarak tanımlamaktadır (Wescott, 2004: 97). Daha sonraları kar amacı güden organizasyonların mümkün olduğu kadar verimli bir şekilde sürdürülebilir bir kazanç elde etmesini sağlayabilmesi için kullanılagelen bir kavram haline gelmiştir

Strateji, yöneticilerin kuruluşun amaçlarından bir veya daha fazlasına ulaşmak için gerçekleştirdiği bir eylemlerdir. Strateji aynı zamanda, kuruluşlar ve kuruluşları meydana getiren çeşitli bileşenlerin istenen konuma ulaşılabilmesi için belirlenen genel bir yön olarak tanımlanmaktadır. Bu yön detaylı stratejik planlama süreçleri ile elde edilmektedir. Strateji, örgütsel faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve mevcut hedeflerin karşılanması için kurumsal ortamdaki kıt kaynakların kullanılması ve tahsis edilmesi ile ilgilidir (Özgür, 2004: 223). Strateji planlanırken, kararların bir boşlukta alınmadığını ve bir örgütün aldığı herhangi bir kararın, bu karardan etkilenecek olan iç ve dış çevresinden gelen bir tepkiyle karşılanacağını düşünmek önem arz etmektedir.

Strateji, hedeflere dair bilgileri, olayların belirsizliğini, dış ve iç çevrenin olası veya gerçekleşmiş davranışlarını göz önünde bulundurma ihtiyacı olarak da tanımlanabilmektedir. Strateji, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gösteren temel politikaları merkeze alarak, bu hedeflere en etkili yollardan ulaşma adına alınacak kararların bir şemasını oluşturmaktadır. Örgütün devam ettirmek istediği işe dair benimsemesi gereken organizasyon bileşenlerini belirlemekte, örgütün paydaşlarına, hedef kitlesine ve topluma katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Ruhanen, 2004: 244).

Strateji, genel bir ifadeyle yöneticiler tarafından kaynakların kullanımını içeren, iç ve dış çevrelerindeki örgütsel performanslarını arttırmak için kullanılan büyük hedefli ve acil girişimleri ele alan bir kapsamda tanımlanmaktadır (Poister ve Streib, 2005: 53). Strateji öncelikle örgütün misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirleme ve daha sonra bu değerlere ulaşmak için tasarlanan projeler ve programlar geliştirme sürecini ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda politikalar ve planlar geliştirmeyi ve daha sonra geliştirilen bu politikaları, planları, projeleri ve programları uygulayabilmek için mevcut ve kıt kaynakların en etkili şekilde tahsis edilmesini öngörmektedir.

2.1.1. Stratejinin Tanımı

Hiçbir kuruluş örgütsel amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeyi planladığı eylemlerinin her yönünü ayrıntılı olarak planlayamamaktadır ancak tüm kuruluşlar örgütlerinin nereye gittiği veya belirledikleri hedeflerine nasıl

ulaşılabilecekleri hakkında bazı stratejik fikir ve unsurlardan yararlanabilmektedir. Başka bir deyişle, tüm örgütler yönetsel süreçlerinde stratejik bir yön bulundurmaya ihtiyaç duymaktadır.

“Strateji” terimi köken olarak, “generalin sanatı” anlamına gelen Yunanca “strategos” kelimesinden türemiştir. Strateji “temel amaçların belirlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Bramwell, 1997: 170). Örgütün belirlemiş olduğu uzun vadeli amaçların, hedeflerin ve eylem alanlarının benimsenmesi, benimsenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak da tanımlanabilir. Strateji aynı zamanda amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan araçların bir araya getirilmesi olarak düşünülebilir. Strateji kavramına ilişkin temel yaklaşımlar şunlardır:

- Strateji, bir plan, manevra, desen, konum ve perspektiftir; strateji algılama, analiz etme, seçme ve hareket etme sürecidir. Strateji formülasyonu, örgütsel işleyiş ortamını ve mevcut kaynakları tamamlamalıdır. Strateji, kuruluşun etkinliği açısından önemli olan, dış çevresine bakış açısının, hedeflere karşı çevreyle ilgisinin altını çizer. Strateji örgütteki içsel stresleri engelleme, örgüt üyeleri arasındaki dengeli iletişime ve eylemlere katkıda bulunma ve ortak hedeflere ulaşılması isteğidir (Kloot ve Martin, 2000: 241).
- Strateji mevcut durumu analiz eden ve gerektiğinde değiştirme yetisini bünyesinde taşıyan, örgütün kaynağının ne olduğunu veya ne olması gerektiğini bulmayı öne alan sistematik bir eylemdir. Strateji, bir kuruluşun temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultudaki eylemlerin benimsenmesi, son olarak da bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynakların kuruluş tarafından tahsis edilmesi olarak görülmektedir (Çevik, 2001: 310).
- Strateji, ürün / pazar kapsamı, büyüme hızı, rekabet avantajı ve sinerji odaklı olarak örgüt tarafından belirlenen kararların alınması için gereken kurallar bütünüdür. Strateji, bir kuruluşun yöneticisinin öğrenme sürecine uygun olarak geliştirdiği yapısal olarak örgütle birlikte alınan kararların bir araya getirilmesi veya birbirine eklenmesini ifade etmektedir. Ayrıca strateji, planlama kavramıyla birlikte kullanılmaya başlandıktan sonra misyonu ve vizyon bildirimleriyle ortaya konan örgüte dair bir dizi temel amacı ifade eden bir anlamda kazanmıştır. (Andrews ve Walker, 2006: 57).

Stratejiye dair bu türden yaklaşımlar, stratejiyi örgütsel gerçekliğe dönüştürme konusunda bazı noktalarda eksiklik ifade etmektedir. Örgütsel ilerlemede alınacak yol, orta ve uzun vadeli kararlar ve üst düzey yönetim sorumlulukları, organizasyonun misyon ve vizyonu da içermektedir. Stratejiye ilişkin aksi yönde ortaya konan tanımlar ile indirgemeci tanımlama yapılmış olacaktır. Stratejinin rekabet avantajı sağlaması yönüne ilişkin tanımlar şunlardır:

- Stratejileri, örgütün amacına ulaşması ve rekabet edebilmesi için gerekli olan çok yönlü eylem kararlar olarak tanımlamaktadır. Strateji, işletmenin temel hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için tasarlanmış birleşik, kapsamlı ve entegre bir plandı ifade etmektedir. Strateji, kısmi cehalet koşulları altında karar verebilmek için bir kurallar bütünüdür. Stratejik kararlar, örgütün ekosistemiyle olan ilişkisi ile ilgili görülmektedir (Aktan, 2008: 5).
- Stratejiyi, kuruluş ve çevresi arasında aracılık eden bir güç olarak tanımlamaktadır: stratejiyi çevre ile başa çıkmak için örgütsel kararların akışlarında tutarlı kalıplar olarak görmektedir. Strateji, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına, dış ortamdaki fırsatlara ve tehditlere cevap vermesine olanak tanıyan, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öneriler ve talimatlar sağlamaktadır (Albrechts, 2004: 750).

Bilimsel olarak ortaya konulan bu strateji tanımlarında örgütsel rekabet avantajları özelliklerinin tanımlanması göze çarpmaktadır. Örgütsel rekabet gücü rakiplerine olan avantajlarına dayanıyor olsa da, bu avantajların örgütsel stratejinin seçimini etkilediği göz önüne alınmalıdır. Örgütsel stratejiyi seçmenin ilk adımının, düşünürlerin de belirttiği gibi örgütün rekabet avantajlarını tanımlamak olduğu dikkate alınmalıdır. Stratejinin örgütün doğru amaç ve hedefler belirleyebilmesi bakımından katkısını ortaya koyan tanımlar şunlardır (Berry, 1994: 326.):

- Strateji, hedef ve amaçlara ya da amaçlar örüntüsüne ulaşılabilmesi için, örgütün kendi içinde ya da dışsal çevresinde ne tür bir yapılanmaya ihtiyaç duyduğunu tanımlayacak olan temel politikalar ve eylemlerin bir bütünlük arz etmesi şeklinde tanımlanmıştır. Stratejinin kullanımı ile örgütün mevcut konumu ve kendini görmek istediği yer belirlenebilmektedir. Strateji, bir örgütün davranışını yönlendirmek için belirlenen kuralların bir parçası konumundadır. Dört farklı kural türü vardır: örgütün mevcut ve gelecekteki performansının ölçüldüğü standartlar (amaçlar, hedefler); dış çevre ile

ilişkilerin geliştirilmesine yönelik kurallar (hizmet stratejisi ya da iş stratejisi), organizasyonda ilişkilerin ve iç süreçlerin oluşturulmasına ilişkin kurallar (örgütsel kavram); ve örgütün faaliyetlerini günlük olarak yürüteceği kurallar (eylemsel politikalar). Strateji bu kurallar doğrultusunda atılacak adımların, gerçekleştirecek olan eylemlerin arka planını ifade etmektedir (Albrechts, 2004: 746).

- Strateji, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirleyen veya ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için temel politikaları ve planları üreten ve örgütün örgüte dâhil olması gereken iş ölçeğini belirleyen bir çözüm modelidir. Organizasyonun türü, hissedarlar, çalışanlar ve topluluklar için üretilen ekonomik ve ekonomik olmayan faydaların niteliğini ifade etmektedir (Mahoney ve Pandian, 1992: 367).
- Strateji, bir şirketin rekabet avantajını geliştirmek ve ayarlamak için bir eylem planının kasıtlı olarak araştırılmasıdır. Organizasyon ve rakipleri arasındaki farklar, rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Drucker, 1989: 91).
- Strateji, kuruluşların endişelenen yönünü tanımlamaktır. Örgüt yöneticisi veya kuruluşlar arasında başarı ve başarısızlık nedenlerini arayan herhangi bir kişi ile ilgili birincil endişeleri içermektedir (Berry ve Hill, 1992: 9).
- Ansoff, stratejiyi yöneticilerin örgütün ortaya koyabileceği en iyi performansı elde edebilmesi için gerçekleştirdiği bir dizi rekabetçi değişiklik olarak görmektedir. Stratejiyi, örgütsel misyon ve amaçları ile tutarlı sonuçlar elde etmek için üst yönetimin oluşturduğu planlar dizisi olarak tanımlamaktadır. Strateji, organizasyon ve çevresi arasındaki aracılık gücüdür ve örgütsel kararlara ve doğal olarak eylemlere odaklanmaktadır. Strateji oluşumunun, kasıtlı süreçlerle sınırlı olmadığı ancak resmi eylemlerin bir modeli olarak ortaya çıkabileceği öngörülmektedir (Ansoff, 1957: 121).
- Strateji, örgütün dış çevresi ile başarılı bir şekilde nasıl rekabet edeceği konusunda geliştirilen uzun tarihçeli bir teoridir. Stratejik davranabilmek başarılı bir performansa sahip olmak anlamına geldiği için, performansın stratejiden etkilenen bir faktör olduğunu da göz önünde bulundurulmak gerekmektedir. Strateji organizasyonun pazardaki konumunu güçlendirmek, müşteri memnuniyetini arttırmak ve performans hedeflerine ulaşmak için geliştirilen bir yönetim planıdır (Chandler, 1990: 37).

- Strateji, bir örgütün kaynaklarının ve eylemlerinin faaliyet gösterdiği çevreye uyumu olarak görülebilir. Stratejik kararlar normalde kuruluşun rekabet edebilme konusundaki avantajlarını elde etmeye çalışmakla ilgilidir (Whittington, 2008: 271).
- Strateji, bir örgütün ana hedeflerini, politikalarını ve eylemini bütünleştiren model veya plan olarak tanımlanabilir. Strateji, bir kuruluşun kaynaklarını, dış çevrede beklenen değişikliklere, göreceli iç güce ve zayıflıklara dayanan eşsiz ve uygulanabilir bir analizle belirler. Stratejik kararların kurumun çevresi ile ilgili olması muhtemeldir. Strateji, çeşitli gereksinimlerin kültürel ve politik süreçler sonucu ortaya çıkardığı bir eylem dizisi olarak görülmektedir (Berry, 1995: 240).

Örgütlerce belirlenen stratejik amaçlar, örgütsel yöneticiler tarafından kasıtlı olarak formüle edilen veya planlanan örgütsel eylemlerin taşınması istenen stratejik yönün bir ifadesi olarak görülebilir. Örgütlerde gerçekleştirilen stratejiler, organizasyonda reel olarak uygulanabilirliği bulunan stratejilerdir. Stratejilerinin tamamını sistematik bir şekilde formüle etmeye çalışan örgütlerde bile stratejik amaçlarının tamamını gerçekleştirilme olanağı elde edilememektedir. Stratejiyi kuruluşların sahip oldukları stratejik amaçlar doğrultusunda belirledikleri politikalar gören tanımlar şunlardır:

- Stratejiler, kurum politikaları ve çeşitli ekonomik faktörler tarafından da belirlenebilmektedir. Strateji, organizasyonların uzun vadeli yönü olarak kabul edilebilmektedir. Strateji, değişimin öngörülmesini savunan ve örgütün değerlerine veya misyonuna entegre olan, fırsatlardan yararlanabilmek için eyleme geçmeyi planlayan ileriye dönük eylem odaklı planlardır. Strateji, kuruluşun hedef ve amaçlarının örüntüsüdür ve bu hedeflere ulaşmak için temel politika ve planları ifade etmektedir (Barney, 2018: 3).
- Strateji, örgütün temel amaç ve hedefleri olup, bu hedeflere ulaşmak için seçilen başlıca eylem programları ve kullanılan kaynak tahsisinin ana birimini teşkil etmektedir. Organizasyonu çevresiyle ilişkilendirmenin önemini vurgulamaktadır. Strateji, örgüte hem yönlendirme hem de çevresiyle uyumu sağlamaktadır. Strateji; stratejik profil, stratejik tahmin, kaynak denetimi, araştırılan stratejik alternatifler, tutarlılık testleri ve son olarak stratejik tercih olmak üzere birkaç adımdan oluşmaktadır (Gordon, 2013: 42).

Düşünürlerin tanımları incelendiğinde stratejinin orta ve uzun vadeli örgütsel hedeflere kurumsal misyon ve vizyona bağlı olduğunu belirttikleri görülmektedir. Literatürde ifade edilene benzer bir şekilde, strateji tanımlarının orta ve uzun vadeli hedefleriyle olan ilişkisinden nadiren söz ettiği dikkat çekmektedir. Bu anlamda, klasik okul ve onun takipçilerinin orta ve uzun vadede stratejik olarak planlama ihtiyacını öngördüğü görülmektedir. Stratejiyi, örgütlerin gelişmesi ve dış çevreleri ile uyum sağlaması yönünde açıklayan tanımlamalar şunlardır:

- Stratejiler, kuruluşun kendi bünyesinde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmak için makro eylemler veya eylem kalıplarını ifade etmektedir. Strateji, kuruluşun bulunduğu ortamın, risk ve potansiyel faydalarını göz önünde bulundurarak, kaynaklarını ve hedeflerini yönlendireceği alternatifleri seçim eylemini ifade etmektedir. Strateji, örgütsel eylemlere ilişkin her alternatifin sunduğu fizibilite göz önüne tutularak yapılan seçimleri ifade etmektedir (Kemp, 2018: 37).
- Strateji, kuruluşun gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlediği hedeflerin, bunları gerçekleştirmeyi amaçladığı düzenin, süreç ve prosedürlerin bütünüdür ifade etmektedir. Strateji, bir ürün veya hizmetin tüketicinin gözünde farklılaştırılması ya da bu hizmeti rakiplerinkinden farklı bir faaliyet akışıyla sunulması olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1994: 113). Bu nedenle strateji, iyi bir rekabetçi konum yaratmak ve bu sürdürmekle ilgili görülmektedir. Strateji, rekabet güçlerine karşı savunma yapma veya örgütsel imkânların en zayıf olduğu sektörlerde bile pozisyon bulma olanağı olarak ifade edilmektedir.

Sonuç olarak strateji, geleceğe ulaşmak için bir örgütü seferber etme aracı olarak görülmektedir. Örgüte ilişkin belirli bir stratejiye sahip olmanın etkisi ve organizasyona sağladığı faydalar ön plana çıkmaktadır. Strateji, bir kurumun amacını ve yönünü belirlemek, yöneticilerini motive etmek ve örgütsel kaynakların örgütün temel hedefleriyle anlamlı bir şekilde bütünleşmesi ile ilgilidir. Strateji, bir organizasyonun şimdiki ve gelecekteki (etkiyi en üst düzeye çıkarmak için) paydaşların ihtiyaçları ile farklı beklentileri nasıl karşılayacağını belirlemektir (Poister ve Streib 2005: 48).

Bir kuruluşun stratejisi, onun dış dünyayla nasıl bir ilişki kurduğunu belirleyen, fırsatlardan en iyi şekilde nasıl yararlanacağını ortaya koyan, nasıl tehditlerle karşı

karşıya kalacağını öngörme hedefinde olan, değişimlere nasıl tepkiler vermesi gerektiğini açıklayan yenilik iyileştirme fırsatlarını ifade etmektedir. Strateji, örgütsel önceliklerin neler olduğunu, kuruluşun kaynaklarının nelere odaklanması gerektiğini açıkça ortaya koymaya çalışan bir yönetsel yaklaşım sunmaktadır (Rider, 1983: 77).

Stratejiler genellikle orta ve uzun vadeli eylemlere (üç ila beş yıl) odaklansa da kısa vadeli eylemlere de bağımlı olabilmektedir. Örgütler genel olarak işlerin ne zaman ve nasıl değişeceğini tam olarak tahmin edememektedir. Bu sebeple belirlenecek olan stratejilerin esnek olması gerekmektedir. Stratejiler genellikle “yukarıdan aşağıya” geliştirilir, ancak dünya çapında giderek yayılan bir stratejik yaklaşım doğrultusunda, organizasyondaki herkesin stratejilerin belirlenmesine erken katılımıyla harekete geçirilmesi ve motive edilmesi ön plana çıkmıştır. Bu anlayışla strateji organizasyonun tabanından ortaya çıkan örgütsel bir eylem haline gelmiştir (Chandler, 1962: 18). Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya katılımcı ve yaratıcı bir şekilde entegre olma yollarını bulmak, doğru stratejilerin belirlenebilmesi için hayati önem taşır hale gelmiştir.

2.1.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji tüm kuruluşlar için önemlidir çünkü geleceği tam anlamıyla öngörmek mümkün değildir. Mükemmel bir öngörü olmadan, kuruluşlar iş ortamını oluşturan belirsiz olaylarla başa çıkmaya hazırlıklı olmak durumundadır. Strateji, özünde rutin işlemlerden ziyade uzun vadeli gelişmelerle ilgilenir, yani yenilikler, yeni üretim yöntemleri veya gelecekte geliştirilecek yeni pazarlar ile ilgilenmektedir. Strateji, hedeflerine ulaşmak için kuruluş tarafından benimsenmesi gereken bir yön sağlayan eylemlerin planı olarak tanımlanabilir (Akdoğan, 2006: 6). Bu anlayışla strateji alternatifler arasında bir karar verme sürecidir. Kurumun güçlü ve zayıf yanlarının, organizasyon üzerinde etkisi olan dış ortamın dikkate alınmasını içermektedir. Strateji tarihte esas olarak ordu tarafından kullanılagelmiş olmasına rağmen günümüzde örgütlerinin yönetsel süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Örgütlerde organizasyon durumunda, rakiplerin benimsediği planları ve politikaları göz önünde bulundurmak için bir platform gerekmektedir, strateji bu önemli platformu sağlamaktadır. Strateji, kuruluşun dış çevresine karşı üstünlüğünü sağlayacak şekilde örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yapılandırılmasını içermektedir (Barutçugil, 2004: 56).

Bu yönüyle strateji, kuruluşun uzun vadeli hedeflerine karar vermek, aynı zamanda örgütsel hedeflere yönelik bir eylem sürecinin benimsenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların tahsis edilmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu nedenle bir strateji, örgütü mevcut bulunduğu yerden gelecekte olmasını istediği konuma almak için kullanılabilecek geniş bir planı ifade etmektedir (Wescott, 2004: 96).

Stratejilerin belirli temel özellikleri vardır. Bir strateji, belirlenmiş olan hedefe ulaşmak için kuruluş tarafından takip edilmesi gereken genel eylem sürecini içermektedir. Strateji, bu hedeflere ulaşmak için kuruluş tarafından yapılması gereken faaliyetlerin yönünü ve doğasını belirleyen seçimleri kapsamaktadır.

Strateji ayrıca, rakiplerin veya dış çevrenin kullanacağı taktikleri de göz önünde bulundurmaya içermektedir. Bu yönüyle, bir strateji sadece örgütün amaçlarını gerçekleştirme değil, aynı zamanda rakipler tarafından atılan adımları da karşılayabilme gayesi taşımaktadır. Strateji, örgüte dair iç ve dış faktörlerin doğru birleşimini sağlama amacındadır. Bu amaca yönelik olarak, kuruluşun kabul edebileceği bir strateji oluştururken, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile dış faktörlerin etkisini göz önünde bulundurmaya ifade etmektedir (Özgür, 2004: 208).

Strateji asla statik görülmemesi gereken bir yön taşımaktadır. Bu nedenle, bir stratejinin değişen zamanların özel ihtiyaçları göz önüne alınarak değiştirilmesi veya düzenlenmesi gerekmektedir.

Bazı durumlarda kuruluşun dış çevresi, stratejik olarak çelişkili eylemlerin gerçekleştirilmesine sebebiyet verebilmektedir. Stratejilerin birkaç farklı faktöre bağlı olmasından dolayı kuruluşun yöneticilerinin derhal harekete geçmesi veya duruma bağlı olarak daha sonraki bir tarih için belirlenenden farklı bir eylem gerçekleştirilmesine neden olabilmektedir. İyi bir strateji daima ileriye dönük olmak durumundadır. Bu, stratejik amaç ve hedeflerin daima geleceğe yönelik bir yön taşıması gerektiği anlamına gelmektedir. Stratejiye dair gerçekleştirilmiş olan eylemler, gelecekte alınması gereken kararlara rehberlik etmek için stratejik süreçler oluşturulurken kurum lehine kullanılabilmektedir (Agranoff ve Mcguire, 2004: 30).

Stratejiler genellikle örgütlerin üst düzey yönetimi tarafından oluşturulmaktadır. Öte yandan, daha düşük seviyedeki yöneticilerden ise organizasyonun üst yönetimi tarafından kararlaştırılan stratejileri uygulaması beklenmektedir. Bu sebeple örgütün

yukarıdan aşağıya oluşturduğu yönetsel birimler arasında sağlıklı bir iletişim ve sinerjinin var olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 38).

Strateji, kuruluşun çevresiyle objektif ortamın oluşturulup oluşturulmadığıyla, ya da örgütsel başarısı için gerekli olan eylem ve kaynaklara ilişkin her türlü dış çevre ile ilgilenmektedir. Bu yönüyle strateji, yönetimin sistem yaklaşımı üzerinde durmakta ve örgütü kendisinden etkilenen toplumun bir parçası olarak ele almaktadır.

Strateji örgüte dair hem dış hem de iç faktörlerin doğru birleşimini ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticiler, bir organizasyonla ilgili olarak örgütsel çevreye yönelik iç ve dış faktörleri, güçlü yanları ve zayıf yönleri, çeşitli eylem biçimlerini ele almaktadır (Whittington, 2008: 70).

Strateji, örgüte dair yönetsel eylemlerin göreceli birleşimidir. Bu birleşim belirli sorunları karşılamak, belirli sorunları çözmek ya da istenen bir amacı elde etmekle ilgilidir. Stratejilere dair alınacak kararlar, her durum için farklılık arz etmekte ve bu nedenle eylemler belirlenirken birbirinden farklı yaklaşımların bir arada kullanılmasını gerektirmektedir. Stratejik eylemler, çevresel değişkenlere bağlı olduğundan örgütsel yöneticiler mevcut durumlara yönelik eylemler gerçekleştirmektedir ancak gelişen çevresel durumlara bağlı olarak gelecekteki adımlarını revize edebilmekte veya tersine çevirebilmektedir (Eren, 2000: 6-7).

Strateji ileriye dönük bir yön taşıdığı için yeni gelişen bir durumda yeni stratejik eylemlerde bulunmayı öngörmektedir. Geçmişte hiçbir çaba gerektirmeyen dışsal durumlar zamanla değişerek ve önem etkisini artırarak çözümlere başvurmayı gerektirebilmektedir. Bu sebeple belirlenecek olan stratejiler özünde geleceğe yönelik olarak tasarlanmalıdır. Strateji, bir organizasyonun iyi tanımlanmış bir yol haritasını ifade etmektedir. Strateji bir örgütün genel misyonunu, vizyonunu ve ilerleyeceği yönünü tanımlamaktadır. Stratejinin amacı, bir örgütün güçlü yanlarını en üst düzeye çıkarmak ve rakiplerin kendi aleyhindeki gücünü en aza indirmektir. Başka bir deyişle strateji, “nerede olduğumuz” ve “olmak istediğimiz yer” arasındaki açığı kapatmaya yönelik çabalar bütünüdür ifade etmektedir.

2.1.3. Stratejinin Avantajları ve Önemi

Strateji, önerilen veya planlanan bir eylem planı veya prosedür aşamalarını belirleyen formüle edilmiş bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 14). Strateji

bir işe dair yapılması gerekenlerin formüle edilmiş veya organize edilmiş bir yöntemidir. Ancak stratejinin yönetim boyutu örgütsel eylemlerin optimizasyonuna yönelik bir sistem yaklaşımını ifade etmektedir. Strateji örgütsel olarak gerçekleştirilecek olan hareketlerde bir takım adımlar gerektirmektedir. Bu adımlar organizasyon stratejisinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve devam eden yönetsel süreçlerin denetimi ve düzenlenmesi olarak sıralanabilmektedir. Stratejinin, bir örgütün işleyişinin ayrılmaz bir yönü olduğu açıktır. Stratejiler örgütün değişen koşullara rağmen çevresiyle olan bağını ve uyumunu korumasına katkı sağlayan düzenlenmelerdir (Ansoff, 1980: 136).

Örgütlerin uzun vadeli başarı elde edebilmeleri için gerçekleştirecekleri doğru eylemleri benimsemelerine olanak sağlayan stratejik süreçlerin birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer, 2003: 22-25):

(1) Strateji organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru amaçlar ve hedefler oluşturma, uygulama ve değerlendirme sürecine olanak sağlamaktadır.

(2) Strateji ile donatılmış bir kuruluş, organizasyon çevresinde gerçekleşen herhangi bir duruma tepki vermekten ziyade proaktif davranma imkânına erişmektedir.

(3) Örgütün amacının anlaşılmasına büyük katkı sağlayan stratejiler sayesinde tüm çalışanlara misyon, vizyon, hedefler ve politikalar iletilir ve örgütün tüm bünyesinde bu temel gayelerin benimsenme olanağı yaratılmış olur.

(4) Bir kuruluşun gelecekteki başarısı için stratejiler oluşturmada dış ve iç ortamdan bilgi toplanmasına yardımcı olmaktadır.

(5) Strateji, bir kuruluşun bilgiyi üst düzey yöneticilerden düşük seviyedeki yöneticilere ve çalışanlara bağlılığı sağlamak adına yaymasını sağlamaktadır.

(6) Strateji bir organizasyonun tüm fonksiyonel alanlarının uyumlu bir biçimde birbirine entegre edilmesine olanak sağlamaktadır.

(7) Strateji, örgütlerdeki karar alma sürecine çalışanları daha fazla dâhil ederek onların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki performanslarını geliştirme ve katkı paylarını büyütme imkânı sunmaktadır.

(8) Strateji ile örgütsel tüm çabalar birleştirilme imkânı bulmakta ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için daha iyi yönlendirilme olanağı elde etmektedir (Berry, 1994: 327).

Strateji, kuruluşun üst yönetiminin organizasyonun geleceği hakkında düşünmek için günlük işlerden uzaklaşarak geri adım atmasını sağlayan bir disiplin

sağlamaktadır. Bu disiplin olmaksızın, organizasyon, büyük resmi dikkate almadan, bir sonraki problem ile ilgili çalışmakla asıl amaç ve hedefinden uzaklaşabilmektedir.

Hazırlık olarak değişime olanak sağlamaktadır. Örgütte meydana gelen ve örgütü değişiklikler yapmaya zorlayacak şeyleri tutarlı bir şekilde belirlemek zorluk taşımaktadır. Bu nedenle örgütteki ve dış ortamdaki olası değişim süreçlerinin farkında olmak gerekmektedir. Bir strateji geliştirmek, örgütü değişimin nereden gelebileceğine dair tahminlere ve incelemelere zorlamaktadır. Gerçekleşecek çevresel değişiklikler için bulunulan tahminlerde mükemmel sonuçlar elde edilmese de örgütün ani değişikliklerle başa çıkmak için daha hazırlıklı olması sağlanabilmektedir (Gordon, 2013: 42).

Örgüt içerisinde meydana gelebilecek olan çatışmaların azaltmasına olanak sağlamaktadır. Çatışmanın ana itici güçlerinden biri kurulan örgütsel iletişimlerde meydana gelen yanlış anlaşılmalardır. Strateji, kuruluş için net bir yön sağlayarak çatışmayı azaltmaya hizmet etmektedir. Strateji ile kuruluş bünyesindeki tüm yönetsel organlar ve çalışanlar asıl hedeflerin neler olduğunu ve örgütsel işleyişi bilerek hareket etme imkânı elde etmektedir (Eren, 2005: 28).

Strateji, örgütsel eylemlerin yönünü belirlemekte, stratejik amacı ve yönü takip etmek için gerçekleştirilecek eylemler açısından tutarlılığı sağlamaktadır. Strateji olmadan, örgütün bir yol haritası mevcut olmamakta ve birimler nazaran daha savruk biçimde hareket eder bir hale gelmektedir. Belirli bir stratejinin kuruluşta yürürlükte olmasıyla, örgütsel eylemler stratejik yön doğrultusunda koordine edilebilmektedir (Kloot ve Martin, 2000: 241).

Strateji kaynakların verimli ayrılmasına olanak sağlamaktadır. Örgütsel açıdan neyin önemli olduğunun belirlenmesine ve kaynakların o yönde tahsis edilmesine yöneltmektedir. Stratejilerin oluşturulması, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekten önem arz eden alanların ön planda olmasını kolaylaştırmaktadır. Strateji kullanımı, kuruluşun gelişiminde ve örgütsel amaçları açısından önemli olan konulara odaklanarak kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel rekabet avantajlarının tanımlanması strateji kullanımı ile doğrudan bağlantılıdır. Strateji, kuruluşun iç ve dış çevresine dair daha çok şey bilmesini ve dikkate almasını önemsemektedir. Strateji, örgütsel rakiplerinizin güçlü ve zayıf yönlerinin tarafsız bir değerlendirmesini içermektedir. Bu çaba, örgüte hedef kitlesini anlama ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sağlamaktadır. Fırsatların ve

tehditlerin tanımlanması kuruluşların başarısız olmasının başlıca nedenlerinden birini teşkil etmektedir. Kuruluşlar çevrelerinde ortaya çıkan tehditleri algılamak ve bu tehditlere doğru tepkiler vermek durumundadırlar (Mintzberg ve Waters: 1985: 263). Örgütsel çevrenin stratejik olarak değerlendirmesi, kuruluşlara karşılaşılabilecekleri olası tehditlerin bir analizini içermektedir.

2.1.4. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bir kuruluşun örgütsel amaçlarını ve hedeflerini benimseyen planları geliştirdiği ve uyguladığı süreci ifade etmektedir. Strateji kullanımında, örgütsel amaç ve hedefler geliştikçe değişen sürekli bir süreç söz konusu olmaktadır. Nispeten küçük kuruluşlar, küreselleşme gibi eğilimlere ve dışsal değişimlere uyum sağlayabilmeleri için yönetsel süreçlerinde stratejik davranmayı benimsemektedir. Stratejiye dair bazı kilit kavramlar örgütsel hedeflerin istendiği ölçüde gelişimine katkı sağlayan temel dayanaklar oluşturmaktadır. Bu başlık altında bu kilit kavramlar karşılaştırmalı olarak açıklanacaktır.

2.1.4.1. Strateji ve Yapı

Bir kuruluşun stratejisi, kuruluşun ana kaynaklarını nasıl kullanacağını belirleyen bütün bir işleyiş planını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir örgütün stratejisi, belirli hedeflere ulaşmayı ve örgütün hedef kitlesi ile olumlu bir ilişki ve iletişim halinde kalmayı amaçlayan bir eylem planı olarak görülmektedir (Güçlü, 2003: 69).

Bir örgütün yapısı, kurumun parçalarının içsel olarak birbirine uyma şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgütün eylem planlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için strateji ve yapının kusursuz bir şekilde birlikte dokunması gerekmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel yapı, bir kuruluşun hiyerarşi hakkında ne düşündüğünü vurgulamak, görevlere personel atamak, iş gücünün belirlenen ortak hedefe ulaşması için işbirliği içinde çalışmasını sağlamak yönünde kullanılmasını ifade etmektedir (Ekiz ve Somel, 2005: 14). Örgütsel yapılarda amaç, özellikle uzun vadeli üretkenlik için güçlü bir temel oluşturma sürecinde, görev çakışması ve iş gücü karmaşasından kaçınmaktır. Görev çakışması, iki veya daha fazla çalışanın farklı departmanlarda aynı görevi gerçekleştirdiği bir durumu ifade etmektedir ve kuruluşun kaynak israfına neden olmaktadır. Bu, yönetsel karışıklıklar ve verimsizlikler, hesap verilebilirlik konusunda eksiklik yaratmaktadır, çünkü örgütteki çalışanların neyi kimin yaptığı konusunda net bir sorumluluğu yoktur (Wescott, 2004: 97).

Uzun süredir, yapının stratejiden ayrı bir şey olarak görüldüğünü vurgulamak önem arz etmektedir. Yönetmel yapılar, verimliliği artırmak, ekip çalışmasını teşvik etmek, sinerji yaratmak, yeni departmanları ortadan kaldırmak ya da yaratmak, personel çıkarımı da dahil olmak üzere maliyeti düşürmek gibi amaç ve süreçleri yöneten bir yol olarak görülmektedir. Yönetmel yapılanmalar varsayım olarak tüm bunları ve daha fazlasını yapabilmektedir ancak daha az belirgin olan yapı ve stratejinin birbirine bağımlı olmasıdır. Kuruluşlar etkili, takım odaklı, sinerjik bir yapıyı yaratabilmektedir ancak iyi bir kurum stratejisi benimsenmediği takdirde, örgütün gelişimi açısından ilerleme kaydetme konusunda zorluklar yaşayabilmekte, hatta mevcut konumundan çok daha kötü bir duruma geriliyor olmakla karşı karşıya kalabilmektedir.

Organizasyonel strateji, bir şirketin örgütsel yapısını tanımlayıp oluşturmaya yardımcı olduğu için organizasyonun yapısı ve stratejisi birbiri ile doğrudan ilgili görülmektedir. Bir kuruluşun organizasyon yapısı, örgütsel stratejinin analizinin sonucuna dayanmaktadır. Kuruluş bu sonuçları öncelikli alanlarını belirlemek ve başarılı olmak için kendini nasıl konumlandıracağını belirlemek için kullanmaktadır (Ruhanen, 2004: 251). Sonuç olarak strateji ve yapı kavramları birbiriyle oldukça bağlantı iki kavram olarak karşımıza çıkmakta, stratejiye nazaran yapı kavramı örgüte ilişkin daha teknik unsurları kapsamaktadır. Örgütsel yapılanmalar sahip olunan stratejiler doğrultusunda şekillenmektedir.

2.1.4.2. Strateji ve Taktik

Yaklaşık 2.500 yıl önce, Çin askeri stratejisti Sun Tzu yazdı “Savaş Sanatı” adlı eserinde, “*Taktiksiz strateji, zafere giden en yavaş yoldur. Stratejisiz taktikler, yenilgiden önce gelen gürültüdür.*” diyerek taktik ve stratejinin birbiriyle çelişmeyen, yüzyıllardır aynı takımnda olan iki kavram olduğunu vurgulamıştır (Albrechts, 2004: 744).

Strateji, uzun vadeli hedeflerinizi ve bunlara nasıl ulaşmayı planladığınızı tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, stratejiniz, kuruluşunuzun misyonuna ulaşmak için ihtiyacınız olan yolu size sağlamaktadır. **Taktikler** ise çok daha somuttur ve çoğu zaman yol boyunca daha küçük adımlara ve daha kısa zaman dilimlerine doğru yönlendirilmektedir. Yönetmel uygulamaları, özel planları, kaynakları vb. unsurları içerirler. Ayrıca “girişimler” olarak da adlandırılabilirler (Davutoğlu, 2001: 30). Strateji ve taktik kavramlarının karşılaştırılması şu tablo ile açıklanmıştır:

Tablo 2.1.4.2: Strateji ve Taktik Kavramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma		
Temeli	Strateji	Taktik
Amaç	Genel olarak organizasyonu geliştiren ve kaynakları organize eden daha geniş hedefler belirlemek.	Tanımlanan misyonu destekleyen alt hedeflere ulaşmak için belirli kaynakları kullanmak.
Roller	Organizasyondaki kaynakların dağılımını etkilemek. Bir takım taktiklerin amaçlara ulaşmak için birlikte nasıl çalışacağını belirlemek.	Bir dizi hedefe ulaşmak için sınırlı kaynakları harekete geçirmek
Hesap Verebilirlik	Organizasyonun genel sağlığından sorumlu tutulmaktadır.	Atanan belirli kaynaklardan sorumlu tutulmaktadır.
Kapsam	Organizasyon içindeki tüm kaynaklar, rakipler, müşteriler ve ekonomi dahil olmak üzere daha geniş koşulları göz önüne almaktadır.	Bir plan veya eylem doğrultusunda kullanılacak olan kaynakların yönetimini kapsamaktadır.
Süre	Uzun vadelidir, nadir olarak değişmektedir.	Kısa vadeli, belirli piyasa koşullarına göre esneklik.
Yöntemler	Deneyim, araştırma, analiz, düşünme ve iletişim ağlarını kullanmaktadır.	Deneyimleri, en iyi uygulamaları, planları, süreçleri ve ekipleri kullanmaktadır.
Çıktılar	Net kurumsal hedefler, planlar, haritalar, kılavuz yönergeler ve önemli performans ölçümleri üretmektedir.	İnsanları, araçları, zamanı kullanarak net çıktı ve faydalar üretmektedir.

Kaynak: (Bryson, ve Delbecq, 1979: 174)

İki terim arasında ayırım yapmanıza yardımcı olacak özellikler tablodaki gibi sıralanabilmektedir. Strateji ve taktik kavramları birbirinden keskin hatlarla ayrılması gereken bir yapı arz etmemektedir. İki kavram, örgütte etkili bir eylem süreci sağlanması için koordineli olarak kullanılabilecek temel nitelikleri taşımaktadır.

Strateji daha somut ve uzun vadelidir ancak taktikleriniz stratejinizin ne kadar başarılı olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Örgütsel amaçlara dair belirlenen strateji ne kadar başarı ile gerçekleştirilebiliyor ise kullanılacak olan taktiklerin örgütsel başarıya olan etkisi de o oranda artacaktır (Slevin, 1987: 40).

Strateji ve taktikler belirlenen örgütsel amaçlar için bir arada çalışmaktadır. Stratejiniz bir dağa tırmanmaksa, stratejinizin önemli bir bileşeni dağın hangi tarafına tırmanmanız gerektiğine karar vermektir. Taktikleriniz ise, satın alacağınız, yanınızda

getireceğiniz, tam seyahat planınız, oraya varmanın ne kadar süreceği, hangi mevsimde gideceğiniz vb. unsurlar olacaktır (Eren, 2005: 23).

Kuruluş tarafından belirlenen, strateji ve taktiklerin tam anlamıyla birbiriyle uyum içerisinde olacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Örgütsel strateji, kuruluşun amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek olan eylem sürecinde, hangi taktiklerin yürütüleceğinin veya hangi taktiklerin finanse edileceğinin önceden bilinmesini öngörmektedir.

2.1.4.3. Strateji ve Politika

Strateji, organizasyonel hedeflere ulaşmak, kuruluşun hedef kitlesinin güvenliğini kazanmak, örgütün çevresine karşı rekabet avantajı kazanmak ve örgütün amaçladığı konumu elde edebilmesi için belirlenen bir eylem planını ifade etmektedir. Başka bir deyişle organizasyonun istenen pozisyonuna veya hedefine ulaşmasına yol açan iyi düşünülmüş niyet ve eylemlerin birleşimi olarak düşünülmektedir. Kuruluşun temel hedeflerine ulaşmak için oluşturulan birleşik ve entegre eylemlerin bütünüdür: bu eylemler, etkililik, örgütsel olayları ve sorunları ele almak, fırsatlardan yararlanmak, kaynakların tam kullanımı, tehditlerle baş etmek gibi eylemler olarak sıralanabilmektedir (Dinçer, 2003: 31).

Strateji, bir organizasyonun rakipleri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi adına esnek biçimde tasarlanmış kurumsal hareketlerin bir kombinasyonunu ifade etmektedir (Gözlükaya, 2007: 9).

Politika ise bir mini misyon beyanı olarak kabul edilmektedir. Politika organizasyonun kararlarını yönlendiren bir dizi ilke ve kuralı ifade etmektedir. Politikalar, operasyonel karar alma için bir kılavuz olarak hizmet vermek üzere kuruluşun üst düzey yönetimi tarafından belirlenen bir çerçeve oluşturmaktadır. Organizasyonun kurallarını, değerlerini ve inançlarını vurgulamak ve buna ek olarak, eylemleri yönlendirmek için bir temel amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi sağlamaktadır (Healey, 1996: 221).

Politikalar, örgütün çevresine dair herhangi bir duruma ilişkin olarak organizasyondaki bir dizi insanın görüşü alınarak tasarlanmaktadır. Politikalar deneyim ve temel anlayışlar doğrultusunda oluşturulmaktadır. Böylelikle, örgütteki politikaların kapsamında veya politikaların oluşturulması sürecinde var olan insanlar benimsenen

hedeflerin uygulanmasına tamamen katılım göstereceklerdir (Aydemir, 2011:68). Strateji ve politika kavramlarının karşılaştırılması şu tablo ile detaylandırılmıştır:

Tablo 2.1.4.3: Strateji ve Politika Kavramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Strateji	Politika
Kavram	Strateji, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için yapılan kapsamlı bir plandır.	Politika, organizasyonun mantıklı kararlar almasına yardımcı olan yol gösterici ilkelere dir.
Kullanım	Hareket planıdır.	Eylem prensipleridir.
Doğası	Esnektir.	Nispeten daha sabit, ancak olağanüstü durumlara izin vermektedir.
Yönelim	Aksiyon	Karar
Formülasyon	Üst ve orta düzey yönetiminin dahil olduğu süreçtir.	Üst düzey yönetimler tarafından belirlenmektedir.
Yaklaşım	Dışa dönüktür.	Nispeten içe dönüktür.

Kaynak: (Mitroff, ve Emshoff, 1979: 9).

Politikalar, belirli bir durumda ne yapılması gerektiğini belirlemek için bir örgütün yönetimine yardımcı olmaktadır. Politikalar, tutarsızlıkların ve hataların üst üste gelmesini önlemek adına sürekli olarak ve uzun bir süre uygulanması esasına dayanmaktadır.

Strateji ve politika arasındaki başlıca farklılıklar şöyle ifade edilebilir: Strateji, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için bir dizi öngöründen oluşan en iyi eylem planıdır. Politika, gündelik kararları almak için temel oluşturan bir dizi ortak kural ve düzenlemeyi ifade etmektedir (Ekiz, 2005: 17).

Politika bir eylem ilkesi iken, strateji bir eylem planıdır. Stratejiler duruma göre değiştirilebilir, bu yüzden temelde dinamik bir yön taşımaktadır. Tersine, politikalar nispeten daha durağandır fakat beklenmeyen durumlar için çözümler üretebilmektedir.

Stratejiler eylemlere odaklanırken, politikalar karar odaklıdır. Üst yönetimler stratejilerin ana çerçevesini oluştururlar, ancak alt stratejiler orta düzey yöneticiler

tarafından formüle edilmektedir. Stratejiler politikanın aksine, genel olarak üst yönetim tarafından oluştururlar. Stratejiler dış çevresel faktörlerle odaklanırken, kuruluşun çevre faktörleri ile politikalar ilgilenmektedir (Rider, 1983: 75).

Sonuç olarak strateji ve politika arasındaki farklar detaylarla ifade edilmektedir. Temel anlamda politikalar stratejiler kapsamında oluşturulmaktadır. Bunun yanı sıra, politikalar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kuruluşun çevresine ve rakiplerine karşı avantajlı bir pozisyon sağlanması gibi çeşitli yollarla, stratejileri desteklemek için yapılmaktadır. Her ikisi de bir noktada üst yönetim tarafından oluşturulan ve derin analizlerden sonra meydana gelen bir yön taşımaktadır.

2.1.4.4. Strateji ve Planlama

Planlama, gelecekteki bir eylem hakkında önceden düşünülmüş organize bir süreci ifade etmektedir. Planlama çalışmaları, örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olacak bir nevi adımlar dizisidir. Planlama, düzenleme, kontrol etme, motive etme, liderlik ve karar verme gibi üretim fonksiyonlarını içermektedir.

Planlama, bir ailenin, bir arkadaş grubunun, bir üniversitenin, hükümetin ve en önemlisi iş yönetiminin rutin kararlarında yer alan geleceğe yönelik bir faaliyettir. Kuruluşun eylemlerinde çakışmaları ve hataları önlemek için hangi eylemin daha önce veya sonra yapılması gerektiğini seçmek gerektirmektedir. Bu nedenle kuruluşlar planlama süreçlerine ihtiyaç duymaktadır (Albrechts, 2004: 748). Strateji ve planlama kavramlarının karşılaştırılması şu tablo ile detaylandırılmıştır:

Tablo 2.1.4.4: Strateji ve Planlama Kavramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Planlama	Strateji
Anlam	Planlama gelecekte gerçekleşme ihtimali olan eylemler için bir ön düşünsel süreci ifade etmektedir.	Örgütsel olarak istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için oluşturulur.
Kullanım	Planlama, belirlenen görevleri yerine getirmek için bir yol haritasıdır.	Strateji, hedeflere ulaşmak için seçilen yoldur.
Odağı	Düşünme	Eylem
Temel aldığı unsurlar	Varsayımlar	Pratik düşünceler
Oluşumu	Koşullara bağlı olarak.	Uzun vadeli
Doğası	Önleyici	Rekabetçi
Boyutu	Yönetim fonksiyonlarının bir parçasıdır	Karar verme süreçlerinin bir parçasıdır
Oluşturulma sırası	İkincil	İlk

Kaynak: (Berry, 1994: 327).

Bu doğrultuda planlama ve strateji arasındaki başlıca farklar karşımıza çıkmaktadır. Belirsiz gelecek ve olaylar için oluşturulan planlama, geleceğe yönelik bir beklentileri ve hazırlıkları ifade etmektedir. Strateji ise, kuruluşun hedeflerinin başarı ile gerçekleştirilmesi için çeşitli alternatifler arasından seçilen en iyi plan olarak tanımlanabilir. Planlama, rehberlik için bir harita gibidir, strateji ise örgütü hedeflerine götüren yolu oluşturmaktadır. Strateji planlama ise programlar oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2005: 24).

Strateji, planlama kavramına göre nispeten daha fazla eylem odaklıdır. Planlama varsayımlar yapmaktadır, ancak strateji pratik deneyimlere dayanmaktadır. Planlama genel olarak uzun vadeli bir yapıda olan stratejiden farklı olarak, şartlara bağlı olarak kısa veya uzun vadede oluşturulabilmektedir. Planlama, yönetim sürecinin bir parçasıyken, strateji karar verme süreçlerinin bir parçası konumundadır (Ansoff, 1987: 46).

Planlama gelecekte yapılması gerekenlerin öngörüsüdür, ancak strateji ne olmak istediğiniz ve nerede olmak istediğinizin bir planıdır. Hem planlama hem de strateji, üst düzey yöneticiler tarafından örgütün misyon ve vizyonuna hizmet etmesi gayesi ile oluşturulmaktadır. Bu sebeple örgütler, planlarını ve stratejilerini misyon ve vizyonlarına

doğru bir adım olarak görmektedir. Planlama, doğası gereği önleyici bir niteliktedir. Strateji oldukça rekabetçi olmakla birlikte, her ikisi de kıt kaynakların optimum kullanımını hedeflemektedir.

2.2. Planlama Kavramı

Planlama, yönetimin ilk ve en önemli işlevi olarak görülmektedir. Planlama örgütsel düşünmenin entelektüel boyutunu ifade etmektedir. Kuruluşun önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacak olan eylemlerin hayata geçirilme sürecini dizayn etmektedir. Aynı zamanda yönetimin, organizasyon, personel, yönlendirme ve kontrol gibi işlevlerini de kapsamaktadır. Kuruluşun mevcut durumundan daha iyi konumlara gelebilmesi için, geleceğe yönelik olarak, kuruluş için istenen sonuçları bir bütün halinde elde etmeyi amaçlayan bir eylem çizelgesi sunmaktadır (Akdoğan, 2006:7).

Planlama gelecek ile ilgili tahminler içermektedir. Planlama süreçlerinde yöneticiler geçmişe dair verilerden ilham ve ders alarak ilerlemektedirler. Organizasyonda gerçekleştirilmesi planlanan gelecekteki aktivitelerin örgütün geçmiş deneyimlerini ve tecrübelerini yansıtmayı beklenmektedir. Planlama süreçleri zamanla uzmanlaşmayı beraberinde getirmektedir. Kuruluşlar planlama yaparak ileride gerçekleştirilecek olan bir eylem için, geçmiş deneyimleri doğrultusunda önceden tahminlerde bulunup daha doğru kararlar verebilmektedir.

2.2.1. Planlamanın Özellikleri ve Temel İlkeleri

Planlama, istenen sonuçlara ulaşmak için gerekli olduğuna inanılan faaliyetlerin görselleştirilmesi ve formüle edilmesi süreçlerinde geleceğe ilişkin varsayımların yapılması ve kullanılmasını ifade etmektedir (Tortop vd., 2006: 51). Planlama, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak ve farklı yönetsel operasyonlar gerçekleştirmek için en iyi alternatiflere karar verilmesi olarak görülmektedir. Planlamanın temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ünlü, 2007: 14-15):

(1) Yönetimsel ön faaliyettir: Yönetimin işlevleri planlama, düzenleme, personel kaynağı oluşturma, yönlendirme ve kontrol etmeyi içermektedir. Planlama yönetimin en temel işlevi olarak görülmektedir. Nitekim tüm diğer yönetim fonksiyonları büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Örneğin, planlama yapılmadan tam anlamıyla bir kontrol

yapılamamaktadır. Organizasyonlar temelde, plan ve hedefleri göz önünde bulundurarak oluşturulmaktadır. Planlama bu nedenle yönetimin birincil işlevi olarak sayılmaktadır.

(2) Fikri bir faaliyettir: Planlama, alternatifler arasından doğru eylem sürecini seçmeyi ve entelektüel bir süreç olan karar alma faaliyetlerini gerektirmektedir. Örgütün çevresindeki değişimler riskleri ve fırsatları bir arada barındırmaktadır. Fırsatlardan yararlanmak ve riski en aza indirmek ise planlama ile sağlanmaktadır (Bramwell, 1997: 198).

(3) Sürekli bir fonksiyondur: Yönetim dinamik bir süreçtir ve doğası gereği istisnai durumlara hazırlıklı olabilmesi için planlama yapmaya ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel eylemler, bir dizi alt-plan üzerinden yürütüldüğünden ve planların değişen çevre şartları doğrultusunda gözden geçirilmesi gerektiğinden, planlama yönetimin sürekli bir işlevi haline gelmiştir.

(4) Planlama esnektir: Daha önce de belirtildiği gibi, planlama yaparken mevcut alternatiflerin herhangi biri seçilir. Planlama, belirli varsayımlara dayanarak en iyi alternatifleri seçmeyi içermektedir. Yönetimin işlevlerinde fırsat maliyeti olasılığı vardır. Planlama, gelecekteki durumlara uygun bir alternatifi seçmeye odaklanarak bu kayıpları azaltmaya yöneliktir.

(5) Tüm yönetsel işlevler içindir: Planlama, yönetimin yaygın bir işlevidir. Her düzeyde ve bir organizasyonun tüm bölümlerinde bulunur. Üst ve alt yönetim birimleri stratejik planlamanın ışığında ilerlemektedirler. Planlama alternatifler arasından geleceğe yönelik en etkili hareket tarzını seçmeyi içermektedir (Genç, 2009: 208).

Planlama yönetsel süreçleri üstlenen yöneticilere rehberlik etmek için yıllar boyunca elde ettiği birikimlerle bir dizi temel ilke geliştirilmiştir. Bu ilkelerin bazıları şöyledir (Gürer, 2006: 7-9):

(1) Amaçlara Katkı İlkesi: Organizasyonun amaçlarına ulaşmak için her kademedeki faydalı olabilecek bir plan hazırlanabilmektedir. Kuruluşun hedeflerine katkıda bulunmak için farklı boyutlarda ve farklı türlerde planlar hazırlanarak, planlama örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanılmaktadır.

(2) Planlama Önceliği İlkesi: Bu ilke, planlamanın her yönetsel eylemin ilk veya birincil işlevi olduğunu belirtmektedir. Bu ilke ile önce plan yapılmalı ve ardından diğer işlevleri yerine getirmeye devam edilmelidir. Planlamada belirlenen hedeflere ulaşmak için diğer yönetsel işlevler planlamadan daha sonra düzenlenir.

(3) Planlama Tespitleri İlkesi: Planlamanın daha etkili hale getirilmesi için, hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler doğrultusunda bazı tespit veya varsayımlarda bulunulması gerekmektedir. Planlar genellikle temel amaçlara ulaşılabilmesi açısından uygun bir şekilde yapılandırılmaktadır. Bu ilke, gelecekte karşılaşılabilecek durumların doğru bir şekilde analiz edilmesine vurgu yapmaktadır.

(4) Alternatifler İlkesi: Planlama süreci birçok alternatifin geliştirilmesini ve ardından istenen iş hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak en iyi seçeneği seçmeyi içermektedir. Çeşitli alternatiflerin yokluğunda doğru planlama yapılması zor olacaktır.

(5) Zamanlama İlkesi: Planlar, uygun bir şekilde zamanlanmışsa, iş hedeflerine ulaşmada etkili bir şekilde katkıda bulunabilmektedir. Planlama süreçlerinde zaman ve politikalar uygun yönlendirilmiyor ise yönetsel çabalar faydasız olabilmektedir.

(6) Esneklik İlkesi: Bu ilke, bazı beklenmedik durumların ortaya çıkması halinde, planlarda esnekliği önermektedir. Planlar ani gelişebilecek durumları içerecek şekilde ayarlanmalıdır, yine de esnekliğin tehlikeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Değişiklikler kuruluşun başta belirlemiş olduğu taahhütleri bozabilmektedir. Dolayısıyla, değişikliklerin maliyetinin, esnekliğin faydaları ile karşılaştırılması gerekmektedir (Mintzberg, 1994: 112).

(7) Taahhüt İlkesi: Yapılan taahhütlerin yerine getirilmesi için bir zaman çerçevesi belirlenmelidir. Bu ilke, istenen süre içinde hedeflerin elde edilmesini sağlayacaktır.

(8) Rekabet Stratejileri İlkesi: Yönetmel birimler planlarını formüle ederken, rakiplerinin planlarının incelenmesi kuruluşun faydasına olacaktır. Planlar, rakiplerin benzer durumlarda ne yapacağını dikkate alarak oluşturulmalıdır.

2.2.2. Planlama Türleri

Planlamanın uygulanacağı alanlara göre şekillenen birçok plan türü bulunmaktadır. Bu türlerin başlıcaları şöyle ifade edilebilir (Ackoff, 1970: 9):

(1) Hiyerarşik Planlar: Bu planlar üç ana hiyerarşik seviyede, yani kurumsal, yönetsel ve teknik seviyede oluşturulan planları oluşturmaktadır. Bu üç seviyedeki planlar;

- Stratejik planlar
- İdari veya alt planlar

- Operasyonel planlar olarak belirtilebilir. Ayrıca kullanım sıklığına veya tekrarına göre kategorize edilebilir. Bunlar geniş olarak sınıflandırılır.

(2) Daimi Planlar: Yöneticilerin sürekli olarak karşılaştıkları sorunları kapsayacak şekilde oluşturulan planlar ifade etmektedir. Bu türdeki planlar, standart işletim prosedürü olarak adlandırılabilir. Genel olarak, beş tip alanda daimi plan kullanılmaktadır, bu alanlar şöyle sıralanabilir:

- Görev veya Amaçlar
- Stratejiler
- Politikalar
- Kurallar
- Prosedürler

(3) Tek Kullanımlık Planlar: Tek kullanımlık planlar, tek veya benzersiz durumlar ve problemler için hazırlanmaktadır. Tek kullanımlık planlar normalde kullanımdan sonra rafa kaldırılır veya değiştirilir. Genel olarak, dört temel alanda tek kullanımlık plan kullanılmaktadır. Bun alanlar şöyle sıralanabilir:

- Hedefler veya alt Hedefler
- Programlar
- Projeler
- Bütçeler

(4) Acil Durum Planları: planlama süreçlerinde oluşturulan varsayımların yanlış olduğu ortaya çıktığında, karşılaşılabilecek durumlarla başa çıkabilmek için beklenmedik durum planları yapılır. Bu tür durumlarda acil durum planlama, gelişen olayların planlanmış bir eylem planını bozması halinde uygulanacak alternatif eylemlerin geliştirilmesidir (Fainstein, 2000: 465).

2.2.3. Planlama Yaklaşımları

Örgütsel yöneticiler, planlamaya dair çeşitli yaklaşımlar benimsemektedirler. Bunlar yönetime katılım derecesine, yetki devrine, alt düzey yöneticilerin yeteneklerine vb. unsurlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Planlama yaklaşımları şöyle ifade edilmektedir (Sınmaz, 2013: 81):

(1) Yukarıdan Aşağıya Yaklaşım: Bu yaklaşım, planlamaya dair tüm unsurların hiyerarşinin en üst birimlerince oluşturulduğunu, uygulamanın ise daha düşük yönetim seviyelerinde yapıldığı görüşünü savunmaktadır. Yukarıdan aşağıya yaklaşım genellikle aile tarafından yönetilen organizasyonlarda veya geleneksel ve muhafazakâr yöneticiler tarafından ilgi görmektedir. Üst düzey yöneticiler hedefleri belirlemekte, temel politikaları formüle ekmekte, hedeflere ulaşmak için eylem tatbikleri düzenlemektedir. Alt düzeydeki yöneticiler planlama konusunda daha az söz sahibi bir konumdadır ancak uygulama süreçlerine dahil edilmektedirler. Bu yaklaşımla oluşturulan planlamalarda yönetimler oldukça merkezileşmiş ve örgütte daha üst düzeydeki yöneticiler planlama ve uygulama yetkilerinin çoğunluğuna hâkim konumdadırlar. Bu yaklaşım, daha üst düzeyde görev alan yöneticilerin daha tecrübeli, daha profesyonel ve daha donanımlı oldukları varsayımına dayanmaktadır (Gürer, 2006: 24). Pratikte, daha düşük seviyedeki yöneticilerin de kendi önerilerini ve fikirlerini geri bildirimler yoluyla planlamaya dolaylı olarak da olsa dâhil edebilmeleri mümkün olmaktadır.

(2) Aşağıdan yukarıya yaklaşım: Düşünsel süreçlerin ve uygulama safhalarının birbiriyle önemli ölçüde ilişkili olması temelinde şekillenen bir yaklaşım olarak, bu yaklaşımda, uygulamayı gerçekleştirecek olan kişilerin planlama çalışmalarında daha çok dâhil edilmesi için çaba gösterilmektedir. Aşağıdan yukarıya yaklaşım aynı zamanda yönetimin alt seviyelerinde kaba tahminlerin yapıldığı ve daha sonra daha yüksek seviyelere iletildiği katılımcı planlama olarak da ifade edilmektedir. Üst düzey yönetim, daha düşük seviyelerden alınan geri bildirimleri incelemekte ve ardından planları onaylamaktadır (Akdoğan, 2006: 7).

Bu yaklaşım, daha düşük seviyedeki yöneticilerin planlamayı üstlenmek için gerekli bilgi, farkındalık ve yaratıcılığa sahip olması koşuluyla iyi sonuçlar verebilmektedir. Üst düzey yöneticiler, alt düzey yöneticilerden elde edilen çeşitli alt planları birleştirmek ve koordine etmektedir. Bu yaklaşımla birlikte daha düşük seviyedeki yöneticiler sadece planları uygulamakla sınırlanmayacaktır. Alt düzey yöneticiler planların düşünsel süreçlerinin oluşturulmasında yardımcı alabilecektir.

(3) Kompozit Yaklaşım: Bu yaklaşım, yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan yukarıya yaklaşımların birleşimidir. Kompozit yaklaşımda üst düzey yöneticiler, orta ve alt düzey yöneticilerin gözden geçirme ve onaylama için üst düzey yöneticilere iletilen geçici planları dikkate almaktadır. Kendilerine ulaşan geri bildirimleri formüle etmeyi üstlenmektedir. Beklentiler doğrultusunda kurallar, parametreler ve sınırlamalar

sağlamaktadır. Üst düzey yöneticilerin planlama süreçlerinde son karar yetkisini taşıması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, daha düşük seviyedeki yöneticilerin düşünme sürecine dâhil edilmesi ve verilen parametrelerde geçici planlar hazırlayabilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Mintzberg, 1994: 112).

(4) Takım Yaklaşımı: Takım yaklaşımında, daha fazla yönetici, planların hazırlanmasında yer almaktadır. Planlama sürecinde yer alan yöneticiler belirlenen hedeflerin uygulanmasında yardımcı olmaktadır. Farklı etkinliklerle bağlantılı yöneticilerden kendi alanları için geçici planlar hazırlamaları ve daha sonra önerilerini daha üst yöneticilere sunmaları beklenmektedir (Whittington, 2008: 271). Takım yaklaşımı özellikle plan hazırlama süreçlerinin, farklı alanlar hakkında uzmanlık bilgisi gerektirmesi durumlarında faydalı olmaktadır.

2.2.4. Planlamanın Avantajları ve Önemi

Planlama yönetim süreçlerinin ilk adımını teşkil etmektedir. İş uygulamalarının artan karmaşıklığı, teknolojik değişimler, örgütsel rekabetin artması, değişen tüketici tercihleri, doğru planlamayı gerekli kılmıştır. Planlamanın önemini ve başlıca avantajlarını şöyle sıralamak mümkündür (Gollwitzer, 1996: 291):

(1) Modern iş süreçleri gereklidir: Modern iş dünyasının büyümesi, hızlı teknolojik değişimler, ekonomilerin uluslararası rekabete açılması, tüketici beğenilerindeki değişimler sadece mevcut bağlamda değil, aynı zamanda gelecekteki ortamlarda da planlamayı gerektirmektedir. Planlama geleceğe yönelik bir bakış açısına sahiptir ve gelecekteki tüm olası gelişmeleri dikkate almaktadır.

(2) Performans ile doğrudan ilgilidir: Planlama, her bir işlev için veya her bir çalışan için hedef belirlemede yardımcı olmaktadır. Kurumsal bir plana sahip olan örgütlerin, planlamanın düzenli bir faaliyet olarak ele alınmadığı örgütlere kıyasla daha iyi performans gösterdiği görülmüştür. Planlama, örgüt performansını değerlendirmek için değişkenler belirleyerek izlenmekte ve bu yolla örgütün gelişimini sürdürebilmektedir. Çalışmalar, planlamanın performansın iyileştirilmesinde bir araç olduğunu kanıtlamıştır.

(3) Hedeflere odaklanmaktadır: Planlama yapmanın etkisi, hedefleri belirlemek ve onlara ulaşmak için kılavuzlar sağlamaktır. Hedefler örgüte ve çalışanlarına bir kılavuz

yön vermekte ve tüm planlama kararları, onlara ulaşmak için yönlendirmektedir. Yönetimsel zaman ve çabaların maksimum fayda ile kullanımını sağlamaktadır.

(4) Kaynakların uygun tahsisini mümkün kılmaktadır: Organizasyonun ihtiyaçları planlama yardımı ile belirlenmektedir. Kaynakların tahsisi uygun şekilde planlanabilmekte, böylece israfların en aza indirilmesi ve bu kaynakların en uygun şekilde kullanılmasının sağlanması mümkün olabilmektedir.

(5) Kontrol kolaylığı sağlamaktadır: Planlama, bir kontrol mekanizması tasarlamak için kullanılabilmektedir. Planlama ile belirlenecek olan net hedeflerin ve gerçek performansla karşılaştırmaları uygulamadaki herhangi bir sapmayı fark etmeye yardımcı olmaktadır. Planlama dâhilinde uygulanacak olan periyodik bir gözden geçirme süreçleri, düşük performanslı alanları belirlemekte de yardımcı olabilmektedir. Örgütsel çıktılardaki sapmalar periyodik araştırmalar sırasında ortaya çıkarılabilmekte ve iyileştirici önlemler alınabilmektedir (Akdoğan, 2006: 8).

(6) Karar verme konusunda yararlıdır: Planlama, karar verme süreçlerine fayda sağlamaktadır. Planlama, organizasyonel hedeflere ulaşmak için alınacak eylemlerin belirlenmesinde yardımcı olduğu için, gelecek için karar verme hususunda bir temel teşkil etmektedir. Amaçlar, planlar, politikalar, programlar, kurallar vb. rutin karar alma süreçlerinde kılavuz olarak görevi görmektedir.

(7) İş hatalarından kaçınmaya yardımcı olmaktadır: İş hataları, yanlış ve bilimsel olmayan planlama nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Kötü bir planlama, beşeri ve fiziksel kaynakların israfına neden olabilmektedir. Kuruluşlar, iyi oluşturulmuş bir planlamanın var olmayışı nedeniyle kaynakların doğru kullanılmamasına ve rekabet avantajlarının yitirilmesine sebebiyet verebilmektedir. İyi oluşturulmuş planlamalar, mevcut kaynakların mümkün olan en iyi şekilde kullanılmasına yardımcı olacak ve böylece başarısızlık riskini azaltacaktır.

2.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim, stratejik planlama kavramından daha geniş bir anlam ifade etmekte olup kuruluşların eylemlerini izleme ve değerlendirme aşamalarını da kapsamaktadır.

2.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim, kuruluşun hedeflerini belirleme, politikalarını geliştirme ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme süreçlerini planlamayı ifade etmektedir. Stratejik yönetim bir süreç olarak tanımlanmakta ve planların uygulanabilmesi için kaynakların tahsis edilmesini içermektedir. Stratejik yönetim, organizasyonun üst düzey yönetiminin ve aynı zamanda yönetici ekibin gerçekleştirdiği üst düzey yönetsel faaliyet olarak görülmektedir. Stratejik yönetim kuruluşların genel yönünü belirlemektedir. Stratejik yönetim, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için tasarlanan yaklaşımların oluşturulması ve uygulanmasıyla sonuçlanan bir dizi eylem ve karar bütünüdür. Bu, normal olarak kuruluşun değişen çevresiyle olan uyumunu sağlamak ile ilgili sürekli bir süreçtir. Stratejik yönetim, örgütün hayatta kalması için son derece önem taşımaktadır (Aktan, 2003: 3).

Stratejik yönetim; hedeflerin belirlenmesi, rekabet ortamının analiz edilmesi, iç organizasyonun analiz edilmesi, stratejilerin değerlendirilmesi ve yönetimin organizasyon genelinde stratejilerinin ortaya konulmasını sağlamak hedefindedir. Stratejik yönetim, kuruluşun rakipleri ile kıyaslandığında nasıl üst düzeylere geldiğini, kuruluşun eylemlerinin yürütülmesi süreçlerindeki fırsatları ve tehditleri belirlemeyi ve tanımlamayı içermektedir (Mintzberg, 1994: 109).

Stratejik yönetim çeşitli düşünce okullarına ayrılmıştır. Stratejik yönetime yönelik kuralcı yaklaşım, stratejilerin nasıl geliştirileceğini özetlerken, tanımlayıcı yaklaşım stratejilerin nasıl hayata geçirileceğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar, stratejilerin tüm tehdit ve fırsatların hesaba katıldığı bir analitik süreçle geliştirilip geliştirilmediğine veya uygulanacak genel rehber ilkelere benzeyip benzemediğine odaklanmaktadır (Sözen, 2005: 84).

2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, iş girişimini başarılı bir şekilde yönetmek ve gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için modern bir yaklaşımdır. Stratejik yönetimin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir. Stratejik yönetim (Dinçer, 2003: 36-38):

- Organize ve sistemli bir yönetim sürecidir. Kuruluşları yönetmenin iki aşamalı organize ve sistemli bir yöntemidir. Bu aşamalar stratejik planlama ve yürütme aşamalarıdır:

- Stratejik planlama aşaması, kurum hedeflerinin belirlenmesi, hedeflere ulaşma stratejileri ve mevcut ve gelecekteki fırsatları değerlendirmek ve mevcut ve gelecekteki tehditlere karşı mücadele etmek için kaynakları dağıtmak için en iyi eylem yolunu seçmeyi içermektedir.
- Yürütme aşaması ise, stratejik planın yürütülmesi için gerekli olan tüm faaliyetlerin uygulanma sürecini ifade etmektedir. Eylem planının geliştirilmesi, planın uygulanması ve izlenmesi, düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılması süreçlerini içermektedir.
- Planların temel yapısını oluşturmaktadır: stratejik planlar, fonksiyonel planlar, işletme planları ve organizasyon planları gibi planları kapsamaktadır.
- Stratejik yönetim kavramları sistem yaklaşımını takip eder. Bir sistem olarak ele alınır. Bu sistemde, kurumsal hedefler birimlerin hedeflerine göre daha öncelikli konumdadır.
- Gelecek odaklıdır: bu, mevcut kararların kuruluşun gelecekte var olacak durumu üzerindeki etkisiyle ilgilidir.
- Dinamik bir süreçtir: sürekli bir dinamik süreçtir ve tüm planlama sürecini sürekli olarak gözden geçirmeyi içermektedir.
- Uzun menzilli zaman aralığını kapsamaktadır: stratejik planlamanın zaman yönü uzun menzildir. Kuruluşun 5 ila 10 yıllık bir süre için neleri planlaması gerektiğini ortaya koymaktadır (Byars, 1987: 8).

2.3.3. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, bir örgütün nihai hedeflerine ulaşmak için tasarlanan stratejilerin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlayan bir dizi karar ve eylemi içermektedir. Aşağıda, kuruluşların uzun vadeli başarı için benimsemelerine olanak sağlayan stratejik yönetim sürecinin faydaları sıralanmaktadır (Şentürk, 2004: 94):

- Stratejik yönetim, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için stratejiler oluşturma, uygulama ve değerlendirme sürecidir.
- Kuruluş, herhangi bir duruma tepki olmaktan ziyade proaktif davranır.
- Kuruluşun amacını anlamak için tüm çalışanlara misyon, vizyon, hedefler ve politikalar değerleri aktarılmaktadır.

- Bir kuruluşun gelecekteki başarısı için stratejiler oluşturmada dış ve iç ortamdan bilgi toplanmasına yardımcı olmaktadır.
- Strateji yönetimi, bir kuruluşun üst düzey yöneticilerden bilgiyi düşük seviyedeki yöneticilere ve çalışanlara bağlılığı sağlamak için yaymasını sağlamaktadır.
- Bir organizasyonun tüm fonksiyonel alanlarını entegre etmektedir.
- Stratejik yönetim süreci, karar alma sürecine dâhil ederek çalışanlara yetki verir.

Stratejik yönetim süreçleri ile kuruluşa ilişkin tüm çabalar birleştirilmekte ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için iyi yönlendirilmektedir.

2.3.4. Stratejik Yönetimin Unsurları

Stratejik yönetim, stratejik planın oluşturulması, uygulanması ve izlemesi ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar şöyle açıklanabilir (Berry, 1992: 12):

(1) Stratejik planlama: Planlama, kuruluşun gelecekteki hareket tarzına önceden karar vermeyi ifade etmektedir. Kuruluşun oluşturduğu bütüne ve aynı zamanda bünyesindeki farklı birimlere ilişkin gelecek planını yansıtmaktadır. Planlama kuruluşun eylemleri için ilk adım olarak görülmektedir. Kuruluşun istemi ile mevcut durumu arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama, bir işletmenin tüm işlevsel alanlarını kapsamakta ve ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal faktörlerden ve uzun vadeli Amaçlarından etkilenmektedir.

(2) Uygulamanın planlanması: Stratejik yönetimin isteğe bağlı yönleri ile ilgilidir. Stratejileri uygulamak için uygun organizasyon yapısının uygun şekilde tasarlanmasıdır. Uygulama planlaması kuruluşun genel hedefleri merkezinde oluşturulmaktadır. Kuruluşun yapısını tasarlarken, ekonomik, sosyal ve politik gibi çevresel faktörleri, etik, rekabetçi, faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Yapının, üst düzey yönetim tarafından belirlenen stratejiler temelinde tüm hedeflere ulaşabilecek şekilde tasarlanması sürecidir.

(3) İzleme: Stratejinin etkili bir şekilde formüle edilmesi, uygun organizasyon yapısının tasarlanması yoluyla uygulanması ve organizasyonun başarısı için organizasyon stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun dışında, stratejinin etkili olup olmadığını anlayabilmek için izleme süreçleri kaçınılmazdır. Yönetimin eylem planlarını

izlemesi ve gerçek sonuçların planlarla eşleşip eşleşmediğini görmesi gerekmektedir. Bu unsur, herhangi bir sapma varsa; stratejiyi değiştirmek için düzeltici yönde harekete geçilmesini içermektedir. Bu nedenlerle izleme, stratejik yönetimin özünü yansıtan bir unsurdur.

2.3.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, kuruluşun stratejisini tanımlamak anlamına gelmektedir. Ayrıca, yöneticilerin daha iyi performans elde etmesini sağlayacak olan, bir dizi strateji seçim süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

Stratejik yönetim, örgütün dâhil olduğu iş ve endüstrileri değerlendiren sürekli bir süreçtir; kuruluşun rakiplerini değerlendirmekte, tüm mevcut ve gelecekteki rakipleri doğru karşılayabilmek için hedefleri düzeltmekte ve her stratejiyi yeniden değerlendirmektedir. Stratejik yönetim süreci 4 temel adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şöyledir (Poister ve Gregory, 1999: 312):

(1) Çevresel Tarama : Stratejik amaçlar için bilgi toplama, inceleme ve bilgi sağlama sürecini ifade etmektedir. Bir örgütü etkileyen iç ve dış faktörleri analiz etmede yardımcı olmaktadır. Çevresel analiz sürecini yürüttükten sonra yönetimlerin bunu sürekli olarak değerlendirmesi ve geliştirmeye gayret göstermesi gerekmektedir.

(2) Strateji Formülasyonu: Kuruluşun hedeflerin gerçekleştirilmesi ve dolayısıyla kuruluş amacının gerçekleştirilmesi için en iyi eylem yoluna karar verme sürecidir. Çevre taraması yaptıktan sonra, yöneticiler kurumsal, iş ve fonksiyonel stratejileri formüle etmektedir.

(3) Strateji Uygulaması: Stratejinin amaçlandığı gibi çalışmasını veya kuruluşun seçilen stratejisini eyleme geçirmesini gerektirmektedir. Strateji uygulaması, örgütün yapısını tasarlamayı, kaynakları dağıtmayı, karar verme sürecini geliştirmeyi ve insan kaynaklarını yönetmeyi içermektedir.

(4) Strateji Değerlendirmesi: Stratejik yönetim sürecinin son adımını oluşturmaktadır. Temel strateji değerlendirme faaliyetleri; mevcut stratejilerin kökeni olan iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi, performansın ölçülmesi ve düzeltici / iyileştirici önlemlerin alınması süreçlerinden oluşmaktadır. Strateji değerlendirmesi yoluyla kuruluşlar, kuruluş stratejisinin yanı sıra uygulama stratejisinin kuruluşun ana hedeflerini karşılayıp karşılamadığını görebilmektedir.

Bu bileşenler, yeni bir stratejik yönetim planı oluştururken, kronolojik sırayla yürütülen adımlardır. Hâlihazırda bir stratejik yönetim planı hazırlamış olan mevcut kuruluşlar, önemli değişiklikler yapmak için çevresel durumun gerekliliklerine göre bu aşamalara geri dönmektedir.

2.3. Stratejik Planlama Kavramı

Yerel yönetimlerin mali ve idari sorunlarına bakıldığında, bu kuruluşlar için faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmek, giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetim reformları çerçevesinde makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulamasında mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda dağıtılması, bu kaynakların etkin kullanımının izlenmesi ve belirlenmesi hesap verebilirlik gibi temel alanlarda birçok fayda sağlayabilmektedir .

Yerel yönetim kuruluşları, planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, somut çalışma programlarına ve bütçelere dayanan tanımlanmış politikalar ve uygulanmanın etkili bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi için temel bir araç olarak "stratejik planlama" uygulamasını kabul etmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, kurum kültürünün ve kimliğinin güçlenmesine ve gelişmesine de katkıda bulunabilmektedir (Taştan, 2007: 13).

Stratejik planlama kuruluşlara ana hedefin gerçekleştirilmesine yardımcı olması amacıyla sunulan ve örgütsel eylemleri organize eden plan ve yöntemlerin bir çerçevesini ifade etmektedir. Daha küçük hedeflere ulaşmak için tasarlanan ve organizasyonun asıl amacına götüren bir dizi eylemdir (Mintzberg, 1994: 109).

Stratejik planlama kuruluşlarına hedeflerini gerçekleştirilmesine yardımcı olması amacıyla sunulan ve örgütsel eylemleri organize eden plan ve yöntemlerin çerçevesini ortaya koymaktadır. Kuruluşun daha küçük hedeflere ulaşmak için tasarlanan ve organizasyonun asıl amacına götüren bir dizi eylem planını ifade etmektedir. Stratejik planlama, bir organizasyonun başarısını sağlamak ve organizasyonun geleceği hakkında düşünceli kararlar vermek üzere üstlenilen bir gözden geçirme ve planlama süreci olarak görülmektedir (Erdem, 2007: 179).

Yerel yönetim kuruluşları, kamu hizmetlerinin istenilen seviyede ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri, programları ve proje bazlı kaynakları tahsis etmektedir. Stratejik planlar, yıllık amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri kullanarak örgütün

işleyiş rotasını belirlemektedir. Yerel yönetim kuruluşları, bütçelerini, stratejik planlarına dahil olan misyon, vizyon, stratejik hedefler ve hedefler temelinde performansa göre hazırlamaktadır. Stratejik planların en önemli hedeflerinden biri, her türlü kamusal kaynağın en verimli ve etkili biçimde kullanılmasını sağlamak ve bu yönde kamuyu bilgilendirmektir (Şimşek, 2006: 136).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre stratejik plan; yerel yönetim kuruluşlarının orta ve uzun vadeli hedeflerini, temel ilke ve politikaları, hedef ve öncelikleri, performans kriterlerini, izlenecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren bir plan olarak tanımlanmaktadır (Madde 9). Yerel yönetim kuruluşları, gelişim planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsemiş oldukları temel ilkeler, stratejik hedefler ve ölçülebilir çerçevesinde geleceğin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, hedefleri belirlemek, performanslarını önceden belirlenmiş göstergelere göre ölçmek ve süreci izlemek ve değerlendirmektir (Andrews, 2006: 55).

Stratejik planlama, bir bütün olarak organizasyona odaklanan üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen uzun vadeli ileriye dönük faaliyet olarak görülmektedir. Kuruluşun genel hedeflerini, çerçeve politikalarını ve en önemlisi örgütsel stratejilerini belirleyebilmesini sağlamaktadır. Planlama, örgütün çevresindeki rekabetin karşılanmasına, piyasada ayakta kalmasına ve kuruluşun gelişerek büyümesine yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama, bir organizasyonun başarısını sağlamak için organizasyonun geleceği hakkında düşünceli kararlar vermek üzere üstlenilen bir gözden geçirme ve planlama sürecini ifade etmektedir. Strateji, ana hedefin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve kuruluşu hedef odağında organize eden plan ve yöntemlerin bir çerçevesi olarak görülmektedir (Yılmaz, 2003: 78).

Stratejik planlama süreci, organizasyon misyonunu doğru bir şekilde tanımlamak ve mevcut durumu ile gelecekte var olmak istediği durumu değerlendirmekle ilgilenmektedir. Stratejik planlama süreci, zaman, insan sermayesi ve finansal kaynakları en uygun şekilde nasıl tahsis edebileceğiniz konusunda iyi yapılandırılmış bir düşünsel süreci ifade etmektedir. Kuruluşlar stratejik planlama süreçlerini izleyerek, örgütsel eylemlerinin sonuçlarını iyileştirebilmektedir. Kuruluşlar stratejik planlamanın sağladığı, öngörü ve esneklik sayesinde beklenmedik risklerden kaçınabilmektedir (Acar, 2013: 7)

Stratejik plan, bir işletmenin başarısı için genel bir strateji ve bir çerçeve sağlayan üst düzey bir plandır. Kuruluşun malikleri ve yöneticileri tarafından, organizasyona net bir odaklanma sağlamak için kullanılmaktadır. Stratejik plan oluşturma süreci, hâkim olan iş uygulamalarını analiz etmek, hedefler koymak ve işletmenin bu hedeflere ulaşmak için nasıl çalışacağını gösterecek bir çizgiyi haritalamakla ilgilenmektedir.

Basit bir ifadeyle, stratejik planlama, işletmenin gelecekteki faaliyetlerinin resmi bir değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Stratejik planlama, bir örgütün ne yaptığı, nasıl yaptığı ve varlığını nasıl sürdürdüğü ile ilgili temel kararları verebilmek için girişilen ortak bir çabadır (Bryson, 1995: 9).

2.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik plan, stratejik hedeflerin ve bunlara ulaşmak için gerekli olan araçların, kaynaklar ile bir araya getirildiği ve önlemlerin ölçülebileceği (Maliye Bakanlığı SGB, 2006: 10), mevcut durumun gözden geçirilebileceği ve mevzuat çerçevesinin ve kuruluş tarafından benimsendiği bir yöntemi ifade etmektedir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik”te yer alan stratejik plan kavramı, "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaç, ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans kriterlerini, takip edilecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren bir plan" şeklinde tanımlanmaktadır (DPT, 2006:17).

Küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, gelişmekte olan pazarlar, değişen müşteri beklentileri ve gittikçe artan ezici rekabet karşısında, kuruluşlar stratejik düşünceye, stratejik planlamaya ve stratejik karar vermeye daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır. Nitekim 1980'lerin başında, stratejik yönetim daha çok özel sektörde yalnızca çokuluslu örgütlerin, büyük holdinglerin veya örgütlerin uyguladığı bir süreç olduğu halde, bugün birçok kuruluş stratejik yönetimi bir araç olarak kullanmaktadır (Eren, 2005: 427).

Stratejik bir plan, kuruluşun hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylemler ve planlama çalışması sırasında geliştirilen diğer kritik unsurların tümü ile iletişim kurmak için kullanılan bir belge konumundadır. Stratejik planlama; öncelikleri belirlemek, enerji ve kaynakları odaklamak, operasyonları güçlendirmek, çalışanların ve diğer paydaşların ortak hedeflere doğru çalışmasını sağlamak, amaçlanan sonuçlar

etrafında anlaşma sağlamak, kuruluşun yönünü değerlendirmek ve ayarlamak için kullanılan bir organizasyonel yönetim faaliyeti olarak görülmektedir. Kuruluşun değişen çevresine verdiği reaksiyonu içermektedir (Agranoff, 2004: 30).

Stratejik planlama bir örgütün ne yaptığını, kime hizmet ettiğini, kimin neyi yaptığını ve neyi niçin yaptığını şekillendiren ve yönlendiren, geleceğe odaklanan temel kararlar ve eylemler üreten disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Etkili stratejik planlama, yalnızca bir organizasyonun nereye gittiğini ve ilerlemenin sağlanması için gereken eylemleri değil, aynı zamanda örgütün hedeflere ulaşmada başarılı olup olmadığını da bilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Andrews ve Walker, 2006: 56).

Stratejik planlama, örgütün üst düzey yöneticilerinin, kuruluşun geleceğe yönelik vizyonlarını belirledikleri, aynı zamanda kuruluş için amaç ve hedefleri belirlediği bir süreçtir. Süreç, aynı zamanda, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken düzlemin kurulmasını ve örgütün belirtilen vizyonuna ulaşmasını sağlamayı içermektedir (Gürer, 2006: 91).

Stratejik planlama, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektör (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda gelecekteki amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir. Söz konusu unsurlara ulaşabilmek için alınacak olan yönetsel önlemlerdir. Tezin ilerleyen bölümlerinde detaylıca açıklanacak olmasına rağmen, *vizyon* ve *misyon* kavramlarını kısaca açıklamak yararlı olacaktır:

Vizyon, ulaşılabilir amaçlar ve gelecek için hedefler anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, vizyon, örgütün elde etmek istediği geleceğin bir resmidir. *Misyon*, ulaşılması gereken gelecekteki hedefe (vizyona) olan taahhüt ve taahhüdün bir ifadesidir. Misyon, "Neden buradayız?" Sorusunun organizasyon açısından cevabını ortaya koymaktadır. *Strateji*, geleceğe nasıl ve ne şekilde ulaşılacağını gösteren genel bir plandır (Berry, 1994: 325).

Stratejik planlama temel olarak altı evreden oluşmaktadır. Bu evreler şöyle sıralanabilir (Usta, 2014: 7);

- (1) Stratejik çerçevenin hazırlanması,
- (2) Strateji analizi,
- (3) Strateji formülasyonu,
- (4) Uzun dönemli amaçların belirlenmesi,

(5) Hazırlıklar

(6) Eylem planı

Bu evrelerin rasyonel bir biçimde işlendiği stratejik planların kurumlarda ve örgütlerde hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran planlar ortaya çıkaracağı öngörülmektedir.

Stratejik planlama evrelerine ilişkin bu temeller, planları meydana getiren bu evrelerin kendi içlerinde belirli birkaç unsurlardan meydana geldiğini, bu unsurların bir araya getirilmesi ile evrenin tamamlandığını göstermektedir. Bu doğrultuda stratejik planlamanın ana evrelerinin de kendi içlerindeki evrelerden meydana geldiği görülmektedir. Bu alt evrelere ilişkin gereklilikler yerine getirilerek hazırlanan stratejik planlama çalışmaları, örgütlerin işleyişlerine oldukça katkı sağlayacaktır.

Stratejik planlamanın merkezinde akıl yer almaktadır. Bu doğrultuda, stratejik planlama çalışmaları, masa başında hazırlanan eylem planları olmak yerine ilgili alanda sahaya inerek, çeşitli anket ve veri analiz yöntemleri kullanılarak, bu merkez etrafında şekillendirilmelidir. Planlama faaliyetleri bu temel kabullerle hazırlandığında, stratejik planların, kuruluşa ve eylemlerine sağlayacağı pozitif etkiler önemli ölçüde artacaktır.

Yerel yönetim kuruluşları için ulusal kalkınma planları ve stratejileri çerçevesinde hazırlanacak bu stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il kalkınma planları, genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkililiğine katkıda bulunacak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.

2.3.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Hiper-rekabetçi durumlarda, stratejik planlama yapmıyorlarsa, işyerlerinin uzun vadede hayatta kalması, büyümesi ve genişlemesi güç görülmektedir. Stratejik planlama kuruluşun hedeflerini belirler ve tasarlamak, uygulamak, analiz etmek ve rekabet avantajı kazanmak için, stratejiler ayarlamak için iç ve dış ortam hem göz önünde bulunduran bir aktivite olarak görülmektedir (Gürer, 2006: 23).

Stratejik planlama, stratejik hedefler ile tam olarak açıklanamamaktadır; stratejik hedefler, üst düzey yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmaları için aldıkları karar ve eylemlerin bir akışını ifade etmektedir. Stratejilerin tanımlanması ve uygulanması, performans düzeylerini yükseltmek ve sektör hâkimiyetine ulaşmakla daha az ilgilenmektedir. Kabaca incelendiğinde iki terimin bir ve aynı şeyi ifade ettiğini

düşünülmektedir, ancak stratejik plan ile stratejik yönetim arasında belirgin farklar ortaya koyulmuştur. Bu niteliklerin ortaya konabilmesi için kavram açıklanması gerekmektedir (Albrechts, 2004: 756).

Stratejik planlama, bir bütün olarak organizasyona odaklanan üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen uzun vadeli ileriye dönük faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşun genel hedeflerini, politikalar çerçevesini belirlemektedir. Stratejik planlama, kuruluşun stratejilerinin belirlenmesine, çevresinde gelişen veya var olan rekabetin karşılanmasına ve örgütün istenen ölçüde gelişmesine yardımcı olan eylemler bütünü ifade etmektedir (Genç, 2009: 209). Stratejik planlama, kuruluşların geleceğe yönelik olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerinin resmi bir değerlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Mintzberg, 1994: 110).

Stratejik yönetim ise, kaynakları belirlemek, kaynakları yoğunlaştırmak ve kanallere etmek, operasyonları güçlendirmek, çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemesini sağlamak ve örgütü değişen çevreye göre konumlandırmak için çalışan bir üst yönetim işlevini ifade etmektedir. Stratejik planlama ise kuruluşun önündeki beş yıl için neler gerçekleştirmek istediğini belirlemektedir (Güçlü, 2003: 70-71). Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının karşılaştırılmasının detayları şöyledir:

Tablo 2.3.2: Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramlarının
Karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Anlam	Stratejik planlama, organizasyonel stratejiyi belirleme ve öncelikleri belirlemek için kullanılan, geleceğe yönelik bir faaliyettir.	Stratejik yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına ilişkin alınan bir kararlar ya da hamleleri içermektedir.
Odak	Optimal stratejik kararlar almayı vurgular.	Stratejik sonuçlar, yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni teknolojiler vb.
Yönetim	Stratejik planlama, planların yönetimidir.	Stratejik yönetim sonuçlara göre bir yönetimdir.
Süreç	Analitik süreçtir.	Eylem odaklı süreçtir.
Fonksiyon	Hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilecek olan eylemlerin belirlenmesidir.	Yapılacak eylemlerin belirlenmesi, eylemleri gerçekleştirecek bireyler, eylemi gerçekleştirecek doğru zaman, eylemi gerçekleştirmenin yolunu belirler.

Kaynak: (Mahoney ve Pandian, 1992: 367).

Stratejik planlama, merkezin örgütün vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini belirlediği, strateji formülasyonu odaklı için merkezi bir yaklaşım tanımlamaktadır. Özerk ya da yarı özerk birimler aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşımla şekillendirilir; burada kurumsal merkezler stratejik rolü belirlememektedir.

Stratejik yönetim, kuruluşun iç ve dış iş ortamını değerlendirmesine yardımcı olan bir süreçtir. Stratejik vizyon setleri, hedefleri belirlemekte ve onlara yön vermektedir, organizasyonun hedeflerine ulaşılmasına yönelik stratejiler oluşturulmasına ve uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel rakipleri yenmek ve tüm pazarda hâkim bir konuma ulaşmak için sürekli rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, iş ortamındaki değişikliklere göre, işletmeyi değerlendirmekte ve yönlendirmektedir. Stratejik yönetim, çeşitli yönetsel aşamalar sırasındaki stratejik süreci açıklamaktadır (Bramwell, 1997: 171).

Kuruluşların stratejik amacını belirlemek için stratejilerin tasarlanması, uygulanması, analiz edilmesi ve kontrol edilmesi dinamik bir süreçtir. Stratejik yönetim görev, amaç ve hedefler, iş portföyü ve planlarının geliştirilmesi ile başlamaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetime dair tabloda da ele alınmış olan temel farklılıklar dikkate alındığında, aşağıdaki noktalar oldukça önem arz etmektedir (Berry, 1994: 324):

- Stratejik planlama örgütsel stratejiyi belirleme ve öncelikleri belirlemek için kullanılan geleceğe yönelik örgütsel faaliyetler olarak görülürken stratejik yönetim, üst düzey yöneticiler tarafından örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejilerin oluşturulması ve uygulanması ile ilgili bir dizi karar veya hareketti ifade etmektedir.
- Stratejik planlama en uygun stratejik kararları vermeye odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçlar, yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni teknolojiler vb. unsurlara odaklanmaktadır.
- Stratejik planlama faaliyetleri sonucunda oluşturulan planlar yönetimler tarafından kullanılmaktayken, stratejik yönetim, eylem süreçlerini yönetmektedir.
- Stratejik planlama analitik bir faaliyettir, çünkü büyük ölçüde düşünce ile ilgiliyken, stratejik yönetim eylem odaklı bir faaliyettir.
- Stratejik planlama, alınacak eylemlerin tanımlanmasını içermektedir, stratejik yönetim, alınacak kararları tanımlama eylemlerini, eylemleri gerçekleştirecek bireyleri, eylemi gerçekleştirecek doğru zamanı, bu eylemi gerçekleştirmenin yolunu belirlemektedir.

Sonuç olarak stratejik yönetimin kapsamı, stratejik planlamadan daha büyüktür. Stratejik planlama örgüte çevresel rekabette ayakta durma veya hayatta kalma, büyüme ve genişlemenin sağlanması gibi unsurlara odaklanan yönetsel faaliyetlere dair bileşenlerinden oluşmaktadır. Stratejik planlama, organizasyonun iş çevresi ile ilişkilendirilmesine yardımcı olan organizasyonun üst yönetimi tarafından gerçekleştirilen bir faaliyet olarak görülmektedir.

2.3.3. Stratejik Planlama Türleri

Stratejik planlamada kullanılan çeşitli perspektifler, modeller ve yaklaşımlar mevcuttur. Stratejik bir planın geliştirilme şekli, organizasyonun liderliğinin doğasına, organizasyonun kültürüne, organizasyon ortamının karmaşıklığına, organizasyonun boyutuna, planlamacıların uzmanlığına vb. unsurlara göre değişmektedir. Dolayısıyla doğal süreçler sonucu çeşitli stratejik planlama türleri oluşmuştur. Bunlar; amaç tabanlı,

konulara dayalı, organik, senaryo (senaryo planlamasının türden çok bir teknik olduğu da iddia edilmektedir) stratejik planlama olarak sıralanmaktadır (Andrews, ve Walker, 2006: 57):

(1) Hedefe dayalı planlama: Bu planlama türü muhtemelen en yaygın olanıdır ve kuruluşun misyonuna (ve vizyonuna / ve değerlerine), misyona yönelik çalışmaların hedeflerine ulaşmak için stratejilere ve eylem planlamasına (kimin ne yapacağı, ne zaman yapacağı ve ne kadar yapacağı vb.) başvurulması sürecini ifade etmektedir.

(2) Sorunlara dayalı stratejik planlama: Bu planlama türü genellikle, kuruluşun karşılaştığı sorunları, bu sorunların çözüm yollarını ve eylem planlarını ele alan stratejileri inceleyerek oluşturulmaktadır.

(3) Organik stratejik planlama: Bu planlama türü organizasyonun vizyon ve değerlerini ifade ederek ve daha sonra bu değerlere bağlı kalarak vizyona ulaşmayı hedefleyen eylem planları olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, kuruluşlar belirlenen hedefler doğrultusunda organik bir bütün olarak işlemeyi tercih etmektedir.

Stratejik planlamaya ilişkin türlerin başlıcalarına ek olarak stratejik planlama çalışmaları birçok farklı türde oluşturulabilmektedir. Bu türler şöyle sıralanmaktadır (Çoban, 1997: 72):

- İçeriğine göre planlar
- Sürelerine göre planlar
- Kullanılış biçimine göre planlar
- Uygulama biçimine göre planlar
- Şekline göre planlar

Bazı planlar bir yıl ila üç yıl arasını hedeflemekte, gelecek odaklı oluşturulan planlar ise beş ila on yıl arasını kapsayabilmektedir. Bazı planlar yalnızca üst düzey bilgi içermekte ve hiçbir eylem planı içermemektedir. Bazı planlar beş ila sekiz sayfa uzunluğunda oluşturulurken diğerleri oldukça uzun olabilmektedir (Sezen, 1999: 32-33).

Kuruluşların stratejik planlamacıları, çoğu zaman, stratejik plana dâhil edilecek unsura dair bilgi sahibidirler. Bununla birlikte, stratejik planın geliştirilmesi, örgütün planlarını netleştirmeye ve kilit unsurların hepsinin "aynı senaryoda" olmasını sağlamaya

büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Stratejik plan belgesinden çok daha önemli olan, stratejik planlama sürecinin kendisidir (Bramwell, 1997: 169).

Ayrıca, organizasyonun boyutuna ek olarak, organizasyonların planlama faaliyetlerini nasıl yürüttüğüne dair farklılıklar, organizasyon içindeki katılımcıların tabiatı merkezinde şekillenmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, planlamaya dair daha detay odaklı, daha doğrusal, yukarıdan aşağıya ve genelde spesifik bir yaklaşımı tercih etmektedir. Öte yandan, oldukça sanatsal ve aşırı yansıtıcı yöneticilere sahip kuruluşlar, planlamaya dair oldukça farklı ve organik bir yaklaşımı kullanabilmektedir.

2.3.4. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Katkıları

Bugün birçok ülkede yerel yönetim kuruluşları ciddi sorunlarla yüz yüze durumdadır. Yönetimsel krizlerin neden olduğu sorunlar yasal, yapısal ve yönetimsel düzeyde ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2009: 241). Kamusal alanda yaşanan idari sorunlar, bu sorunların ön planındadır. Bu noktada, stratejik planlama, yönetimlerin kazanacağı stratejik düşünme ve stratejik davranışa yetisi sayesinde yerel yönetimlerin eylemlerinde kayda değer iyileşmeler sağlanabilmektedir. Stratejik planlama ile oluşturulacak düzlemin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2003: 78):

- Yerel yönetim kuruluşlarında plan-program-bütçe ilişkisini güçlendirme konusunda fayda sağlayacaktır.
- Belirli bir hedefi hedeflemeyen kısa süreli ve anlık işlere konsantre olmak yerine, yerel yönetim kuruluşlarını somut ve orta vadeli hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olacaklardır.
- Yerel yönetim kuruluşlarında etkili bir yönetimin ve etkili bir harcama sisteminin kurulmasının başlangıç noktası olacaktır.
- Performans göstergelerinin oluşturulması gereği nedeniyle, yerel yönetim kuruluşlarının her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, uygunluk, katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak şekillendirilmesini sağlayacaktır.
- Yerel yönetim kuruluşlarınca belirlenen stratejik unsurları değerlendirme, onları yeni gelişmelere göre yenilenme, hizmet kalitesi, verimlilik ve çeşitlilik ile sürekli iyileşme anlayışını artıracaktır.
- Yerel yönetim kuruluşlarının gerçekleştireceği eylemleri izleme işlemini entegre bir konuma getirerek kolaylaştıracaktır.

- Yerel yönetim kuruluşlarına sistematik veri edinimi ve sonuçlarının analizi alışkanlığı kazandıracaktır.
- Yerel yönetim kuruluşlarına katılımcı yönetim (yönetişim) anlayışını geliştirecektir.

Yerel yönetim kuruluşları amaç ve stratejilerini stratejik planlarına ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadırlar. Doğal bir sonuç olarak, bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri önerememektedirler. Stratejik planlamanın genel olarak kamu yönetimine ve kamu mali yönetimine yaptığı en önemli katkı, performansa dayalı bütçeleme tekniğini benimsemektir (Aktan, 2006: 45). Maliye Bakanlığı'nda ikincil mevzuat ve yönergelerin düzenlenmesine ilişkin kanunla getirilen bu yeni anlayışın en başından beri oldukça önemlidir.

3. STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ

Stratejik planlama, bir örgüt tarafından uzun vadeli genel kurumsal hedeflere ulaşılmasına yönelik bir plan geliştirmek için yönetilen bir süreci ifade etmektedir. Stratejik planlamanın doğasında iç ve dış çevrenin etkisinin büyüktür. Bununla birlikte, stratejik planlama süreci bir durum analizi içermektedir. Örgütler kendisini bulduğu mevcut dış ve iç çevreye bakarak, çevresel değerlendirmeye dayalı örgütsel hedefleri ve stratejileri formüle etmekte ve stratejik planı uygulamak ve değerlendirmek için prosedürler geliştirmektedir (Berry ve Hill, 1992: 52). Kamusal örgütlenmeler için stratejik planlar genellikle üç ila beş yıllık bir süreyi kapsamakta, ancak kuruluşun çevresi oldukça dinamik ise, daha kısa süreli planlamalar önerilmektedir.

3.1. Durum Analizi

Durum analizinde kuruluşun dış ve iç ortamını analiz edilmektedir. bu süreçte kuruluşlar, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini inceleyen bir SWOT analizi yapabilmektedir. Örgütsel rakipleri, tedarik gücünü, alıcıların veya tüketicilerin sahip olduğu gücü, müşterilerin ürününüzü veya hizmetinizi etkili bir şekilde başka bir kuruluştan sağlayabilecekleri, yaşanabilir bir tehdit olup olmadığı, yeni bir pazara girmenin önünde engellerin olup olmadığı gibi belirli dış çevresel faktörleri analiz etmek ve dikkate almak bu süreç dâhilinde mümkün olmaktadır (Öztemel, 2004: 157).

3.1.1. Çevre Analizi

Bu değerlendirme, hem fırsatlar ve tehditleri bulan ve düzelterken hem de örgütsel güçlü ve zayıf yönleri analiz eden bir **iç çevre** ve **dış çevreyi** kapsamaktadır. Bu süreç "güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler" anlamına gelen "SWOT Analizi" olarak da tanımlanmaktadır (Martin ve Kloot, 2000: 231-251). Kuruluşların çevrelerini, dış ve iç çevre olarak ikiye ayırmak mümkündür.

(1) Dış Çevre: Siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri ve onların örgüt üzerindeki etkisini dikkate almak ile ilgilenmektedir. Bu ilgi alanına demografik değişiklikler, ekonomik ve politik eğilimler ve organizasyonun işleyişi, sosyal değerler, iletişim ve diğer teknolojik faktörleri etkileyen yeni veya değişen yasaların etkileri dâhildir.

Dış çevreye dair doğru adımların atılması için şu unsurları göz önüne almak önem arz etmektedir:

- Durumunu ve talep kalıplarını öğrenebilmek için hedef kitlenizi veya alanınızı dikkatlice düşünmek,
- Kaynaklar ve finansmanla ilgili olası fırsatları ve zorlukları belirlemek,
- Hedef kitleye veya finansman kaynaklarına sahip kuruluşlar da dahil olmak üzere mevcut ve potansiyel müttefikleri ve rakipleri belirlemek (Whittington, 2008: 271).

(2) İç Çevre: Örgütün durum analizini gerçekleştirebilmesi için iç çevreye dair belirli unsurların saptanması ve dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsur ve bileşenleri mevcut kurumsal performans açısından değerlendirmek ve dikkate almak gerekmektedir. İç çevreye dair unsurlar şunlardır (Dinçer, 2003: 110):

- Girdiler - insan ve mali kaynaklar
- Süreçler - faaliyet gösteren yöntem ve stratejiler
- Çıktılar - nihai sonuçlar

Kuruluşu etkileyen hem olumlu hem de olumsuz başarı faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütün başarısının devamını için gerekli faktörleri anlamak önem arz etmektedir. Bu aşamada yönetsel birimler ve personeller, bu süreçte kullanılacak olan bilgileri sağlayabilir (Agranoff ve McGuire, 2004: 17).

Örgütsel değerlerin ve çalışma ilkelerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir çünkü bunlar organizasyonu tanımlamaktadır. Örgütler karar verme süreçlerini ve ilgili faaliyetleri yönlendiren yazılı değer ve ilkeleri takip etmektedir (Şentürk, 2004: 29).

Çevresel taramaya yardımcı olmaktan sorumlu birimler, tedarikçiler, paydaşlar vb. örgütsel unsurlar aracılığıyla ve organizasyonun harici üyeleriyle, kuruluş hakkında harici bir görüş elde etmek için irtibata geçebilmekte ve personel iç değerlendirmeleri sağlayabilmektedir. Örgütün çevresine dair taramanın sonucu, örgütsel güçlü ve zayıf yönlerin ve dış fırsatlar ve tehditlerin analizini oluşturmaktadır (Drucker, 1989: 92). Kaydedilen veya belgelenen değerlendirme, yönetsel birimler tarafından yakın inceleme ve tartışmayı gerektirir. Stratejik planlama süreci, çevresel değerlendirmenin ve bu sonuçlarının bir sunumu ile başlamaktadır. Planlama çalışmalarının çoğunda, bu sonuçlar planlama toplantıları başlamadan önce yönetsel birimlere sunulmaktadır.

3.1.2. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, kâr amacı gütmeyen her kuruluş için önemlidir. Bu analiz, organizasyonun etkinliğini geliştirmesine yardımcı olan önemli bir araç olan SWOT analizinin bir parçası olarak görülmektedir. Bir organizasyonun başarısı, uygun paydaş analizinin sonucuna bağlıdır. Bu analizde katılımı organize etme teknikleri gerekmektedir. Bu analiz sırasında stratejik planlama deneyiminin boyutu ve eksikliği nedeniyle kullanılabilecek bir dizi teknik bulunmaktadır. İyi bir teknik örneği, paydaş haritası olacaktır. Paydaş haritaları, doğru toplama düzeyine ulaşılmasında yardımcı olmaktadır (Whittington, 2008: 278). Doğru toplama düzeyi, örgütsel ihtiyaçların belirlenmesine yardımcı olacağından bazı ayrımların yapılması anlamına gelmektedir. Doğru organizasyonel tepkileri sağlamak için çeşitli çalışan gruplarının incelenmesi de önem arz etmektedir. Kuruluşun performansı, doğru gerçekleştiren paydaş analizi yoluyla daha da geliştirilebilmektedir.

(1) Paydaşların Belirlenmesi: Stratejik planlama sürecinde yer alan paydaşlar topluluk ortakları, fon sağlayıcıları, yöneticileri ve diğer ortakların belirlenmesini içermektedir. Fon sağlayan kuruluşlar, yatırım yapılan paranın yanı sıra, fonların değerlendirilmesi nedeniyle kuruluşun misyonunu yerine getirmesine fayda sağlayan kaynaklar sağlamaktadır. Örgütsel yöneticiler organizasyonel performans hakkında paydaşlara fikir vermektedir. Paydaşlar veya iş ortakları, örgütsel gelirleri artırmalarına yardımcı olabilecek potansiyel fırsatlar hakkında fikirlere sahip olmaları nedeniyle etkili ve önemlidir (Mahoney ve Pandian, 1992: 369).

(2) Satın Alma ve Taahhüt: Paydaş analizi sürecinde satın alma ve taahhütün olması önem arz etmektedir. Satın alma ve taahhüt için kullanılacak dört önemli strateji mevcuttur. Bu stratejiler şunları içermektedir; paydaşlarla olan iletişim kanallarını açık tutmak; paydaşlara onların sürecin bir parçası olduğunu hissettirmek; paydaşları süreçlerin en başından itibaren iletişime dahil etmek ve örgütsel olarak paydaşları sürecin bir parçası olarak hissetmek. Paydaşları stratejik planlama sürecine dâhil etmek, örgütün misyonlarının daha iyi uygulanması ve sürdürülebilirliği için başarıyla ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

3.1.3. SWOT Analizi

SWOT yani GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi, stratejik planlamanın keşfedilmesi ve değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilecek

değerli, kanıtlanmış ve etkili bir araçtır. SWOT analizi, bir kurumun dahili güçlü ve zayıf yönlerini, büyüme ve gelişme fırsatlarını ve dış ortamda sağ kalımına yönelik tehditleri incelemektedir.

SWOT analizi, bir işletmenin güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini perspektif haline getirmek için tasarlanmış bir araç konumundadır. Kuruluşların, rakiplerine kıyasla sahip oldukları avantajlar ve muhtemel açıkları net bir şekilde görmelerini sağlamaktadır. Başlıca işletmeler tarafından etkin eylem planları / stratejileri oluşturmak ve oluşturulan stratejileri rakipleriyle karşılaştırmak için kullanılmaktadır. SWOT analizi, bir işletmenin mevcut durumuna doğru bir görünüm sağlamaktadır. Örgütün güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirdiğinden, stratejik planlama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Bryson, 1979: 170).

(1) Güçlü Yönler: SWOT analizi stratejik planlamasında, bir işletme piyasadaki diğer rakiplerin karşısındaki avantajlarını keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Bu avantajlar, kuruluşun eylemlerinin ve stratejik planlamanın odağı olarak hizmet etmektedir.

(2) Zayıf Yönler: SWOT analizi, zayıf noktalarına ışık tutarak ve onlara erişerek stratejik planlamaya katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlamada SWOT analizi kullanarak kuruluş, zayıf yönlerini daha iyi anlayabilmekte ve stratejik planda sorunlarına dair daha etkili çözümler oluşturabilmektedir (Şentürk, 2004: 65).

(3) Fırsatlar: Fırsatları belirlemek, bir kuruluşun gelişmesine ve büyümesine yardımcı olacak stratejiler geliştirmenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Stratejik planlamada SWOT analizi kullanılarak, bir kuruluşun sahip olduğu fırsatlar değerlendirilmekte ve daha sonra stratejik planlama yoluyla başarı için bir yol haritası oluşturulmaktadır.

(4) Tehditler: Bir kuruluşun yüz yüze olduğu tehditleri analiz etmek SWOT analizinin eğlenceli bir parçası olmayabilir ancak bir işletmenin tehditlere karşı kendisini izole etmesine yardımcı olmaktadır. SWOT analizi, işletmelerin büyümeyi ve başarıyı tehdit edebilecek veya bunları engelleyebilecek olası faktörleri belirleyebilmelerini imkânlı kılınmaktadır. Böylece tehditlere karşı belirlenecek olan stratejik önlemler daha net şekilde oluşturulabilecektir (Drucker, 1989: 88-89).

Gördüğünüz gibi, SWOT analizi ve stratejik planlama farklı kavramlardır, ancak her ikisi de başarı ve sorunlar ile ilgili etkili çözümler üretmek için örgütsel eylemlerin şekillendirilmesini gerektirmektedir.

3.1.4. PEST Analizi

Kuruluşlar yönetsel süreçlerin stratejikleşmesi ve işlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için uzun vadeli planlamalara güvenmektedir. Farklı kuruluşlar ihtiyaç ve yapılarına göre farklı analizler yapmaktadırlar. İş ortamının ve zorlukların karmaşıklığını doğru bir şekilde anlamak için iç ve dış faktörler incelenmesi ve değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. PEST analizi kuruluşlar arasında yaygın olarak kullanılmakta ve dâhili faktörler yerine dış etkenlere odaklanmaktadır. PEST analizi uzun vadeli stratejik planlamalarda ve işlerde makro ekonomik perspektiften etkilenmektedir. Siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler kuruluşların içinde bulunduğu dönemin dinamiklerini daha derinlemesine anlamalarını ve onlarla daha rahat başa çıkabilmelerini sağlamaktadır. PEST analizi kapsamındaki faktörler şöyledir (Mintzberg, 1994: 109):

Siyasi faktörler: Hukuki faktörler, vergiler, iş kanunları, siyasi sorumluluklar, sosyal ve çevresel yükümlülükler, denetimler, mali ve para politikaları, örgütün karar verme süreçlerini etkilemektedir. Hükümet kararları veya politikaları, örgütsel eylemlerin gerçekleştirilmesinde değişikliklerine neden olduğundan, siyasi faktörler kuruluşları büyük ölçüde etkilemektedir.

Politikalar ve hükümet müdahaleleri, sağlıklı yönetsel akışa sahip kuruluşların uzun vadeli planlara zarar vermektedir. Bu engellerin üstesinden gelebilmek için kuruluşlar, özel danışmanlıklar ve teşvikler almak, hükümetlerle olumlu ilişkiler sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Devletin ortaya koymuş olduğu iş kanunları ve düzenlemeleri bir kuruluşun müşterilerini hedef kitlesini masrafları artırması dolayısıyla etkileyebilmektedir. İş kanunları işgücünü etkilemekte ve işin iç boyutlarını ve genel çerçevesini değiştirebilmektedir (Agranoff ve McGuire, 2004: 39).

Ekonomik Faktörler: Enflasyon oranı, faiz oranı, istihdam / işsizlik oranı ve ekonomik büyüme göstergeleri, yönetsel süreçlerde kararlar alırken analiz edilmesi ve dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Bu nedenle zayıf ve dengesiz ekonomilerin yönetsel faaliyetleri daha fazla risk içermekte ve bu tür ekonomilerde yönetsel faaliyetler zararlara neden olabilmektedir. Ekonomik faktörler siyasi faktörlerle bağlantılıdır. Bir

kuruluş, kurulduğu ekonominin küçülmesi ya da kararlı olmaması durumunda gelişimini sürdüremeyecektir.

Enflasyon talep ve arzı etkilemekte ve olumsuz yatırım koşullarına neden olmaktadır. Bu durumlarda tüketicinin satın alma gücü düşmekte, para biriminde gerçekleştirilebilecek olan devalüasyonlar, kuruluşlar için bir kayıp oluşturabilmektedir. Döviz kuru, organizasyonun genel ticaret maliyetlerini artırarak ithalat ve ihracatın maliyetini etkilemektedir. Ayrıca, faiz oranı, organizasyonun büyüme ve gelişmesini etkilediğinden kuruluşlar açısından hayati bir önem taşımaktadır (Aktan, 2008: 13).

Sosyal Faktörler: Bu faktörler, nüfus, iç pazarlar, kültürel eğilimler ve demografik eğilimleri içermektedir. Bu faktörler, kuruluşların dış çevrelerini değerlendirmesine ve ürünlerini / hizmetlerini buna göre geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Organizasyon tarafından sağlanacak hizmet veya ürünlerin örgüt çevresi gereksinimlerini merkeze alarak oluşturulması gerekmektedir.

Demografik özellikler ve nüfus artışı oranları, yaş dağılımı ve kaynak dağılımları kuruluşları etkilemektedir. Mevcut ve yeni pazarların dinamikleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını değerlendirmelerinde etkili olmaktadır. Tüketicilerin harcama gücünü ve yaşam standartlarını kontrol etmek için bir ürün veya hizmet başlatılmadan önce örgütsel çevreye dair mevcut durumların dikkatle incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Kuruluşlarca sağlanacak ürün veya hizmet tutarlarının tüketicilerin alım gücü orantısında tutulması gerekmektedir (Andrews ve Walker, 2006: 55).

Teknolojik Faktörler: Teknoloji, bir işletmenin üretkenliği artırıp artıramayacağını veya pazarda rekabet edip edemeyeceğini belirlediği için, herhangi bir kuruluşun önemli bir bileşenidir. Buna, araştırma geliştirme faaliyeti, otomasyon ve teşvikleri de dâhil etmek mümkündür. Kuruluşlar, ortaya çıkan rekabetle baş edebilmek için kendilerini en son yenilikler ve teknolojilerle güncel ve dinamik tutmaya ihtiyaç duymaktadır. Eski teknolojilerle yaşamını sürdürmeye çalışan kuruluşlar zamanla eksilmeye eskimeye başlamaktadır. Teknolojik faktörleri ve çağın beraberinde getirdiği yenilikleri takip etmek ve bu dinamizme adapte olmak kuruluşların geleceğe yönelik var olma güdülerinin teminat altına alınması anlamına gelmektedir.

3.1.5. Ansoff Matrisi

Ansoff Matrisi Metodu, genel stratejik planlama odağında olmadığı için diğer stratejik planlama araçlarından farklıdır. Ansoff Matrisi yöntemiyle, bir şirketin pazarlama stratejisinin, ana stratejik yöne bağlaması amaçlanmaktadır.

Ansoff Matrisi büyüme fırsatlarının tanımlanmasına ilişkin çerçeve sunan bir iş analizi tekniğidir. Mevcut veya yeni ürünlerle, mevcut ya da yeni pazarlarda büyümenin örgüte etkilerini incelemektedir. Büyüme seçeneklerinin her biri, daha sonra alternatif stratejilere dahil edilen iç ve dış etkiler, araştırmalar ve analizlere dayanmaktadır. 50'lerde geliştirilen bu yöntemin, stratejik planlamanın basit SWOT veya PEST yöntemlerinden biraz daha karmaşıktır. Matris, bir pazarlama stratejisi geliştirmek için dört seçenekten oluşur (Ansoff, 1957: 118):

- Pazar Geliştirme
- Pazara nüfuz etme
- Ürün geliştirme
- Çeşitlendirme

Özünde, bu seçeneklerle iş büyütme stratejileri yer almaktadır. Ayrıca, mevcut ürünlere veya yeni ürünlere ve mevcut pazarlara, kuruluş için analiz uygulamayı içermektedir. Ana strateji seçeneklerinin her birinde ek alt seçenekler bulunmaktadır. Örneğin "pazar geliştirme" içinde ek seçenekler şöyledir (Ansoff, 1980:134):

- Yeni coğrafi pazarlar
- Yeni ürün boyutları veya ambalajı
- Yeni dağıtım kanalları
- Farklı fiyatların oluşturduğu yeni pazar segmenti

Bu matris yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkabilen birçok kombinasyon ve permütasyon nedeniyle, modelin tam tartışması alanımızın ötesindedir.

3.2. Misyon Beyanı

Kuruluşlarca geliştirilen misyon ifadeleri, eylem planlama sürecindeki önemli bir adımı oluşturmaktadır. Bir kuruluşun misyonu, onun *neyi* yapacağını ve bunu *neden*

yapacağını açıklamaktadır. Misyon beyanları, vizyon beyanlarına benzemekte ancak daha somut ve vizyon ifadelerine göre daha eylem odaklı oluşturulmaktadır. Misyon beyanları, yetersiz konut veya herkesin sağlık hizmetlerine erişimini sağlamak gibi bir hedef veya bir soruna işaret edebilmektedir. Aynı zamanda çok fazla detaya girmemelerine rağmen, kuruluşunuzun belirttiği sorunları gidermek için *nasıl* ilerleyeceğine ilişkin ipuçlarını işaret etmektedir (Özdemir, 1999: 48).

Misyon kuruluşun varlığı için belirtilen amaç olarak görülmektedir; kuruluşların vizyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olmak için göstereceği çaba ve katkılara ilişkin ön bilgilendirmedir (Slevin ve Pinto, 1987: 39).

Kuruluşlar stratejik planlama süreçlerinde, misyon, vizyon ve değerleri belirleme noktasında örgütsel bir uzlaşa sağlamak durumundadır. Bu nedenle kuruluşlar genellikle birkaç saat süren planlama merkezli özel bir toplantı gerçekleştirmektedir. Bu süreç için kuruluşun üst düzey yöneticilerin ve kıdemli personelin katılımı sağlanmalıdır. Kuruluşlar genellikle önce değerleri ve misyon beyanını hazırlamakta daha sonra stratejik planlama oturumunun bir parçası olarak vizyonu tanımlamaktadır. Stratejik planlama birimi veya bu görevin verildiği yönetsel kademe, belirlenen bu planlama unsurlarını gözden geçirip düzenlemekte, sade ve anlaşılır bir hale getirilmiş beyanları onay mercilerine sunarak bu planlama aşamasını tamamlamaktadır. Misyon beyanları ile ilgili bazı temel yönlendirici ilkeler şu şekildedir (Ansoff, 1957: 11):

- Bir vizyon ifadesi kadar kısa bir ifade olmasına rağmen, bir misyon ifadesi yine de bir cümlede açıklanmış olmalıdır.
- Misyon beyanları, kuruluşların ulaşmaya çalıştığı genel sonuçları açıklamaktadır.
- Misyon beyanlarının kuruluşun kapsayıcı hedefleri hakkında açıklamalar yapmakla birlikte, çok geniş kapsamlı oluşturulmaları önem arz etmektedir.
- İyi oluşturulmuş misyon ifadeleri, topluluğun projelerine dahil olabilecek stratejileri veya sektörleri sınırlamamalıdır.

Aşağıdaki misyon ifadeleri, yerel yönetim kuruluşları için yukarıdaki ölçütleri karşılaması yönünde oluşturulmuştur:

- Tüm belde sakinlerine yüksek kalitede modern ve etkili bir belediye hizmeti sunmak; herkes için eşitlikle yüksek yaşam standardı sağlamak,

sürdürülebilir kalkınma ve sağlam çevre yönetimini teşvik etmek amaçlarıyla topluluk ve tüm paydaşlarla işbirliği içinde çalışmak.

- Toplumla birlikte çalışarak, yasaları adil ve tarafsız bir şekilde uygulayarak, mahallelerimizde barışı ve düzeni koruyarak, anayasal güvencelerimizi koruyarak sakinlerimizin yaşayabileceği, çalışacağı ve ziyaret edeceği güvenli ve güvenli bir ortam yaratmak.
- Ortak planlama, topluluk eylemi ve politika savunuculuğu yoluyla güvenli ve sağlıklı bir şehir yaşantısı sunmak.
- Bir kamusal örgüt olarak yasaların gerektirdiği veya üst kamu kuruluşları tarafından yetkilendirildiği şekilde hizmet vermek, finansal ve diğer kaynakların etkin yönetimi sayesinde belde sakinleri için sağlık, güvenlik ve yaşam kalitesini artıran temel olanakları ve programları sağlamaya çalışmak.

Kuruluşlardaki yönetsel liderler, mevcut misyon bildirgesini, kuruluşun amacını ve birincil, ölçülebilir hedeflerini açıklayan ifadelerle ortaya koymalıdır. Misyon bildirisi, kurum çalışanları ve liderleri için oluşturulmaktadır. Stratejik planlar, işleyiş süresi dahilinde kuruluşun yeni veya değişen bir yönünü yansıtmak için misyon beyanını değiştirmeyi içerebilmektedir. Değişimin faydalarını vurgulamak ve zayıf noktaları en aza indirmek, çalışanların ve kamuoyunun değişimi daha kolay benimsenmesine yardımcı olacaktır.

3.3. Vizyon Bildirimi

Bir kuruluşun vizyonu, onun kendi topluluğu için ideal koşulların gerçekleştirilebileceğine inandığını, topluluğu için önemli olan konuların mükemmel bir şekilde ele alındığında işlerin nasıl olacağını anlatmaktadır. Kuruluşa dair bu gelecek resmi, genellikle, toplumun geleceğe yönelik olmak istediği durumları aktaran kısa bildiriler şeklinde oluşturulan bir veya daha fazla cümle veya vizyon ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşlar vizyon bildirisi geliştirerek, kuruluşu dair inançlarını ve yönetim ilkelerini, kuruluşun büyük topluluğuna (hem kendi personel, katılımcılar ve gönüllülere) açık hale getirmektedir (Bryson, 1979: 172).

Çoğu vizyon ifadesinin taşınması gereken belirli özellikler mevcuttur. Genel olarak, vizyon ifadeleri şu nitelikleri taşınmalıdır (Yüksel, 2004: 72):

- Topluluk üyeleri tarafından anlaşılmış ve paylaşılmış olmalıdır.
- Çeşitli yerel perspektifleri kapsayacak kadar geniş olmalıdır.

- Kuruluş için çaba harcayan herkese ilham ve destek verici bir yön taşımalıdır
- Bir tişörte sığacak kadar kısa ve kolay anlaşılır olmalıdır.

Yerel yönetim kuruluşlarına ilişkin yukarıdaki ölçütleri karşılaması yönünde oluşturulan birkaç vizyon ifadesi şöyledir:

- 2020 yılına kadar beldenin, uyumlu refah topluluklarına sahip, yeni yönetim sınırlarını keşfederek ve sürdürülebilir bir sosyo-ekonomik ortam sağlayarak dünya çapında bir şehir olmasını sağlamak.
- Kuruluş olarak güçlü bir topluluk hissi, başarılı işletmeler ve sağlıklı bir çevreyi yansıtan esnek ve sağlam bir ekonomiyi ilerletmek için birlikte çalışan işbirlikçi bir topluluk olmak.
- Demokratik ve hesap verebilirlikle yerel yönetimlere halkı verimli ve sürdürülebilir hizmet sunabilecek, böylece ülkede sosyo-ekonomik dönüşümü gerçekleştirmek.

Stratejik planlamanın büyük olasılıkla başarıları ve başarısızlıkları olacaktır. Kuruluşlar, misyon ve vizyonun çıkış noktası olan asıl hedeflerine yönelik çalışmaların sürdürülebilir kılınması için çaba göstermelidir. Misyon, stratejik planın kuruluşun genel hedefleriyle uyumlu olup olmadığını ölçmeye yardımcı olacaktır. Vizyon bildirimi çalışanlara ilham vermeye yardımcı olacaktır. Örgütsel değişime yatırım yaptığını düşünen çalışanların, motive olma ve daha yüksek verimlilik düzeylerine sahip olma olasılığı daha yüksektir (McGuire, 2004: 29).

Kuruluşun yönetsel süreçleri, misyon ve vizyon beyanlarını iletmeyi ve tekrarlamayı içermelidir. Bu, yönetsel süreç boyunca küçük hatalar yaşanması durumunda kuruluşun ve çalışanlarının cesaretinin kırılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kuruluşun yönetsel organları, stratejik planların güçlü yanlarını vurgulamaya devam etmeli ve süreçlere kuruluşun paydaşlarını dâhil etmelidir (Ekiz ve Somel, 2005: 16). Çalışanları ve gönüllüleri süreçlere dâhil etmek, onların değişimin farkına varmalarını ve ona uyum sağlamalarına yardımcı olacaktır. Çalışanları süreçlere dâhil etmek, olası sorunları önlemek için daha fazla düşünsel kaynak sağlamaya yardımcı olacaktır.

Misyon ve Vizyon Kavramlarının Karşılaştırması: Bir kuruluşun vizyonu ve misyonu; büyüklüğü, doğası ve türü ne olursa olsun, kuruluşun gelecekteki gelişimi, büyümesi ve başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sadece kuruluşun iş akışını

ve çalışanlarını yönlendirmekle kalmayıp aynı zamanda kuruluşun imajının geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Misyon beyanı, kuruluşun iş alanını, hedeflerini ve hedeflere ulaşmak için benimsediği yaklaşımını açıklamaktadır. Vizyon ifadesi ise, kuruluşun gelecekte kendini görmek istediği konumu belirten bir ifadedir (Berry, 1994: 234).

Misyon beyanı kuruluşun özünü tasvir etmeyi içermektedir. Vizyon açıklaması ise, kuruluşun geleceğinin anlık görüntüsünü veya daha fazlasını içermektedir. Kuruluşun misyon beyanı stratejik planlama için ilham temeli olarak görülmektedir. Stratejik unsurları belirlemek üzere çalışırken, misyon bildirimi ve vizyon beyanı arasındaki farkın bilinmesi gerekmektedir.

Tablo 3.3: Misyon ve Vizyon Kavramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Misyon Beyanı	Vizyon Bildirimi
Kavram	Kuruluşun hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için yaklaşımını belirten bir açıklamadır.	Kuruluşun geleceği konusundaki arzularını gösteren kısa bir açıklamadır.
Kullanım	Sebepleri vermektedir.	Gerçekleştirmeye yöneliktir.
Odak	Mevcut durumdur.	Geleceğe ait görüşlerdir.
Göstergeler	Şu anda nerede bulunduğu.	Nerede olmak istediğidir.
Zaman Aralığı	Kısa vadelidir.	Uzun vadelidir.
Amaçlar	Bilgi vermektir.	İlham vermektir.

Kaynak: (Ansoff, 1985: 135)

Misyon beyanı, kuruluşun varlığının gerekçelerini belirten bir gerekçe beyanı olarak görülmektedir. Misyon beyanı, gerçekleştirilecek kurumsal hedefleri içermektedir. Vizyon bildiriminden farklı olarak, misyon beyanı kuruluşun birçok yönünü yansıtmaktadır. Misyon beyanı; çalışanların, müşterilerin, ürünlerin veya hizmetlerin, teknolojinin, kalitenin, kuruluşun rekabetteki pozisyonunun ve hayatta kalmanın her yönünü kısmen içermektedir. Misyon beyanı, kuruluşa dair şu soruları cevaplayacak şekilde hazırlanmalıdır (Bryson, 1995: 6-7):

- Kuruluş olarak ne yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Nasıl yaparız?
- Ve kimin için yaparız?

Misyon beyanı kuruluşun eylemlerinin odağındaki temel amacı yansıtmaktadır. Bu yönetsel beyan kuruluşu tüm dünyaya temsil etmektedir. Bu bildiri açık ve eksiksiz olarak oluşturulmalı ve ulaştığı herkesin aklında bir anımsama yaratabilecek bir netlikte olmalıdır. Misyon beyanı, esas olarak hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar, çalışanlar, rakipler ve ortaklar için geliştirilen bir yönetsel açıklama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vizyon bildirimi, kuruluşun geleceğe yönelik uzun vadeli planlarını tanımlayan bir bildirge olarak tanımlanmaktadır. Vizyon bildirimi şirketin gelecekteki hedef ve değerlerini içermektedir. Zamanın geçişi ile değişmez, yani aynı kalmaktadır. Bildiride açıklık, somutluk, özlülük, eksiksizlik, doğruluk ve nezaket unsurlarının mevcut olması gerekmektedir. Bu sorular dikkate alınarak oluşturulmuş bir vizyona sahip olmayan kuruluşlar uzun bir süre hayatta kalamama riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Berry, 1994: 327).

Kuruluşların belirli hedefler belirlemesi için vizyon beyanı bir ilham kaynağı oluşturmaktadır. Organizasyonun tamamı öngörülen zamanda bu hedefleri karşılamaya çalışarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu beyan esas olarak çalışanlar için geliştirilmiştir. Böylece çalışanlar kuruluşun asıl amacını daha net anlamakta ve belirlenen hedeflere ulaşmada daha etkili olabilmektedir. Kuruluş tarafından oluşturulan planlama ve stratejiler de vizyon bildirimine benzer gayelerle oluşturulmaktadır (Erçetin, 2000: 94).

Misyon beyanı ve vizyon beyanı arasındaki temel farklılıkları şöyle sıralamak mümkündür (Doğan, 2002: 144):

- Vizyon bildirimi kuruluşun gelecekte kendini görmek istediği konumu ele almaktadır. Aksine, misyon bildirisinde kuruluşun işi, amacı ve onları takip etme yaklaşımı ile ilgilenmektedir.
- Vizyon bildirimi, kuruluş ayakta olduğu sürece aynı kalmaktadır. Tersine, kuruluş tarafından istenirse misyon bildirimi değişebilmektedir.

- Vizyon bildirimi ilham vermek için oluşturulmuştur. Öte yandan, misyon bildirimi bilgilendirmek için yapılmaktadır.
- Vizyon bildirimi kuruluşun gelecekteki hedeflerini gösterirken, misyon bildirimi kuruluşun temel amacını açıklamaktadır.
- Vizyon bildirimi, misyon beyanından genellikle daha kısa bir ifade edilmektedir.

Sonuç olarak kuruluşa dair her iki açıklama da örgütün hayatta kalması ve büyümesi için ciddi önem arz etmektedir. Vizyon ve misyon kavramları birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini tamamlayan yönetsel unsurlardır. Misyon beyanı, örgütsel vizyonu gerçekleştirebilmek için belirli unsurları göz önünde bulunduran kuruluşlar tarafından yönetsel süreçler dâhilinde oluşturulmaktadır. Bu nedenle, kuruluşun eylemlerinin, misyon sebebiyle gerçekleştirildiğini ve vizyonun etkisinde olduğu bilinmektedir. Misyon beyanı, vizyon oluşum sürecinde yer alan kuruluşun bir tür temsilcisi konumundadır. Her iki ifadenin de açık, eksiksiz ve doğru olması gerekmektedir, çünkü kuruluşun tüm geleceği bu iki ana unsura önemli ölçüde bağlıdır.

3.4. Amaç ve Hedefler Bildirimi

Bir kuruluşun misyon bildirisini geliştirdikten sonra bir sonraki adımı, belirlenen misyona ulaşmaya odaklanmış belirli amaç ve hedefleri geliştirmektir. Amaç ve hedefler, kuruluş tarafından oluşturulmuş olan strateji ve planların belirlenebilir ölçülebilir sonuçları ifade etmektedir. Bir organizasyonun amaç ve hedefleri, genelde eylemlerin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koymaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesini stratejik planlama süreçlerinin bir parçası olarak görmek ve kuruluşa dair büyük resmi oluştururken başvurulacak eylem öğeleri arasına almak gerekmektedir. Stratejik amaç ve hedefler, vizyonunuzu gerçekleştirmeye yönelik ilerlemeyi sağlayacak olan adımları oluşturmaktadır (Bryson, 2018: 52).

Kısa vadeli hedefler, stratejik hedeflerinizi belirli performans hedeflerine dönüştürme işlevi görmektedir. Amaçları, öncelikleri ve girişimleri birbirine entegre bir şekilde oluşturmak daha iyi performans açısından önem taşımaktadır. Genellikle kısa vadeli eylemleri tanımlamak için hedefler kullanılmaktadır. Etkili hedefler, neyi başarmak istediğinizi, bunu gerçekleştirmek istediğinizde nasıl yapacağınızı ve kimin sorumlu olacağını açıkça ortaya koymanızı sağlayacaktır. Her hedef belirli ve ölçülebilir

bir şekilde oluşturulmalıdır. Kuruluşun vizyonuna ulaşmak için elde ettiğiniz bir ile üç yıllık amaç ve hedeflerin neler olduğu veya özel, ölçülebilir ve gerçekçi başarı hedeflerinin neler olduğu netçe ortaya konmalıdır. Üç temel amaç ve hedef türü bulunmaktadır, bunlar şöyle açıklanabilir (Andrews ve Walker, 2006: 56):

(1) Davranışsal amaç ve hedefler: Bu hedefler, insanların davranışlarını (yaptıkları ve söylediklerini) ve davranışlarının çıktılarını (veya sonuçlarını) değiştirmeye yöneliktir. Örneğin, mahalle konut yapılarını iyileştirme odağında gerçekleştirilmek istenen eylemlere dair, ev onarımı (davranış) veya iyileştirilmiş konutlara (sonuç) ilişkin olarak bir amaç ve hedefler oluşturulabilmektedir.

(2) Topluluk düzeyinde amaç ve hedefler: Bu tür amaç ve hedefler de davranışsal hedeflerle ilişkilidir ancak bireysel düzeyine değil, topluluk düzeyine odaklanmaktadır. Örneğin, aynı grup, topluluk düzeyinde bir sonuç elde etmeye dair bir amaç ve hedef belirleyerek toplulukta uygun fiyatlı konutların yüzdesini artırmayı önermek, bu türden amaç ve hedefleri gerektirmektedir.

(3) İşlem odaklı amaç ve hedefler: Bunlar, diğer hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin uygulanmasına atıfta bulunan amaç ve hedeflerdir. Örneğin, belirlenen bölgenin altyapısının iyileştirilmesi için kapsamlı bir işleyiş planı oluşturmak ve gerçekleştirmek odağında olmaktadır.

Bu amaç ve hedef türlerinin birbirinden çok farklı ve zıt olmadığını anlamak önemlidir. Çoğu kuruluş, bu üç türe ait amaç ve hedefleri bir arada geliştirecektir. Bu tür amaç ve hedeflere ilişkin oluşturulan örnekler şöyledir:

- Aralık 2020'a kadar, bölgede 10 yaşından küçük çocukların farklı spor branşlarına katılımını % 30 artırmak (*Davranışsal Hedef*).
- 2021 yılına kadar, teknik liselerden mezun gençlerde % 40'lık bir artış sağlamış olmak (*Topluluk düzeyinde hedef*).
- 2023 yılına kadar bölgedeki ev sahibi ailelerin yüzdesini % 30 oranında artırmak (*Topluluk düzeyinde hedef*).
- Bu yılın aralık ayına kadar kuruluştaki tüm gönüllülere yönelik gönüllü eğitim programını uygulamak (*İşlem hedefi*).

Amaç ve Hedef Kavramlarının Karşılaştırılması: Bir kuruluşun amaç ve hedefleri, vizyonuna ulaşmak için ne kadar mesafe kat ettiğini ölçen temel unsurlardır. Amaçlar, bireylerin veya kurumların bir şeyleri başarma çabasında olduğu yaşam

boyu hedefler olarak tanımlanmaktadır (Mintzberg, 1994: 110). Amaçlar kuruluşun başarmaya çalıştığı asıl şeyleri belirlemektedir. Öte yandan, hedefler, bir kişinin sınırlı bir sürede başarmayı planladığı belirli dönüm noktalarını ifade etmektedir. Bunlar, temel amaçları ulaşmada yardımcı olan kesin, ölçülebilir, zamana dayalı eylemlerdir (Barney, 2018: 3).

Kuruluşların misyon ve vizyonuna ulaşmak için belirlediği amaç ve hedefler, belirli bir zaman dilimi içinde ve mevcut kaynaklarını kullanarak elde etmeyi amaçladığı spesifik sonuçlardır. Amaç ve hedefler arasındaki farkı anlamak, kuruluşların varmak istedikleri hedefleri kendilerine yaklaştıracaktır. Hedef ve amaç kavramlarının karşılaştırılması şöyle detaylandırılmaktadır:

Tablo 3.4: Hedef ve Amaç Kavramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Temeli	Hedefler	Amaçlar
Kavram	Hedefler, ancak girişimler belirli bir yönde yapıldığında elde edilebilecek başarılarıdır.	Amaçlar, kuruluşun başarmak için çabaladığı uzun vadeli istemlerdir.
Doğası	Gerçekler	Fikirler
Zaman Aralığı	Kısa vadeli orta vadede	Uzun vadeli
Ölçüm	Kolay	Nispeten zor
Varlık	Somut	Soyut
Eylemler	Özel	Genel

Kaynak: (Mintzberg, 1994: 112)

Bu bağlamda incelendiğinde amaçlar bildirimi, kuruluşların gelecekte gerçekleştirmek istediği, ulaşmayı planladığı veya ulaşmayı hayal ettiği hedef veya amaçlar olarak tanımlanır. Kuruluşların, örgütsel güdülerini elde etmeleri ve bu yöndeki eylemlerini gerçekleştirebilmeleri için çaba göstermeye yönlendiren itici gücü oluşturmaktadır.

Kuruluşlar, çocukluğunda gelecekte ne olmak istediğine karar veren ve bunu başarmaya çalışan bireyler gibidir. Amaç, bir kişinin belirli bir zaman aralığından sonra kendini görmek istediği noktayı ifade etmektedir. Hedeflere ulaşmak için genellikle bir zaman çizelgesi hazırlanmakta ve böylece hedeflere istenilen zamanda ulaşılmaktadır. Hedeflere amaçlara kıyasla daha kısa ve orta vadeli olarak oluşturmaktadır (Drucker, 1989: 90)

Bu açıdan incelendiğinde hedefler bildirimi, sınırlı bir süre içinde elde etmek istediğiniz amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Amacınıza ulaşmanıza yardımcı olan dönüm noktalarıdır. Bu yüzden hedefler yarı-amaç olarak da adlandırılmaktadır. Belirli bir noktaya ulaşmak için hatırlat bir adımı ifade etmektedir. İyi bir üniversiteye kabul edilmek için bir sınavda 100 üzerinden 90 puan almak istemek bir hedefi ortaya koymaktadır. Belirlenen hedefe ulaşıldığında performans kolayca ölçülebilmektedir. Örneğin, bir kuruluş önündeki altı ay içinde, sunduğu hizmetleri % 50 oranında artırmak istemekte ise belirlenen zaman hedefine ulaştığında elde edilen rakamlar üzerinden performansı net bir şekilde ortaya çıkarılmış olmaktadır (Şentürk, 2004: 95). Amaçlar ve hedefler arasındaki temel farklılıklara hâkim olmak kuruluşun yönetsel süreçlerine fayda sağlayacaktır. Söz konusu bu farklılıkları şöyle ifade etmek veya sıralamak mümkündür (Berry ve Hill, 1992: 12):

- Amaçlar, belirli yönde yürütülen sürekli eylemlerle elde edilebilecek geniş hedeflerdir. Hedefler, kısa bir sürede elde etmek istediğiniz amaçlardır.
- Hedefler sonucun birincil sonucudur, ancak objektif hakkında konuşursak, hedefe ulaşmak için bir adımdır.
- Hedefler gerçeklere dayanırken, amaçlar fikirlere dayanmaktadır.
- Zaman sınırı ile ilgili olduğunda, ne kadar zamana ulaşılabileceğinin doğru bir şekilde belirlenmesi zor olmakla birlikte, hedefler zamana bağlı olabilir, amaçlar ise özünde belirli bir dönemde elde edilmesi planlanan unsurlardır.
- Amaçları ölçmek zordur, yani ne kadar mesafe kat ettiğinizi veya ne kadar bir mesafenizin kaldığını belirlemek zor olmaktadır. Öte yandan, hedefler göstergelerin takip edilmesiyle kolayca ölçülebilmektedir.
- Hedefler somut iken, amaçlar nispeten daha soyut unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Amaçlara ulaşmak çoğunlukla daha genel eylemlerle ilişkilendirmektedir fakat hedefler belirli eylemlere ihtiyaç duymaktadır.

Sonuç olarak amaçlar ve hedefler arasında tezatlık arz eden büyük farklılıkların olmadığı, amaçlara ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi gereken eylemlerin veya atılması gereken adımların hedefler olduğu görülmektedir. Yani stratejik hedeflerin amaçların bir parçası olduğu ve bu iki unsurun entegre olarak hareket ettiği göze çarpmaktadır. Bir açıdan amaçlar, kuruluşların ömürleri boyunca taşıdıkları hırsı ifade etmekte ve belirli bir süre sonra kuruluşların kendilerini görmek istedikleri yeri tanımlamaktadır. Bu amaçların bir parçası olan hedeflerin ise; sabit bir dönemde, bir şeye ulaşmak için belirlenen kısa vadeli eylemler olduğu görülmektedir.

3.5. Strateji Bildirimi

Kuruluşların stratejik planlama süreçlerindeki bir sonraki adım stratejilerin geliştirilmesi sürecini içermektedir. Stratejiler, yönetsel bilimlerin belirlenen hedeflere nasıl ulaşacağını açıklamaktadır. Genellikle, kuruluşların farklı bölümlerinden veya birimlerinden üyelerinin tümünü kapsayan çok çeşitli stratejileri olmaktadır. Bu stratejiler, topluluğun pek çok farklı bölümünden insan ve kaynakları kapsayan çok geniş bir alana yayılmakta, özenle tanımlanmış alanları hedef alan çok spesifik alanlara kadar da uzanmaktadır. Aşağıda sıralanan stratejiler bu tür stratejilere örnek teşkil etmektedir (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 16);

- Belirlenen bölgede bir çocuk sağlığı programı uygulanması, çocuklar ve seçkinlerin katılımını teşvik etmek için geniş çapta sosyal pazarlamanın kullanılması.
- Bir bölgede sanatsal canlanma projesinin uygulanması ve ulusal çapta sanatçıların sanatlarını bölgede icra etmelerini teşvik ederek toplumun sanatsal yaşamının geliştirilmesi.

Beş özel strateji türü mevcuttur ve bunların kullanılması kuruluşlara çeşitli şartlarda fayda sağlayabilmektedir. Bu türlerden örnekler şöyle sıralanabilir (Albrechts, 2004: 748);

- Bilgi sağlanması ve becerilerin geliştirilmesi (örneğin, çatışma yönetiminde beceri eğitimi verilmesi),

- Hizmetlerin ve desteğin geliştirilmesi (örneğin, suç oranı yüksek olan bölgelerdeki gençler için rehberlik programlarının başlatılması),
- Erişimin, engellerin ve fırsatların değiştirilmesi (örneğin, aksi takdirde üniversiteye devam edemeyecek öğrencilere burs sağlanması),
- Çabaların sonuçlarının değiştirilmesi (örneğin, gönüllülere veya topluluk üyelerine konuşan tarafından destek ve teşvikler sağlanması),
- Politikaların değiştirilmesi (örneğin, ebeveynleri, velileri ve gönüllülerin küçük çocuklarla daha fazla vakit geçirmelerini sağlamak için işveren politikalarının değiştirilmesi).

Yerel yönetim kuruluşları eylemlerine dair gerçekleştirecekleri bu stratejileri ortaya koyarak eylem planlarının arka planını, eylemlerine dair asıl ve temel yaklaşımlarını ortaya koymaktadır.

3.6. Performans Ölçümü ve Göstergeleri

Anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi stratejik planlama sürecinin önemli bir yönünü ifade etmektedir. Organizasyonun planlanan hedeflerine ulaşma sürecindeki ilerlemesinin ölçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Usta, 2012: 101). İlerlemelerin ölçülmesi, stratejik plan uygulamasının temel bir özelliğini yansıtmaktadır (yani plan oluşturmak bir şeydir, ancak ana tema gerçekte bir şeyler yapmak ve değer yaratılmasını sağlamaktır). Örgütlerin yönetimlerinin, ilerlemeleri periyodik olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirmeler doğrultusunda ilerleme kaydedilmesi amacıyla düzeltici önlem alması gerekmektedir. Planlamaya dair süreçlerin periyodik olarak değerlendirilmesi sağlanmadan, stratejik planların başarılı olmaları güçleşmektedir (Karabeyli, 2006: 20).

"Performans ölçütleri" veya "performans göstergeleri" terimleri genel olarak aynı anlamlara gelmektedir. Anahtar performans göstergeleri teriminde olduğu gibi "anahtar" kelimesinin kullanımı da sadece daha önemli olduğu kabul edilen performans ölçütleri anlamına gelmektedir.

Önemli bir performans göstergesi örneği ortaya koymak gerekirse, tipik bir örnek olarak, spordaki organizasyonların çoğu zaman belirli sayıda üyeye ulaşma hedefleri oluşu gösterilebilir. Örneğin, bir futbol kulübünün 5 yıl içinde 1000 üyeye ulaşma hedefi olabilir. Böyle bir durumda, toplam üye sayısını periyodik olarak ölçmek ve ilerlemenin

gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek bu kavramı açıklayacaktır. Bu tipik örnekteki hedefe yönelik temel performans göstergesi, üye sayısıdır ve ölçülmesi nispeten kolay bir göstergedir (Agranoff ve McGuire, 2004: 30).

Dört veya beş yıllık oluşturulan stratejik planların her yılı için ayrı bir hedef belirlenmekte ve bu hedefler kuruluşa dair temel performans göstergelerini oluşturmaktadır. Ancak, stratejik planda yer alan tüm hedeflerin belirgin performans göstergeleri olmasını sağlamak zorluk taşımaktadır. Kuruluşların planlarına dâhil ettikleri ölçülmesi zor olan hedefler için oluşturulacak temel performans göstergeleri örgütün iç ve dış çevresine dair unsurlar gözde alınarak oluşturulduğunda daha iyi sonuçlar verebilmektedir (Genç, 2009: 210).

Kilit performans göstergelerinin paydaşlara bildirilmesi önem arz etmektedir. Paydaşlar "örgütçe bilinmesi gereken" bilgilerin kaynağını oluşturmaktadır. Anahtar performans göstergeleri net olarak belirlenmelidir, yani başlangıçta istenen ya başarılmış ya da başarılammış olmalıdır. Kuruluşlar, kilit performans göstergelerini kullanarak yönetim süreçlerinde, hedefsel olarak nelerin istendiğiyle, eylemler sonrası gerçekte oluşan karşılığını kıyas etme ve değerlendirme imkânı bulmaktadır.

3.7. Stratejik Planın İzlenmesi Ve Değerlendirmesi

Kuruluşların stratejik plana dair asla yapmaması gereken şey, onu bir yönetsel süreçlerinde gözden uzak bir konumda tutmak ve bir dahaki planlama sürecinin oluşturulma süreci başlayana kadar onu unutmaktır. Stratejik planların üç ile beş yıl arasında değişen bir süreyle oluşturulduğu düşünüldüğünde, planlamaya dair bu yaklaşımların ortaya çıkması riski yüksektir. Bu ve benzeri durum ya da yaklaşımların ortaya çıkmaması için kuruluşça oluşturulan stratejik planın yönetsel birimler tarafından düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu izleme ve değerlendirme süreçleri kuruluşa birçok fayda sağlayacaktır. Bu faydaların birkaçı şöyle ifade edilebilir (Sezen, 2007, 11):

- Stratejik planlara dair izleme ve değerlendirme süreçleri yönetsel birimlerin geleceğe yönelik karar verme süre rehberlik etmektedir.
- İzleme ve değerlendirme süreçleri; kuruluşlara, oluşturulan stratejilerinin etkililiğini denetleyebilme imkânı sunmaktadır.

- Kuruluşun çevresinde yaşanmakta olan önemli değişikliklerin iş ortamına olan etkisini kontrol altına alabilmeye dair düşünsel temellerin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik planların oluşumunda belirtilen süre boyunca değiştirilemez ya da dokunulmaz olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Stratejik planların çeşitli nedenlerle ve zaman zaman değiştirilmesi gerekeceği ihtimali göz önünde tutulmalıdır. Oluşturulan stratejik planlara dair bazı unsurlardaki değişimler, plan üzerinde bazı değişimler veya yeni düzenlemeler yapmayı gerektirebilmektedir. Bu durumlara örnek olarak şartlardaki şu değişimler gösterilebilir (Berry ve Hill, 1992: 11):

- Belli bir stratejinin başarısız olduğunun açıkça ortaya çıkması,
- Yeni ve daha iyi fırsatların ortaya çıkması,
- Organizasyonun mali koşullarının değişimi,
- Kuruluşun önemli üyelerinin organizasyondan ayrılması veya yeni önemli üyeleri kuruşa dâhil olması,
- Kuruluşun dış çevresindeki faktörlerin ciddi oranda değişmesi.

Bu nedenlerle, kuruluşun yönetsel birimleri, temel performans göstergelerinin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirleyerek, stratejik planı üç ayda bir gözden geçirmek durumundadır. Kuruluşun planları doğrultusunda gerçekleşen ilerlemelerin kaydedildiği tabloları içeren kısa bir rapor (belki bir ya da iki sayfa) kuruluşun yönetsel birimlerine izleme süreçlerinin doğru gerçekleşmesi için sunulması şarttır.

Kuruluşun mevcut planı önemli ölçüde işe yaramaz bir hal almakta ise, kaçınılmaması gereken davranış yeni bir plan hazırlanmaktır. Mevcut plan yerine yeni bir planının hazırlanması için atılan tüm adımların başlangıçtan tekrar oluşturulması gerekli olmayabilir, sadece amaçların, hedeflerin ve stratejilerin değiştirilmesi veya kaldırılması etkili bir planla sahip olunması açısından yeterli olabilmektedir.

3.8. Eylem Planı

Kuruluşların planlamaya dair son olarak gerçekleştirilmesi gereken unsur eylem planı süreçleridir. Bu süreç, daha önce geliştirilen hedefleri gerçekleştirmek için stratejilerin nasıl uygulanacağını ayrıntılı bir biçimde açıklamaktadır. Eylem planları topluluk ve sistemlerde aranacak belirli değişiklik gereksinimlerini ve toplulukla

ilgili tüm sektörlerde veya bölümlerde değişiklikler yapabilmek için gerekli olan özel adımları ifade etmektedir (Healey, 1996: 223).

Kuruluşlar stratejik planları kapsamındaki eylem planlarında, örgütsel eylemlere dair gerçekleştirilecek olan sistemsel müdahale veya değişikliklerin kilit yönlerini ana hatlarıyla belirlemektedir. Örneğin, misyonu gençlerin siyasete olan ilgisini artırmak olan bir programda, stratejilerden biri, öğrencilere seçim sistemi hakkında bilgi vermek olacaktır. Bu durumda bazı eylem planları, öğrenciler için yaşa uygun materyalleri geliştirmek, yerel okullarda adaylar için örnek aday seçimleri yapmak ve müfredata bazı etüt zamanları eklemek olacaktır.

Eylem planları, müdahale veya sistem değişikliklerinin her bir bileşeni için temel alınabilecek şekilde geliştirilmektedir. Bu temeller şöyle ifade edilmektedir (Berry, 1994: 325):

- Eylemler: Ne olacak?
- Sorumlu kişi(ler): Kim ne yapacak?
- Tanımlanacak tarih: Her adımın zamanlaması,
- Gerekli kaynaklar: Kaynaklar ve destekler (nelerin mevcut olduğu),
- Engeller: Nelerdir ve onları aşmak için bir neler yapılması gerekir?
- Ortak çalışanların varlığı: Bu eylem hakkında başka kimlerin bilgi sahibi olması gerektiği.

Stratejik planlama çalışmalarında eylem planına ilişkin bu bileşenleri içeren planlar, kuruluşların eylemlerinde daha etkili olmasına yardımcı olacaktır.

4. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMANIN DOĞUŞU

Kamu harcamalarını arttırmak ve bütçede yaratılan mali yük, hızlı bir yönetsel değişikliğe neden olmaktadır. Toplumun her geçen gün değişen ve artan taleplere sahip olması, ülkemizde ve bizim gibi gelişmekte olan birçok ülkede, toplumsal olarak hızlı bir değişim ve dönüşüme sebep olmuştur. Kuruluşlar bu nedenler odağında farklı hedef veya ihtiyaçlara göre planlar yapmak durumunda kalmışlardır. Bu noktaya gelindiğinde etkililiği sağlamak adına kaynakların daha verimli kullanılması ve daha kaliteli hizmet sunulması güdüsü kâr amacı gütmeyen kuruluşların özünü ifade eder hale gelmiştir. Kuruluşlar planlama ile birlikte, gerçekleştirmek istedikleri eylemler için gereken kaynakların belirlenmesi hususunda etkili bir şekilde kullanılabilecek bir yönetsel araca sahip olmak istemektedir (Güner, 2004: 61). Yaşanan hızlı değişimler karşısında zaman kazanmak ve bir toplum olarak hayatta kalabilmek için dönemin şartlarına ayak uydurmanın önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Küresel çapta yaşanan iletişim ve yönetime dair gelişmeler sonrasında bireylerin her alanda baskı ve talepleri artmış, kuruluşların çevrelerine dair değişim ve hareketlilikleri algılaması, değerlendirmesi ve kendini bu doğrultularda yeniden düzenlemesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Aşgın, 2006: 13).

Küresel gelişmeler ve değişimler sonucu geleneksel bir kamu yönetimi yaklaşımından, yeni kamu yönetimi yaklaşımlarını bünyesinde taşıyan kamu yönetimi politikalarının benimsenmesi gerekmiştir (Önen, 2017: 252). Bu doğrultuda anayasanın 166. maddesinde planlama; devletin, ekonomik, siyasi ve kültürel gelişimi, özellikle de sanayi ve tarım kalkınmasını ülkenin düzeyinde dengeli ve uyumlu bir şekilde planlamasının, ülkenin kaynaklarının paylaşım yoluyla verimli bir şekilde kullanılması görevi olarak tanımlanmıştır (T.C., 1982: Madde 166). Bu tanımlama kapsamında Türkiye Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, bu yasa Anayasal düzenin bir gereğidir ifadesine yer vermiştir. Türkiye, 20. yüzyılın ortalarına kadar az gelişmiş bir devlet kapitalizmi içerisinde varlığını sürdürmek durumunda kalmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Türk yerel yönetim unsurları diğer ülkelerdeki gibi gelişmiş kapitalist dünyanın yörüngesine yerleştirilmeye başlanmıştır (Şimşek, 2006: 136).

4.1. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi

1960'lı yıllardan sonra, Türkiye'nin siyasi sistemi ve uluslararası ilişkilerinde dönüm noktaları yaşanmıştır. Geliştirilen ilk beş yıllık kalkınma planı bu dönüm noktalarına dair izler taşımaktadır (Seviğ, 2010: 45). Türkiye'nin ilk Beş Yıllık Kalkınma Planının en önemli özelliği, toplumun yapısında gerçekleştirilmesi gereken değişimlere dair radikal bir vizyona sahip olmasıdır. Bu vizyon, temelde plan müzakerelerini sürdüren programlar üzerindeki hükümetleri ait dünya görüşlerini değil, planı hazırlayan yönetsel birimlerin bulgularını ve öngörülerini yansıtmaktadır. Yerel yönetim kuruluşlarının stratejik planları, 2003 yılında yayınlanan ve 2005 yılında yürürlüğe giren “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nun (KMYK) 9. maddesi uyarınca hazırlanmaya başlanmıştır. Bunu kanun maddesi ile, kamu kuruluşlarının gerçekleştirecekleri eylemlere dair stratejik planlama uygulamalarını benimsemelerini sağlanmaya çalışılmıştır. Yerel yönetim kuruluşlarının planlama uygulamalarına olan ihtiyacı, 2000 yılında Dünya Bankası ile işbirliği içinde hazırlanan ve 2001 yılında yayınlanan “Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözetim Raporu” ile gündeme getirilmiştir (Yılmaz, 2003: 78).

Bu rapor, Türk yerel yönetim kuruluşlarının gerçekleştirdikleri harcamaların mali bir disipline sahip olması kaygısıyla oluşturulmuştur. Yerel yönetim kuruluşlarının stratejik önceliklere ve kaynakların etkin ve ekonomik kullanımına verdikleri değer artırmaya çalışılmış ve bu yönde ne derece odaklanma sağlanabildiğini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Stratejik planlamaların yerel yönetim birimlerinde yerleşik bir hal alması 2004'te çıkarılan “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırması Kanunu” ile gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, daha sonraları bu kanunun veto edilmesi sonucunda ortaya çıkan boşluk, konunun mali boyutunu düzenleyen KMYK ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu başta olmak üzere, yerel yönetimlere dair diğer kanunlarda yapılan değişiklik ve eklemelerle doldurulmaya çalışılmıştır (Saran, 2004: 291).

Türk yerel yönetim kuruluşlarında stratejik planlama uygulamaları ile kamusal idareler bünyesindeki yönetsel organların politika oluşturma ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Amaç ve hedef odaklı kamu yönetimi anlayışının ve bütçelemenin geliştirilmesi ve dolayısıyla kamu hizmetlerinin tedarikinde hesap verebilirliğin oluşturulması amaçlanmıştır. Dünya Bankası tarafından pek çok ülke için önerilen sisteme paralel bir şekilde, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri 1997'de

yürürlüğe koyduğu bir kanunla, yerel yönetim kuruluşlarının eylemlerinde stratejik planlama unsurlarının kullanımını gerçekleştirmiştir. Dolayısıyla dünyadaki stratejik planlama faaliyetlerinin tarihi yaklaşık 25-30 yıla tekabül etmektedir (Kayadelen, 2010: 67).

4.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı

Ülkemizin yerel yönetim kuruluşlarında mevcut kaynakların; etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” hazırlanmıştır. Bu kanun, yerel yönetimlerde geliştirilmek istenen mali sorumluluğu, hesap verebilirliği ve finansal şeffaflığı sağlamak amacı ile resmi makamların 24 Aralık 2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanması ile yürürlüğe girmiştir. Bu kanun, yerel yönetimler tarafından kendi eylemlerini düzenleyecek ve geliştirecek stratejik planların hazırlanmasını öngörmektedir (Madde 9).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 9. Maddesinde kamu kuruluşlarının (Madde 9);

- Kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe yönelik misyon ve vizyonları belirlenmesi,
- Stratejik hedeflerin ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi,
- Önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performanslarının ölçülmesi,
- Bu süreci izlemek ve değerlendirmek için katılımcı yöntemlerle stratejik bir plan hazırlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Kamu hizmetlerinin istenilen seviyede ve kalitede sunulabilmesi için bütçe, program ve proje bazlı kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi istenmiştir. Stratejik planlar, yıllık amaç ve hedefler ve performans göstergeleri ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle, yerel yönetim kuruluşları kendi mevzuatlarında gerekli düzenlemeleri yapmak durumunda kalmıştır. Bu bağlamda yayınlanan kanun ve yönetmelikler şunlardır (Efe, 2012: 130-131):

- “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik” ve yerel yönetim kuruluşlarında hazırlanacak raporlara dair “Faaliyet Raporu Yönetmeliği” 2006 yılında Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanmıştır.

- Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2006 yılında yürürlüğe giren stratejik planlama faaliyetlerine rehberlik etme gayesi ile oluşturulan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayınlanmıştır.
- DPT tarafından Kamusal hizmet kuruluşlarına rehberlik etmesi gayesi üzere hazırlanmış olan “Kamu İdarelerine Yönelik Stratejik Planlama Kılavuzu”nun ilk hali 2003 yılında gözden geçirilmiş ve ardından geliştirilmiş versiyonu 2006'da hayata geçirilmiştir.
- İçişleri Bakanlığı, stratejik planlamaya dair unsurları bünyesinde barındıran "Yerel Yönetim Bütçesi ve Muhasebe Yönetmeliği"ni 2006 yılında yayınlamıştır.
- Maliye Bakanlığı Kamu kuruluşlarına yönelik olarak 2009 tarihli “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” ile “Performans Programı Hazırlama Rehberi” adlı ikincil mevzuatları yayınlamıştır.
- Maliye Bakanlığı ayrıca kamusal idarelerde strateji kullanımını içeren "Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı"nı 2009 yılında yayınlamıştır.

Türk yerel yönetim kuruluşlarının gerçekleştireceği eylemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi gayesi ile ortaya konan bu kanun ve yönetmelikler, yerel yönetimlerin temel gayelerini gerçekleştirmelerinde temel dayanak noktalarını oluşturmaktadır.

4.3. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulama Olanakları

Stratejik planla yerel yönetim kuruluşlarında uygulanabilir mi? sorusuna cevap vermeden önce stratejik yönetim konusundaki kamu sektörüyle özel sektörün amaç, yapı ve uygulamaları arasındaki farkların ve kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının önündeki engeller ve/veya zorlukları ortaya koymak gerekmektedir.

4.3.1. Yerel Yönetimin Özel Sektörden Farklı Yönleri

Kamu sektörü ve özel sektör temel manada farklı amaç ve güdülerle hareket etmektedir. Bu iki sektörün eylemlerini ve prosedürlerini yöneten ve denetleyen gruplar ve ilkeler birbirinden çok farklı nitelikler taşımaktadır. Özel sektörde kuruluşlar daha fazla özgürlüğe sahipken; yerel yönetim kuruluşları yasalar, kurallar, gelenekler ve

yapısal bürokratik unsurlar tarafından yönetilmektedir (Önen ve Kurnaz, 2017: 54). Kamu ve özel sektörler arasındaki farklılıkların anlaşılması kamu sektöründe gerçekleştirilecek olan eylemlerin stratejik açıdan oluşturulması ve planlanması süreçlerine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu farkların birkaçı şöyle ifade edilmektedir (Acar ve Özgür, 2004: 240):

(1) Kamu ve özel sektöre ait hedeflerdeki farklılıklar: Kamu sektörü, kamuoyuna hizmet etmeye ve kamusal çıkarlara odaklanırken, özel sektörün temel endişesi, kazanç elde etmeyi sağlayan iş alanları yaratmaktır. Kamu sektöründe, kuruluşlar paydaşlara ve kamuoyuna cevap vermek durumunda iken; özel sektörde şirketler yatırımcılarına ve yönetim kurullarına cevap vermek durumundadır (Özer ve Önen, 2016: 2-3). Kamu sektörü kurumları verimsiz eylem ve hareketlerinden doğan sonuçlardan daha az etkilenmektedir, özel sektör firmalarının doğru faaliyet gösterememesi ise kuruluşları iş dünyasına veda etmek ya da yok olmak ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kamu sektörü, kamusal hizmet kaygılarını ele almaya odaklanmıştır ve tamamen ya da kısmen merkezi bir idareye yani devlete aittir (Çetin, 2007: 41). Kamu sektörüne ve özel sektöre ait kuruluşlardaki, asıl amaç ve hedeflerin farklı oluşları ve kendilerini etkileyen güçlerdeki bu farklılıklar, bu iki ayrı sektördeki kuruluşların çalışma biçimini ciddi oranda etkilemekte ve farklılaştırmaktadır.

(2) Çalışanların işe alınma süreçlerindeki farklılıklar: Çalışanların işe alınma şekilleri bu iki sektörde önemli sayılabilecek farklılıklar göstermektedir. Özel sektörlerde, yöneticiler iş döngüsüne ve daha fazla personel ihtiyacına bağlı olarak hızlı bir şekilde işe alma süreçleri gerçekleştirmektedir. Kamu sektöründe ise çalışanların işe alınması konusunda daha uzun bir süreç söz konusudur, kamu sektöründe ihtiyaçlara yönelik yeni bir pozisyonun oluşturulması birkaç yıl sürebilmekte veya mevcut bir pozisyonun doldurulması süreçlerin uzunluğu sebebiyle aylar sürebilmektedir. Benzer şekilde, bu iki sektörde çalışanların kıdemlerinin yükseltilebilmesi farklı zaman çerçevelerine tabii tutulmaktadır. Özel sektör yöneticileri ise, herhangi bir zamanda çalışanlarına kıdem yükseltici eylemler gerçekleştirebilmektedir. Kamu sektörü yöneticileri, kapsamlı dokümantasyon gerektiren, daha karmaşık ve zaman alıcı nitelikteki süreçleri tamamlamak durumunda kalmaktadır. Kamu sektörü, çalışanlarına dair gerçekleştireceği bu tür işlemlerde birçok bürokratik engel ve zorlukla karşı karşıya kalabilmektedir (Öztürk, 1999: 26).

(3) Satın alma süreçlerindeki farklılıklar: Yerel yönetim kuruluşlarının devlete ait olması sebebiyle; kamu tarafından ya da kamusal borçların tahsili sonucunda oluşturulan vergi gelirleriyle finanse edildiği için, satın alma süreci, kamu kuruluşlarının doğrudan kontrol edemediği nitelikler taşımaktadır. Kamusal eylemler için yeterli fonun sağlanması mevzuatlar dâhilindeki bir dizi süreci gerektirmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen kaynak sağlama uygulamalarının birkaç yönetim organı tarafından da onaylanması gerekmektedir. Ek olarak bu süreçler genellikle bir dizi kontrol ve soruşturma eylemleri gerektirmektedir. Kamu sektöründe gerçekleştirilecek olan eylemlere fon sağlanmasına dair bu gereksinimler alım süreçlerini önemli ölçüde yavaşlatmaktadır. Özel sektördeki şirketler daha hızlı bir tedarik sürecinden faydalanabilmektedir. Özel kuruluşlar, satış ve yatırımlardan elde ettikleri geliri, ihtiyaç duyduklarında satın almak için kullanabilmektedir. Aynı zamanda fon sağlayıcılar ile ilişkilerini dikte eden düzenlemelerle daha az kısıtlı bir konumdadır. Özel sektör uygulamaları kuruluşların daha iyi anlaşmalar yapmalarına ve süreci hızlandırmak için mevcut sözleşmeleri yenilemelerine izin vermektedir. Kamu sektörünün satın alma konusunda karşıya kaldığı bu güçlükler onun özel sektörün dinamizmine ulaşmasını engellemektedir (Arıkboğa, 2007: 2).

(4) Sorumluluklardaki farklılıklar: hükümet kuruluşları belirli kamusal organlar tarafından denetime tabidir. Bu, esas olarak, bu kurumları paralarının nasıl harcandığından sorumlu tutan ve harcamaları sadece verimlilik ve etkinlik açısından değil, aynı zamanda sosyal eşitlik ve adalet meselelerini ele alacak şekilde değerlendiren vergi mükellefleri tarafından finanse edilmesinden kaynaklanmaktadır. Fakat kamusal organizasyonların faaliyetleri ve başarıları halkın gözünde daha büyük bir öneme sahiptir. Özel şirketlerin liderleri, esas olarak kendi yönetim kurullarına ve hissedarlarına karşı sorumlu oldukları için bu tür incelemeler ve denetimlerden uzaktır. Dolayısı ile özel sektör kuruluşları daha geniş bir hareket kabiliyeti ve serbestiye sahip olmaktadır (Arslan, 2007: 4).

(5) Hedeflerin belirlenmesi noktasındaki farklılıklar: Özel sektörde, işletmeler kendi hedeflerini belirlemekte ve bu doğrultuda kaynaklarını elde etmeye odaklanmaktadır. Hedefler, kâr elde etme ve pazar payını yakalama amacı odağında belirlenmekte ve kuruluş stratejisi doğrultusunda hareket edilmektedir. Yerel yönetim kuruluşları sürekli olarak kendilerini çeşitli politikalarla karşı karşıya bulmaktadır. Eylemleri yasama görevlileri tarafından düzenlenmekte ve çoğu zaman çatışan hedeflere

sahip olabilecek bir dizi başka örgüt veya ilgi grubunun etkisinde eylemlerini gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Kamu görevlileri ve siyasi partiler, çıkarlarını genişleten ve görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak belirli konularda gündem oluşturarak kamu kuruluşlarının hedeflerini, kendi seçim politikaları doğrultusunda yönlendirilen büyük değişikliklere neden olabilmektedir (Acar, 2013: 12).

Kamu ve özel sektördeki kuruluşların her ikisi de kendi sektörlerine özgü zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Her iki alanda da liderlik ve hedeflere ulaşmak için özel yetenekler gerekmektedir. Özel sektör yöneticileri analitik düşünme, iş anlayışı ve yaratıcı pazarlama tekniklerinden sıkça faydalanırken, kamu sektörü yöneticileri, özel sektör yöneticisinin iş odaklı becerilerine ek olarak; yasaların, politik iletişimlerin ve yönetsel sorumlulukların derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir (Çevik-Turkut, 2000: 85):

Kamu sektörüne ve özel sektöre ait bu farklılıklara ek olarak şunları söylemek mümkündür. Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki bir diğer fark, kamu sektöründe rekabetin olmamasıdır. Bu nedenle, imal edilen mallarda ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılacaktır. Özel sektörde, organizasyonun kaynaklarını (insan, finansal, fiziksel) stratejinin hedeflerine kısa sürede entegre etmek mümkündür ancak bu düzenlemeleri kamu sektöründe gerçekleştirmek mümkün olmayabilmektedir. Özel sektörde, başarısızlığın hesaplanabilirliği yanı sıra yöneticilerin performansının belirlenmesi de mümkündür, ancak kamu sektöründe bu kolay olamamaktadır. Bürokratların belirli bir gruba, birliğe veya siyasi partiye yakınlığıyla bağlantılı olması, yerel yönetim kuruluşlarının işleyişlerinde avantajlar veya dezavantajlar yaratabilmektedir.

4.3.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamalarının Önündeki Engeller / Güçlükler

Kamu sektöründe mevcut olan katılımcı, vatandaş odaklı, açıklık ve hesap verebilirlik unsurlarına sahip yönetim anlayışı, kuruluşların yönetsel süreçlerinde bir takım engellere ve/veya güçlüklerle neden olabilmektedir. Bu güçlükleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Saran, 2001: 27):

- Kırtasiyecilik alanının stratejik yönetim bağlamında aşırı merkezli olması, planlamada ve kaynak kullanımında astlara yetki devredilmesinde güçlükler yaratmaktadır.

- Kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını vatandaşın ihtiyaçları karşısında korumayı amaçlayan, bürokratik bir gruhun varlığı, değişimin veya inovasyonun statükoyu değiştireceğinden şüphe etmesi stratejik unsurların kamusal kuruluşların yönetsel süreçlerine yerleşmesini önemli oranda zorlaştırmaktadır.
- Kamusal alanda kaynakları daha fazla paylaşmayı amaçlayan vatandaşlık kültürü her daim mevcut olsa da süreçlere katılım ve sorumluluk paylaşma arzusu yeterince bulunmamaktadır ve çoğunluk devleti kendi çıkarlarını elde etmek için daha ılımlı bir baba olarak görmektedir (Taştan, 2007: 13).
- Ulusal ve tek taraflı devlet, kamusal örgütlerde stratejik planlamayı kullanmanın önündeki ulusal düzeyde üst politikalar; ülkenin siyasi, sosyo-kültürel yapısı ve kompozisyonu gerektiriyorsa, ulus ve devletin varlığının devamı için stratejik planlamanın aksi yönünde tercihlerin kullanılması, stratejik planlamaya dair unsurların etkili bir biçimde işlemlerini güçleştirecektir.
- Çeşitli kamusal endüstriler tarafından üretilen ürün ve hizmetler büyük ölçüde hizmet kalitesine sahip olduklarından, değerlendirilmeleri ve ölçümleri zorluklar taşımaktadır. Bu hizmetler maliyet-fayda analizi gibi teknikler için uygun değildir.
- Türk kamu sektöründe stratejik planlar kıdemli yöneticilerin stratejik hedef ve planları öngörmesini, uygulamalarını ve sonuçlarını değerlendirmesini gerektiren üç ile beş yıllık bir döneme yayılan bir uygulamadır. Ancak müsteşarın, genel müdürün ve başkan düzeyindeki bürokratların görev süresi çok daha kısa olabilmektedir.
- Bölgesel düzeyde oluşturulacak olan stratejik planlar, çeşitli sektöründe stratejik yönetim sürecine katkıda bulunan, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin mevcut olmamasından olumsuz etkilenmektedir (Köse, 2003: 17).

Son olarak, kamu sektöründe yerleşik zihinsel alışkanlıklardan ve geleneklerden kurtulmanın gerekliliğine işaret etmek ve yeni görev alternatiflerine açık bir yönetim yaklaşımı benimsemek gerekmektedir.

Kamunun özel sektörden farklı yapılanma, amaç, organizasyon ve örgütsel konumunu, personel politikalarını, yasal, beşeri, mali ve teknolojik engelleri ve / veya

stratejik yönetim önündeki zorlukları, stratejik planlama uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Yukarıda listelenen yasal, mali, insan, fiziksel ve psikolojik engeller / güçlükler ortadan kaldırıldığında, stratejik planlama tekniğinin kamu sektöründe uygulanmamasının başka bir engeli olmayacaktır.

4.3.3. Stratejik Planlamanın Farklı Ulusal Kuruluşlarda Kullanılması

Kamu sektörüne ve özel sektöre ait bu farklılıklara ek olarak şunları söylemek mümkündür: stratejik planlamanın bazı kamusal idare alanlarında uygulanması diğer alanlara kıyasla belirgin farklılıklar taşımaktadır. Strateji planlama uygulamalarının kamusal hizmet sunum alanlarında gerçekleştirilmesi, ürün çıktıları sunan diğer kamusal kuruluşlara kıyasla daha güç bir süreci gerektirmektedir. Kamusal hizmet kuruluşları özel işletmeler gibi yönetilememektedir. Stratejik planlama unsurlarının farklı kamu kuruluşlarında kullanılmasına dair yansımalar şöyle ifade edilebilir (Andreasen, 2008: 49):

- Kamusal kuruluşlar kendi arasında, sunduğu ürün ve hizmet çeşitliliğine göre değişen bütçe ve maliyet farklılıklarına sahiptirler. Kuruluşların ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına olan katkılarının veya verimliliklerinin boyutları farklılık göstermektedir.
- Ulusal düzeyde yeterince organize olamayan, çalışanlarının yeteneğinden ve uzunluklarından tam olarak yararlanamayan kamu kuruluşlarının etkililikleri nispeten düşük olsa da kuruluşun var olmasına olan ihtiyaç ve önem farklılık arz edebilmektedir.
- Plan kavramı genellikle strateji, yöntem, politika ve program gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu yönü onu stratejiye yakınlaştırmaktadır.
- Kamusal idareler bir bütünün birbirine entegre parçaları olma özelliği ile özel sektördeki esnekliklere ve hızlı değişimlere her zaman sahip olamamaktadır. Bu nedenle, kamusal kuruluşların verimini rakamlarla ölçmek son derece zor veya imkânsız olabilmektedir.

4.4. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Uygulamasının Doğası

Yerel yönetim kuruluşlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının hayata geçirilmesi 4 temel evrenin gerçekleştirilmesi ile oluşmaktadır

(Barney, 2018: 4). Bu evreler, kuruluşların örgütsel yapılarının oluşturulması, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulması, etkili bir kaynak dağıtımı yapılması ve belirlenen stratejik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.

4.4.1. Örgütsel Yapının Kurulması

Yerel yönetim kuruluşlarında stratejik uygulamaların hayata geçirilmesi sürecinde ilk aşama, rasyonel bir organizasyon yapısının oluşturulması evresidir. Organizasyonlar stratejilere sahip olmadan uzun dönemler boyunca var olamamakta, stratejiler de organizasyon olmadan meydana gelmemektedir. Bu nedenle, bu bağ dikkate alınarak yaratılan örgütsel yapıların örgütün sahip olduğu stratejiler ile orantılı olarak oluşturulması gerekmektedir. Çünkü sahip olunan stratejiler için uygun boyutlarda oluşturulmamış olan organizasyon yapıları hedeflerine ulaşamayacak, gerçekleştirilen faaliyetler bir noktada yetersiz kalacaktır. Aynı şekilde, stratejik yönetimle orantılı olmayan aşırı derecede büyük bir organizasyon yapısı, maliyetlerin artması, görevlerin karmaşıklığı, yetki ve sorumlulukların artışı ve uzun süreli bürokratik işlemler sebebiyle olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Bramwell, 1997: 171).

Kuruluşlarda stratejik planlama unsurlarının uygulanmasında, personelin bu süreçlere dâhil ve motive olmamaları gerekmektedir. Stratejik uygulamaların kuruluş çalışanları özelinde tereddüt, yer ve önemini kaybetme korkusu, kendine güven eksikliği vb. Sıkıntılar yaratmaması için stratejik planlama süreçlerine katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada, bir kurumda stratejik planlama unsurlarının uygulanması sırasında stratejik planlama grupları veya birimleri kurmak gerekli olabilmektedir.

4.4.2. Örgüt Kültürü Oluşumu

Yerel yönetim kuruluşlarında rasyonel bir organizasyonun oluşturulmasından sonraki ikinci aşama, kuruluşa özgü bir organizasyon kültürünün oluşturulmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anahtar değerlerin, standartların, normların, inançların ve anlayışların toplamını ifade etmektedir (Erdem, 2007: 68).

Örgüt kültürü, kuruluşun tanımı, değeri, sosyal standartları, diğer organizasyonlar veya kişilerle olan ilişkilerinin biçim ve seviyeleri gibi unsurları yansıtmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, bir kuruluşun toplumdaki önemini ve başarısını belirlemeye yardımcı olan unsurlardan birini oluşturmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, kuruluşların

geçmişte ne olduğu, gelecekte ne olacağı gibi sorulara cevap niteliğinde içerikleri bünyesinde taşımaktadır.

4.4.3. Kaynak Dağıtım Yapılması

Yerel yönetim kuruluşlarında kaynakların sağlıklı bir biçimde tahsisinin sağlanması, örgütsel eylemlerin etkililiği açısından ciddi önem taşımaktadır. Kaynaklarının tahsisi konusu kuruluşların stratejik hareket etmesini gerekli kılan ve zamanla stratejik planlama uygulamalarını kamusal eylemlerin temel dayanağı haline getiren çıkış noktası niteliğindedir. Yerel yönetim kuruluşlarına dair kaynaklar finansal kaynaklar, insan kaynakları, teknoloji kullanımı vb. unsurlardan oluşmakta ve bu bahsi geçen mali kaynakların belirlenen plan ve programlar doğrultusunda tahsisi ciddi önem taşımaktadır (Söyler, 2007:108).

Bu yaklaşımla, kuruluşların sahip oldukları mali kaynakları yatırım, üretim, pazarlama, genel harcamalar gibi alt kalemlerle ayrınılandırılmaları ve bu detayları yönetsel bir finansman programı olarak stratejik birimlere ulaştırmaları, kaynakların sağlıklı ve etkili kullanımında etkili olmaktadır. Yerel yönetim kuruluşlarının, sahip oldukları kaynakları, ürün veya hizmet elde edilmesi, personel ve yönetim giderlerinin karşılanması gibi alt kalemlere ayırması kaynakların doğru tahsisine yardımcı olacaktır. Bu noktada önemli olan bahsedilen kaynakların nerede, ne zaman ve kimlere tahsis edileceğidir.

4.4.4. Faaliyetlerin Stratejik Uygulanması

Yerel yönetim kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının son evresi, belirlenen amaç ve hedefler, öngörülen politikalar, sahip olunan misyon ve vizyon doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesidir. Bu faaliyetler kuruluşun yapısı dikkate alınarak farklı düzeylerde ve farklı fonksiyonlarda uygulanabilmektedir (Bircan, 2002: 13).

Kamu kesimi açısından ya da bürokratik bakış açısıyla konu genel olarak ele alındığında, stratejik planlama uygulamalarının kamu hizmetlerinde etkililiğini arttırmak, kamusal eylemlerde mali disiplinin sağlanmasına katkıda bulunmak ve bu uygulamaları kolaylaştırmak önem arz etmektedir. Yerel yönetim kuruluşlarında uygulanacak olan performansa dayalı bütçeler, merkezi hükümetin, şeffaflığı ve hesap verebilirliğinin sağlanması açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Buna paralel değerler ve kaygılar

taşımakta olan 5018 sayılı Kanun ile, yerel yönetimlerde kamusal harcamaların yönetiminin iyileştirilmesi ve bütçeleme sürecinin etkililiğinin artırılması amaçlanmış, yerel yönetimlerle ilgili bu yönde yeni bir mevzuat yürürlüğe konmuştur (Kara ve Karakılıç, 2016: 733). Kamusal idarelerde stratejik planlama uygulamalarına dair ana unsurların başında kaynakların sağlıklı finansal yönetiminin sağlanması yer almaktadır (Bayar, 2003: 57).

Yerel yönetim kuruluşlarının mali ve idari sorunlarını göz önünde bulundurarak planlı hizmetler üretmek; kurum düzeyindeki somut çalışma programlarına, bütçelemeye dayanmaktadır. Uygulamaya dayalı kalkınma planları ve programları tarafından belirlenen, politika ve programların izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi ciddi önemle arz etmektedir. Kamusal alanda uygulanan stratejik planlama süreçlerinde kamusal bürokrasinin aktif katılımı gittikçe önem kazanmaktadır. Stratejik planlama uygulamaları faaliyetler kamu bürokrasisi dâhil edilerek gerçekleştirildiğinde, birçok kamusal fayda sağlayan temel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. STRATEJİK PLANLAMADA LONDRA, BARCELONA VE İSTANBUL ÖRNEKLERİ

Bu bölümde yerel yönetim kuruluşlarınca yürütülen stratejik planlama uygulamalarına dair Dünya örneklerinin incelenmesine yer verilecektir. Bu doğrultuda Malatya Büyükşehir Belediyesi'ne benzerlik ve örneklik arz edebilecek büyükşehir belediyeleri incelenmeye çalışılacaktır.

5.1. Londra Stratejik Planı

Şehir merkezi İngiltere'nin güney doğusunda yer alan Londra oldukça geniş bir alan üzerine kurulmuştur. Londra şehir merkezi yaklaşık olarak 23 milyon insana ev sahipliği yapmaktadır. İngiltere'nin başkenti Londra yaklaşık olarak 12 milyon insana istihdam sağlamaktadır. Londra dünya çapındaki ekonomi ve iş piyasalarının yönetildiği bir merkez olarak görülmekte ve neredeyse tüm dünya ülkelerinden ciddi oranda beyin göçü almaktadır. Bu yönüyle Londra birçok farklı kültürün birbiriyle buluştuğu oldukça kozmopolit bir şehir karakteri taşımaktadır. Ve her geçen gün daha büyüyen ve gelişen bir dünya başkenti olarak görülmektedir (Pugh ve Wood 2004: 68).

Bu denli yoğun ve dinamik bir şehir olan Londra'nın kamu hizmeti beklentilerinin, bayındırlık alanında duyulan ihtiyaçlarının etkili bir şekilde karşılanması ciddi zorluklar ve aynı zamanda büyük önem taşımaktadır. İngiltere'nin başkenti olan Londra metropolünün bayındırlık ihtiyaçlarının karşılanması ve şehrin bu yönden idare edilmesi, gerçekleştirilecek olan eylemlerin birçok açıdan düşünülmesini ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda Londra metropolünde gerçekleştirilecek olan kamusal eylemlerin planlanması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda Londra metropolünün bayındırlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, stratejik planlama uygulamalarıyla sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bu metropolün kamusal hizmetleri Londra Şehir Belediyesi tarafından yürütülmektedir. Londra Belediyesi şehir sakinlerine sunacağı kamusal hizmetleri stratejik planlama uygulamaları ile düzenli aralıklarla önceden belirlemektedir. Londra Belediyesi için stratejik planlama uygulamaları kanuni bir sorumluluk olarak uygulanmaktadır. Londra Belediyesi stratejik planlama uygulamaları Londra Belediye Başkanı ve Londra Belediyesi bünyesindeki planlama birimleri sorumluluğunda yürütülmektedir. Londra şehri kamusal hizmetleri, büyük Londra idaresini de kapsamakta olan kanunlar doğrultusunda, oluşturulması zorunlu kılınan "Londra Planı" ile

yürütülmektedir. Ayrıca Londra Belediyesi kamusal hizmetlerinin yürütülmesine yardımcı olması amacıyla oluşturulan Londra gelişim ajansı, Londra Belediyesi başkanının bir yardımcısı olarak, Londra'nın sosyal ve ekonomik açıdan gelişmesini amaçlayan bir kuruluş olarak karşımıza çıkmaktadır (www.london.gov.uk, 2018).

Bu yönetsel birimlerce oluşturulan donduran Londra Belediyesi stratejik planları incelendiğinde misyon ve vizyon ifadelerinin taşınması gereken unsurları barındırdığı kuruluşun temel ilke ve değerlerini vizyon ifadesini destekleyecek şekilde dizayn ettiği görülmektedir. Londra Belediyesi stratejik planları misyonunu ve vizyonunu yansıtan stratejik amaçlar ve bu yönde destekleyici stratejik hedefler içermektedir. Londra Belediyesi stratejik planlarındaki stratejik amaç ve hedefler eylemlere dair gerçekçi ve ulaşılabilir bir yön taşınması kaygısıyla ortaya konulmuştur. Planların bu yönü Londra Belediyesinin kurumsal eylemlerinin etkili ve verimli hale gelmesinde stratejik planları önemli bir konuma taşımaktadır.

Londra Belediyesinin oluşturmuş olduğu stratejik planları incelendiğinde bu planların, stratejik planlamanın çalışmanın başında ortaya konan evrensel çalışmanın ilk başlıklarında ortaya konan temel kabuller doğrultusunda oluşturulduğu ve örgütün özgün yapısına odaklı bir anlayışla meydana getirildiği görülmektedir. Ayrıca Londra Belediyesi stratejik planlarının içerdiği bir diğer özgün karakter ise oluşturulan her stratejik planın bir öncekinden daha kısa, daha anlaşılır ve daha eyleme yönelik olması gerektiği anlayışına sahip olunmasıdır (www.london.ca., 2018: 3).

Londra Belediyesi tarafından oluşturulan stratejik planların, süreçlere kurumsal katılım boyutu incelendiğinde, planlama süreçlerine Londra Belediyesi Başkanı da dahil olmak üzere bu yönde oluşturulmuş birimlerdeki personelin ve personelin katılımı önemli ölçüde sağlandığı, ayrıca planlama süreçlerine halkın ve yatırımcıların katılımı da sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Londra Belediyesi'nin stratejik planlama süreçlerine, iç ve dış paydaşlarının mümkün olduğunca dahil edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Londra Belediyesi, stratejik plan süreçlerinde ele alınacak olan temel alanlar belirlemiştir. Bu temel alanların diğer benzer kuruluşlarının belirlediği temel alanlardan farklı olduğu görülmektedir. Londra Belediyesi'nin planlarında belirlediği temel alanlar kültür, iklim değişikliği, yaşam alanları gibi daha sosyal alanları işaret etmektedir.

Ve son olarak Londra Belediyesi stratejik planlarını yaklaşık olarak 25 yıl ilerisini hedefine ve odağına alarak oluşturmuştur. Bu yönü Londra Belediyesi stratejik planlarını kuruluşun vizyonunu ciddi şekilde öne alan, onu geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi hedef alan özgün bir nitelik taşımaktadır. Londra Belediyesi'nin stratejik planlama uygulamalarının taşıdığı bu nitelikler Londra Belediyesi'nin evrensel ölçülerde kurumsal başarılarına ulaşmasını sağlayabilecek bir yapı arz etmekte ve kendisini bir yerel yönetim kuruluşu olarak dünyada ön sıralara çıkarmaktadır.

5.2. Barcelona Stratejik Planı

Barselona, yaklaşık 3.3 milyon nüfusu ile İspanya'nın ikinci büyük şehridir. Şehir nüfus yoğunluğu kilometre karede yaklaşık olarak 1.350.000 kişi sayısı ile Dünya üzerindeki en yoğun noktaları oluşturmaktadır. Akdeniz boyunca uzanan İspanya Yarımadası'nın kuzeydoğu kıyısında yer almaktadır. Barselona, Katalan'a bölgesinin yanı sıra Barselona eyaletinin başkentliğini yapmaktadır ve 36 ilçe Belediyesi'ni bünyesinde barındırmaktadır. İspanya'nın resmi dili olmasına rağmen, Katalan'a bölgesinde kullanılan Katalanca da ortak resmi dil olarak kabul edilmektedir. Barselona, ülke ekonomisinin ana kaynağı konumunda olan Madrid'den sonra ikinci büyük ekonomik kaynağı oluşturmaktadır. Aynı zamanda ülkenin ve bölgenin en önemli Akdeniz limanlarından birine ev sahipliği yapmaktadır (Şentürk, 2005: 10).

Barcelona şehri sakinlerinin ihtiyaç duymakta olduğu hizmetler, Barcelona'ya özgü bir yerel yönetim kuruluşu olan Barcelona Kent Konseyi tarafından sağlanmaktadır. Bu kuruluş Barcelona metropoliten kentinin belediye hizmetlerini yürütmektedir. Bu hizmetleri etkili bir şekilde yürütme adını belirli aralıklarla stratejik plan çalışmalarını desteklemekte ve onları meydana getirmektedir. Belirlenen bu planlar doğrultusunda Barcelona metropoliten şehrinin gereksinimlerine yönelik eylemler sistemi bir şekilde yürütülmektedir.

Barcelona stratejik planını destekleyen ve oluşturan Barselona Kent Konseyi, Barselona Metropoliten Alanı'nı Dâhilindeki 36 belediyeyi bir araya getiren kâr amacı gütmeyen özel bir dernektir. Barcelona'ya dair planlamaların gerçekleştirildiği ana kuruluş Barcelona Kent Konseyi olarak görülmektedir.

Barcelona stratejik planınının Oluşturulma süreçlerinde, Barcelona'da yer alan diğer yönetsel kuruluşlarında (Katalan'a Özerk Bölgesel Yönetimi, Barselona İl Konseyi ve farklı bölge konseyleri) katılımı söz konusudur. Bu kuruluşların başlı çaları; Ticaret

Odası, Cercle d'Economia, Foment del Treball (istihdam tanıtım ajansı), Barselona Üniversitesi, Fira de Barcelona (ticari fuarlar), Liman ve Havaalanı dahil olmak üzere bölgenin en önemli ekonomik ve sosyal organları; Mancomunitat de Municipis (Barselona Metropolitan Alanı belediyelerinin birliği) gibi yerel yönetim organları ve diğer bölgesel kuruluşlardır (Garcia, 2003: 351).

Barselona stratejik planı, Barselona Metropolitan Alanı'nın ekonomik ve sosyal gelişimi için desteklemek ve bu yönde stratejileri tanımlamak ve teşvik etmek için oluşturulmuştur. Barselona Kent Konseyi derneğinin ana görevleri ise, geleneksel ve gelişmekte olan faaliyetlerin potansiyellerini analiz etmek ve tanımlamak, kuruluşun gerçekleştireceği eylemlere dair sorunları önceden tahmin etmek ve sorunlarını zamanında çözüme kavuşturmak olarak sıralanmaktadır.

Barselona Stratejik Metropolitan Planı Barselona Büyükşehirine dair şu temel gayelerle oluşturulmaktadır (Tomas, 2005: 60);

- Barselona Metropolitan Alanı'nın gelecekte karşılaşılabileceği bu zorlukları tahmin edebilmek,
- Barselona stratejik planının geleceğe dair sorunların üstesinden gelme konusunda Barselona Metropolitan alanına katkıda bulunmasını sağlamak,
- Barselona Metropolitan Alanı içerisindeki tüm bireylerin, şehrin geleceği konusunda planlama çalışmalarına katılımını sağlamak,
- Bölgede mevcut olan veya meydana gelebilecek olan çıkar çatışmaları ve fikir ayrılıkları arasında bir uzlaşma alanı oluşturmak,
- Barselona Metropolitan Alanı'na dair öncelikli konuların belirlenmesi ve eylemlerin Bu doğrultuda yönlendirilmesini sağlamak.

Barselona stratejik planını süreçlere katılımlarıyla ortak bir biçimde oluşturan kurum ve kuruluşların çeşitliliği göz önüne alındığında, Ortaya konulan bu plan çalışmalarının farklı politikalar hakkında anlaşmaya varılncaya kadar, Barselona Metropolitan alanına dair sahip olunan birçok farklı kaynaktan edinilen bilgilerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucu oluşmakta olduğu görülmektedir. Bölgede stratejik planlama süreçlerine dahil edilen kuruluşların kriterlerinin ve ortaya koydukları alternatiflerin araştırılması süreçleri sonucu Barselona'ya dair etkili ve verimli bir stratejik planlama gerçekleştirilmekte, izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Barcelona stratejik planının çalışma yönteminin ana temeli, izlenmesi gereken stratejilerin tasarlanmasında tüm katılımcı temsilcilerin fikir birliğini, ortak liderlik ve işbirliğini içeren bir nitelik taşımakta oluşudur.

5.3. İstanbul Stratejik Planı

Türkiye'nin ve Avrupa'nın en kalabalık şehri olan İstanbul birçok imparatorluğa ev sahipliği yapmış ve birçok devletin başkenti olmuştur. Yaklaşık 15 milyon nüfusuyla dünyanın en yoğun nüfuslu metropolleri arasındadır. İstanbul konum olarak Marmara kıyılarında İstanbul boğazını çevrilecek ve Haliç'i kapsayacak bir yerleşkede kurulmuştur. İstanbul, Asya ve Avrupa kıtasını birbirinden ayıran İstanbul boğazını şehir sınırları içerisinde bulundurması dolayısı ile kıtalararası bir şehir olma niteliği taşımaktadır. İstanbul şehrini iki yarıma ayıran boğazı, şehir merkezlerini ve iş alanları yoğunluğunu Anadolu Yakası ve Avrupa Yakası kıyılarına yöneltmiştir (www.intertraffic.com, 2018).

İstanbul şehir merkezi tarihsel olarak başlangıçta üç tarafı denizlerle çevrili bir yarımada kurulmuştur. O tarihlerde İstanbul şehir merkezi, üç tarafı Marmara Denizi, Haliç suları ve İstanbul Boğazı ile çevrilmiş, bu doğal korunaklar ile güven altına alınmış bir yerleşkede kurulmuştur. O tarihlerde İstanbul Şehir merkezinin tek açık yakası olan batı yakası ise İstanbul surları ile korunulmuştur. İstanbul şehrinin kıtalararası konumu boğaz üzerinden gerçekleşen ticaret ve bir kavşak noktası olması neticesinde şehir ciddi oranda gelişme ve genişleme yaşamıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda İstanbul'un şehir merkezi yapısı yaklaşık olarak 4 kez ciddi büyüme yaşayarak Avrupa kıtasının batı yönünde ve Anadolu kıtasının doğu yönünde yayılmış, günümüzde 39 ilçe barındıran bir metropol haline gelmiştir (www.ibb.istanbul.com, 2018).

İstanbul şehir merkezlerinin taşınmış oldu bu nitelikler ve ciddi nüfus yoğunluğu, şehrin kamu hizmetlerine olan talebinin boyutları ciddi seviyelere tekabül etmesine sebep olmuştur. İstanbul şehrinin ihtiyaç duyduğu kamusal hizmetlerin ve bayındırlık çalışmalarının yürütülmesi ciddi şekilde bir örgütlenmiş bir yapı gerektirir hale gelmiştir. Bu doğrultuda İstanbul şehrinin kamusal hizmetleri, bir yerel yönetim kuruluşu olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi sorumluluğunda yürütülmeye başlanmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin, bu denli yoğun ve dinamik bir kitlenin ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılayabilmesi için, gerçekleştireceği eylemleri stratejik temellerle oluşturması gereği ortaya çıkmıştır. Eylemlerine dair bu stratejik temellerin bir bütün

oluşturarak ortaya konması ihtiyacı doğrultusunda stratejik planlama uygulamalarının kullanımı en doğru seçenek haline gelmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bir yerel yönetim kuruluşu olması, onun gerçekleştireceği eylem ve hizmetleri belirli hukuki temeller ve altyapılar doğrultusunda ortaya koymasını gerektirmektedir. Bu yönde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gerçekleştireceği eylem ve hizmetler bağlamında yetki ve sorumluluklarını ortaya koyan birçok kanun bulunmaktadır. Bu kanunların başında; 5018 “Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu”, 5393 sayılı “Belediye Kanunu” ve 5216 “Büyükşehir Belediye Kanunu” yer almaktadır. Bu kanunlar haricinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği birçok kanun ve yönetmelik bulunmaktadır. Belirtilen bu hukuki dayanaklar İstanbul Büyükşehir Belediyesi görev ve sorumluluklarının gerçekleştirilmesinde belirleyici odak noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır (www.ibb.istanbul.com, 2018).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi bu belirleyici odaklar doğrultusunda Belirli aralıklarla stratejik planlama çalışmaları gerçekleştirmek durumundadır. Bu çalışmalar DPT tarafından hazırlanmış olan, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu” ışığında yürütülmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmaları, bu yönde oluşturulan stratejik planlama ekipleri, analiz ve koordinasyon ekipleri, Proje Yönetim Ekibi, Strateji Geliştirme Üst Komisyonu ve Strateji Geliştirme Genel Koordinatörlüğü tarafından gerçekleştirilmiştir (www.ibb.gov.tr, 2018).

Tez çalışması kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreçleri belirli açılardan incelenmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda stratejik planlama süreçlerine dair ana hatlar ve nitelikler açısından İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmaları irdelenecektir. İlk olarak söz konusu planlama çalışmalarının içerdiği misyon, vizyon, temel ilke ve değerler ve stratejik amaçlar, nitelikleri açısından ortaya konulmaya çalışılacaktır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında yer verdiği misyon ifadelerinin kuruluşun temel hedef kitlesini ve neden var olduğunu ortaya koyduğu fakat kuruluşun var olduğu topluma dair sosyal gayeleri içermesi konusunda zayıf kaldığı görülmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmalarında yer verdiği vizyon ifadelerine bakıldığında ise, kuruluşa dair temel alanları içerdiği fakat bu alanların yeterli sayıda olmadığı karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca belirlenen vizyon

ifadelerinin amaçlara dair net ve yakın tarihler belirlemediği, aksine çok geniş bir zamanı kapsayacak şekilde oluşturuldu görülmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında yer verdiği, temel ilke ve değerlerin, benzer kuruluşlarla aynı nitelikleri taşıdığı, belirlediği stratejik hedeflerinin ise misyonunu yeterli ölçüde destekleyebilecek niteliklerde olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda stratejik planlama sürecinin önemli bir parçası olan stratejik amaçlar incelendiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik amaçlarının gerekli ölçülerde gerçekçiliğe ölçülebilirliğe ve zaman sınırlarına sahip olmadığı görülmektedir. Ek olarak stratejik planlama sürecinin bir parçası olan izleme ve değerlendirme süreçlerinin İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer almadığı görülmektedir (www.ibb.gov.tr, 2018)

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planı 2015-2019 dönemini kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan bu beş yıllık planın belirlenen süre içerisinde değişen çevre koşullarına göre tekrar düzenlenip oluşturulması ve yayınlanması seçeneği bulunmamaktadır. Bu yönüyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planları çevresinin dinamizmini yakalayabilme yetisi taşımamakta ve beş yıl gibi yakın bir gelecek odağıyla hareket etmektedir. Bu karakter kuruluşun Londra örneğinde olduğu gibi 20-25 yıl sonrasını düşünerek hareket etme ufkunu sınırlandırmaktadır.

6. MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ (2010-2019)

Yerel yönetim kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için gereken önemli değer ve unsurların neler olduğuna dair genel çerçeve ortaya konup açıklandıktan sonra, yerel yönetimlerde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarına ve bu planların yansımalarına dair genel bir izlenim sunabilmesi açısından Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin beşer yıllık olarak oluşturulan iki ayrı stratejik planının incelenmiştir. Bu kapsamında Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarına ulaşılmış, bu planların içerdiği değer ve unsurların taşıdığı nicelik ve nitelikler ele alınmıştır.

Bu inceleme sürecinde Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin iki ayrı beş yıllık döneme ait stratejik planlarındaki misyon beyanları, vizyon bildirileri, değer ve ilkeleri, stratejik amaçları, stratejik hedefleri, stratejik planın hazırlanma ve uygulama süreçleri ortaya konulmuş ve bu unsurlar hem kendi içlerinde hem de temelde taşıması gereken değerler doğrultusunda incelenmiştir.

6.1. 2010-2014 Stratejik Planı

Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 yılları arasındaki mevcut durumunun doğru analiz edilebilmesi için öncelikle Malatya Belediyesi'nin tarihçesi demografik ve toplumsal yapısına hâkim olmak gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında Malatya Belediyesi'nin bu dönem stratejik planında ayrıntılı olarak yer verdiği Malatya Belediyesi'nin, tarihsel gelişimi, görevlerini yerine getirirken bağlı olduğu kanuni yetki ve sorumlulukları incelenmiştir. Ek olarak kuruluşa ilişkin mali ve fiziksel yapı, plan hazırlık süreçleri, belirlenen stratejik alanlar, dış ve iç çevre analizleri ele alınmıştır. Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 dönemi stratejik planında bu unsurlara genişçe yer verdiği görülmektedir (MB, 2010: 6-7).

6.1.1. Durum Analizi

Malatya Belediyesi'nin, kısa, orta ve uzun vadeli misyon, vizyon ve ilkelerinin ortaya konulduğu stratejik plan çalışmaları Ekim 2009'da tamamlanmıştır. Malatya Belediyesi tarafından hazırlanmış olan bu stratejik plan belediyenin ilk stratejik planıdır. Malatya Belediyesi'nce oluşturulan bu plan, Malatya şehrinin bölgenin ve ülkenin cazibe merkezlerinden biri haline getirilmesi hedefi taşımaktadır. Bu dönem stratejik planı ile

Malatya Belediyesi, mevcut kaynakların ve imkanların optimum düzeyde fayda verecek şekilde kullanılmasını hedeflemiştir. Bu dönem stratejik planı kaynaklarının mümkün olduğu ölçüde artırılması hedefi taşıması açısından oldukça öneme sahiptir. Malatya Belediyesi'nin kendi bünyesinde yer alan siyasi ve yönetsel birimler, kuruluşun iç paydaşlarını, şehirdeki sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları ise dış paydaşlarını oluşturmaktadır. Bu iç ve dış paydaşların çeşitli analiz yöntemleri ile görüşleri alınarak, katılımcı bir anlayışla oluşturulan, Malatya Belediyesi stratejik planı, şehre ve şehir sakinlerine sunulacak olan hizmetlerin, artırılması ve katlanarak devam ettirilmesi konusunda büyük katkı sağlama hedefindedir.

6.1.1.1. Tarihsel Gelişim

Malatya ili eski zamanlarda Maldiya, Milid veya Meliddu adlandırılmıştır. Tunç Çağı'ndan bu bölge, Ishuwa krallığında bulunan bir yerin idari merkezi olmuştur. M.Ö. on dördüncü yüzyılda Hititler tarafından kent ele geçirilmiş ve hükümdarlık döneminden sonra bölge Neo-Hitit krallığının merkezi olmuştur. M.Ö. 1115-1077 yıllarında Asur kralıyla bir karşılaşma yaşanmış ve Malatya Asur'a haraç ödemek zorunda kalmıştır. Malatya'nın engellenmemiş ilerleyişi, M.Ö. 712'de Asur Kralı Sargon'un şehre çarptığı ve daha sonra Anadolu'nun Cimmerians ve İskitler tarafından işgal edildiği zaman dik bir düşüş yaşadığı bir engelle karşılaşmıştır. Halen Arslantepe köyü, Hitit şehri Milid'e karşılık gelmektedir (MB, 2010: 8-9).

Roma döneminde, şehir Legio XII Fulminata'nın temel kampı olan Melitene adıyla bilinmektedir. Yaklaşık 100 CE, Melitene Roma İmparatoru tarafından şehir statüsü verilmiş ve aynı zamanda Küçük Asya'nın Roma başkenti olma sürecinde olmuştur. Bir süre sonra, Melitene Bizanslılar tarafından tamamen yıkılmış, sadece Abbasi halifelerinin talimatı altında yeniden inşa edilmiştir. Selçuklu Türkleri 12. yüzyılda şehri fethetti ve 300 yıl sonra Osmanlı İmparatorluğu'na dahil olmuştur. 1838 yılında, modern Malatya, eski Milid ve Melitene (modern Battalgazi) yerleşiminin güneyinde yer alan bir bölgede kurulmuştur. Ancak gelecek yıl, bir deprem yıkımının ardından kent yeniden inşa edilmek zorunda kalmıştır. Daha sonra Cumhuriyetle birlikte (20 Nisan 1924 Anayasası 89. maddesi ile) il olmuştur. İl olduktan sonraki ilk Belediye Başkanı, son Osmanlı Bey'i Hasan Derinkök 'tür. Malatya ili 1927-1931 yıllarında; Adıyaman, Kâhta, Arapgir, Akçadağ, Hekimhan, Pütürge (Şiru) ve Kemaliye (Eğin) ilçelerinden oluşturulmuştur. Bu tarihten günümüze 23 Belediye Başkanı Malatya'ya hizmet vermiştir. 2008 yılında Yeni

Belediye Sarayının tamamlanması ile birkaç farklı binada hizmet vermektedir. Malatya Belediyesi'ne bağlı olan birimler, yeni Belediye Sarayında toplanarak vatandaşa daha iyi hizmet verilmesi amaçlanmıştır (MB, 2010: 10).

6.1.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Malatya Belediyesi'nin yetki ve sorumluluklarına ele alan birçok yasal metin bulunmaktadır. Bu metinlerin başında 5393 sayılı Belediye kanunu yer almaktadır. 5018 sayılı KMYK'da Malatya Belediyesi'nin işleyişinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Malatya Belediyesini ve ülkemizin diğer belediyelerini ilgilendiren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesinde belirlenen görev ve sorumluluklar şöyledir (MB, 2010: 16):

- *Rekreasyon, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı;*
- *Coğrafi ve kentsel bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı,*
- *Temizlik ve katı atık;*
- *Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans;*
- *Kentsel trafik; mezarlar ve mezarlıklar;*
- *Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar;*
- *Konut;*
- *Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım,*
- *Gençlik ve spor;*
- *Sosyal hizmet ve yardım,*
- *Evlilik, meslek ve beceriler;*
- *Ekonomik veya ticari gelişim hizmetleri.*

Malatya Belediyesi de diğer belediyeler gibi devlete ait tüm okul binalarını inşa etme, bakımını yapma veya tamir ihtiyaçlarını giderme, her türlü ekipmanı ve malzemeleri temin etme yetkilileri ile donatılmıştır. Malatya Belediyesi kanunda belirtilen süreçler doğrultusunda sağlıkla ilgili her türlü tesisi açma ve işletme yetkisindedir. Malatya Belediyesi, kültürel ve doğal varlıkların yanı sıra, kent tarihinin tarihsel dokunuşunun ve öneminin mekânlarının ve işlevlerinin korunmasını üstlenmektedir. Bu amaçla bakım ve onarım yapmakta ve orijinaline uygun olarak korunması imkânsız olanları yeniden inşa edebilmektedir. Gerekli hallerde, öğrencilere ve amatör spor kulüplerine materyal verebilmekte, gerekli desteği sağlayabilmektedir. Amatör spor müsabakalarını düzenleyebilmekte ulusal ve uluslararası yarışmalarda yer almış veya başarılı olmuş sporculara belediye meclisi kararı ile ödül verebilmektedir. Malatya Belediyesi gıda bankacılığı yapabilmektedir.

6.1.1.3. Faaliyet Alanları İle Hizmetlerin Belirlenmesi

Malatya Belediyesi, şehir sakinlerinin sunulacak olan hizmetlerin yürütülmesinde, merkezi idare tarafından yetkilendirilen diğer kamu kuruluşları ile birlikte görevini yürütmektedir. Birlikte çalışacağı bu kuruluşlar ile olan ilişkisi ve görev ayrımı ilgili mevzuat tarafından belirlenmiştir. Malatya Belediyesi şehir sakinlerinin sunacağı hizmetlere ilişkin görevlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi için stratejik planlama çalışmaları kapsamında stratejik alanlar belirlemiştir. 2010-2014 dönemi stratejik planında Malatya Belediyesi bu alanları şöyle sıralamıştır (MB, 2010: 54):

- *Çevre Yönetimi*
- *Sürdürülebilir Kentleşme ve Ekonomik Kalkınma*
- *Kurumsal Yönetim*
- *Sosyal ve Kültürel Aktiviteler Yönetimi*
- *Kent Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi*
- *Ulaşım ve Altyapı Yönetimi*

Malatya Belediyesi tarafından belirlenmiş olan bu stratejik alanlar iki temel oda ilişkin geliştirme ve taahhütleri işaret etmektedir. Bu odaklar Malatya Belediyesi'nin gerçekleştireceği hizmetlere dair şehir sakinlerine ve kurumsal paydaşlarına, hizmetleri geliştirmek ve iyileştirmek yönünde verilen taahhüdü içermektedir. Ayrıca belirlenen bu odaklar, Malatya Belediyesi tarafından gerçekleştirilecek olan eylem ve hizmetlerin oluşum süreçlerinde mevcut kaynakların etkili kullanımına işaret etmektedir. Malatya Belediyesi belirlediği bu stratejik alanlarla kurumsal yapısını ve kaynaklarını geliştirme hedefinde olduğunu ortaya koymaktadır. Özetlenecek olursa, Malatya Belediyesi bu dönem stratejik planında yer verdiği stratejik alanları, Malatya'nın kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve Malatya Belediyesi'nin mevcut kurumsal yapısının güçlendirilmesi odağındadır.

6.1.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Malatya Belediyesi yönetsel unsurlarının stratejik yönetim anlayışına geçişinde stratejik plan uygulamaları ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin düzenlemelerle 2007 yılından itibaren yönetsel süreçlerinin stratejik uygulanması gündeme gelmiş ve bu çabalar stratejik planlar çerçevesinde yürütülmüştür (MB, 2010: 6-7):

Ülkemizde diğer kamu kurumları gibi Malatya Belediyesi'nde de 2007 yılından itibaren stratejik planlar çerçevesinde stratejik yönetim uygulama süreçlerine dahil olunmuştur. Malatya Belediyesi 2010-2014 stratejik planında, oluşturduğu planla ilgili şu ifadeler yer verilmiştir; 5393 sayılı Belediye Kanunu ile ortaya konan temel dayanakları doğrultusunda hazırlanmış olan stratejik planlar, ülkemizin ve beldemizin sahip olduğu mevcut kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca stratejik planlama çalışmaları Malatya Belediyesi hizmetlerinin daha düzenli ve daha planlı sunulması noktasında katkı sağlayacaktır.

6.1.1.5. Paydaş Analizi

Paydaş, Malatya Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecini doğrudan veya dolaylı etkileyen veya bu hizmetleri tüketen ya da bir şekilde etkilenen özel veya tüzel kişiler ya da sivil oluşumlar şeklinde tanımlanmaktadır. Paydaş analizi çalışması, stratejik planın önemli bir aşamasıdır. Bu çalışma ile birlikte, kurumun paydaşlarının görüş, düşünce ve önerileri bilimsel ilkelere uygun yol ve yöntemler kullanılarak sistematik bir şekilde oluşmaktadır. Bu amaçla anket, mülakat, çalıştay ve benzeri çalışmalar yapılmaktadır. Elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanır ve belediyenin hem SWOT analizi sürecinde hem de geleceğin tasarlanmasında kullanılmaktadır. Malatya Belediyesi'nde paydaş analizi “dış paydaşlar” ve “iç paydaşlar” için ayrı ayrı yapılmıştır. Dış paydaşlar için üç ayrı çalışma yapılmıştır. Bunlardan ilki 2009 tarihinde yapılan kamuoyu araştırmasıdır. İkincisi, ise kurum ve kuruluşlarla yapılan paydaş analizi anketidir. Son olarak bazı kurumlarla mülakat ve konu hakkında çalıştay yapılmıştır. İç paydaşlar ise, Malatya Belediye Meclisi üyeleri ve kurum çalışanlarıdır. İç paydaşların görüş ve düşüncelerinin öğrenilmesi için iç paydaş analiz formu hazırlanmış ve iç paydaşlarca doldurulmuştur (MB, 2010: 38).

(1) Dış Paydaş Analizi: Bu kapsamda hazırlanan dış paydaş analiz formu, toplam 41 kamu kurumu ve sivil toplum örgütü tarafından doldurulmuştur. Böylece, hedeflenen dış paydaşların önemli bir kısmının görüş ve önerileri derlenmiştir. Buna göre, dış paydaşlar, ilk defa yapılmakta olan stratejik planın hazırlanmasında rol almaktan mutluluk duyarak özveri ile formlar genelde tam olarak doldurulmuştur. Malatya Belediyesinin ildeki diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile başlatmış olduğu diyalogun bu formların özveri ile doldurulmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Belediye'nin misyonu, vizyonu ve ilkeleri belirlenirken, dikkate alınması

için önerilen 26 kavramdan en çok tercih edilen 5 tanesi ise sırasıyla şöyledir (MB, 2010: 39):

- *Çağdaş-modern*
- *Değişime ve gelişime açık-yenilikçi*
- *Eşitlik-adalet*
- *İnsan odaklı-insana saygılı*
- *Çevreye duyarlı*

Malatya'nın, gelecekte nasıl bir yer olması gerektiğine dair sunulan 10 farklı alternatiften, en çok tercih edilen ilk beş tanesi ise sırasıyla şöyledir (MB, 2010: 40):

- Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yoğun ve nitelikli bir şekilde gerçekleştirildiği, çekici bir kültür şehri,
- Sağlık hizmetlerinin, yüksek nitelikte sunulduğu, ulusal ve uluslararası açıdan tercih edilen bir sağlık şehri,
- Ortaöğretim ve yükseköğretim (üniversiteler) kurumları ile ulusal ve uluslararası açıdan tercih edilen bir eğitim şehri,
- Bölgenin sanayi ve üretim merkezi,
- Doğal güzellikleri ve yeterli altyapısı ile doğa ve kongre turizminde uluslararası çapta tanınmış bir turizm şehri,

Malatya Belediyesi'ni hangi yönde başarılı buluyorsunuz sorusuna verilen cevaplar çoğunluk sırasıyla aşağıdaki şekilde olmuştur (MB, 2010: 41):

- *Toplu ulaşım alanında başarılı*
- *Park ve bahçe düzenlemelerinde başarılı*
- *Altyapı çalışmalarında başarılı*
- *Sosyal Belediyecilik alanında başarılı*
- *Malatya'nın içme suyunu kontrol ve arz da başarılı*

Malatya Belediyesi'ni hangi yönde başarısız buluyorsunuz sorusuna verilen cevaplar çoğunluk sırasıyla aşağıdaki şekilde olmuştur (MB, 2010: 41):

- *Kent içi trafik sorunu belediyenin bir başarısızlık alanıdır.*
- *Bitmeyen altyapı sorunları belediyenin başarısızlığıdır.*
- *Dar ve düzensiz caddeler ve bakımsız asfalt yollar başarısızlıktır.*
- *Kent içi otopark sorununun çözülememesi başarısızlıktır.*
- *Toplu taşıma araç şoförleri ve vatandaş arasında diyalog eksikliği bulunması başarısızlıktır.*

(1) İç Paydaş Analizi: Belediye meclisi üyeleri ve belediye çalışanları ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla anket, mülakat ve çalıştay yöntemleri kullanılmıştır. Haziran-Temmuz 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket çalışmasına toplam 65 kişi katılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Malatya Belediyesi hakkında değerlendirmelerin yer aldığı toplam 21 adet soru-önerme yer almaktadır. İkinci bölümde, Malatya Belediyesi'nin misyonu, vizyonu ve ilkelerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise, anketi dolduranlara ilişkin demografik bilgileri (unvan, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresini) içermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler kısa özet olarak aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir (MB, 2010: 39).

6.1.1.6. Kurum İçi Analiz

Malatya Belediyesi, stratejik planı mevcut durum değerlendirme çalışmalarında ortaya çıkan en bariz eksiklik kurum içi plansız yapılanma ve sürdürülebilir bir kurumsal gelişimin olmayışıdır. Bu nedenle, Belediye'nin önündeki en önemli süreç, kurumsallaşmanın tamamlanması olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın tamamlanması için gerekli olan aşamalar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (MB, 2010: 21):

- *Norm kadro ilke esaslarını uygulamak*
- *İnsan kaynakları sistemini geliştirmek*
- *Kurumsal ve bireysel performans sistemini kurmak*
- *İş süreçlerini iyileştirmek*
- *Mali yapıyı güçlendirmek*
- *Personelin kurumsal aidiyetini güçlendirmek*
- *Teknik donanımı geliştirmek*

6.1.1.7. SWOT Analizi

SWOT analizi, bir belediyenin sahip olduğu fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Mevcut durum analizi ve paydaş analizinde elde edilen verilere dayanılarak, Malatya Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları ile muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Belediyenin stratejik amaç ve hedefleri, güçlü yanların iyi kullanılması, zayıf yanların geliştirilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve Belediyeye veya Malatya'ya yönelik tehditlerin ise önlenmesi amacıyla oluşturulmaktadır (MB, 2010: 46).

SWOT analizi, bir belediyenin sahip olduğu fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Mevcut durum analizi ve paydaş analizinde elde edilen verilere dayanılarak, Malatya Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları ile muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Belediyenin stratejik amaç ve hedefleri, güçlü yanların iyi kullanılması, zayıf yanların geliştirilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve belediyemize veya ilimize yönelik tehditlerin ise önlenmesi amacıyla oluşturulacaktır. Malatya Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve muhtemel tehditler, sektörlere göre aşağıda belirtilmiştir (MB, 2010: 47-51):

(1) Güçlü Yönler (Strengths): Malatya Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun sahip olduğu avantajlar olarak görülen unsurlar şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 47-51):

- *Belediye memur ve işçi sayısının norm kadroda belirtilen sayının altında olması.*
- *Belediyeler için geliştirilmiş otomasyon yazılım programına sahip olunması.*
- *Genel olarak İnisiyatif alabilen ve açık sözlü yönetici ve personelin varlığı*
- *Enerji verimliliği konusunda modern bir hizmet binasının varlığı.*
- *İçme suyu ve atık su altyapı haritasının %85 oranında tamamlanmış olması.*
- *Çevre yolunda yapılan alt geçitler trafik akışını rahatlatacak olması Su altı arama kurtarma timinin varlığı.*
- *Yardımcı sağlık hizmetlerine dönük işbirliklerin ve sosyal yardımlaşmanın kurumsallaşmış olması.*
- *Belediye Meclisinin hızlı karar alma yeteneği.*
- *Çevre yolunda yapılan alt geçitler trafik akışını rahatlatacak olması.*
- *Denetim konusunda deneyimli insan kaynağı mevcut olması.*
- *Biyolojik arıtma tesisinin varlığı.*

(2) Zayıf Yönler (Weaknesses): Malatya Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünü yönleri şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 47-51):

- *Kurumun yeni mevzuata adaptasyonunun yeterli düzeyde hızlı ve güncel olmaması.*
- *Bireysel performans sisteminin olmaması.*
- *Katı atıkların kaynağında ayrıştırılması konusunda yeterli düzeyde uygulamanın olmaması.*
- *Kurumsal boyutta enerji verimliliği konusunda çalışma olmaması.*
- *Kentin Alternatif su rezaruarına sahip olmaması.*
- *Biyolojik ilaçlamaya geçilmemiş olması.*

- Yoğun göç alan bir il olunmasına rağmen, bu konuda kurumsal bir politikanın olmayışı.
- Zabıta ve İtfaiye Personelinin yaş ortalamasının yüksek olması.
- İtfaiye araçlarının ve binalarının yapısal ve teknik olarak yeterli düzeyde olmaması.
- Kentin düzensiz yapılaşması nedeniyle bazı risk noktalarına müdahalede yaşanan zorluklar.
- Kültürel etkinliklerin sayısı ve nitelik olarak yetersizliği.
- Belediye hizmetlerinde, kadınlara dönük aktivitelerin yetersizliği.
- Özürlülere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi yönünde ihtiyaç.
- Nazım İmar Planının olmaması ve yeni kentsel mekân üretimi konusunda planlama aşamasında yaşanan problemler.
- Kurumsal düzeyde yatırımcıların taleplerine cevap verecek bir yapının olmaması.
- Kentin dar bir alanda dikey büyümesi sebebiyle, ana arterlerin dahi olması gereken ölçütlerden çok daha dar olması.
- Şebeke suyu hatlarında sık sık arızalar meydana gelmesi dolayısıyla yapılan kazıların kentsel kirlilik oluşturmaması.

Malatya Belediyesi SWOT analizinde ortaya konan zayıf yönleri ifade ederken, belediyenin kontrolü dışında gerçekleşmiş, kendi içinden kaynaklı olmayan olayları da işaret etmektedir. Bu dış kaynaklı zayıf yönlerin temel konuları belediyeye ilişkin kanun ve yönetmeliklere ek olarak mali yetersizlikler olarak saptanmaktadır.

(3) Fırsatlar (Opportunities): Malatya Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun yerinde ve etkili kullanılması yönünde çabaladığı fırsatlar şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 47-51):

- Bu konuda kullanılabilecek ulusal ve uluslararası hibe ve kredilerin varlığı.
- Çevreye hizmetlerine yönelik AB'nin projelere mali destek sağlaması.
- Norm Kadro Kararnamesi ve sözleşmeli personel çalıştırılması yönündeki mevzuat düzenlemeleri.
- Uygun mekânsal alan ve hal kanunu.
- Afet ve Acil Durum Yönetiminin tek merkezde toplanması.
- Üniversitenin köklü olması ve yerleşik kadro ve öğrenci potansiyeli.
- AB fonlarının teşvik edici olması.
- Çevre düzeni planının yapılması yönünde zorunluluk ve planlama tecrübesi bulunan ülke genelindeki uzmanların varlığı.
- İnönü Üniversitesinin varlığı.
- Havaalanına sahip olması.
- Organize Sanayi Bölgesinin varlığı.
- Yeni imar alanlarının varlığı.
- Akarsu, çay, dere, gölet gibi su kaynaklarının bulunması.

- *Yeni teşvik kanunu.*
- *Yeni Belediye kanunu ile belediye cephe tasarım ve mimarisi konusunda verilen yaptırım yetkisi.*
- *Kentin kuzeyinde yeni bir şehrin temelleri atılabilecek bakir ve uygun alanların bulunması.*
- *Şebeke suyu hatlarının yenilenmesi için ulusal ve uluslararası cazip kredi veya hibe fırsatlarının bulunması.*

Malatya Belediyesi'nin stratejik planlarında SWOT analizi kapsamında yer verdiği fırsatlar bildiriminin, güçlü yönler bildirimine aktarılması gereken unsurlar içermemesi açısından sağlıklı bir şekilde oluşturulduğu söylenebilir.

(4)Tehditler (Threats): Malatya Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında SWOT analizi kapsamında yer verdiği, kuruluşa ilişkin tehditler şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 47-51):

- *Kent genelinde imar yetkisi olan birden fazla kuruluşun bulunması.*
- *Doğu Anadolu Fay hattı ve diğer fay hatlarının ürettiği büyük ölçekli.*
- *Deprem riski.*
- *Mevsimlik veya sürekli olan dış ve iç göçler Düzen ve denetimde yaşanan sıkıntılar.*
- *Birçok ilçelerdeki yerleşim alanlarının dağınık ve eğimli arazilerde bulunması.*
- *Şehrimizin her bölgesine aynı hizmet standartlarının ulaşmaması.*
- *Yeşil alanlarda yetersizlik, çorak ve çıplak alanların fazlalığı.*
- *Yaz-kış nüfusundaki dalgalanma.*
- *Trafik sıkışıklığının daha da artması ve kentsel bir yaşam riski haline gelmesi.*
- *Bazı bölgelerde görülen yoğun fiziki yapılaşma.*
- *Yerel baskı gruplarının imar konuları üzerindeki olumsuz tutumu.*
- *Ekonomik kriz ve yerel baskı grupları ev esnaf odalarının talepleri.*
- *Göçle gelen nüfus ve ekonomik durgunluk.*
- *Malatya'dan başka şehirlere olan beyin göçü.*

Malatya Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında SWOT analizi yöntemini kullanarak, kuruşa ilişkin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda en etkin yöntemlerin uygulanması çabasını ortaya koymaktadır. Yönetmelik süreçlerde hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında, oldukça geniş bir hizmet alanı sorumluluğu üstlenen Malatya Belediyesi'nde etkili bir yönetim yaklaşımının oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. Malatya Belediyesi'nde SWOT analizine ilişkin bu birkaç küçük detay haricinde, bu süreçlerin iyi anlaşıldığı ve iyi işlediği görülmektedir.

6.1.2. Misyon Beyanı

Malatya Belediyesi stratejik planlama yönünde oluşturduğu ekip çalışmaları neticesinde ortaya konmuş olan stratejik planlamalarında, görev ve hizmetlerine ilişkin eylemlerde temel alacağı dayanak noktaları olan misyon ifadelerine yer vermiştir. Bu yolla kuruluşun kendi bünyesindeki ve dış çevresindeki paydaşlarına, Malatya Belediyesi'nin taşıdığı temel amacı açıklamıştır.

Bu dönem stratejik planın yapılandırılması sürecinde yer verdiği üzere Malatya Belediyesi misyon beyanını, Yönetmelik süreçlerinde dikkate alınmasını istediği 26 kavramdan en çok tercih edilen beş tanesi doğrultusunda belirlemektedir. Bu beş kavram şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 42):

- *Yönetmelik yapının planlı hareket etme.*
- *Yenilikçi, değişim ve gelişime açık bir anlayış.*
- *İnsana odaklanan ve insana saygılı.*
- *Modern-çağdaş.*
- *Adalet ve eşitlik.*

Malatya Belediyesi stratejik planında ifade edildiği üzere misyon beyanı, bu ve birçok yönetsel ilkeye odaklanarak oluşturulmaktadır. Bir belediyenin misyon ifadesi onun neyi nasıl ve niçin yaptığını ifade etmektedir. Bu nedenle misyon beyanı kuruluşun vizyonunun gerçekleştirilmesine temel oluşturmaktadır Malatya Belediyesi vizyonuna giden yolda nasıl ilerleyeceğini bu yolla ifade etmektedir. Yine Malatya Belediyesi'nin stratejik planında ifade ettiği üzere, misyon beyanı belediyenin ilke ve değerleri dikkate alınarak oluşturulan bir ifadedir. 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında Malatya Belediyesi misyonunu şöyle ifade etmektedir (MB, 2010: 43):

“Malatya Belediyesi sorumluluk alanlarında, şeffaf bir yönetim anlayışı ve etkin bir hizmet stratejisiyle sürdürülebilir kentsel gelişimi sağlamak ve kentsel yaşam kalitesini yükseltmek”

Malatya Belediyesi 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ile kuruluşun eylemlerinin temel amacını ve dayanaklarını ortaya koymuştur. Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ele alındığında, bu ifadenin plan da belirtildiği gibi, belediyenin neyi, nasıl ve ne için yaptığı sorularına ilişkin cevapları ortaya koyduğu görülmektedir. Ancak bu misyon ifadesinde, eylemlerin ana hedef kitlesini ifade etme konusunda önceki dönem stratejik unsurlarında olduğu gibi eksiklik içerdiği görülmektedir. Bu dönem

misyon ifadesinde de bir önceki dönemde olduğu gibi Malatya Belediyesi'nin gerçekleştirdiği hizmetlerin il sınırları içerisindeki halka yönelik olması boyutunu tam olarak ifade etmediği görülmektedir.

6.1.3. Vizyon Bildirimi

Malatya Belediyesi'nin stratejik planında belirlemiş olduğu vizyonun ifadesi, onun kurumsal planlama ve karar verme stratejisini desteklemektedir. Vizyon beyanı Malatya Belediyesi'nin stratejik planlarının sahip olması gereken yönü açıklamaktadır. Etkili bir vizyon bildirimi, kuruluşun ana hedefini belirlemektedir. Vizyon bildirimi bu örgütsel hedefin daha iyi anlaşılması ve paylaşılması amacıyla, örgütün iç ve dış paydaşlarına yol gösteren adımları açıklayan planlama unsuru olarak görülmektedir.

Malatya Belediyesi 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında ifade edildiği üzere vizyon bildirimi bir kentin uzun vadede alacağı şekli geleceği konumu ve oluşturacağı imajı ifade etmektedir. Vizyon bildirimi Malatya Belediyesi'nin belirli bir süre sonrasında ulaşmayı hedeflediği amacı ifade etmekte ve bu açıdan kuruluşu diğerlerinden ayırmaktadır. Ek olarak vizyon bildirimi Malatya Belediyesi'ne özgünlük ve farklılık kazandırmaktadır.

Malatya Belediyesi'nin vizyonunu ve bu doğrultudaki stratejik amaçlarını belirleme adına hiç paydaşlarına sorduğu “Malatya gelecekte nasıl bir yer olmalıdır?” sorusuna verilen cevapların yoğunlaştığı beş görüş şöyledir (MB, 2010: 44):

- *Malatya'nın sanayi ve üretim merkezi haline getirilmesi.*
- *Malatya Belediyesi tarafından yürütülen kültürel ve sanatsal faaliyetlerin artırılarak yoğun ve çekici bir kültür şehri haline getirilmesi.*
- *Uluslararası çapta tanınmış bir kültür şehri haline getirilmesi.*
- *Yükseköğretim kuruluşları ile küresel çapta tercih edilen bir eğitim şehri haline getirilmesi.*
- *Yüksek niteliklerde sağlık hizmeti sunabilen uluslararası çapta tercih edilen bir sağlık şehri haline getirilmesi.*

Malatya Belediyesi'nin vizyon ifadesi için iç paydaşlarca belirlenen bu ifadelerin, tek başlarına kuruluşun vizyonunu oluşturabilecek nitelikte olmadığı görülmektedir ancak belirlenen bu değerlerin bir kombinasyonu olarak kültür sanat eğitim sanayi ve sağlık alanlarında bir bölgesel başkent olma hedefi Malatya Belediyesi tarafından benimsenebilecek bir stratejik yaklaşım olarak görülebilir. Malatya'nın bu unsurları taşıyan bir küresel çekim merkezi haline gelmesi, bu doğrultuda gerçekleştirilecek olan

alışmalar ile mümkün gözükmektedir. 2010-2014 yıllarını kapsayan Malatya Belediyesi stratejik planında ifade edilen vizyon ifadesi şöyledir (MB, 2010: 46):

“Sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve çevreci kentsel gelişim başarısı ile Türkiye’nin model şehri olan, yaşam kalitesi yüksek, bölgesel bir kültür, eğitim ve sağlık merkezi olan, mutlu ve huzurlu bir Malatya.”

Bu vizyon bildirimi incelendiğinde planın kendisinde ifade edilmiş olan vizyon açıklamalarıyla tam olarak donatılmamış olduğu karşımıza çıkmaktadır. Malatya Belediyesi 2010-2014 stratejik planında yer verdiği vizyon bildiriminin, önceki dönem stratejik unsurlarında olduğu gibi, vizyon bildirimlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan süre kısıtlamasını, belirlenmiş süre unsurunu içermediği görülmektedir. Bu bileşenin eksikliği vizyon bildiriminin, istenen etkililiğe ulaşmasını zorlaştırmıştır.

6.1.4. Değer ve İlkeler

Malatya Belediyesi’nin kurumsal ilke ve değerlerinin belirlenmesinde paydaş analizi çerçevesinde belli ilke ve değerler ön planda tutulmuştur. Genel olarak Malatya Belediye yönetiminin hizmet felsefesini yansıtan bazı ilke ve değerler de bu unsuru eklenmiştir. Bu doğrultuda Malatya Belediyesi’nin 2010-2014 stratejik planında yer verdiği temel ilke ve değerler şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 46):

- *Koruyucu ve kollayıcı bir anlayış,*
- *Aydın ve toplumsal değerlere saygı,*
- *Çağdaş ve yeniliklere açıklık,*
- *Güler yüzlülük,*
- *İnsan odaklılık,*
- *Kurumlar arası gtl diyalog anlayışı,*
- *Ehliyet ve liyakat odağı,*
- *Stratejik yönetim anlayışı,*
- *Katılımcı yönetim anlayışı.*

Malatya Belediyesi’nin 2010-2014 dönemi stratejik planlama çalışmalarında yer vermiş olduğu değer ve ilkeler incelendiğinde kuruluşun bir yerel yönetim kuruluşu olduğunu yansıtan değer ve ilkelerin azlığı göze çarpmaktadır. Malatya Belediyesi’nin planında yer verdiği değerleri onun geleceğe yönelik açık fikirliliğini ve yeniliğe aıklılığını ortaya koymaktadır. Değer ve ilkeler içerisinde önceki dönemden farklı olarak stratejik değerlere veya stratejik yönetim anlayışının yer verildiği görülmektedir.

6.1.5. Stratejik Amaçlar

Kuruluşların hizmet sunmakta olduğu alanlar ve bu alanların gerektirdiği unsurlar paralelinde oluşturulan, kuruluşun gerçekleştireceği eylemlere ilişkin önceden belirlenen stratejik unsurlardır. Stratejik amaçların özü, kuruluşun vizyonuna ulaşmasına yardımcı olabilecek net ve somut hedeflerin ortaya konmasıdır. Stratejik amaçlarını önceden belirlenmesi ile kuruluşun misyon ve vizyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecinde önemli bir yer tutmaktadır.

Malatya Belediyesi 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında ortaya konan stratejik amaçlar şöyle sıralanmıştır (MB, 2010: 60-69):

- *Malatya Belediyesinin kurumsallaşmasını tamamlaması için etkin bir yol haritası izlemek.*
- *Malatya Belediyesi'nin tüm paydaşlarını belediye hizmetleri hakkında zamanında ve etkili bir şekilde bilgilendirmek.*
- *Malatya Belediyesi mali yapısını güçlendirmek.*
- *Malatya Belediyesi hizmetlerinin etkin ve verimli olarak sunulabilmesi için hizmet binalarını ve tüm teknik donanımlarını tamamlamak.*
- *Malatya kent merkezinde trafik sorununu çözmek ve mahalleler arası (yakın ilçe merkezleri dâhil) toplu ulaşım entegrasyonunu sağlamak.*
- *Malatya Belediyesinde etkin bir belge ve arşiv yönetimi sistemi kurmak*
- *Malatya Belediyesi 'Şehir Şantiyeciliği Yönetmeliğini' hazırlamak ve Malatya genelinde büyük küçük tüm şantiyelerde "Malatya Şehir Şantiyeciliği Kuralları"nın titizlikle uygulandığını takip etmek.*

Belirlenen stratejik amaçlar incelendiğinde, Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 yılları arasında, yönetsel yapılanmasında ve eylemlerinde iyileştirme ve geliştirmeler hedeflendiği görülmektedir. Bu yönde değişime açık, kendini geliştirme odaklı anlayışlar Malatya Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerde olabildiğince etkili davranmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Malatya Belediyesi'nin bu planlamada belirlediği stratejik amaçlarına ilişkin önceki dönem stratejik unsurlarından farklı olarak, mali yapının güçlendirilmesi, kurumsallaşmanın tamamlanması, sunulan hizmetlerdeki verimliliğin ve etkililiğin artırılması anlayışlarına yer verdiği görülmektedir. Ek olarak Malatya Belediyesi tarafından sunulacak olan hizmetlere yönelik yönetmeliklere bağlılığın sağlanmasının önemi vurgulanmıştır.

6.1.6. Stratejik Hedefler

Malatya Belediyesi 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarında belirlediği stratejik hedefler ile stratejik amaçlarını daha net daha somut ve daha anlaşılır hale getirmeye çalışmaktadır. Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 stratejik planında ifade ettiği üzere bu amaç ve hedefler vizyonu perspektifinde belirlenen unsurlardır. Belirlenen stratejik hedefler kuruluşun vizyonun ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan önemli unsurlardır. Stratejik hedefler stratejik amaçlardan farklı olarak eylemlere ilişkin zamanlama ve süre boyutunu daha detaylı olarak ele alan planlama unsurlarını ifade etmektedir. Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedeflerin başlıcaları şöyle sıralanmaktadır (MB, 2010: 60-69):

- 2011 yılına kadar yöneticilerin ihtiyacı olan eğitimleri tespit edecek eğitim ihtiyaç analizini tamamlamak.
- 2014 yılı sonuna kadar her yıl yöneticilere ve çalışanlara yönelik mevzuat ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlemek.
- 2013 yılı sonuna kadar kurumsal arşivin oluşturulmasını sağlamak
- Hesap verebilir ve şeffaf yönetim ilkeleri gereğince tüm belediyecilik uygulamalarını yayımlayacak belediye dergi ve sitelerin 2010 yılı sonuna kadar sürekli olarak yayınlanmasını sağlamak.
- Malatya Belediyesi ile vatandaş diyalogunu daha etkin sağlayacak olan 'beyaz masa' uygulamasını 2010 yılı sonuna kadar başlatmak.
- Gelir ve gider bütçesine, ihale ve yatırımlara ilişkin bütün hareket ve gerçekleştirmeleri elektronik ortamda takip edecek "yönetim bilgi sistemi"ni 2012 yılı sonuna kadar kurmak.
- 2010 yılından itibaren Malatya genelinde başka kurumlarca yürütülen/yürütülecek/ yürütülmesi gereken altyapı hizmetlerinin takipçisi olmak ve Malatya genelinde telefon, internet, elektrik ve doğalgaz altyapısını ilgili kurumlarla birlikte çalışarak uzun bir dönem için planlayarak yapılmasını sağlamak
- 2011 yılı sonuna kadar ilimizde bulunan sanayi alanlarında uygulanacak olan etkin bir çevre koruma stratejisi ile sanayi kuruluşlarında çevre bilincini oluşturmak ve her yıl kademeli olarak çevre kirliliğini azaltmak.

Malatya Belediyesi 2010-2014 dönemi stratejik planları incelendiğinde, bu planda yer verilen stratejik hedeflerin kuramsal açıdan içermesi gereken unsurlara sahip olduğu görülmektedir. Planda yer alan stratejik hedefler belirli zaman aralıkları belirlenerek ve bu aralıklar hedef alınarak somut ve eylemlere yönelik olarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda gerçekleştirilen stratejik hedefler Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 yıllarını kapsayan dönemde misyon ve vizyon değerlerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

6.1.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri

Malatya Belediyesi 2010-2014 dönemi stratejik planı hazırlanma süreçleri, stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesini üstlenen ekipler, birimler, müdürlükler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Malatya Belediyesi bünyesindeki çalışanlara planlama ve strateji geliştirme ile ilgili seminerler verilmiştir. Malatya Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinde bu dönem içerisinde de önceki stratejik planlama döneminde olduğu gibi paydaş analizleri ve memnuniyet anketi uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamalar doğrultusunda stratejik unsurlar belirlenmiştir. Bu dönemin stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerine ilişkin veri ve değerlendirmeler şöyledir (MB, 2010: 4-5):

- Stratejik plan hazırlık süreçlerinde teknolojinin kullanımı arttırılmış çeşitli analiz yöntemleri planlama süreçlerine dahil edilmiştir.
- Malatya Belediyesi bünyesinde plan kavramı stratejik planlama olarak anlaşılmayan başlanmıştır.
- Kuruluşun önceki dönem planlamalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdadır.
- Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 planlama döneminde belirlenen stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır.

2010-2014 stratejik planında kullanılmak üzere uygulanan iç ve dış paydaş anketi Malatya'da bulunan tüm dernek ve odalara uygulanmış, bu anketlerin daire başkanları ve yardımcıları tarafından doldurulması sağlanmıştır. Memnuniyet anketleri belediyedeki tüm birimlere platformlara dağıtılmış bu formların daire müdürleri tarafından da doldurulması sağlanmıştır.

Malatya Belediyesi tarafından hazırlanan 2010-2014 stratejik planın belirlediği stratejik hedeflerini kuramsal çerçeve uygun ve eylemsel açıdan etkili bir biçimde gerçekleştirmiştir. Plan dâhilinde belirlenmiş olan stratejik hedeflerin koşullara göre değiştirilebilecek kadar esneklik taşıması gerektiği göz önünde tutulmuş, planın etkililiğini kısıtlayan faktörler ele alınmaya çalışılmıştır.

6.2. 2015-2019 Stratejik Planı

Malatya Büyükşehir Belediyesi bu dönem stratejik planında belirtildiği üzere, bölge halkının mutluluğu, refahı, huzuru ve güveninin bileşkesi olmak, kurumsal kimlik ve marka oluşturmak adına yerel hizmet ve görevlerin yürütüldüğü belediyelerde, yasaların çizdiği çerçevede stratejik planlama çalışmaları yapılmakta ve uygulanmaktadır. Bu alanda daha önce yasal bir zorunluluk bulunmayan yerel yönetimlere, 2007 yılından itibaren stratejik plan hazırlama mecburiyeti getirilmiştir. Söz konusu yasal zorunluluk kapsamında, Malatya Belediyesi'nde, ilk stratejik plan, 2009 yılında hazırlanıp önceki beş yılda uygulanmıştır (MBB, 2015: 11).

2015-2019 dönemini kapsayan bu stratejik plan, hâlihazırda büyükşehir statüsünde olan Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yılları amaç ve hedefleri ile bu hedeflere ulaşmada izlenecek uygulama yöntemlere ilişkin olarak hazırlanmıştır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin beş yıllık stratejik planı, belediyenin her kademesinde görev alan personel ve Belediye Başkanı da dâhil olmak üzere tüm yöneticilerin katılımı ve desteği ile konu ve amaçlara yönelik emek ve gayretler neticesinde oluşturulmuştur. Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planı, kuruluşun neyi ifade ettiği, nasıl çıktılar verdiği ve onu şekillendiren öğelerin neler olduğu hakkında kamuoyuna detaylı bilgiler sunmaktadır. Ek olarak bu sorulara cevaplar vermede kuruluşa daimi rehberlik etmekte, bu yöndeki temel karar ve eylemlerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (MBB, 2015: 12).

Geleceğe yönelik olarak yürütülen sistemli çabaların oluşturduğu bütünü ifade eden stratejik planlama oluşturulurken; Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin sosyal, ekonomik, kültürel kentsel ve sanatsal mevcut durumunun tespitinin yanı sıra, tüm bu açılardan düşünüldüğünde kuruluşun gelecekte nerede olmak istediği, beklentileri, gelişmeleri ne şekilde ölçebileceği, hedefleri, istenen konuma nasıl ulaşabileceği, değişmelere yönelik yol haritası ve hareket yeteneği ortaya konmaya çalışılmıştır (MBB, 2015: 13).

6.2.1. Durum Analizi

Malatya Büyükşehir Belediyesi mevcut durumunun ortaya konulması için öncelikle Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin tarihçesi demografik ve toplumsal yapısına hâkim olunması gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında Malatya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarında ayrıntılı olarak yer verdiği belediyenin tarihsel gelişimi, görevlerini yerine getirirken bağlı olduğu kanuni yetki ve sorumlulukları

incelenmiştir. Ek olarak kuruluşa ilişkin mali ve fiziksel yapı, plan hazırlık süreçleri, belirlenen stratejik alanlar, dış ve iç çevre analizleri ele alınmıştır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlamalarında bu unsurlara genişçe yer verdiği görülmektedir (MBB, 2015: 22).

6.2.1.1. Tarihsel Gelişim

Malatya Şehri Türkiye'nin doğusunda, Fırat Nehri'nin kollarının döküldüğü, Doğu Toros dağlarının yüksek kesimlerinin kendisini çevrelediği verimli bir ovada yer almaktadır. Modern kent, 1838 yılında, daha önceki tarihi yerleşim yerlerine yakın bir yerde kurulmuştur. Eski Hitit şehri “Milid”, bugünkü Arslantepe mevkiinde şehir merkezine 6 km uzaklıkta bulunmaktadır, Roma ve Ortaçağ Antik Kenti “Melitene” ise şimdilerde Eski Malatya olarak bilinen Battalgazi mevkiinde, bugünkü şehir merkezinin 10 km kuzeydoğusunda kurulmuştur (MBB, 2015: 26-27).

Roma İmparatorluğunun doğu sınırında önemli bir garnizon kasabası ve yol kavşağı olan Melitene, imparator Trajan (M.S. 98-117) tarafından kent statüsüne kavuşmuş ve daha sonra Ermenistan'ın başkenti olarak hizmet vermiştir. Persler, Araplar ve Ermeniler tarafından arka arkaya işgal edilmiş ve 12. yüzyılda Selçuklu Türkleri hükümrانlığı altına girmiştir. Daha önceki bir Arap vakfı üzerine inşa edilen Selçuklu Ulu Cami (“Ulu Camii”) ve Han (kervansaray) 13. yüzyıldan bugüne ulaşan tarihi eserlerdir. 1515 yılında şehir, Yavuz Sultan Selim döneminde Osmanlı İmparatorluğu'na dâhil edilmiştir.

Osmanlı ordusunun Nizip Savaşı nedeniyle Eski Malatya'da beklenenden daha uzun süre kalması, şehir halkının 10 km güneydeki Aspuzu'ya kalıcı olarak yerleşmesine neden olmuş, Bu tarihten sonra şehrin merkezi olan Aspuzu'ya Malatya denilmeye başlanmıştır. Belli bir süre Eski Şehir ve Aşağı Şehir olarak anılan önceki şehre ise Eski Malatya denilmiş; 1987 yılında ise Malatya'nın bir ilçesi olup Battalgazi adını almıştır. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Maraş Eyaletine bağlı olan Malatya, 1847 yılında Harput Eyaleti'ne bağlanmış ve Türkiye Cumhuriyeti 1924 yılında il statüsünü vermiştir (MBB, 2015: 27).

Malatya tarih boyunca çeşitli kültür ve medeniyetlere ev sahipliği yapmıştır. Aslantepe, Nemrut Dağı, Fırıncılar Höyük, Bayramtepe Höyük, Ören Höyük, ikinciler Höyük, Aslantaş, Kağköy Kaya Kabartmaları, Levent Vadisi, Ansur ve Kaletepe Höyük görülebilecek arkeolojik alanlardır.

Günümüzde başlıca tekstil, şeker ve çimento üreten yoğun bir sanayi merkezi olan Malatya, aynı zamanda meşhur meyveler, sebzeler, pamuk, tütün, pirinç ve şeker pancarı da dâhil olmak üzere tarımsal ürünler için bölgesel pazar konumundadır. Beldenin krom, kurşun ve bakır madenleri bulunmaktadır. Malatya, Halep (Suriye) ve Samsun (Karadeniz) arasındaki hattın doğu ile Elâzığ ve Diyarbakır arasındaki çizgiyi karşıladığı bir demiryolu kavşağı konumundadır.

1975 yılında Malatya'da kurulmuş, günümüze kadar 90.000'den fazla mezun vererek ülkemizin bilim, düşünce, sanat, ekonomi ve sosyal alanlarında kendini kanıtlamış on binlerce nitelikli insana eğitim vermiş olan bir İnönü Üniversitesine ev sahipliği yapmaktadır. 1975 yılından bu yana hızla büyüyen İnönü Üniversitesi, yüksek öğrenim olanakları ve artan başarısı ile ülkesinin parlak geleceğine katkıda bulunmaya devam etmektedir (MBB, 2015: 27).

1927 doğumlu, Malatyalı Türk siyasetçi olan Turgut Özal, 1983'ten 1989'a kadar ülkenin başbakanlığı görevini, 1989 yılında ise Türkiye Cumhuriyeti'nin 8. Cumhurbaşkanlığı görevini üstlenmiştir. Malatya bahsi geçen bu konular ve daha birçok özelliği ile ülkemize, ülkemizin bir parçası olarak birçok sosyo-kültürel nitelik kazandıran ve birçok sosyal fayda sağlamaya devam eden bir şehir statüsündedir (www.malatyakultur.com: 2018).

Cumhuriyet'le birlikte 1924 yılında İl Belediyesi unvanıyla kurulan Malatya Belediyesi, bugünkü adıyla Kışla Caddesi üzerinde bulunan iki katlı bir hanın ikinci katında iki oda, bir lavabo ve wc den oluşan küçük bir dairede faaliyetine başlamıştır. Daha sona sırayla Emir Ahmedoğlu Hanı, İsaoglu Hanı ve Şirket Hanı'nda faaliyet göstermiş, 1938 yılında Vilayet binasının doğusunda yapılan kendi binasına taşınmıştır. Şehir merkezindeki bu binada yetmiş bir yıl faaliyet gösteren hizmet binası, 31 Ocak 2009 tarihinde yıkılmış; temeli 2004 yılında atılıp 2009 yılında tamamlanan ve şehrin batısında bulunan yeni Belediye Sarayı'na taşınarak burada hizmet vermeye başlamıştır. Malatya Belediyesi 06/12/2012 tarih 28489 sayılı resmi gazetede yayımlanan 6360 sayılı “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la Malatya Belediyesi Büyükşehir statüsüne kavuşmuştur (MBB, 2015: 28).

30 Mart yerel seçimlerini ikinci defa kazanan Ahmet ÇAKIR Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin ilk Belediye Başkanı olmuştur. Malatya Belediyesi, 2009 yılından bu yana şehrin batı yakasında İnönü Caddesi üzerinde bulunan 40 bin metrekarelik bir alanda inşa

edilen yeni binasında, Malatya’da yaşayan yaklaşık 772 bin nüfusa, 12,312 km2 mücavir alanda hizmet vermektedir. Şu an görevde bulunan Hacı Uğur Polat, Malatya Belediyesinin Cumhuriyet Dönemi içerisinde göreve gelen yirmi üçüncü, Malatya Büyükşehir Belediyesinin de ikinci belediye başkanıdır. Malatya Büyükşehir Belediyesi, bugün Başkanla birlikte 1 Genel Sekreter, 4 Genel Sekreter Yardımcısı, 17 Daire Başkanı, 545 memur, 60 kadrolu işçi, 2107 şirket personeli ile toplamda 2735 kişinin istihdam edildiği dev bir kurum durumundadır (MBB, 2015: 28-29).

6.2.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Belediyelerin yaptığı iş ve işlemlerin çerçevesinin geniş olması bir taraftan kamu hukuku diğer taraftan özel hukukun birlikte kullanılması durumunu ortaya çıkarmıştır. Bu mevzuatları burada saymak bu çalışmanın sınırlarını aşacaktır. Bu yüzden burada belediyenin çoğunlukla karşılaştığı ve icracısı olduğu kanunları ve bu kanunlara dayanan yönetmeliklere atıfta bulunmakla yetinilmiştir. Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları belediyelere ve belediye başkanlarına çeşitli kanun ve yönetmeliklerle görevler verilmiştir. Ancak temel olarak büyükşehir belediyelerinin görev ve yetkileri 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 7-11.Maddeleri ile 5393 sayılı Belediye Kanununun 14-15.maddelerinde belirlenmiştir (MBB, 2015: 30-32).

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenmekte, belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulmaktadır. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşük ve dar gelirli durumuna uygun yöntemler uygulanması esas alınmaktadır. Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsamakta, ancak Belediye Meclisi'nin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmeti götürebilmektedir. Yasal düzenlemeler bu açıdan engelleyici değil düzenleyici bir yaklaşım içinde hazırlanmalıdır.

6.2.1.3. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin sunmuş olduğu hizmetleri bazı temel başlıklar (sektörler) altında toplanmıştır. Bu başlıklar şöyle belirtilmiştir (MBB, 2015: 36-37):

- *Kurumsal Yönetim*
- *Stratejik Kaynak Yönetimi*
- *Ulaşım ve Altyapı Hizmetleri*
- *Çevre ve Sağlık Yönetimi*

- *Sosyal ve Kültürel Hizmetler*
- *İtfaiye ve Afet Yönetimi*
- *Kent Estetiği ve Kentleşme*

Belirlenen stratejik alanlar Malatya Büyükşehir Belediyesinin, hizmet vermek görevi ve yükümlülüğünde olduğu alanlara paralel şekilde oluşturulmaktadır.

6.2.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmesini, Türkiye'nin 2023 ve muasır medeniyetler seviyesinde olma vizyonu doğrultusunda; Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet politikasının gerçekleştirilmesi, orta vadeli hedeflerinin gerçekçi belirlenmesi, kaynakların doğru planlanması, faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülmesi ve belediyenin stratejik yönüne uygun hareket edilmesi amacına bağlamaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi, bu amaç doğrultusunda mali ve idari sorunların dikkate alınarak faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesine büyük ölçüde önem vermektedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesinde stratejik planlama çalışmalarının temel amaçları şöyle sıralanmıştır (MBB, 2015: 22):

- *Makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak,*
- *Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak,*
- *Bu kaynakları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmak*
- *Uygulamaları etkili bir şekilde izlemek ve değerlendirmek*

Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesinde yönetsel eylemlerin gerçekleştirilmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi idaresinin stratejik planlama üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunda hizmet sunması sağlanmaya çalışılmıştır. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmaları Başkanlık Makamı oluru ile başlatılmakta ve belediyenin tüm birimlerine duyurularak yürütülmektedir. Stratejik planlama çalışmalarının sevk ve idaresini sağlamak için Stratejik Planlama Ekibi kurma yoluna gidilmektedir. Ek olarak kuruluşun çalışma takvimi stratejik planlama sürecini de içerecek şekilde hazırlanmaktadır (MBB, 2015: 23).

Malatya Büyükşehir Belediyesinde her dönem için oluşturulan Stratejik Planlama Ekipleri ile yapılan toplantılarda önceki dönem stratejik plandaki eksiklikler görüşülerek yeni dönemde alınacak tedbirleri kararlaştırılarak bu süreçleri yürütmüştür. Harcama

birim yetkilisi stratejik plandan doğrudan sorumlu tutulmuş, harcama birimlerinden bir şube müdürü planlama süreci için koordinatör olarak atanmıştır. Harcama birimlerine stratejik planla ilgili eğitimler verilmektedir. Yapılan toplantıların ardından durum analizi yapıp ve paydaş anketleri düzenlenmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmaları sürecinde kurum içi GZFT (SWOT) analiz çalışması yapılmakta, stratejik alanlar belirlenerek daire başkanlıklarına ait beş yıllık stratejik amaç, stratejik hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi için Çalıştay grupları oluşturulmakta, süreçler bu yolla yürütülmektedir. Çalıştay grupları ile yapılan toplantılar sonucunda stratejik amaç, hedef ve faaliyetler belirlenerek maliyetlendirmeleri yapılmakta, kurumsal analiz ile kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri belirlenmektedir. Hazırlanan stratejik planlar Belediye Başkanı'na sunulurken gerekli incelemeler yapıldıktan sonra Stratejik Plan Meclis'e havale edilmektedir. Kasım Meclis'inde görüşülüp kabul edilen stratejik planlar kitaplaştırılıp; İçişleri Bakanlığı'na ve Sayıştay'a gönderildikten sonra kamuoyuna duyurulmaktadır (MBB, 2015: 24).

6.2.1.5. Paydaş Analizi

Malatya'nın en büyük Kamu kuruluşlarından biri olan Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde, belediyenin bugün nasıl görüldüğü ve gelecekte nerede olacağını ortaya koyması açısından büyük önem taşıyan paydaş görüşlerine müracaat edilmiştir.

Malatya Büyükşehir Belediyesinin paydaşları, belediyenin hizmetleri ile ilgisi olan, sunulan hizmetlerden doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönden etkilenen ve etkileyen kişi, grup ve kurumlar olarak belirlenmiştir. Katılımcılık, Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının olmazsa olmaz unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Belediyenin etkileşimde bulunduğu tarafların görüşleri, stratejik planı ne kadar çok yansıtabilirse, stratejik planın uygulanma şansının o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden paydaş analizi stratejik planlama için büyük önem taşımaktadır. Paydaşlar; İç Paydaşlar ve Dış Paydaşlar olarak sınıflandırılmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'ne ilişkin paydaş analizi şu aşamalardan oluşmaktadır (MBB, 2015: 37-38):

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların görüş ve düşüncelerinin alınması ve değerlendirilmesi

Malatya Büyükşehir Belediyesi paydaş görüşlerini iki bölüm halinde almaktadır. Buna paralel olarak son beş yıllık dönem stratejik planında iç paydaş görüşlerini almak için 954 çalışan 60 yöneticinin katılımıyla anket düzenlenmiştir. Dış paydaş görüşleri için ise 59 STK ve kurumun katılımıyla anket düzenlenmiştir. Bu iki aşamalı anket çalışması ile paydaşlarının, oluşturulacak olan planlara katılımı sağlanmaya çalışılmıştır (MBB, 2015: 38).

(1) İç Paydaş Analizi: Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin iç paydaşları belediyenin faaliyetlerinden etkilenen veya belediyemizin etkilediği; kurumumuz içinde bulunan harcama birimleri, belediyenin çalışanları, yöneticileri ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. 2018 verileri ile Belediyenin çeşitli kademelerinde çalışan 1014 kişinin katılımıyla yapılan anket çalışması, belediyemizin mevcut durumunun görülmesini ve gelecek ile ilgili tedbirler alınabilmesini sağlayan veriler sunmaktadır. Malatya Büyükşehir belediyesince oluşturulan iç paydaş anketleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Malatya Büyükşehir Belediyesi hakkında değerlendirmelerin yer aldığı toplam 18 adet soru-önerme yer almaktadır. İkinci bölümde ise Malatya Büyükşehir Belediyesinin misyonu, vizyonu ve ilkelerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu sayede iç paydaşların planlama süreçlerinin içerdiği ana unsurları hakkında düşünceleri dikkate alınmaya çalışılmaktadır (MBB, 2015: 39).

(2) Dış Paydaş Analizi: Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin dış paydaşları belediyenin faaliyetlerinden etkilenen veya belediyemizi etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup ve harcama birimleridir. Bu doğrultuda dış paydaşlar, kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, sektör birlikleri ve benzeri kuruluşları kapsamaktadır.

Durum analizinin bir aşaması olan paydaş analizi çalışmalarıyla, Malatya Büyükşehir Belediyesi'ne ilişkin dış paydaşlar belirlenmektedir. Dış paydaş analizi kapsamında hazırlanan dış paydaş analiz formlarının, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri tarafından doldurulması sağlanmaktadır. Böylece dış paydaşlar stratejik planın oluşturulmasında rol almaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin ildeki diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile başlatmış olduğu diyalog, stratejik süreçlerin daha etkili yürütülmesinde önemli bir yere sahiptir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin misyon, vizyon ve ilkeleri belirlenirken dış paydaşlarımızın görüşleri dikkate alınmaktadır (MBB, 2015: 40-41).

6.2.1.6. Kurum İçi Analiz

Bu başlık altında kuruluşun fiziksel ve mali yapısına ilişkin edilen verilere yer verilecektir. Ayrıca kuruluşun insan kaynaklarına ilişkin veriler de sunulacaktır.

(1) İnsan Kaynakları: Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında belirlediği vizyon ve hedeflere ulaşmada insan kaynağı unsurları önemli bir rol oynamaktadır. Stratejiler belirlenirken Malatya Büyükşehir Belediyesi insan kaynakları yapısı bu önemli rol dikkate alınarak, personelin istihdam türlerine, eğitim durumuna, yaş durumuna ve cinsiyet durumuna göre değerlendirilerek, kurum içi analiz çalışmalarına dahil edilmektedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personelin cinsiyet durumuna bakıldığında kadın çalışan sayısının toplam çalışan içindeki oranı çok düşük olduğu görülmektedir. 2015 rakamlarına göre yaklaşık %9'luk bir oranda bayan personelden oluşmaktadır (MBB, 2015: 42).

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin personel yapısının; yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında, orta yaş grubu olarak ifade edilecek 36-50 yaş grubunun %41 lik bir oranı oluşturduğu 51 yaş üstü tecrübeli gurubun % 35 lik bir oranla ikinci sırada yer Aldığı görülmektedir. Genç ve tecrübeli bir grup sayılan 25-35 yaş grubu personelin % 24 gibi bir oranı oluşturduğu göz önüne alındığında ise mevcut durumun güçlü bir personel yapısını ifade ettiği söylenebilir. Genel olarak insan kaynakları yapısı incelendiğinde personelin ağırlıklı bir oranının lisans ve lise eğitim düzeyinde (%75) olduğu görülmektedir. Ön lisans, ve yüksek lisans mezunu personelin oranı ise %25 olduğu görülmektedir (MBB, 2015: 44).

(2) Mali Yönetim ve Kontrol Sistemleri: Malatya Büyükşehir Belediyesinde Mali Yönetim, kaynakların belirlenmiş olan standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayan bir süreç olarak görülmektedir. Mali kontrol; muhasebe işlemlerinin kontrolü, gelir ve gider işlemlerinin kanuna uygunluğunun araştırılması, harcama belgelerinin doğru ve tutarlılığı, mali yönetim konularını kapsamaktadır. Mali kontrol sistemleri, iç kontrol ve dış kontrol olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda iç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Ayrıca varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî

bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulmaktadır. Kavram, organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin mali yönetim ve kontrol sistemleri; harcama birimleri, mali hizmetler birimi ve ön mali kontrol ile iç denetimden oluşmaktadır (MBB, 2015: 50).

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde dış kontrol sistemleri veya dış denetim; mali açıdan belediyelerin gelir ve giderleri ile malları üzerinde TBMM adına denetim yapma yetkisi Sayıştay'a verilmiştir. Kuruluşun idari denetimi ise İç İşleri Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Sayıştay tarafından gerçekleştirilecek olan harcama sonrası dış denetimin temel amacı, kamu idarelerinin genel yönetim kapsamındaki hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin malî faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesini içermektedir. Daha sonra sonuçlarının TBMM'ye raporlanması gerekmektedir. Dış denetim, genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları dikkate alınarak yürütülmektedir. Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve kuruluşun performans bakımından değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir (MBB, 2015: 51).

(3) Fiziksel Yapı: Malatya Büyükşehir Belediyesi fiziksel alt yapı analizini gerçekleştirirken ilk olarak belediyenin hizmet verdiği ana hizmet binasını ele alınmaktadır. Daha sonra yardımcı birimler ile ek birim hizmet binalarına stratejik planında yer verilmektedir. Bununla birlikte stratejik planda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet gösterdiği diğer fiziki mekanlar da kullanım amaçlarıyla birlikte tablolar halinde gösterilmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesinde fiziksel kaynakların yeterliliği ve niteliğine büyük önem verilmektedir. Bu nedenle Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin ana hizmet binası ile ek birim hizmet binaları özenle ele alınmaktadır. Bu yapılar sürekli olarak koşullara uygun olarak yapılandırılmaktadır. Bu doğrultuda belediyede bulunan araç ve gereç durumu, belediyenin hizmetlerini sunarken yararlandığı güçlü kaynakları arasında görülmektedir (MBB, 2015: 52-53).

6.2.1.7. SWOT Analizi

Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik planlama süreçlerinde diğer belediyelerde olduğu gibi bir durum değerlendirmesi yapılmakta ve bu doğrultuda SWOT Analizi yönteminden yararlanılmaktadır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi SWOT (GZFT) Analizi kullanarak, kendisine ilişkin incelenen konularda güçlü ve zayıf yönleri belirlemekte, içten veya dıştan kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamaktadır. SWOT (GZFT) Analizi kullanımındaki temel amaç; belediyenin iç ve dış dinamiklerini dikkate alarak, çevreye ilişkin tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en verimli şekilde yararlanacak niteliklerde plan ve stratejiler geliştirmektir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi için kontrol edilebilen ve kontrol dışında olan etmenlerin belirlenerek analiz edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Malatya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planları hazırlanırken güçlü, zayıf yanlarının, fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine yönelik SWOT (GZFT) Analizleri sonuçları şöyledir (MBB, 2015: 54-55):

(1) Güçlü Yönler (Strengths): Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun sahip olduğu avantajlar olarak görülen unsurlar şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 54-55):

- *Dış paydaşlarla (özel ve tüzel kişilikler) ve sivil toplum kuruluşlarıyla olan güçlü ilişkiler*
- *İl sınırının büyükşehir sınırı olması dolayısıyla yasal yetkilerin artmış olması*
- *Teknolojik yeniliklere yatkınlık ve gelişime verilen destek*
- *Çalışan kadrosunda bulunan; marka ve öncü şehir olma isteği*
- *Araç gereçlerin etkin ve verimli kullanımı*
- *Ulaşım Koordinasyon ve Altyapı Koordinasyon Merkezleri gibi etkili karar organlarının tüm sekretarya çalışmalarının belediye eliyle yürütülmesi ve koordinasyonunun idare edilmesi*
- *Daire Başkanlıklarının çoğunun Büyükşehir Belediyesi hizmet binası içerisinde hizmet vermesi*
- *Tecrübeli ve dinamik personelin varlığı*
- *Kalite yönetiminde yürüttüğü çalışmalarda ulusal düzeyde sayılı kuruluşlar arasında olması*
- *Halkla olan güçlü iletişim*
- *Mevcut hükümetin politikaları ile aynı doğrultuda sahip olunan vizyon*
- *Halkın verdiği destekle kazanılan; yönetimde kendine güven*
- *Daire Başkanlıklarının planladığı, yürüttüğü veya sonuçlandırdığı başarılı projelerle kazanılan imaj*
- *Katı Atık Yönetimi ve Enerji Dönüşümü, Atık Su Arıtma Tesisi, Trambüs, CNG (Doğalgazlı) otobüsler, Bisiklet Yolu Projesi gibi hizmetlerle sergilediğimiz çevreci duruşumuz*
- *Coğrafi Bilgi Sistemi, Elektronik Belge Yönetim Sistemi, Yönetim Bilgi Sistemi gibi otomasyon modüllerinin etkin ve verimli kullanımı.*

(2) Zayıf Yönler (Weaknesses): Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünü yönleri şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 54-55):

- *Bazı birimlerde hissedilen teknik personel, teknik atölye, araç ve ekipman eksiklikleri*
- *Zaman zaman yaşanan kurum içi iletişim ve koordinasyon eksikliği*
- *Hizmet içi eğitim yetersizlikleri*
- *Kanun ve yönetmeliklerin denetleme ekiplerine verdiği denetleme yetki gücünün yetersiz kalması*
- *Faaliyet ve projelerin gerçekleştirebilmesinde gerekli olan merkezi finansman kaynaklarının yetersiz olması,*
- *AR-GE çalışmalarının yetersizliği*
- *Personellerin sahip oldukları düşük aidiyet duygusu*
- *İş Sağlığı ve Güvenliği bilincinin tam olarak yerleşmemiş olması*
- *Fiziki mekan yetersizlikleri*
- *Personellerin alışkanlıkları*

Malatya Büyükşehir Belediyesi GZFT Analizinde ortaya konan zayıf yönleri ifade ederken, belediyenin kontrolü dışında gerçekleşmiş, kendi içinden kaynaklı olmayan olayları da işaret etmektedir. Bu dış kaynaklı zayıf yönlerin temel konuları belediyeyle ilişkili kanun ve yönetmeliklere ek olarak mali yetersizlikler olarak saptanmaktadır.

(3) Fırsatlar (Opportunities): Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun yerinde ve etkili kullanılması yönünde çabaladığı fırsatlar şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 54-55):

- *Kuzey Çevreyolu,*
- *Karakaya Baraj Gölünün varlığı,*
- *Sahip olunan doğal, tarihi ve kültürel zenginlikler,*
- *Genç ve dinamik nüfusun varlığı,*
- *İlimize proje bazlı fon kaynakları sağlayan kamu kurumların (DAP, Kalkınma Ajansı, TKDK vb.) varlığı,*
- *Ulusal ve uluslararası finansal kaynak sağlayan, kamu ve özel kurum - kuruluşlar ile işbirliklerin olması,*
- *İl düzeyindeki yerel yönetimlerin işbirliğine açık olmaları,*
- *Toplumda ve resmi makamlarda engelli muhtaç gibi dezavantajlı gruplara olumlu bakış açısının ve duyarlılığın bulunması,*
- *AB uyum yasaları çerçevesinde hükümet politikaları, teknoloji ve pazarda olan değişimler,*
- *İnönü Üniversitesinin varlığı,*
- *Dünya çapında tanınan marka değerlere sahiplik,*

- Havaalanına sahip olması,
- Organize Sanayi Bölgesinin varlığı,
- Büyükşehir Belediyesi olmanın getirdiği; il genelinde işlemleri tek elden yürütebilme yetkisi,
- Yeni imar alanlarının varlığı,
- Akarsu, çay, dere, gölet gibi su kaynaklarının bulunması.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında GZFT analizi kapsamında yer verdiği fırsatlar bildiriminin, güçlü yönler bildirimine aktarılması gereken unsurlar içermemesi açısından sağlıklı bir şekilde oluşturulduğu görülmektedir.

(4)Tehditler (Threats): Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında GZFT analizi kapsamında yer verdiği, kuruluşa ilişkin tehditler şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 54-55):

- *Doğu Anadolu Fay hattı ve diğer fay hatlarının ürettiği büyük ölçekli deprem riski,*
- *Mevsimlik veya sürekli olan dış ve iç göçler,*
- *Tek merkezli yerleşim yapısı,*
- *Bazı bölgelerde görülen yoğun fiziki yapılaşma,*
- *Düzen ve denetimde yaşanan sıkıntılar,*
- *Büyük projelerde yaşanan gecikmeler,*
- *Küresel ısınma sebebiyle iklim sisteminde yaşanan anormal değişiklikler,*
- *Birçok ilçelerdeki yerleşim alanlarının dağınık ve eğimli arazilerde bulunması,*
- *Şehrimizin her bölgesine aynı hizmet standartlarının ulaşmaması,*
- *Büyükşehir Belediyesi ile diğer belediyeler arasında iş birliği ve bilgi paylaşımının yeterli olmaması,*
- *Yeşil alanlarda yetersizlik, çorak ve çıplak alanların fazlalığı,*
- *Kaynakların bilinçsizce tüketilmesi,*
- *Kültürel erozyon,*
- *Kent bilinci farkındalığı ve çevre duyarlılığında yaşanan eksiklikler,*
- *Yaz-kış nüfusundaki dalgalanma,*
- *Ülkenin Yönetim politikasındaki ani değişiklikler,*
- *Halkın belediyenin sorumluluk alanlarına yönelik yanlılgıları ve alışkanlıkları.*

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında SWOT Analizi yöntemini kullanarak, kuruşa ilişkin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda en etkin yöntemlerin uygulanması çabasını ortaya koymaktadır. Yönetmel süreçlerde hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında, oldukça geniş bir hizmet alanı sorumluluğu üstlenen Malatya Büyükşehir Belediyesinde etkili bir yönetim yaklaşımının oluşturulması

oldukça önem taşımaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin belirlediği birkaç zayıf yönünü, kanun ve yönetmelikler gibi kendi kontrolü dışında oluşan olaylardan seçmiş olması bu analiz yöntemine ters düşen yönler içerdiğini göstermektedir. Tehditler bölümünde ise yeşil alanlarda yetersizlik, çorak ve çıplak alanların fazlalığını bir tehdit unsuru olarak kabul etmesi, belediye için olumsuz olduğu ifade edilen bir konunun halkın ihtiyaçlarıyla ters düşen bir yapı sergilediğini göstermektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesinde SWOT analizine ilişkin bu birkaç küçük detay haricinde, bu süreçlerin iyi anlaşıldığı ve iyi işlediği görülmektedir.

6.2.2. Misyon Beyanı

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarını, bu yönde oluşturduğu ekip çalışmaları, paydaşlarına ilişkin anket uygulamaları neticesinde ortaya koymuştur. Malatya Büyükşehir Belediyesi bölge halkına sunmak durumunda olduğu hizmetlerine ve görevlerine ilişkin eylemleri gerçekleştirirken temel alacağı dayanak noktaları olarak gördüğü misyon beyanına yer vermiştir. Stratejik planında yer verdiği bu unsurla, kuruluşun kendi bünyesindeki ve dış çevresindeki paydaşlarına, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin taşıdığı temel amacı açıklanmak ve paylaşmak amacını gerçekleştirmiştir.

Bu dönem stratejik planın oluşturması süreçlerinde ifade ettiği üzere Malatya Büyükşehir Belediyesi misyon beyanını, gerçekleştirdiği çeşitli anket çalışmaları ve bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan talepler doğrultusunda oluşturmaktadır. Ek olarak misyon beyanı Malatya Büyükşehir Belediyesince belirlenen birçok yönetsel ilke dikkate alınarak meydana getirilmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin misyon ifadesi onun neyi nasıl ve niçin yaptığını ifade etmektedir. Bu nedenle misyon beyanı kuruluşun vizyonunun istenen düzeylerde gerçekleştirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi vizyonuna giden yolda nasıl ilerleyeceğini bu beyan ile ifade etmektedir. Ayrıca Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında ifade ettiği üzere, misyon beyanı yine planda belirlenmiş olan ilke ve değerler dikkate alınarak oluşturulan bir ifade niteliğindedir. 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında Malatya Büyükşehir Belediyesi misyonunu şöyle ifade etmektedir (MBB, 2015: 56);

“Büyükşehir Belediyesi il sınırları içerisinde gerekli alt yapı ve üstyapı hizmetlerini çağdaş, eşitlik, hakkaniyet, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleri çerçevesinde sunarak, kentsel yaşam kalitesini yükseltmek.”

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ile kuruluşun eylemlerinin temel amacını ve dayanaklarını ortaya koymuştur. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ele alındığında, bu ifadenin plan da belirtildiği gibi, belediyenin neyi, nasıl ve ne için yaptığı sorularına ilişkin cevapları ortaya koyduğu görülmektedir. Önceki dönem stratejik planında olduğu gibi kentsel yaşama ilişkin düzenlemeler ve iyileştirmeler hedefi göze çarpmaktadır. Ek olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında belirtilen misyon beyanının, kuruluşun temel ilke ve değerlerinin bazılarını doğrudan içerdiği görülmektedir. Bu planda yer verilen misyon beyanının, içermesi gereken temel nitelikleri taşıdığı görülmektedir.

6.2.3. Vizyon Bildirimi

Malatya Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 dönemi stratejik planında belirtilen vizyon ifadesi, onun kurumsal karar verme stratejilerini destekleyen ana unsurlardan biridir. Vizyon bildirimi Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin gerçekleştireceği eylemlerde sahip olması gereken stratejik yönü açıklamaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi planlarında ortaya konacak olan etkili bir vizyon bildirimi, kuruluşun ana hedefini belirlemesine yardımcı olacak ve sürece rehberlik edecektir. 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verilen vizyon bildirimi, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin halihazırda sahip olduğu örgütsel ana hedefinin daha iyi anlaşılması ve paylaşılması amacıyla, örgütün iç ve dış paydaşlarına yol gösteren adımları açıklayan planlama unsuru olarak görülmektedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında ifade edildiği üzere vizyon bildirimi bir kentin uzun vadede alacağı şekli, geleceği konumu ve dış çevresinde oluşturacağı etkileri ifade etmektedir. Vizyon bildirimi Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin belirlenen süre sonrasında ulaşmayı hedeflediği amacı ifade etmekte ona özgünlük ve farklılık kazandırarak kuruluşu diğerlerinden ayırmaktadır. 2015-2019 yıllarını kapsayan Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planında ifade edilen vizyon ifadesi şöyledir (MBB, 2015: 57):

“Yaptığı projeler, çalışmalar ve hizmet kalitesiyle dünya çapında örnek ve referans alınan belediye olmak.”

Bu dönem stratejik mi yanında yer verilen vizyon bildirimi incelendiğinde, bu ifadenin kurumsal açıdan ortaya konan vizyon bildirimi nitelikleriyle tam olarak

donatılmamış olduğu karşımıza çıkmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği vizyon bildiriminin, bir önceki dönem planında olduğu gibi, vizyon bildirimlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan süre kısıtlamasını, belirlenmiş süre unsurunu içermediği görülmektedir. Bu bileşenin eksikliği vizyon bildiriminin, istenen etkililiğe ulaşmasını zorlaştıracaktır.

6.2.4. Değer ve  lkeler

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği kurumsal ilke ve değerlerinin belirlenmesinde paydaş analizi anketleri doğrultusunda belirlenen ilke ve değerler ön planda tutulmuştur. Ek olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi yönetiminin hizmet felsefesini yansıtan bazı ilke ve değerler de bu unsurlara eklenmiştir. Bu doğrultuda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği temel ilke ve değerler şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 59):

- *şeffaflık anlayışı,*
- *Çevreye duyarlı sürdürülebilir bir kentleşme,*
- *Vatandaş memnuniyetine dayalı bir hizmet anlayışı,*
- *Tarihi ve kültürel değerlerin korunması,*
- *Katılımcı yönetim anlayışı,*
- *Toplumsal değerlere saygı,*
- *Değişime açık, yenilikçi anlayış,*
- *Eşit ve adil bir yönetim anlayışı.*
- *Çağdaş ve sosyal belediyeçilik anlayışı,*
- * nc  ve özgün kent yönetimi anlayışı,*
- *Kurumlararası güçlü işbirliği,*
- *Planlı bir kentleşme,*
- *Liyakat ve güven esası,*
- *Hesap verebilirlik,*
- *Hakkaniyetli olmak.*

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planlama çalışmalarında yer vermiş olduğu değer ve ilkeler incelendiğinde kuruluşun bir yerel yönetim kuruluşu olduğunu yansıtan değer ve ilkelerin azlığı göze çarpmaktadır. Ek olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin planında yer verilen değerleri, onun geleceğe yönelik açık fikirliliğini ve yeniliğe açıklığını ortaya koymaktadır. Bu dönem stratejik planında belirtilen değer ve ilkelerin kapsamının genişletildiği göze çarpmaktadır. Bu

doğrultuda 2015-2019 dönemi stratejik planına önceki dönemlerden farklı olarak, çevreye duyarlılık, tarihi değerlerin korunması, sosyal belediyecilik ve hakkaniyetli olma ilke ve değerleri eklenmiştir. Bu dönem stratejik planı değer ve ilkelerinde, önceki dönemden farklı olarak stratejik yönetim anlayışı ilkesine yer verilmediği görülmektedir.

6.2.5. Stratejik Amaçlar

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği bu ifadeler hizmet sunmakta olduğu alanlar ve bu alanların gerektirdiği unsurlar paralelinde oluşturulan, kuruluşun gerçekleştireceği eylemlere ilişkin önceden belirlenen stratejik unsurlardır. Stratejik amaçların özü, kuruluşun vizyonuna ulaşmasına yardımcı olabilecek net ve somut hedeflerin ortaya konmasıdır. Stratejik amaçlarını önceden belirlenmesi ile kuruluşun misyon ve vizyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecinde önemli bir yer tutmaktadır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında ortaya konan stratejik amaçlar şöyle sıralanmıştır (MBB, 2015: 59-70):

- *Malatya Büyükşehir Belediyesi hizmet alanlarında hizmet kalitesini yükseltmek ve memnuniyet oranını arttırmak.*
- *Malatya Büyükşehir Belediyesi olarak kurumsallık ve katılımcılık ilkesi doğrultusunda stratejik yönetim anlayışıyla daha iyi hizmet sunmak.*
- *Malatya Büyükşehir Belediyesi hizmet alanlarında gelir getirici kaynaklardan yararlanırmak.*
- *Malatya'nın tarımsal alanda gelişmesini ve çeşitlenmesini sağlamak amacıyla üreticileri alandaki yeniliklerden haberdar etmek ve modern tarıma teşvik etme*
- *Kentimizin daha yaşanılabilir ve sağlıklı bir kent olabilmesi için; hayvanlardan insanlara geçen hastalıklarla mücadele ederek toplum sağlığını korumak, hayvan haklarını savunmak, hayvan sağlığını korumak, onlara daha sağlıklı ve güvenli yaşam alanları oluşturmak.*
- *Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin mali yapısını güçlendirmek.*
- *Kurumsal yapının geliştirilmesi, personele eğitimler verilmesi, personel hareketleri ve sözlük bilgilerinin sağlıklı işlenmesi, buyanının oluşmasına katkı sağlamak ve teknolojik enstrümanları üst düzeyde kullanmak.*
- *Belediyemizde çalışan personellerin, iş hayatına yönelik bilgi birikiminin üst düzeye çıkarmak ve personelin çalışma hayatının kalitesini arttırmak.*

Belirlenen stratejik amaçlar incelendiğinde, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yılları arasında, yönetsel yapılanmasında ve eylemlerinde iyileştirme ve geliştirmeler hedeflendiği görülmektedir. Bu yönde değişime açık, kendini geliştirme

odaklı anlayışlar Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerde olabildiğince etkili davranmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin bu planlamada belirlediği stratejik amaçlarına ilişkin önceki dönem planının daha farklı olarak, mali yapının güçlendirilmesi, kurumsallaşmanın tamamlanması, sunulan hizmetlerdeki verimliliğin ve etkililiğin artırılması anlayışlarına yer verdiği görülmektedir. Ek olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi tarafından sunulacak olan hizmetleri gerçekleştirecek olan personelin memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır.

6.2.6. Stratejik Hedefler

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarında belirlediği stratejik hedefler ile stratejik amaçlarını daha net daha somut ve daha anlaşılır hale getirmeye çalışmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 stratejik planında ifade ettiği üzere, bu amaç ve hedefler vizyonu perspektifinde belirlenen unsurlardır. Belirlenen stratejik hedefler kuruluşun vizyonun ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan önemli unsurlardır. Stratejik hedefler stratejik amaçlardan farklı olarak eylemlere ilişkin zamanlama ve süre boyutunu daha detaylı olarak ele alan planlama unsurlarını ifade etmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedeflerin başlıcaları şöyle sıralanmaktadır (MBB, 2015: 71-84):

- *Hizmet kalitesini geliştirmek. İdari işlemlerde hukuka uygunluk, açıklık ve şeffaflık sağlanması,*
- *Kalite çalışmalarını geliştirilmek,*
- *Stratejik yönetim ilkelerinin kurumumuzda uygulanmasını sağlayarak hizmet anlayışını bu çerçevede verebilmek,*
- *Belediyemizi ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından maksimum düzeyde faydalandırmak,*
- *İlçe merkezlerinde ve mahallelerde çiftçi eğitim toplantıları düzenlemek,*
- *Bütçe gelirleri içerisinde öz gelirlerin payının artırılmasını sağlamak,*
- *Performans ve bütçe uyumunu sağlayarak mali disiplini yerleştirmek,*
- *Belediyemizde çalışan personellerin özlük işlemlerini hızlı ve verimlidir şekilde yaparak emeklilikle maaş işlemlerini en üst seviyeye çıkartmak,*
- *Malatya Büyükşehir Belediyesi ile ilgili yatırım ve hizmetlerin iletişim metotları kullanılarak vatandaşlara tanıtımını yapmak.*

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedefler incelendiğinde, bu planda yer verilen stratejik hedeflerin kuramsal açıdan içermesi gereken belirli zaman ve süre sınırlığına unsurları gibi bazı unsurlara sahip olmadığı görülmektedir. Planda yer alan stratejik hedefler belirli zaman

aralıkları belirlenerek ve bu aralıklar hedef alınarak somut ve eylemlere yönelik olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen stratejik hedefler Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 döneminde misyon ve vizyon değerlerine ulaşmasını zorlaştıracaktır.

6.2.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planı hazırlanma süreçleri, stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesini üstlenen ekipler, birimler, müdürlükler tarafından gerçekleştirilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Malatya Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki çalışanlara planlama ve strateji geliştirme ile ilgili seminerler verilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinde bu dönem içerisinde de önceki stratejik planlama döneminde olduğu gibi paydaş analizleri ve memnuniyet anketi uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamalar doğrultusunda stratejik unsurlar belirlenmiştir. Bu dönemin stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerine ilişkin veri ve değerlendirmeler şöyledir (MBB, 2015: 23-25):

- Malatya Belediyesi bünyesinde plan kavramı stratejik planlama olarak anlaşılmakta ve bu konuda üst düzey eğitime sahip birimler bulunmaktadır.
- Stratejik plan hazırlık süreçlerinde teknolojinin kullanımı arttırılmış çeşitli analiz yöntemleri planlama süreçlerine dâhil edilmiş, bu yönde çıkarılan mevzuatlar be gelişimi desteklemiştir.
- Kuruluşun önceki dönem planlama çalışmalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdadır.
- Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 planlama döneminde belirlenen stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır.
- Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 stratejik planda da önceki dönem planında olduğu gibi, plan da kullanılmak üzere uygulanan iç ve dış paydaş anketi Malatya'da bulunan tüm dernek ve odalara uygulanmış, bu anketlerin daire başkanları ve yardımcıları tarafından doldurulması sağlanmıştır.

- Önceki planda olduğu gibi memnuniyet anketleri belediyedeki tüm birimlere platformlara dağıtılmış bu formların daire müdürleri tarafından da doldurulması sağlanmıştır.
- Stratejik planlama çalışmalarına yönelik sistematik verilerin elde edilmesinde, saklanması, analiz edilmesinde bilgi teknolojileri etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır.
- Stratejik planlama çalışmaları kapsamında stratejik hedefler daha anlamlı hale getirilmiş, nicel hedefler konulmuştur.

Malatya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 stratejik planın önceki plana farklı olarak belirlediği stratejik hedeflerini kuramsal çerçeve daha uygun ve eylemsel açıdan daha etkili bir biçimde gerçekleştirmiştir. Plan dâhilinde belirlenmiş olan stratejik hedeflerin koşullara göre değiştirilebilecek kadar esneklik taşıması gerektiği göz önünde tutulmuş, planın etkililiğini kısıtlayan faktörler ele alınmaya çalışılmıştır.

7. MALATYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLAMA BİLEŞENLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde Malatya Belediyesi yönetimine yönelik olarak yürütülen, stratejik planlama uygulamalarının içerdiği stratejik bileşenlerin, faaliyet raporlarında ve stratejik planlama çalışmalarında Nasıl şekillendiği, ne tür nicelik ve nitelikler taşıdığı karşılaştırılmalı olarak incelenecektir. Karşılaştırılan stratejik planlama bileşenlerinin evrensel literatür açısından da değerlendirilmesi yapılacaktır.

7.1. Durum Analizlerinin Karşılaştırılması

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 ve 2015-2019 yıllarını kapsayan iki ayrı dönem stratejik planı incelendiğinde, bu planlama süreçlerinde yer vermiş olduğu durum analizlerinin benzer nitelikler taşıdığı görülmektedir. Her iki planda da Durum Analizi kapsamında kuruluşun (MB, 2010: 8, MBB, 2015: 22);

- Tarihsel gelişimi
- Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi,
- Faaliyet ve hizmet alanlarının belirlenmesi,
- Stratejik plan ve stratejik yönetim anlayışları ortaya konmuştur.

Her iki planın hazırlık sürecinde de, planlama çalışmalarına yönelik olarak (MB, 2010: 9, MBB, 2015: 24);

- Paydaş Analizi,
- Kurum İçi Analiz
- SWOT Analizi gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen bu analizler her iki planın oluşturulma sürecine de mümkün olduğunca dâhil edilmeye çalışılmıştır. Bu analizler kapsamında kuruluşun paydaşlarına yönelik olarak anketler düzenlenmiş ve bu anketlerin yetkili kişiler tarafından da doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır.

İkinci dönem stratejik planlama uygulamasına geçerken, Malatya Belediyesi'nin Büyükşehir Belediyesi'ne dönüşmüş olması dolayısıyla, yasal yetki ve sorumluluklarında ve sunacağı hizmetlere ilişkin çerçevede önemli değişiklikler geçirmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin, hizmet alanı oldukça genişlemiş çok daha fazla yönetsel alt birimle çalışan, yeni kanun ve yönetmelikler doğrultusunda, sorumlu olduğu mevzuatı oldukça genişleyen bir kuruluş haline gelmiştir.

İkinci dönem stratejik planlama uygulamasının, Malatya Belediyesi'nin Büyükşehir olması dolayısıyla ilk dönem planına nazaran daha detaylı ve çok daha fazla paydaşın katılımıyla oluşturulduğu görülmektedir. İkinci dönem stratejik planının içerdiği stratejik unsurların bu yolla geliştirilmeye çalışıldığı göze çarpmaktadır.

7.2. Misyon Beyanlarının Karşılaştırılması

Misyon beyanı, kuruluşların mevcut konumlarını, neden orada olduklarını ve nereye gittiklerini anlamaları açısından oldukça önemli bir yönetsel unsurdur. Kuruluşun varlığının nedeni ve niteliği misyon beyanı ile açıklanmaktadır (Şimşek, 2006: 136). Bu kapsamda, buna temele paralel oluşturulmayan ya da varoluş nedeni ile ilgili olmayan misyonların etkisiz ve amaç dışı olduğu düşünülmektedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi, varlığının özüne dair temel amacını, felsefesini ve taşıdığı değerleri tanımlaması, daha sonra bu nitelikleri stratejik planlama çerçevesi oluştururken güçlü bir temel olarak kullanması misyon beyanı ile sağlanmaktadır. Misyon beyanı, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin neden var olduğuna dair temel soruları yanıtlamakta ve bu yolla kuruluşun öz amaçlarının yerine getirebilmesi için nelere ihtiyaç duymakta olduğunu açıklamayı sağlamaktadır.

Malatya Büyükşehir Belediyesi için de diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi gelecek kavramı korkutucu ve belirsiz bir nitelik taşımaktadır. Yerel yönetim kuruluşları çevrelerine dair tüm unsurları her zaman doğru tahmin edebilme imkânına sahip değildirler. Yerel yönetimler belirli bir bölgelere ilişkin hizmet sunmakta, o bölgelerde de aniden kasırgalar, seller, dolu fırtınalar, taşkınlar ve depremler yaşanabilmektedir. Yerel yönetimler kuruluşların önüne bu vb. ciddi sorunlar güçlükler çıkabilmekte, kuruluşun sahip olunan fırsatları aniden ortadan kaybolabilmektedir. Aksine aniden görünmeyen fırsatlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu değişken çevre ve koşullarla karşı karşıya kalan yerel yönetim kuruluşları kendilerini hayatta kalma konumuna yönlendirmek zorunda kalmaktadır. Bu mevcudiyetler doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi ve tüm yerel yönetimler kuruluşları ve geleceklerine ilişkin bir misyona veya ortaya konmuş bir misyon beyanına sahip olmak durumundadırlar. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen bu misyon beyanları şöyledir (MB, 2010: 42, MBB, 2015: 56):

2010-2014 Stratejik Planının Misyonu: Malatya Belediyesi sorumluluk alanlarında, şeffaf bir yönetim anlayışı ve etkin bir hizmet stratejisiyle sürdürülebilir kentsel gelişimi sağlamak ve kentsel yaşam kalitesini yükseltmek.

2015-2019 Stratejik Planının Misyonu: Büyükşehir Belediyesi il sınırları içerisinde gerekli alt yapı ve üstyapı hizmetlerini çağdaş, eşitlik, hakkaniyet, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleri çerçevesinde sunarak, kentsel yaşam kalitesini yükseltmek.

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin özünü ilişkin olarak ortaya koyduğu misyon beyanları, kuruluşun yolunun nereye gittiğine dair bakış açısı sunan sabit bir noktadır. Misyon beyanı Malatya Büyükşehir Belediyesi'ni başlangıçta belirlediği istikamet üzerinde kalmasına yardımcı olmaktadır. Misyon beyanı, Malatya Büyükşehir Belediyesi organlarınca gerçekleştirilen eylemlerin tümünü hangi temel amaç doğrultusunda yapıldığını açıklayan çok özel bir koruyucu beyan olarak görülmektedir.

Stratejik planlarında yer verilen bu misyon beyanları Malatya Büyükşehir Belediyesi'ne gelecekte nerede olmak istediğini hatırlatan bir yön içermektedir. Bu nitelik kendi içinde, belediye bünyesindeki yöneticilerin ya da planlamacılarının ileriye bakmalarına yardımcı olan, belediyenin gelecekte büyük ölçüde hayatta kalma imkânına sahip oluşunun temellerini oluşturmaktadır. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin geleceğe doğru emin ve istikrarlı hareket ederek elde edilebilmesinde misyon beyanın önemli ölçüde katkısı olmaktadır. Yerel yönetim kuruluşları ortaya koydukları misyon beyanları ile geleceklerine dair 10-20 yıl sonrasını değil, 50 yıl ve hatta daha üstünü hedefleyebilmekte, bu yolla geleceğe doğru daha emin adımlarla ilerlemesini sağlamaktadır.

Stratejik planlarında yer verilen bu misyon beyanı, kuruluşun müşterinin kim olduğunu ve işin sağlamayı amaçladığı hizmet ve ürünleri açıkça tanımlamaktadır. Aynı zamanda günlük operasyonlar için rehberlik eden bir anlayışla oluşturulmuştur.

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları incelendiğinde misyon tanımlamalarının iki dönemde de yer verilen sorumluluk alanları, kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi ortak unsurların bulunduğu görülmektedir. 2015-2019 stratejik planı önceki planları farklı olarak şehri ilişkin altyapı ve üst yapı hizmetlerini ele almış, kuruluşun temel ilkeleri sayılabilecek eşitlik, hakkaniyet ve adalet kavramlarına yer verilmiştir. Malatya Büyükşehir Belediyesi bu yolla gerçekleştireceği eylemleri sağlam temellere dayamaktadır. Bir önceki plandaki etkin hizmet ve şeffaf yönetim

anlayışı yerine temel ilkelerini ön plana çıkaran bir yönetsel anlayışla misyon bildiriminin oluşturulduğu görülmektedir.

7.3. Vizyon Bildirimlerinin Karşılaştırılması

Geleceğinin belirsiz ve beklenmedik şekilde farklı olabileceği düşüncesi kurumların kendi geleceklerini tasarlama ve oluşturma fikrinin temelini oluşturmaktadır. Vizyon, kuruluşların geleceğe dair sorulara vermiş olduğu cevap olarak kabul edilmektedir. Kuruluşların sahip oldukları vizyon, istenilen bir geleceğe dair bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği olarak düşünülmektedir (Eren, 2005: 427).

Vizyon bildirimleri bazen karmaşık bir yapı arz etmekte ve misyon beyanlarıyla eş anlamlı olarak kullanılabilir. Bununla birlikte, vizyon ifadeleri daha fazla yön göstermeli ve kurumsal değerler perspektifini içermelidir. Bir vizyon, kuruluşa önündeki beş ila on yıl boyunca bir yön sağlarken, aynı zamanda dürüstlük, şeffaflık, açıklık ve bu gibi diğer değerlere de bağlılık göstermeyi kapsamaktadır. Başka bir deyişle bir vizyon bildirimi, kuruluşun misyonunu almakta ve üzerine bir takım değerler unsurlar eklemektedir. Vizyon bildirimi çalışanlara ilham vermeli ve onlara bir amaç hissi yaratmalıdır.

Vizyon bildirimi, kuruluşların gelecekteki istediği durumu tanımlamakta ve organizasyon olarak nereye gidileceğini göstermektedir. Bir kuruluşun vizyon bildirisine sahip oluşu, temsili olarak, tırmanmaya çalıştığı spesifik bir dağın krokisini taşıması anlamına gelmektedir. Vizyon bildirimine dair şu ifadeler kabul görmektedir (Ansoff, 1980: 139):

- Vizyon, kuruluşunuzun gelecekteki görüntüsünün ne olacağı ve nereye gittiğinizin bir resmidir.
- Vizyon, kuruluşunuzun bundan beş ila on yıl sonra nasıl görüneceği konusunda net bir zihinsel öngörü sağlamaktadır.
- Stratejik vizyon oluşturmak, kuruluşa uzun vadeli bir yön çizmeli, takip edilecek örgütsel faaliyetleri ve organizasyonun geliştirmeyi planladığı yetenekleri tasvir etmeli ve örgütü amaçlanan bir eylem doğrultusunda güdülemelidir.
- Vizyon organizasyondaki herkes için birleştirici bir odak noktası olarak hizmet etmektedir. Gelecekteki odağı ve organizasyonun nereye gittiğini tanımlamaktadır.

Kuruluşun misyonu örgütün genel amacını (ne yaptığınızı, kime yaptığınızı ve neden yaptığınızı) açıklarken, vizyon bildirisi tercih edilen geleceğin resmini vermektedir. Bir vizyon, “kurum misyonunu yerine getirirse, gelecekte neye benzeyecek?” Sorusunu yaratılmaktadır. Başka bir deyişle, vizyon, örgütün misyonunu yerine getirip getirmediği takdirde geleceğin nasıl görüneceğini açıklayan bir ifadedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının iki ayrı plandaki vizyon tanımlarının yıllara göre karşılaştırılması şöyle ifade edilebilir (MB, 2010: 44, MBB, 2015: 57):

2010-2014 Stratejik Planının Vizyonu: Sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve çevreci kentsel gelişim başarısı ile Türkiye’nin model şehri olan, yaşam kalitesi yüksek, bölgesel bir kültür, eğitim ve sağlık merkezi olan, mutlu ve huzurlu bir Malatya.

2015-2019 Stratejik Planının Vizyonu: Yaptığı projeler, çalışmalar ve hizmet kalitesiyle dünya çapında örnek ve referans alınan belediye olmak.

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer alan vizyon bildirimlerinin, temelde taşınması gereken sosyal bir çok unsuru taşımakla beraber vizyon bildirimlerin etkililiğinde önemli yere sahip belirli zaman çerçevesine sahip olmadığı görülmektedir. Bu eksiklik vizyon ifadelerinin gerçek hayatta yansımaları olmasını zorlaştıracaktır. Bu doğrultuda Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen vizyon ifadelerinin bazı yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir.

7.4. Değer ve İlkelerin Karşılaştırılması

Kuruluşların belirlemiş oldukları temel değer ve ilkeler, bir ağacın toprağa tutunduğu kökleri gibidir. Bu kökler, ağaca gelişmeye devam edebilmesi için gereken temel besinleri ve suyu sağlamaya devam ederken, onu yerinde sabit tutarlar. Yani bu unsurlar kuruluşların hayatta kalabilmesi için onların temel gereksinimlerini karşılamakta ve bulundukları konumu korumalarını sağlamaktadır.

Kuruluşların değer beyanları onların gelişimine izin veren bir kültür ve tutku sağlayarak onlara hizmet etmektedir. En başarılı organizasyonlar, temel değerlerini yaptıkları her eylemin kökü olarak görebilen kuruluşlarca gerçekleştirmiştir (Andreasen ve Kotler 2008: 49).

Vizyon ve misyon beyanları gibi, değerler ifadeleri sadece günlük kullanımda ise faydalı olmaktadır. Bu doğrultuda kuruluşun yaşamasını istediğini kültürü ve toplumu yansıtan değerler ifadeleri oluşturmak büyük önem arz etmektedir.

Kuruluşların değerleri ve temel ilkeleri, onları neleri temsil ettiğini, neye inandığını ve sonuç olarak çevresinin onlardan görmeyi beklediğini davranışları açıklamaktadır.

Kuruluşun değerler tanımları kalıcı, tutkulu ve kendine özgü temel inançları ifade etmektedir. Değerlere dair bir takım temel kabuller bulunmaktadır, bu temel kabuller şöyle ifade edilmektedir (Ansoff,1980: 136):

- Değerler kuruluşlar hangi amaca hizmet ediyor olursa olsun, kalıcı ve sabit prensiplere dayanmaktadır.
- Kuruluşunuzun davranışını, faaliyetlerini ve hedeflerini yönlendiren inançları ifade etmektedir.
- Kuruluşların neyi yaptığını ve neye karşı durduğunu belirlemektedir.
- Değerler, kurumunuzun tutum ve davranışlarını etkileyen derin inançlar, öncelikler ve temel varsayımlardır.
- Güçlü değerler, bazı kuruluşların liderlik, ürün yeniliği ve toplam müşteri memnuniyeti gibi stratejik özellikler konusunda itibar kazanımlarının arka planını ortaya koymaktadır.
- Kuruluşların değerleri genellikle çok fazla değiştirilmeden kuruluşun ömrü boyunca kullanılmaktadır.

Sonuç olarak kuruluşların değer ve ilkeler beyanında bulunması onların örgütsel eylemlerini gerçekleştirirken temel alacağı dayanak noktalarını ifade etmektedir. Stratejik planlama kapsamındaki değer ve ilkeler beyanı kuruluşun faaliyetlerine dair yaklaşık 7 ila 10 arasında değişen temel inançların ortaya konmasıdır.

Bu çerçevede, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin temel ilke ve değerleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (MB, 2010: 46, MBB, 2015: 57):

Tablo 7.4: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarda Yer Alan Temel İlke ve Değerlerin Karşılaştırması

Dönem	Stratejik Planlarda Yer Alan Temel İlke ve Değerler
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2010-2014) Stratejik Planı	- Koruyucu ve kollayıcı - Aydın ve toplumsal değerlere saygılı - Çağdaş ve yeniliklere açık - Güler yüzlü - İnsan odaklı - Kurumlar arası diyalog - Ehliyet ve liyakat - Stratejik yönetim - Katılımcı yönetim
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2015-2019) Stratejik Planı	- Şeffaflık - Çevreye duyarlı sürdürülebilir bir kentleşme - Vatandaş memnuniyetine dayalı bir hizmet anlayışı - Tarihi ve kültürel değerlerin korunması - Katılımcı yönetim - Toplumsal değerlere saygılı - Değişime açık, yenilikçi - Eşit ve adil bir yönetim - Çağdaş ve sosyal belediyeçilik - Öncü ve özgün kent yönetimi - Kurumlararası işbirliği - Planlı bir kentleşme - Liyakat ve güven - Hesap verebilirlik - Hakkaniyetli olmak

Kaynak: (MB, 2010: 46, MBB, 2015: 57).

Paydaş analizi çerçevesinde beliren bu ilke ve değerler, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin kurumsal ilke ve değerlerini oluşturmuştur. Ancak, bunlara, Malatya Belediyesi'nin hizmet anlayışını yansıtan bazı ilke ve değerler eklenmiştir. Değerler bildiriminde her iki plan döneminde göze çarpan değişiklikler yapılmadan aktarılan ilkeler bulunmaktadır. Son plana gelindiğinde temel ilke ve değerlerde ciddi bir genişleme yaşandığı görülmektedir. Bu durum son plana doğru gelirken kuruluşun daha fazla sosyal kaygıyı planlarında işlediğini ortaya koymaktadır. Değerler bildirimlerinde Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin çalışanlarına ve paydaşlarla olan ilişkilere yönelik değerler, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet sürecine ilişkin değerlerine ve kuruluşun ürettiği hizmetlerin kalitesine yönelik beklentilere yer verildiği görülmektedir.

7.5. Stratejik Amaçların Karşılaştırılması

Büyükşehir belediyelerine ilişkin stratejik amaçlarının; yapılaşma, şehrin görsel niteliğini artırma, şehrin gereksinimlerine cevap verebilen altyapı sistemlerini oluşturma ve finansal kaynak yaratma unsurları etrafında kümелendiği görülmektedir.

Stratejik amaçlar kuruluşça belirlenen bu temel alanlara paralel olarak oluşturulmalı, kapsayıcı ve daha genel bağlamda stratejik ifadelerden oluşmalıdır. Belirlenen bu stratejiler ışığında bu amaçları somutlaştıran alt amaçlar belirlenmelidir (Andrews ve Walker, 2006: 55).

Stratejik amaçların belirlenmesi, kuruluşun temel stratejilerine ve vizyonuna ulaşmak için kullanmak istenilen genel yöntemleri ifade etmektedir. Stratejik amaçlar bir stratejinin “nasıl gerçekleştirileceği” sorusuna cevap veren unsurların başında gelmektedir.

Kurum çapında bir stratejik amaç, kuruluşun güçlü yanlarını mevcut fırsatla eşleştirmenin bir yolunu oluşturmaktadır. Böylece kuruluşlar temel stratejilerini gerçekleştirmede daha etkili olabilmektedir. Stratejik amaçların belirlenmesine dair birkaç temel kabul bulunmaktadır. Bu temeller şöyle ifade edilmektedir (Andreasen ve Kotler, 2008: 48).

- Stratejik amaçlar organizasyon çapında yönetsel bir şemsiye görevi görmektedir.
- Bir dizi aktiviteyi yönlendiren ve kapsayan genel bir ifadelerden oluşmaktadır.
- Stratejik amaçlar, kuruluşların maliyet avantajı ve farklılaşma sağlayabilmeleri için ciddi önem taşımaktadır.
- Temel anlamda kuruluşların vizyonlarına ulaşmak için kullanmak istedikleri genel yöntemleri ortaya koymakta ve açıklamaktadır.

Stratejik amaçlarının belirlenmesine dair bu temel kabuller ve açıklamalar doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında yer verilmiş olan stratejik amaçların incelemesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin beşer yıllık iki ayrı stratejik planında yer verdiği stratejik amaçlar tabloda ifade edilmiştir (MB, 2010: 60-69, MBB, 2015: 59-70):

Tablo 7.5: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarda Yer Alan Stratejik Amaçların Karşılaştırması

Dönem	Stratejik Planlarda Yer Alan Stratejik Amaçlar
Malatya Belediyesi (2010-2014) Stratejik Planı	- Malatya Belediyesinin kurumsallaşmasını tamamlaması için etkin bir yol haritası izlemek. - Malatya Belediyesi'nin tüm paydaşlarını belediye hizmetleri hakkında zamanında ve etkili bir şekilde bilgilendirmek. - Malatya Belediyesi mali yapısını güçlendirmek. - Malatya Belediyesi hizmetlerinin etkin ve verimli olarak sunulabilmesi için hizmet binalarını ve tüm teknik donanımlarını tamamlamak. - Malatya kent merkezinde trafik sorununu çözmek ve mahalleler arası (yakın ilçe merkezleri dâhil) toplu ulaşım entegrasyonunu sağlamak. - Malatya Belediyesinde etkin bir belge ve arşiv yönetimi sistemi kurmak - Malatya Belediyesi 'Şehir Şantiyeciliği Yönetmeliğini' hazırlamak ve Malatya genelinde büyük küçük tüm şantiyelerde "Malatya Şehir Şantiyeciliği Kuralları"nın titizlikle uygulandığını takip etmek.
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2015-2019) Stratejik Planı	- Malatya Büyükşehir Belediyesi hizmet alanlarında hizmet kalitesini yükseltmek ve memnuniyet oranını arttırmak. - Malatya Büyükşehir Belediyesi olarak Kurumsallık ve Katılımcılık ilkesi doğrultusunda stratejik yönetim anlayışıyla daha iyi hizmet sunmak. - Malatya Büyükşehir Belediyesi Hizmet alanlarında gelir getirici kaynaklardan yararlandırmak. - Malatya'nın Tarımsal alanda gelişmesini ve çeşitlenmesini sağlamak amacıyla Üreticileri alandaki yeniliklerden haberdar etmek ve modern tarıma teşvik etme - Kentimizin daha yaşanılabilir ve sağlıklı bir kent olabilmesi için; hayvanlardan insanlara geçen hastalıklarla mücadele ederek toplum sağlığını korumak, hayvan haklarını savunmak, hayvan sağlığını korumak, onlara daha sağlıklı ve güvenli yaşam alanları oluşturmak. - Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin mali yapısını güçlendirmek. - Kurumsal yapının geliştirilmesi, personele eğitimler verilmesi, personel hareketleri ve sözlük bilgilerinin sağlıklı işlenmesi, buyanının oluşmasına katkı sağlamak ve teknolojik enstrümanları üst düzeyde kullanmak. - Belediyemizde çalışan personellerin, iş hayatına yönelik bilgi birikiminin üst düzeye çıkarmak ve personelin çalışma hayatının kalitesini arttırmak.

Kaynak: (MB, 2010: 60-69, MBB, 2015: 59-70).

Görüldüğü üzere Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarında stratejik amaçlara dair çok dikkat çeken bir değişme görülmemektedir. Bununla beraber son dönem stratejik planında temel stratejilerin daha net, daha somut bir yapıya kavuştuğu göze çarpmaktadır. İki dönem stratejik planında da tekrar eden ya da aynı ifadelerle yer alan stratejik unsurlar ve amaçlar bulunmaktadır. Belediyeye dair sosyal hedefler ve fiziki yapılanma amaçları iki dönemde de yer almaktadır. Son dönem stratejik amaçlarında göze çarpan en temel fark Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bir konumda olması amacının vurgulanmış olmasıdır.

7.6. Stratejik Hedeflerin Karşılaştırılması

Kuruluşlar stratejik amaçlarını oluşturduktan sonra bu amaçları daha anlaşılır hale getirmek ve somutlaştırmak durumundadır. Bu nedenle stratejik amaçların stratejik hedeflerle detaylandırılması ve belirli performans hedeflerini işaret etmekte olan eylem planlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Etkili stratejik hedefler, kuruluşların neyi, ne zaman, nasıl ve kimlerle gerçekleştireceğini ortaya koymaktadır. Kuruluşların stratejik hedeflerini, özellikle ölçülebilir niteliklerde oluşturmaları gerekmektedir. Stratejik hedefler, stratejik amaçlara ulaşmak için kısa vadede (bir ila üç yılda) yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır (Agranoff ve McGuire, 2004: 33).

Kuruluşların stratejik hedeflerini belirlerken SWOT analizinde toplamış olduğu verileri kullanması ve veriler doğrultusunda hedeflerini şekillendirmesi belirlenen stratejik hedeflerin etkililiğini ve kuruluşa olan katkısını artıracaktır. Stratejik hedefler, benzer stratejik unsurlarda da olduğu gibi kuruluşların vizyonlarına ulaşmak için araç olarak kullanmak bir dizi yöntemi ifade etmektedir.

Stratejik hedeflerinin belirlenmesine dair bu temel kabuller ve açıklamalar doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında yer verilmiş olan stratejik hedefleri incelemek gerekmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin iki ayrı stratejik planında yer verdiği stratejik hedefler şöyle ifade edilmiştir (MB, 2010: 60-69, MBB, 2015: 71-84):

Tablo 7.6: Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarda Yer Alan Stratejik Hedeflerin Karşılaştırması

Dönem	Stratejik Planlarda Yer Alan Stratejik Hedefler
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2010-2014) Stratejik Planı	- 2011 yılına kadar yöneticilerin ihtiyacı olan eğitimleri tespit edecek eğitim ihtiyaç analizini tamamlamak. - 2014 yılı sonuna kadar her yıl yöneticilere ve çalışanlara yönelik mevzuat ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlemek. - 2013 yılı sonuna kadar kurumsal arşivin oluşturulmasını sağlamak - Hesap verebilir ve şeffaf yönetim ilkeleri gereğince tüm belediyeçilik uygulamalarını yayınlayacak belediye dergi ve sitelerin 2010 yılı sonuna kadar sürekli olarak yayınlanmasını sağlamak. - Malatya Belediyesi ile vatandaş diyalogunu daha etkin sağlayacak olan 'beyaz masa' uygulamasını 2010 yılı sonuna kadar başlatmak. - Gelir ve gider bütçesine, ihale ve yatırımlara ilişkin bütün hareket ve gerçekleştirmeleri elektronik ortamda takip edecek "yönetim bilgi sistemi"ni 2012 yılı sonuna kadar kurmak. - 2010 yılından itibaren Malatya genelinde başka kurumlarca yürütülen/yürütülecek/ yürütülmesi gereken altyapı hizmetlerinin takipçisi olmak ve Malatya genelinde telefon, internet, elektrik ve doğalgaz altyapısını ilgili kurumlarla birlikte çalışarak uzun bir dönem için planlayarak yapılmasını sağlamak - 2011 yılı sonuna kadar ilimizde bulunan sanayi alanlarında uygulanacak olan etkin bir çevre koruma stratejisi ile sanayi kuruluşlarında çevre bilimini oluşturmak ve her yıl kademeli olarak çevre kirliliğini azaltmak.
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2015-2019) Stratejik Planı	- Hizmet kalitesini geliştirmek. İdari işlemlerde hukuka uygunluk, açıklık ve şeffaflık sağlanması - Kalite çalışmalarını geliştirilmek - Stratejik Yönetim ilkelerinin kurumumuzda uygulanmasını sağlayarak hizmet anlayışını bu çerçevede verebilmek - Belediyemizi Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından maksimum düzeyde faydalandırmak - İlçe merkezlerinde ve mahallelerde çiftçi eğitim toplantıları düzenlemek - Bütçe gelirleri içerisinde öz gelirlerin payının artırılmasını sağlamak - Performans ve bütçe uyumunu sağlayarak mali disiplini yerleştirmek - Belediyemizde çalışan personellerin özlük işlemlerini hızlı ve verimlidir şekilde yaparak emeklilikle maaş işlemlerini en üst seviyeye çıkartmak - Malatya Büyükşehir Belediyesi ile ilgili yatırım ve hizmetlerin iletişim metotları kullanılarak vatandaşlara tanıtımını yapmak.

Kaynak: (MB, 2010: 60-69, MBB, 2015: 71-84):

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında ortaya konmuş olan stratejik amaçlara paralel olarak oluşturulmuş stratejik hedefler incelendiğinde, iki planda da yer alan temel konulara ait stratejik hedefler göze çarpmaktadır. İncelenen planlar birikimsel olarak birbirini destekleyen bir çizgi izlemektedir. Temel olarak hedeflerin ana odağı Malatya Büyükşehir Belediyesi'nde bayındırlık ve hizmet alanında gelişmeler kaydedilmesi ve bu alanda ilerlemeler adına başarılar elde edilmesidir. Ve yine bu hizmet alanlarına özgü yeni birimlerin oluşturulması hedefi dikkat çeken ve planlarda vurgu yapılan ana konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

7.7. Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçlerinin Karşılaştırılması

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planının hazırlanması, kendi bünyesinde yer alan Strateji Geliştirme Dairesi ile üst yönetsel birimlerin koordinasyon halinde çalışmaları neticesinde oluşturulmuştur. Stratejik planlama süreçleri, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” doğrultusunda Stratejik Planlama Ekipleri oluşturularak gerçekleştirilmiştir.

Stratejik plan hazırlama faaliyetleri, stratejik plan çalışmaları kapsamında, belediye bünyesindeki tüm birimlerinin SWOT analizlerinin yapılması sağlanarak ortaya konan veriler ve öneriler doğrultusunda şekillendirilmiştir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları mümkün olduğunca çok personelin katılımıyla gerçekleştirilmeye çalışılmış, daire müdürleri de dâhil olmak üzere çalışanlar özelinde “Çalışan Memnuniyeti” anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu hazırlık çalışmaları doğrultusunda kuruluşun dış paydaşlarına dair veri toplama çalışmaları da yapılmıştır. Stratejik plan çalışmaları kapsamında belirlenen sektörlere ait birimlerdeki müdürlere çalıştaylar düzenlenmiştir.

Stratejik plan hazırlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin ihtiyaçlarını ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanmıştır. Bu hazırlık programında; Eğitim ihtiyaçları, danışmanlık ihtiyaçları ve veri gereksinimleri gibi ihtiyaçlar belirlenmiş, sorumluluklar ortaya konmuştur. Ek olarak stratejiler / ihtiyaç takvimleri oluşturulmuştur. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları oluşturulma süreçlerini tamamladıktan sonra Malatya Belediye Meclisi'nde birleşimler gerçekleştirilerek kabul edilmiştir.

Stratejik planlama oluşturulma ve uygulanma süreçlerinin izlenmesi, kuruluşlara vizyonlarını gerçekleştirme konusunda birçok fayda sağlamakta, örgütsel eylemlerin etkili yönetilmesi ve performansa dair ölçülebilir verileri ortaya çıkarmaktadır. Yerel yönetim kuruluşlarında, stratejik planlama uygulama süreçlerinin izlenimi, yönetsel birimlere ve çalışanlara kuruluşun mevcut durumunu aylık olarak takip edebilme imkânı sunmaktadır (Nohutçu, 2008:124). Bu bağlamda kuruluşlar stratejik planlarında ortaya koydukları hedeflere ulaşip ulaşmadığını ortaya koyacak performans göstergeleri geliştirmek durumundadır.

Strateji plan hazırlama ve uygulama süreçlerinin incelenmesi konusunda ortaya konan bu temel ilkeler doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik

planlarında yer verilmiş olan stratejik plan hazırlama ve uygulama unsurlarının incelenmesi gerekmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin beşer yıllık iki ayrı stratejik planında yer verdiği stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerine dair sunulan veriler şöyle ifade edilmiştir (MB, 2010: 4-5, MBB, 2015: 23-25):

Tablo 7.7: Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçlerinin Karşılaştırılması

Dönem	Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçleri ile İlgili Veriler
Malatya Belediyesi (2010-2014) Stratejik Planı	- Stratejik plan hazırlık süreçlerinde teknolojinin kullanımı artırılmış çeşitli analiz yöntemleri planlama süreçlerine dahil edilmiştir. - Malatya Belediyesi bünyesinde plan kavramı Stratejik planlama olarak anlaşılmayan başlanmıştır. - Kuruluşun önceki dönem planlamalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdur. - Malatya Belediyesi'nin 2010-2014 planlama döneminde belirlenen atratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır.
Malatya Büyükşehir Belediyesi (2015-2019) Stratejik Planı	- Malatya Belediyesi bünyesinde plan kavramı Stratejik planlama olarak anlaşılmakta ve bu konuda üst düzey eğitime sahip birimler bulunmaktadır. - Kuruluşun önceki dönem planlama çalışmalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdur. - Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 planlama döneminde belirlenen atratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır. - Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 stratejik planda da önceki dönem planında olduğu gibi, plan da kullanılmak üzere uygulanan iç ve dış paydaş anketi Malatya'da bulunan tüm dernek ve odalara uygulanmış, bu anketlerin daire başkanları ve yardımcıları tarafından doldurulması sağlanmıştır. - Önceki planda olduğu gibi Memnuniyet anketleri belediyedeki tüm birimlere platformlara dağıtılmış bu formların daire müdürleri tarafından da doldurulması sağlanmıştır. - Stratejik planlama çalışmalarına yönelik Sistematik verilerin elde edilmesinde, saklanması, analiz edilmesinde bilgi teknolojileri etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. - Stratejik planlama çalışmaları kapsamında Stratejik hedefler daha anlamlı hale getirilmiş, nicel hedefler konulmuştur.

Kaynak: (MB, 2010: 4-5, MBB, 2015: 23-25)

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları, hazırlık ve uygulama süreçleri açısından incelendiğinde, bu stratejik planların hazırlık ve uygulanış süreçlerinin iyileşmekte ve kendini tamamlaya doğru yol alan bir yapı ve nitelikte olduğu görülmektedir.

Stratejik planlardaki hazırlık süreçlerinde son plana gelinirken; teknolojinin, performans göstergelerinin ve bilişsel altyapının daha iyi kullanıldığı, çeşitli tekniklerin planın bir unsuru haline getirildiği göze çarpmaktadır. Bu açıdan stratejik

planların hazırlık ve uygulanışı aşamasında gelişme kat edildiği görülmektedir. Stratejik plan hazırlık süreçlerinde kat edilen bu ilerlemeler, hem plana hem de gerçekleştirilecek olan eylemlere yönelik gözlere görülür yansımalar ve farklar yaratacaktır.



8. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stratejik planlama yerel yönetim kuruluşlarının gelecekları için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yerel yönetim kuruluşlarının yöneticileri, değışimi öngörmek, onu yönetmek ve artan hızlılıkla ortaya çıkan yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, yerel yönetimlerin süregelen yönetsel sorunlarını ve bu sorunların kontrollerini hızla gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Yerel yönetimlere ilişkin küresel yönelimler konusunda bilgi sahibi olunması ve bu değerlerin dikkate alınması, yönetsel süreçlerin etkililiğı açısından önem taşımaktadır.

Türkiye'de yerel yönetim kuruluşları, gerçekleştirmek durumunda oldukları eylemlerin daha planlı, daha stratejik ve daha etkili hale getirilmesi amacıyla stratejik planlama uygulamalarının yönetsel süreçlerde etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda yerel yönetim kuruluşlarının yönetsel boyutlarını değıştirme, yönetim kapasitelerini artırma, vizyon ve misyon üzerinde hareket etme çabaları, bu kuruluşlardaki yönetsel eylemlerin odağı haline getirilmiştir. Stratejik planlama unsurlarının yerel yönetim kuruluşlarında kullanılması onların mevcut durumlarını daha iyi analiz etmesine olanak sağlamıştır. Bu yerel yönetim kuruluşlarının eylemlerini gerçekleştirirken, geleceklarıne ilişkin unsurlara verdikleri önemi artırmış, dolayısıyla onları uzun vadeli düşünen yönetsel birimlere sahip kuruluşlar haline getirmiştir. Daha sonraları yerel yönetim kuruluşları için gerçekleştirilecek olan stratejik planlama uygulamalarına, kuruluşun iç ve dış çevresinin katılımı sağlanarak, mevcut planlama anlayışlarında yeni kazanımlar yaşandığı görölmektedir.

Stratejik planlama kavramının netçe anlaşılabilmesinin, strateji, planlama, stratejik planlama ve bu kavramlarla ilişkili diğer kavramların derinlemesine incelenmesi ile mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada bu yöne paralel olarak, strateji ve planlama kavramlarının önemi, avantajları ve stratejik planlama sürecinin unsurları, yabancı literatür doğrultusunda ele alınarak, Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarının bu unsurları ne ölçüde içerdiği ortaya konmuştur.

Stratejik planlama uygulamalarının ortaya çıkışı ve gelişiminin Türk yerel yönetim kuruluşları üzerindeki etkisi bağlamında incelendiğinde, Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin hukuki dayanakların, bu alandaki yapılanmalara önemli ölçüde etkisi olduğu görölmüştür. Bu doğrultuda yerel yönetim unsurlarında stratejik planlama uygulama olanakları ve bu olanakların var olabilmesi için, kamu sektöründe gerçekleşmesi gereken politik evrelere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma doğrultusunda stratejik planlamada Londra, Barcelona ve İstanbul uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmeler şöyledir:

Yerel yönetim kuruluşlarında uygulanmak üzere yürütülen stratejik planlama çalışmalarının en önemli ortak özelliklerinden biri, kuruluşun eylemlerinin daha verimli hale getirilmesi ve etkilileştirilmesi amacıdır. Dünya örneklerini incelediğimizde Londra, Barcelona ve İstanbul yerel yönetim kuruluşları tarafından oluşturulan stratejik planların, bu temel gayeyi dikkate aldığı görülmektedir.

Stratejik planlama uygulamalarının diğer önemli parçası ise, planlama uygulamalarına kuruluşların bünyesinde bulundurduğu personelin, hitap ettiği kitlenin, iç ve dış çevresinin etkin bir şekilde katılımının sağlanması konusudur. Bu açıdan incelendiğinde üç büyükşehir belediyesinin de planlama süreçlerinde mümkün olduğunca çok katılımcının dahil edilmesi için çaba sarf edildiği görülmektedir. Londra Belediyesi bu konuda çok daha kapsayıcı ve diğerlerine nazaran daha sosyal bir plan ortaya koymayı başarmıştır.

Stratejik planları incelenen üç büyükşehir belediyesi de planlama çalışmaları için bünyesindeki personellerden veya örgütsel çevresinden planlama ekipleri oluşturmuş, yönetsel birimlerle planlama proje ekiplerini koordineli bir şekilde bir arada tutmuş ve bu paylaşımlar doğrultusunda planlama süreçlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmıştır.

Bu bölümde incelemeye tabi tutulan üç büyükşehir belediyesinin stratejik planlama çalışmalarının, yer aldıkları devletlerin ortaya koydukları kanun ve yönetmelikler gereği oluşturulduğu, izlenme ve değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir. Barcelona örneğinde diğer örneklerden farklı olarak sadece stratejik planlama çalışmaları için kurulan, bu planlama çalışmalarını izleyen ve denetleyen kâr amacı gütmeyen bir derneğin varlığı göze çarpmaktadır. Stratejik planlamaya ilişkin bu yapı, yerel yönetim kuruluşlarının planlama süreçlerinin özel dernekler yardımı ile de yürütülebileceğini ortaya koymaktadır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama unsurlarının Londra ve Barcelona yerel yönetim kuruluşları stratejik planlarına kıyasla, zamanlama ve süre kısıtları ve gelecek hedefi konularında birtakım eksiklikler içerdiği görülmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarıyla ortaya koymuş olduğu bu stratejik değerlerin, taşıdığı nitelikler yönünden geliştirilmesi gerektiği ortaya

çıkılmaktadır. Bu stratejik değerlerin kuruluşun misyon ve vizyonu daha uyumlu hale getirilmesi, belirlenecek amaç ve hedefler ile kuruluşun vizyonunu gerçekleştirilmesine daha gerçekçi ve daha net katkılar sağlayabilecek bir nitelik kazandırılması gerekmektedir. Londra ve Barcelona yerel yönetim kuruluşlarının stratejik planları incelendiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında hedef aldığı dört ila beş yıllık geleceğin genişletilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Nitekim Londra Belediyesi yaklaşık olarak geleceğine ilişkin 20-25 yılı planlarına dâhil etmekte ve planlarını bu yönde geliştirmektedir.

Çalışma doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmeler ise şöyledir:

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin iki ayrı stratejik planının çeşitli yönlerden incelenmesi doğrultusunda on yıllık dönemde planların içerdiği unsurlar ve bu unsurların içerdiği nicelik ve nitelikler açısından değişimler yaşandığı görülmektedir. Bu on yıllık süreçte, yürürlüğe giren ilgili kanunlar, değişen iç ve dış çevre koşulları doğrultusunda Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, temel değer ve ilkeler, kuruluşun misyon ve vizyonu, plan hazırlama ve uygulama süreçleri gibi stratejik unsurların taşıdığı nitelikler açısından farklılıklar, değişimler ve gelişmeler yaşandığı görülmektedir.

Misyon beyanları kuruluşların var oluş nedenlerini ortaya koyan, kuruluşun yöneticilerini çalışanlarını paydaşlarını yönlendiren, hizmetlerden kimlerin yararlandığını belirten ve birleştirici nitelikte olan bir unsur olarak görülmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer alan misyon beyanlarının, misyon kavramının özünü oluşturan bu ifadelerden bazılarını içermediği ve bu eksikliklerin misyonlarını temel stratejik amaçlar boyutuna indirdiği görülmektedir. Bu nedenle Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlamalarında misyon ifadelerinin geliştirilmesinin gerektiği anlaşılmaktadır. Vizyon beyanlarında vizyon kavramının taşınması gereken “sıralama-zaman” unsurların yer almadığı ve net uzun vadeli hedefler bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, kuruluşun bilinmeyen geleceğinin karşılanması konusunda, vizyonunun hangi seviyede etkili olabileceği sorusunu akla getirmektedir.

Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları incelendiğinde, iki planda da değiştirilmeden aktarılan stratejik amaçlar ve hedefler göze çarpmaktadır. Bu aktarılan stratejik amaç ve hedeflere örnek olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin mali yapısının güçlendirilmesi, altyapı çalışmalarının yürütülmesi, teknoloji kullanımının

artırılması, daha iyi hizmet sunumu amaçları gösterilebilir. Bu amaç ve hedeflerin ana odağı Malatya Büyükşehir Belediyesi'nce sunulan hizmet alanlarının etkililiği ve verimliliğine dair gelişmeler kaydedilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik amaçların bu yönü, kuruluşun eylemlerinde etkililik ve verimlilik unsurlarını göz önünde tutmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Kuruluşun belirlediği ve uyguladığı stratejik amaçlar, benimsenen kurumsal stratejiler paralelinde seçilmiş ve eylemlerin kuruluşun varoluş temellerine odaklı olarak gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

Kuruluşların stratejik planlarında yer verdiği değer ve ilkeler genellikle kuruluşun varoluşundan itibaren çalışanlarının yönetiminde temel aldığı dayanak noktalarını ifade etmektedir. Bu değer ve ilkeler kuruluşun eylemlerinin gerçekleştirilmesinin arka planında yer alan, paylaşılan ortak ruhu ve dayanma gücünü ifade etmektedir. Kuruluşun çalışan davranışlarına dair isteneni ortaya koyduğu ve kuruluşun örgüt kültürünü yansıtan bir çerçeveyi meydana getirmektedir. Bu yaklaşımla Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ilkeler değerlendirildiğinde, bu değerlerin içerdiği unsurlar açısından etkili olabilecek düzeyde oldukları görülmektedir. İki stratejik planda yer verilen bu ilkelerin büyük değişikliklere uğramadan aktarıldığı göze çarpmaktadır. Ancak stratejik planlamaya dair bu unsurun idealde kuruluşun varoluşundan sonsuza kadar aynı kalması gerekliliği kabul gören bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yerel yönetim kuruluşları stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçleri birikimsel olarak ilerlemesi ve gelişmesi gereken bir nitelik arz etmektedir. Kuruluşların, stratejik planlama hazırlama ve uygulama konusunda zamanla uzmanlaşmaları, bu gaye ile bünyesinde oluşturduğu ekiplerin tecrübe ve deneyimlerini göz önüne alarak daha iyi hedeflemeleri gerekmektedir. Bu kabullere paralel olarak Malatya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının hazırlık ve uygulama süreçlerinin iyileşen, kendini tamamlayan bir yapı arz etmekte olduğu görülmektedir. Stratejik planlardaki hazırlık süreçlerinde son plana gelirken; teknolojinin, performans göstergelerinin ve bilişsel altyapının daha iyi kullanıldığı, çeşitli tekniklerin planın bir unsuru haline getirildiği göze çarpmaktadır.

Çalışma doğrultusunda yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmeler ise şöyledir:

Yerel yönetim kuruluşlarında üstlenilen stratejik planlama faaliyetlerinin bilinçli olarak ve geniş bir bilgi ağı doğrultusunda hazırlanmasının büyük önem taşıdığı

görülmektedir. Yerel yönetim kuruluşları sadece hizmet sunduğu kitle ile değil, aynı zamanda bağlı olduğu ve etkileşimde bulunduğu diğer kişilerin ve kuruluşların etkisi altında kalmaktadır. Gerçekleştirilecek olan her beş yıllık stratejik planlama çalışması, kuruluşun kısa ve uzun vadeli geleceğini şekillendirmekte, varoluşunun devam edip edemeyeceğini belirlemekte ve bilinmeyen geleceği için ciddi bir temel oluşturmaktadır.

Kuruluşlarının mevcut durumunu koruyabilmesi ve geleceğine sağlam adımlarla ilerleyebilmesi için, eylemlerini stratejik temeller doğrultusunda gerçekleştirmesi söz konusu bu yerel yönetim kuruluşları açısından bir ön şart haline gelmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezine paralel olarak, Malatya Büyükşehir Belediyesi özelinde diğer yerel yönetim kuruluşları tarafından da gerçekleştirilmekte olan stratejik planlama çalışmalarının, bir takım unsur ve nitelikler açısından düzenlenmesi ve geliştirilmesi, stratejik planlama çalışmalarının etkililiğini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışma kapsamında incelenmiş olan tüm stratejik planlama çalışmalarında, bu stratejik plan bileşenlerinin uzun süreç ve çabalar sonucu, titizlikle belirlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Dolayısı ile incelenen yerel yönetim kuruluşlarına ait stratejik planların, çalışmanın ana hipotezini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında sadece kurallar ve düzenlemeler getirmekle değil, uygun kurumsal kültür, esnek organizasyon yapısı, ekip ve liderlik anlayışı oluşturulması ile de ilgilenilmesi gerektiği görülmektedir. Çalışmanın 1. alt hipotezine paralel olarak stratejik planların hazırlanmasında çeşitli kurumsal eğitim ve bilgilendirme çalışmaları ile örgüte dair donanımlı hale getirilmiş nitelikli personel ihtiyacı duyulmakta olduğu, dolayısı ile incelenen kuruluşlarca bu ihtiyaca karşılık verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Dolayısı ile incelenen kuruluşlara ait stratejik planların, çalışmanın bu alt hipotezini desteklediği doğrulanmıştır.

Katılımcı yönetim anlayışıyla ve paylaşımlarla gerçekleştirilecek olan stratejik planlama çalışmaları, kuruluşların mevcut durumlarını, aksaklıklar içeren yönlerini daha iyi tespit edebilmelerini ve yönetsel süreçlerini daha etkili hale getirilmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu nitelikler açısından değerlendirildiğinde Londra, Barcelona ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde olduğu gibi Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin her iki stratejik planın oluşturma süreçlerinde de, iç ve dış paydaşlarının süreçlere katılımına oldukça önem verdiği görülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen yerel yönetim kuruluşlarının, yürütülecek stratejik planlama süreçlerine, iç ve dış paydaşlarının katılımının ve onların sundukları taleplerin

dâhil edilmesini sağlamaya çalıştıkları ve bu çabaya ilişkin hedefleri, yürüttükleri stratejik planların hazırlık süreçlerinde vurguladığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın 2. alt hipotezine paralel olarak, incelenen örnekleme yer alan yerel yönetim kuruluşlarının, stratejik planlarında ifade ettikleri üzere, stratejik planlama süreçlerinin istenen sonuçları verebilmesi için kuruluşlarda katılımcı yönetim anlayışına ciddi önem verildiği görülmektedir. İncelenen kuruluşlara ait stratejik planların, çalışmanın bu alt hipotezini desteklediği anlaşılmaktadır.

Yerel yönetim kuruluşlarının bu örneklerde olduğu gibi, hem çalışanlarına hem de dış paydaşlarına ilişkin veriler elde etmeye yönelik araştırmalar düzenleyerek, elde edilecek olan bu verileri, stratejik planların oluşturulma safhalarında göz önünde bulundurulmasının önem taşıdığı doğrulanmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen yerel yönetim kuruluşları stratejik planlama çalışmalarında, stratejik planlama süreçleri gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan yönetsel alt birimlerin varlığı göze çarpmaktadır. Çalışmanın 3. alt hipotezine paralel olarak, planlarda ifade edildiği üzere bu birimlerin oluşturulmasının temel amacı, strateji planlama süreçlerinin bu konuda yetkin kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu yolla kuruluşlar stratejik planlama süreçlerinde etkililiği, yönetsel sorumluluk bilincini ve hesap verebilirliği artırmaya çalışmışlardır. İncelenen kuruluşlara ait stratejik planların, çalışmanın bu alt hipotezini destekleyen nitelikler barındırması yönüyle, çalışmanın bu alt hipotezinin ispatladığı anlaşılmıştır.

Stratejik planlamaya ilişkin Malatya Büyükşehir Belediyesi uygulamaları ve incelenen diğer kuruluşların uygulamalar dikkate alındığında, çalışmanın 4. alt hipotezini destekler şekilde, belirli aralıklarla oluşturulan stratejik planların kamuoyuna arz edilmekte olduğu görülmektedir. Yerel yönetim kuruluşları, bu yolla hedef kitlelerinin kendileri ve eylemleri hakkında bilgi edinimini oldukça kolaylaştırmaktadır. İncelenen kuruluşlara ait stratejik planların sahip olduğu bu niteliklerin çalışmanın bu alt hipotezini desteklediği görülmektedir.

Yerel yönetim kuruluşları uyguladıkları stratejik planlama çalışmalarında, incelenen literatür doğrultusunda gerçekleştirmesi öngörülen bu düzenleme ve ilerlemeleri gerçekleştirerek, kurumsal eylemlerinin, gelişmesine, daha verimli ve daha etkili hale gelmesine olanak sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ali, (2003). "Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler." *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6 s. 1-15.
- ACKOFF, Russell , (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), s. 2-8.
- AGRANOFF, Robert, ve MCGUIRE, Michael, (2004). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press, E-kitap,
- https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=jJGOe8rheLUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning+in+local+government&ots=9MLRU4zvy6&sig=YclbhsqIe3XogGkkLTKwiV7FFtg&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20in%20local%20government&f=false (20.04.2018), s. 29-31.
- AKÇAY, Ahmet, (2009). "Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli." *TÜBAV Bilim Dergisi* 2. 1; s.82-98.
- AKDENİZ, İbrahim, (2010). Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri. *Maliye Dergisi*, 159, s.463-475.
- AKDOĞAN, Argun, (2006). "Stratejik Planlama Kavram ve Kuramı Üstüne Değerlendirmeler", *Memleket-Mevzuat*, C2, S. 17, s. 3-9.
- AKTAN, Can (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri II: Stratejik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, s. 11.
- AKTAN, Can (2006). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, (Ed. C. Aktan), Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 27.
- AKYÜZ, Ömer, Faruk, (2001). Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 32-37.
- ALAN, Çağatay, (2017). Kitap İncelemesi: 200 Soruda Yönetim/Kamu Yönetimi, Mehmet Akif Özer, S. Mustafa Önen, Ankara 2017, Gazi Kitabevi Yayınları. *Uluslararası Yönetim, Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 5(1), s. 20-22.

- ALBRECHTS, Louis, (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design Review*, 31(5), s. 743-758.
- ANAYASASI, T. C., (1982). TC Resmi Gazete. *Sayı*, 17863 (09.11). Madde 166.
- ANDREASEN, Alan, Kotler, Philip (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. s. 44-53.
- ANDREWS, R., BOYNE, G. A., ve WALKER, R. M. (2006), Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), s. 52-63.
- ANSOFF, H. Igor, (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), s. 113-124.
- ANSOFF, H. Igor, (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), s. 131-148.
- ARIBAŞ, Nalcı, Nazlı (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1). s. 82-84.
- AŞGIN, Sait, (2006). “Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, s. 451: s. 7-20.
- AYDEMİR, Birol, (2005). “Stratejik Yönetim ve Bütçe” 20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Bildirisi, Pamukkale, s. 24-32.
- BARCA, Mehmet ve Balcı, Asım (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?” *Amme İdaresi Dergisi*, C.39, S. 2, s.29-50.
- BARCELONA, Vision 2020: A Strategic Proposal,
<http://www.pemb.cat/wpcontent/uploads/2011/07/PEMB-2020-angles.pdf>.
(06.05.2018).
- BARNEY, Jay. (2018). Editor’s Comments: Theory Contributions and the AMR Review Process. *Academy of Management Review*, 43(1), s.1-4.
- BAYAR, Doğan, (2003). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Ne Getir (m) iyor?. *Maliye Dergisi*, 144, s. 47-62.
- BAYRAKTAR, Berat Bir, ve YILDIZ, Asiye Kakırman, (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), s. 280-296.

- BERRY, Frances Stokes, (2007). “Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change”, *International Journal of Public Administration*, 30, ss. 331-346.
- BERRY, Frances, Stokes, (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public administration review*, s. 322-330.
- BERRY, Leonard L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), s. 236-245.
- BERRY, William L.ve Hill Terry (1992). Linking systems to strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 12(10), s. 3-15.
- BİRCAN, İsmail, (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, s. 12.
- BRAMWELL, Bill, (1997). Strategic planning before and after a mega-event. *Tourism management*, 18(3), s. 167-176.
- BRYSON, John M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley ve Sons.
- https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=strategic+planning+in+local+government&ots=VrcnRIfbjm&sig=68hbkjQdXHbFb0VppttH69ekxM4&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20in%20local%20government&f=false (01.05.2018), s.59-61.
- BRYSON, John M. , (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 4-11
- BRYSON, John M. ve Delbecq, Andre L. (1979). A contingent approach to strategy and tactics in project planning. *Journal of the American Planning Association*, 45(2), s. 167-179.
- BUDAK, Gülay, (2013). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1) s. 1-11.

- CANPOLAT, Hasan, (2010). İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 159, s. 1-20.
- CHANDLER, Alfred, D. , (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- CITY OF BARCELONA, (2015). Strategic Tourism Plan: Diagnosis and strategic proposal, Executive summary, Turisme 2015 BCN. <<http://www.turisme2015bcn.cat/files/7931-74-arxiuCAT/STRATEGIC%20PLAN%20EXECUTIVE%20SUMMARY.%20FEBRER%202010.pdf>> (03.05.2018).
- COŞKUN, Selim, (2011). Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), s. 113-134.
- COŞKUN, Selim, ve Nihat Kayar, (2011), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar Ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler." *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 21. 2, s.45-47.
- ÇALIK, Temel, (2003). "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi", Gazi Üniversitesi, s. 24-27.
- ÇETİN, Sefa, (2010). Türkiye’de kamu yönetimi reform sürecinin değerlendirilmesi: aksayan ve işleyen yönler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), s. 23-38.
- ÇETİN, Sefa. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 77(449), s. 95.
- DEDEOĞLU, Emin, ve SERTESEN, Selçuk (2011). Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi. *TEPAV Yayını, Ankara*.
- DEMİRCAN, Esra Siverekli, (2008). Yeni ekonomik düzende küreselleşme yerelleşme bağlamında belediyelerde yeni mali yönetim anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), s. 99-128.
- DİNÇER, Ömer ve YILMAZ, Cevdet (2003). Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim: Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1, T.C.Başbakanlık, Ankara. s.27-31.

- DİNÇER, Ömer, (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: BETA, s.144.
- DPT, (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayını. s.33.
- DPT, (2006). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. *Resmi Gazete*, (26719), 26. s.17.
- DRUCKER, Peter F. , (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard business review*, 67(4), s. 88-93.
- DRUCKER, Peter F., (1992). The society of organizations. *Harvard business review*, 95104. s. 37.
- EFE, Şeref, (2012). "Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması Ve Sorunlar." *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi* 87, s. 77-79.
- EFE, Şeref, (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması Ve Sorunlar. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (87). s. 4-7.
- EKİZ, Cengiz, ve SOMEL, Ali, (2005). "Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi." *AÜ SBF-GETA Tartışma Metinleri* 8, s.11-19.
- EREN, Erol, (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul. s.28.
- ERYILMAZ, Bilal, (2004). Kamu Yönetiminde Değişim. II. *Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, s. 50-64.
- ERYILMAZ, Bilal. (2015). *Kamu yönetimi: düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar*. Umuttepe Yayınları. s. 30.
- ERYİĞİT, Burak, H., (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(9). s. 9-11.
- FRIEND, John, ve JESSOP, Neil, (2013). *Local Government and Strategic Choice (Routledge Revivals): An Operational Research Approach to the Processes of Public Planning*. Routledge. E-kitap (08.05.2018).

- GARCÍA, Miguel, (2003). The Case of Barcelona, Metropolitan Governance and Spatial Planning Comparative Case Studies of European City Regions, Editörler: Willem Salet, Ady Thornley, Anton Kreukels, Spon Press, London, s. 337-358.
- GENÇ, Neval, (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 201-212.
- GOLLWITZER, Peter, M., (1996). Benefits of planning. *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, s. 287-312.
- GONCA, Nejla, (1988). "Türkiye'de Planlama Mekanizmasının İşleyişi Üzerine", *Türk İdare Dergisi*, s. 387: s. 477-530.
- GORDON, Gerald, L., (2013). *Strategic planning for local government*. ICMA Publishing, e-kitap, s. 40-43.
- GÖZLÜKAYA, Tülay, (2007). *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*, (Pamukkale Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), s.17-21.
- GÜÇLÜ, Nezahat, (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.23, Sayı.2, s.61-85.
- GÜLEN, Fikret, (2006). "Kamuda Stratejik Planlama ve Performans Bütçe", *Memleket, Mevzuat*, C2, S. 17: s. 18-26.
- GÜNER, Sinan, ve Mülkiye Müfettişi, (2011). "Stratejik Yönetim Anlayışı Ve Kamu Yönetimi." *Türk İdare Dergisi*: 61.
- GÜRER, Harun, (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler." *125 Yüksek Denetim Dünyasından Haberler* 91, s. 6-24.
- HARAÇ, Serpil ve BOZLAĞAN, Recep, (2016). "Stratejik Planlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Çorlu Belediyesi Örneği/A Comparative Study On Strategic Plans: Çorlu Municipality Case.", *Amme İdaresi Dergisi*, s. 8-11.
- HEALEY, Patsy, (1996). The communicative turn in planning theory and its implications for spatial strategy formation. *Environment and Planning B: Planning and design*, 23(2), s. 217-234.

- İSTANBUL, (2018). <<https://www.intertraffic.com/tr/istanbul/seyahatinizi-planlayin/istanbul-hakk%C4%B1nda/>>, (17.05.2018).
- İSTANBUL, (2018). İBB 2015-2019 Stratejik Planı, <http://www.ibb.gov.tr/TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf>, (16.05.2018).
- KARA, Hüseyin, ve KARAKILÇIK, Yusuf, (2016). "5018 Sayılı Kanun Kapsamında Yerel Yönetimlerin Denetimi: Getirdiği Yenilikler, Uygulamalar ve Karşılaşılan Eksiklikler." *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 6(3) s.727-738.
- KARASOY, Hasan Alpay, (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), s. 257-274.
- KARASU, Mithat, Arman, (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 8(16), s. 159-180.
- KARASU, Mithat, Arman, ve Murat Demir. (2012). Stratejik Planlama, Performans Esaslı Bütçeleme ve Büyükşehir Belediyelerindeki Uygulamalar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3).
- KAUFMAN, Jerome L., ve HARVEY, H. M. (1987). A public planning perspective on strategic planning. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 23-33.
- KELEŞ, Ruşen, (2009). Yerinden Yönetim ve Siyaset, 6.Basım Cem Yayınevi, İstanbul, s. 241.
- KEMP, Roger, L. (2018). *Strategic planning in local government*. Routledge. E-kitap [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=H-pGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=KEMP,+R.+L.+\(2018\).+Strategic+planning+in+local+government.+Routledge.&ots=RxEamp04vF&sig=SSzXP727nXRYlaUWlQ_ker7Zd4s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=H-pGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=KEMP,+R.+L.+(2018).+Strategic+planning+in+local+government.+Routledge.&ots=RxEamp04vF&sig=SSzXP727nXRYlaUWlQ_ker7Zd4s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), (06.05.2018).
- KILIÇ, Mustafa, ve AKTUNA, Ayşe (2015). "Strateji Uygulama Engellerinin Algılanması: Türk Kamu Kurumları Örneği." *Maliye Dergisi* 15, s.101-136.
- KIRILMAZ, Muhammet, (2011). "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin İçselleştirilmesi Sorunu: Stratejik Plan Model Önerisi." *Türk İdare Dergisi*, s. 34-37.

- KLOOT, Lousie, ve MARTİN, John (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), s. 231-251.
- KOÇ, Firdevs, (2017). Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışı Çerçevesinde Hesap Verebilirlik Mekanizması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (63), s.230-244.
- KÖSE, Ömer, (2003). Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal Ve İşlevsel Dönüşümü, Sayıştay Dergisi, Sayı 49.
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der49m1.pdf>, (08.05.2018).
- LAMBA, Mustafa, (2014), Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3).
- LONDRA KENT KONSEYİ, (2015). 2015-2109 Stratejik Planı, http://www.london.ca/city-hall/Civic-Administration/City-Management/Documents/COL_StratPlan_Brochure.pdf, (20.05.2018).
- MAHONEY, Joseph T., ve Pandian, Rajendran, R., (1992). The resource,based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), s. 363-380.
- MB (Malatya Belediyesi), (2010). 2010-2014 Stratejik Planı, MB Yayınları, Malatya, http://www.malatya.bel.tr/yayin/2010_2014_stratejik_plan/index.html#51/z, (02.04.2018). s. 5- 34.
- MBB (Malatya Büyükşehir Belediyesi), (2015). 2015-2019 Stratejik Planı, MBB Yayınları, Malatya, http://www.malatya.bel.tr/yayin/2015_2019_stratejik_plan_/files/assets/basic-html/index.html#1 (14.04.2018), s. 18-85.
- MALİYE BAKANLIĞI, (2004). Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi: Pilot Kurumlar İçin Taslak, Ankara, s.13-17
- MALİYE BAKANLIĞI, (2006). “2008-2012 Stratejik Plan Çalışması, Temel Bilgilendirme Belgesi”, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, s.23-27

- MINTZBERG, Henry, (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- MINTZBERG, Henry, (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), s. 107-114.
- MINTZBERG, Henry, ve WATERS, Joseph, (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), s. 257-272.
- MİTROFF, Ian I., ve EMSHOFF, James R. (1979). On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *Academy of Management Review*, 4(1), s. 1-12.
- NAGLE, Thomas, T., HOGAN, John, ve Zale, Joseph, (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing: New International Edition*. Routledge.
- NOHUTÇU, Ahmet, (2008). “Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri: Kuramsal Çerçeve ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği 2007-2011 Dönemi Stratejik Planı Örneği”, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya, s.112-115.
- ÖNEN, S. Mustafa, (2017). Kamu Yönetiminin Değişiminde Açıklık Anlayışı: Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin Yeni Belediyecilik Uygulamaları. *Third Sector Social Economic Review*, 52(2), s. 252.
- ÖNEN, S. Mustafa ve KURNAZ, Salim, (2017). "Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler Ve Arayışlar." *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM-UHAD)*, (4), s. 54-45.
- ÖZER, M. Akif, ve ÖNEN, S. Mustafa, (2016). "200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi." *Ankara: Gazi Kitabevi*, s. 2-3.
- ÖZGÜR, Hüseyin, (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II–Konular, Kuramlar, Kavramlar*, s. 207-252.
- ÖZTÜRK, Zekai, ve UZUN, Hakan, (2011). "Üniversitelerde Stratejik Planların Hazırlanması ve Uygulanması Sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Etkinliği." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 64, s. 11-19.

- POİSTER, Theodore, H. & GREGORY, D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- POİSTER, Theodore, H. ve STREİB, Gregor, (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- PUGH, Craig ve WOOD, Emma H., (2004). The strategic use of events within local government: A study of London Borough Councils. *Event Management*, 9(1-2), 61-71.
- RİDER, Robert, W., (1983). Making strategic planning work in local government. *Long range planning*, 16(3), 73-81.
- RUHANEN, Lisa, (2004). Strategic planning for local tourism destinations: An analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253.
- SLEVİN, Dennis. P., ve PİNTO, Jeffrey, K., (1987). Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan management review*, 29(1), 33-41.
- SARAN, Ulvi, (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayınları, Ankara. s. 291.
- SONGÜR, Neşe, (2008), Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17(4), 63-86.
- SONGÜR, Neşe, (2008). Stratejik Plan Hazırlamakla Yükümlü Belediyelerin Deneyimleri Üzerine Bir Araştırma. L. Özcan, F. Yurttaş, Ö. Köseoğlu, S. Gülenler (eds.), 1, 71-84.
- SONGÜR, Neşe, (2009). “Belediyelerin Stratejik Planlama Yaklaşımına Bakış Açıları.” *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 18. 4, s. 27-52.
- SONGÜR, Neşe, (2015). "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme." *Maliye Dergisi* 97, s. 56-78.
- SÖYLER, İlhami, (2007). "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?(Engeller/Güçlükler)." *Maliye Dergisi* 152, s. 103-115.

- ŞENTÜRK, Hulusi, (2004). Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, Belediye Yönetim Dizisi, <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> , (21.04.2018).
- ŞENTÜRK, Hulusi, (2005). Barcelona İzlenimleri, <http://www.erolkaya.org/tr/Tab.aspx?TabID=526> ,
- ŞİMŞEK, Hüseyin, (2005). “Stratejik Planlaması”, Ders Notları, Çoğaltma, Ankara, s. 67-71.
- TAŞTAN, Mehmet, (2007). “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”, www.humanresourcesfocus.com, (20.04.2018).
- TOMAS, Mariona, (2005). Building Metropolitan Governance in Spain Madrid and Barcelona, Metropolitan Governance Capacity, Democracy and The Dynamics of Place, Editörler: Hubert Heinelt and Daniel Kabler, Routledge, Oxon, s. 47-62.
- TORTOP, Nuri, (2005). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, Ankara. s.32-34
- TORTOP, Nuri, ÖZER, Akif, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin (2006), Mahalli İdareler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 51.
- TUNÇ, Ahmet, (2015). "Türkiye'de Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Değişimin Bir Simgesi Olarak “Stratejik Planlama Ve Yönetimi”." *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 2.3, s. 69-73.
- TZU, Sun, (2008). The art of war. *In Strategic Studies*, Routledge. s. 63-91.
- USTA, Aydın, (2012). Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), s. 99-120.
- USTA, Aydın, (2014). "Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Potansiyel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri." *Verimlilik Dergisi* 4, s. 83-117.
- USTA, Aydın, (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri Ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(2), s. 31-53.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Bas. Yay. Dağıtım, İstanbul, s. 34.

- VURAL, Beril, A. ve BAYTEKİN, Pelin E., (2004). “Kamu Bürokrasisinde Stratejik Yönetim: İyi Yönetişim Açısından Bir Değerlendirme”, Türkiye İktisat Kongresi, Bildirisi, DPT Yayını, Cilt: 10, Ankara, s. 113-119.
- WESCOTT, Geoff, (2004). The theory and practice of coastal area planning: linking strategic planning to local communities. *Coastal Management*, 32(1), s. 95-100.
- WHİTTİNGTON, Richard, (2008). Alfred Chandler, founder of strategy: Lost tradition and renewed inspiration. *Business History Review*, 82(2), s. 267-277.
- YAKUT, Hilal, ve KORKMAZYÜREK, Haluk, (2012). Stratejik Planlama Farkındalığı İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Güvenirliği ve Geçerliği. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2).
- YATKIN, Ahmet, (2004). Yerel Yönetimler Reformu Üzerine Bir Değerlendirme. *YYVD*, c, 9, 3-8.
- YATKIN, Ahmet, (2003). Toplam Kalite Yönetimi. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- YAZICI, Kuddusi, (2014). "Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri Ve Çözüm Önerileri." *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 28, s. 134-171.
- YILDIZ, Reyhan ve ÇIRACI, Hale, (2010). 5216 Sayılı Yeni Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun Stratejik Mekânsal Planlama Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *İTÜDERGİSİ/a*, 5(2).
- YILMAZ, Kutluhan, (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 39, s. 50-51; s. 69-86.
- YÖRÜK, Durmuş ve BOZOK, Yeliz, (2015). "Kamu kurumlarında stratejik planlama süreci ve yöneticilerin algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi örneği", Atatürk Üniversitesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 31, s. 24-25.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, (24.12.2003 Tarih, 25326 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> , (23.04.2018).
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, (23.07.2004 Tarih, 25531 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> , (26.04.2018).

5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı (15.07.2004 Tarihli), <http://www.belgenet.com/yasa/k5227.html> (19.05.2018).

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, (04.03.2005 Tarih, 25745 Sayılı Resmi Gazete), <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>, (29.05.2018).

5393 Sayılı Belediye Kanunu, (13.07.2005 Tarih, 25874 Sayılı Resmi Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> , (29.04.2018).

