

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Banu Tuğba ÇİĞDEM**

Anabilim Dalı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ

Programı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ

HAZİRAN 2007

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Banu Tuğba ÇİĞDEM
(507041006)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 7 Mayıs 2007
Tezin Savunulduğu Tarih : 14 Haziran 2007**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER
Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Seçkin POLAT (İ.T.Ü.)
Doç.Dr. Fatma KÜSKÜ (İ.T.Ü.)**

HAZİRAN 2007

ÖNSÖZ

Günümüz yönetim yaklaşımlarının neredeyse hepsinin kesiştiği bir anlayış olan Stratejik Yönetim, Türkiye'deki kamu kurumlarında da kamu yönetimi reformunun bir gereği olarak uygulanmaya başlanmıştır. Yönetimde hesapverebilirlik, saydamlık, kalite, katılımcılık, sonuç odaklılık gibi ilkeleri ön plana çıkaran Stratejik Yönetim anlayışı kamu kurumları için çok yeni bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada stratejik yönetimin temel kavramları, stratejik yönetimin metodolojisi ve kamu yönetimi reformu konuları incelenmiştir. Araştırma kapsamında ise genelde kamu kurumlarında özelde ise yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının hangi yaklaşım ve metotlarla gerçekleştirildiği, stratejik yönetim adımlarının kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma boyunca bana yol gösteren değerli ve sevgili tez hocam Sayın Doç Dr. İsmail Hakkı BİÇER'e, başta iş tecrübelerini bana yansıtarak çalışmamı daha geniş bir bakış açısıyla ortaya koymamı sağlayan değerli iş arkadaşım M. Ahmet TURĞUT ve veri toplama aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen sevgili iş arkadaşım Gamze TAŞ olmak üzere İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Ekibi üyelerine, çeşitli yardımlarından dolayı biricik dostum Dilek AYAN'a ve hayatımın her aşamasında desteklerini her daim hissettiğim sevgili aileme teşekkür ederim.

Haziran 2007

Banu Tuğba ÇİĞDEM

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
SUMMARY	xv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Ortaya Çıkış Noktası	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Tasarımı	6
1.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	6
1.4.1. İBB Stratejik Planlama Süreci için Veri Toplama Yöntemi	7
1.4.2. İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri Veri Toplama Yöntemi	8
1.5. Ana Kütle ve Örneklem	12
1.5.1. İBB Stratejik Planlama Süreci Ana Kütle ve Örneklemi	12
1.5.2. İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri Ana Kütle ve Örneklemi	12
1.6. Araştırmanın Kısıtları	12
2. TEMEL KAVRAMLAR	15
2.1. Yönetim	15
2.1.1. Yönetim Tanımları	15
2.1.2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	16
2.1.2.1. Uzmanlaşmanın Olmadığı Dönem	16
2.1.2.2. İşbölümünün Ortaya Çıkışı	16
2.1.2.3. Yönetimin Bilimsel Olarak Ortaya Çıkışı	17
2.1.2.4. Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı	23
2.1.2.5. Modern Yönetim Yaklaşımı	24
2.2. Stratejik Yönetim	26
2.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihçesi	26
2.2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı	29
2.3. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı	30
2.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri	32
2.3.2. Stratejik Yönetim Yaklaşımları	33
2.3.3. Stratejik Yönetimin Faydaları	35
2.3.4. Stratejik Yönetim Kavramları	36
2.3.4.1. Misyon	36
2.3.4.2. Vizyon	37
2.3.4.3. İlkeler	37
2.3.4.4. Amaçlar	38
2.3.4.5. Hedefler	38
2.3.4.6. Strateji	38

2.3.4.7. Politika	42
2.3.5. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları	43
2.3.5.1. Stratejik Analiz	43
2.3.5.2. Stratejik Tasarım	43
2.3.5.3. Stratejik Uygulama	44
2.3.5.4. Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü	44
2.4. Stratejik Planlama	45
2.4.1. Planlama	45
2.4.1.1. Planlama Tanımları	45
2.4.1.2. Planlamanın Boyutları	46
2.4.1.3. Planlama Türleri	47
2.4.2. Stratejik Planlama Tanımları	49
2.4.3. Stratejik Planlamanın Faydaları ve Riskleri	50
2.4.3.1. Sistemik Düşünmek	51
2.4.3.2. Yönetimde Etkin Olmak	51
2.4.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri	51
2.4.4.1. Başarılı Bir Stratejik Planlamanın Özellikleri	53
3. STRATEJİK PLANLAMA METODOLOJİSİ	54
3.1. Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları	56
3.1.1. Planın Sahiplenilmesi	56
3.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	57
3.1.2.1. Yönlendirme Kurulu	57
3.1.2.2. Danışma Kurulu	57
3.1.2.3. Koordinasyon Kurulu	58
3.1.2.4. Proje Ekibi	58
3.1.2.5. Çalışma Grubu	59
3.1.3. İhtiyaçların Tespit Edilmesi	60
3.1.3.1. Danışmanlık İhtiyacı	60
3.1.3.2. Eğitim İhtiyacı	60
3.1.3.3. Veri İhtiyacı	60
3.1.3.4. Araç-Gereç Kırtasiye İhtiyacı	61
3.1.3.5. Mali Kaynak İhtiyacı	61
3.1.4. Zaman Planı	61
3.1.5. Hazırlık Çalışma Programı	61
3.2. Stratejik Analiz (Mevcut Durum Analizi)	62
3.2.1. Kurumun Tarihsel Gelişiminin İncelenmesi	62
3.2.2. Yasal Yükümlülüklerin ve Mevzuatın İncelenmesi	62
3.2.3. Sektörlerin, Faaliyet Alanlarının, Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	62
3.2.4. Paydaş Analizi	63
3.2.4.1. Paydaşların Tespit Edilmesi	64
3.2.4.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	65
3.2.4.3. Paydaşların Görüşlerinin Alınması	67
3.2.4.4. Paydaş Görüşlerinin Analizi ve Değerlendirmesi	68
3.2.5. Çevre Analizi	68
3.2.5.1. Dış Çevre Analizi	69
3.2.5.2. Kurum İçi Analiz	74
3.3. Stratejik Faktörlerin Analizi	77
3.3.1. GZFT Analizi	77
3.3.1.1. GZFT Analizinin Faydaları	79

3.3.1.2. GZFT/TFZG Matris Analizi	79
3.3.1.3. GZFT Analizi için ilkeler	82
3.3.2. BDG Analizi	83
3.3.3. PIMS Analizi	83
3.3.4. Değer Zinciri Analizi	83
3.4. Stratejik Tasarım	84
3.4.1. Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi	84
3.4.1.1. Misyon Geliştirme	85
3.4.1.2. Vizyon Geliştirme	86
3.4.1.3. Temel İlkelerin Geliştirilmesi	87
3.4.2. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	89
3.4.2.1. Amaçların Geliştirilmesi	89
3.4.2.2. Hedefler	91
3.5. Stratejik Uygulama	92
3.5.1. Strateji Oluşturma: Stratejiler ve Stratejik Seçim	92
3.5.2. Stratejilerin Uygulanması	94
3.5.2.1. Performans Hedeflerinin Belirlenmesi	95
3.6. İzleme ve Değerlendirme	97
3.6.1. İzleme Dokümanlarının Hazırlanması	99
3.6.2. Performans Göstergelerinin İzlenmesi	99
3.6.3. Sonuçların Raporlanması	101
3.6.3.1. Kurum Dışı Raporlama	102
3.6.3.2. Kurum İçi Raporlama	102
4. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ VE STRATEJİK PLANLAMA	104
4.1. Kamu Yönetimi	104
4.2. Kamu Yönetimi Reformu	105
4.2.1. Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı	107
4.2.2. Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformu	108
4.3. Türkiye'de Yerel Yönetimler	109
4.3.1. Belediyeler	112
4.3.2. Büyükşehir Belediyeleri	113
4.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama	116
4.4.1. Stratejik Planlamanın Gerekliliği	116
4.4.2. Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı	117
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	119
5.1. İBB Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Araştırmanın Bulguları	119
5.1.1. İBB Stratejik Planlama Süreci Hazırlık Çalışmaları	120
5.1.1.1. İBB Stratejik Planlama Organizasyonu	120
5.1.1.2. İBB Stratejik Planlama Çalışma Programının Oluşturulması	121
5.1.1.3. İBB Tanıtım ve Bilgilendirme Çalışmaları	122
5.1.2. İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Analiz	122
5.1.2.1. İBB Sektörlerinin ve Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi	122
5.1.2.2. Paydaş Analizi	123
5.1.2.3. Dış Çevre Analizi	126
5.1.2.4. Kurum İçi Analiz	128
5.1.3. İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Faktörlerin Analizi (GZFT Analizi)	130
5.1.4. İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Tasarım	130
5.1.4.1. İBB'de Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi	130

5.1.4.2. Stratejik Amaçların, Hedeflerin ve Eylemlerin Belirlenmesi	134
5.1.5. İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Uygulama (Performans Programı)	139
5.1.6. İBB Stratejik Planlama Sürecinde İzleme ve Kontrol (Faaliyet Raporu)	140
5.1.7. İBB Stratejik Planlama Sürecinin Genel Özeti	140
5.1.8. İBB Misyon, Vizyon ve İlkeler Değerlendirme Araştırması	141
5.1.8.1. İBB Vizyon Unsurları	141
5.1.8.2. Misyon	143
5.1.8.3. İlkeler	144
5.1.8.4. İBB Misyon, Vizyon ve İlkeler Anketi Genel Değerlendirme	147
5.2. İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri	147
5.2.1. İlçe Belediyeleri için Stratejik Planlama Süreç Adımlarının Gerçekleşme Durumu	150
5.2.1.1. İlçe Belediyelerinde Yasal Gereklilikler Ortaya Çıkmadan Stratejik Planlama Çalışmasına Başlanılması	150
5.2.1.2. İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları	150
5.2.1.3. İlçe Belediyeleri Stratejik Analiz Çalışmaları	153
5.2.1.4. İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analiz Edilmesi	155
5.2.1.5. İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarım	156
5.2.1.6. İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulama	158
5.2.1.7. İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamanın İzlemesi ve Kontrolü	158
5.2.2. İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Süreç Adımlarının Kurum Çalışmalarına Yön Verilmesine Sağladığı Katkı	159
5.2.2.1. İlçe Belediyelerinde Stratejik Analiz Çalışmalarının Sağladığı Katkı	159
5.2.2.2. İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analizinin Sağladığı Katkı	161
5.2.2.3. İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarımın Sağladığı Katkı	162
5.2.2.4. İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulamanın Sağladığı Katkı	163
5.2.2.5. İlçe Belediyelerinde Süreç Adımlarının Sağladığı Katkının Sıralaması	164
5.2.3. İlçe Belediyelerinde Genel Sorgulamalar	165
5.2.4. İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Adımlarında Kullanılan Yöntemler	166
5.2.4.1. İlçe Belediyelerinde Stratejik Analizde Kullanılan Yöntemler	166
5.2.4.2. İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	171
5.2.4.3. İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarımda Kullanılan Yöntemler	172
5.2.4.4. İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulama Aşamasında Kullanılan Yöntemler	176
5.2.4.5. İlçe Belediyelerinde İzleme ve Kontrol Aşamasında Kullanılan Yöntemler	177
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	181
6.1. İBB Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Sonuçlar	182
6.2. İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçlerine İlişkin Sonuçlar	183
6.3. Öneriler	185
KAYNAKLAR	188

EKLER	197
ÖZGEÇMİŞ	216

KISALTMALAR

GZFT	: Güçlü Yön, Zayıf Yön, Fırsat ve Tehdit
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik
CAF	: Common Assesment Framework
EFQM	: European Foundation for Quality Management
BSC	: Balanced Score Card
BDG	: Boston Danışma Grubu
PIMS	: Product Ingredient and Manufacturer System
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması Birinci Bölümünde Sorgulanan Konular	9
Tablo 1.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması İkinci Bölümünde Sorgulanan Konular	11
Tablo 2.1 Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler	27
Tablo 2.2 Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Odak Noktaları	29
Tablo 2.3 Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	29
Tablo 2.4 Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	33
Tablo 3.1 Sektör, Faaliyet Alanları ve Ürün/Hizmetlerini İlişkilendirmede Sunulan Örnek Form	63
Tablo 3.2 Paydaş Bildirim Formu Örneği	65
Tablo 3.3 Paydaş Ürün/Hizmet Formu	66
Tablo 3.4 Paydaş Etki/Önem Matrisi	67
Tablo 3.5 Analiz Edilecek İş Çevresi Faktörleri	73
Tablo 3.6 Kurum İçi Analiz Faktörleri	76
Tablo 3.7 GZFT Matrisi	81
Tablo 3.8 GZFT Analizi için Potansiyel Strateji Matrisi	82
Tablo 3.9 Amaçların Değerlendirilmesi Matrisi	91
Tablo 3.10 Kurum içi Rapor Örneği	102
Tablo 4.1 Yönetişimin Temel Özellikleri	108
Tablo 4.2 Büyükşehir Belediyelerinin Nüfuslarının Değişimi	113
Tablo 4.3 Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri	117
Tablo 5.1 İBB Senaryo Analizi Katılımcı Sayıları	127
Tablo 5.2 İBB Birim Mülakatları Değerlendirme Başlıkları	129
Tablo 5.3 İBB Stratejik Planlama Sürecinin Genel Özeti	140
Tablo 5.4 İBB “İstanbul’un Eşsiz Mirası” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması	141
Tablo 5.5 İBB “İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması	142
Tablo 5.6 İBB “Sürdürülebilirlik” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması ...	142
Tablo 5.7 İBB “Küresel Bir Kent” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması ...	142
Tablo 5.8 İBB “Öncü ve Önder Bir Belediye” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması	142
Tablo 5.9 İBB Vizyon Unsurlarına Verilen Puanlar	143
Tablo 5.10 İBB Vizyon Unsurlarının Sıralaması	143
Tablo 5.11 İBB Misyonun Uygun Bulunması	144
Tablo 5.12 İBB’de Adalet İlkesinin Uygun Bulunması	145
Tablo 5.13 İBB’de Güven İlkesinin Uygunluğu	145
Tablo 5.14 İBB’de Saydamlık İlkesinin Uygunluğu	145

Tablo 5.15	İBB’de Kalite İlkesinin Uygunluğu	145
Tablo 5.16	İBB’de Verimlilik İlkesinin Uygunluğu	145
Tablo 5.17	İBB’de Katılım İlkesinin Uygunluğu	146
Tablo 5.18	İBB’de Liderlik İlkesinin Uygunluğu	146
Tablo 5.19	İBB’de İlkelere Verilen Puanların Ortalamaları	146
Tablo 5.20	İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması Birinci Bölümünde Sorgulanan Konular	147
Tablo 5.21	İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması İkinci Bölümünde Sorgulanan Konular	149
Tablo 5.22	İlçe Belediyelerinde Yasal Gereklilikler Ortaya Çıkmadan Önce Stratejik Planlamaya Başlanması	150
Tablo 5.23	İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Sürecinin Planlanması	151
Tablo 5.24	İlçe Belediyelerinde Mali Kaynak İhtiyacının Planlama Öncesinde Belirlenmesi	151
Tablo 5.25	İlçe Belediyelerinde Mali Kaynak İhtiyacının Tahmin Edilen Şekilde Gerçekleşmesi	152
Tablo 5.26	İlçe Belediyelerinde Planlama Sürecinin Zamanlama Noktasında En İnce Ayrıntısına Kadar Belirlenmesi	152
Tablo 5.27	İlçe Belediyelerinde Belirlenen Zaman Planına Uyulması	153
Tablo 5.28	İlçe Belediyelerinde Etkin Eğitim/Eğitimlerin Düzenlenmesi	153
Tablo 5.29	İlçe Belediyelerinde Tarihsel Gelişimin İncelenmesi	153
Tablo 5.30	İlçe Belediyelerinde Yasal Yükümlülüklerin ve Mevzuatın İncelenmesi	154
Tablo 5.31	İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Hedef Kitleleri İle Birlikte Belirlenmesi	154
Tablo 5.32	İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinin Yapılması	154
Tablo 5.33	İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizini Yapılması	155
Tablo 5.34	İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analizin Yapılması	155
Tablo 5.35	İlçe Belediyelerinde GZFT Analizinin Yapılması	156
Tablo 5.36	İlçe Belediyelerinde Misyon Bildirimi	156
Tablo 5.37	Vizyon Bildirimi	156
Tablo 5.38	İlçe Belediyelerinde İlkelerin Belirlenmesi	157
Tablo 5.39	İlçe Belediyelerinde Stratejik Amaçların Geliştirilmesi	157
Tablo 5.40	İlçe Belediyelerinde Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi	157
Tablo 5.41	İlçe Belediyelerinde Performans Programının Hazırlanması	158
Tablo 5.42	İlçe Belediyelerinde İzleme ve Kontrol Sistemi	158
Tablo 5.43	İlçe Belediyelerinde Faaliyet Raporunun Hazırlanması	159
Tablo 5.44	İlçe Belediyeleri Tarihsel Gelişiminin İncelenmesinin Katkısı	160
Tablo 5.45	İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Belirlenmesinin Katkısı	160
Tablo 5.46	İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinin Katkısı	160
Tablo 5.47	İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizinin Katkısı	161
Tablo 5.48	İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analizin Katkısı	161
Tablo 5.49	İlçe Belediyelerinde GZFT Analizinin Katkısı	161
Tablo 5.50	İlçe Belediyelerinde Misyon Bildiriminin Katkısı	162
Tablo 5.51	İlçe Belediyelerinde Vizyon Bildiriminin Katkısı	162
Tablo 5.52	İlçe Belediyelerinde İlkeler Bildiriminin Katkısı	163
Tablo 5.53	İlçe Belediyelerinde Stratejik Amaçların Belirlenmesinin Katkısı	163
Tablo 5.54	İlçe Belediyelerinde Hedeflerin Belirlenmesinin Katkısı	163

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 5.55 İlçe Belediyelerinde Performans Programının Belirlenmesinin Katkısı	164
Tablo 5.56 İlçe Belediyelerinde Süreç Adımlarının Sağladığı Katkının Sıralaması	164
Tablo 5.57 İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamada Katılımcılık	165
Tablo 5.58 İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamanın Hizmet Sunumundaki Etkinliği Artırması	165
Tablo 5.59 İlçe Belediyelerinde Tarihsel Gelişimin İncelenmesinde Kullanılan Yöntemler	166
Tablo 5.60 İlçe Belediyelerinde Mevzuatın İncelenmesinde Kullanılan Yöntemler	167
Tablo 5.61 İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	168
Tablo 5.62 İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinde Kullanılan Yöntemler	169
Tablo 5.63 İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizinde Kullanılan Yöntemler	170
Tablo 5.64 İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analiz Kullanılan Yöntemler	171
Tablo 5.65 İlçe Belediyelerinde GZFT Analizi Yöntemleri	172
Tablo 5.66 İlçe Belediyelerinde Misyon Bildiriminde Kullanılan Yöntemler	173
Tablo 5.67 İlçe Belediyelerinde Vizyon Bildiriminde Kullanılan Yöntemler	173
Tablo 5.68 İlçe Belediyelerinde İlkelerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	174
Tablo 5.69 İlçe Belediyelerinde Amaçların Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	175
Tablo 5.70 İlçe Belediyelerinde Amaçların Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	176
Tablo 5.71 İlçe Belediyelerinde Performans Programı Hazırlama Yöntemleri	177
Tablo 5.72 İlçe Belediyelerinde İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Yürütümünde Kullanılan Yöntemler	178
Tablo 5.73 İlçe Belediyelerinde Faaliyet Raporunun Hazırlanmasında Kullanılan Yöntemler	178
Tablo 5.74 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Sürecinde Kullandıkları Yöntemler	180

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1 : Stratejik Plan Döngüsü.....	54
Şekil 3.2 : Stratejik Planlama Süreci.....	55
Şekil 3.3 : Stratejik Planlama Süreci Organizasyon Örneği.....	57
Şekil 3.4 : Paydaş Grupları.....	64
Şekil 3.5 : Senaryo Geliştirme Süreci	72
Şekil 3.6 : GZFT Analizi Temel Adımları.....	77
Şekil 3.7 : Misyon ve Vizyon Oluşturulurken Dikkate Alınacak Hususlar...	85
Şekil 3.8 : Planlama Aşamasında Amaçların Yeri.....	89
Şekil 3.9 : Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler.....	92
Şekil 3.10 : Balance Score Card Bileşenleri.....	101
Şekil 5.1 : İBB Yıllık Stratejik Planlama Döngüsü.....	119
Şekil 5.2 : İBB Stratejik Planlama Organizasyonu	120
Şekil 5.3 : İBB Paydaş Analizi Süreci.....	124
Şekil 5.4 : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Vizyonu.....	133

ÖZET

Günümüzde ortaya çıkan bir çok yönetim yaklaşımının odaklandığı nokta strateji kavramıdır. 1970'lerde yönetim literatürüne giren stratejik yönetim çalışmaları ile kurumlar, geleceği öngörerek şekillendirmeye çalışmaktadır. Stratejik yönetimin ana bileşeni olan stratejik planlama ise beş temel sorunun cevaplanması üzerine bina edilmektedir:

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

1970'lerden bu yana kamu kurumları da verimlilik ve performans artışına odaklanan bir çok uygulamayı hayata geçirme eğilimindedir. Kamu kurumlarında bahsi geçen bu gelişmelerin ilk aşamasını kalite odaklı çalışmalar oluşturmuştur. Bu çalışmalardan çok kısa bir süre sonra ise kamu kurumlarında, özel sektörde iyi sonuç veren uygulamalar kamu sektöründe de iyi sonuç verir varsayımı ile bazı özel sektör yönetim uygulamaları adapte edilmeye başlanmıştır. Bu yönetim uygulamalarının en başında Stratejik Planlama çalışmaları yer almaktadır. Türkiye'deki kamu kurumları da Kamu Yönetimi Reformu'nun bir gereği olarak stratejik yönetim anlayışı ile tanışmıştır.

Stratejik Yönetim ile ilgili literatür; özel sektör, kamu sektörü ve her iki sektörü de barındıran araştırmaları içerecek şekilde üç ayrı kategoriye bölünmüştür. Son otuz yıllık süre göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamanın etkinliği, çeşitli çevre koşulları altında stratejik planlamanın hangi yöntemlerle uygulandığına yönelik bir çok ampirik araştırma yapılmıştır. Ancak bahsi geçen araştırmaların çoğu özel sektör kuruluşlarına odaklanmıştır. Bu çalışmalarda stratejik planlamayı ilk defa gündemine alan kamu kurumları ile tam bir uygulama gerçekleştirerek sofistike bir stratejik yönetim anlayışı geliştiren kurumlar arasında bir ayrıma gidilmemiştir. Ayrıca, ilgili yazında Türkiye'deki kamu kuruluşlarında stratejik planlama uygulama adımlarının ortaya konmasında hangi metodların kullanıldığı ve bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığına ilişkin bilgi yer almamaktadır. Bu çalışma ile genel bağlamda stratejik planlamayı ilk defa gündemine alan Türkiye'deki kamu kurumlarında, özeldede ise İstanbul'daki yerel yönetimlerde (İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul'daki ilçe belediyelerinde) stratejik planlama kavramı ve uygulamalarının hangi yaklaşımlar ışığında gerçekleştirildiğinin, stratejik yönetim adımlarının ortaya konmasında hangi metodların kullanıldığına, bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığının ve uygulamada hangi sıkıntılar ile karşılaşıldığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, hem ilgili yazına katkıda bulunulması, hem de

kamu kurumları için farkındalık oluşturularak stratejik yönetimin uygulayıcılarına ışık tutulması hedeflenmektedir.

Araştırma için önce; ilgili yazın incelenmiş, nicel ve nitel çalışmaların bulguları derlenmiştir. Bu bağlamda, yönetim ve stratejik yönetim kavramları, stratejik planlama süreci ve Türkiye'deki kamu kurumları ile stratejik planlama ilişkisi özetlenmiştir.

Saha araştırması ise iki ana alandan oluşacak şekilde tasarlanmıştır. İlk alan İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinin incelenmesi, diğeri alan ise İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesidir. İlk çalışmada; İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci gözlem yoluyla incelenmiş ve bu kapsamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmasında belirlenen misyon, vizyon ve ilkelerin kurum müdürlüklerinin görüşlerinin alındığı bir anket yolu ile ne düzeyde benimsendiği değerlendirilmiştir.

Saha araştırmasının ikinci alanı olan İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesinde ise yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. İstanbul'daki 32 ilçe belediyesi içinde stratejik plan yapan 27 belediyenin stratejik planlama süreci incelenmiştir. Sonuç olarak İstanbul'daki yerel yönetimlerin iki önemli ayağında stratejik planlamanın nasıl gerçekleştirildiği ortaya konmuştur.

Çalışmanın ilk bölümde araştırmanın ortaya çıkış nedeninden kısaca bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; yönetim, stratejik yönetim ve stratejik planlama temel kavramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise stratejik planlama metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde; hazırlık çalışmaları, stratejik analiz, stratejik faktörlerin analizi, stratejik tasarım, stratejik uygulama ile izleme ve kontrol adımları ayrıntıları ile açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde; Türkiye'de Kamu Yönetimi ve stratejik planlama ilişkisi açıklanmıştır. Bu bağlamda; kamu yönetimi, kamu yönetimi reformu, Türkiye'de yerel yönetim yapısı ile kamu kurumlarında stratejik planlama konuları ile ilgili bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın metodolojisi ve bulguları ortaya konmuştur. Bu başlık altında; İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci ile İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçleri incelenmiştir.

Son bölümde ise; sonuç ve öneriler belirtilmiştir.

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS

SUMMARY

Nowadays, most of the management approaches focus on the concept of strategy. The strategic management put into management literature in the 1970's. With the strategic management, organizations try to form the future by projecting it. Strategic planning, the main component of strategic management, is constituted by answering five questions:

- Where are we now?
- Where do we want to be?
- How do we measure our progress?
- How do we get there?
- How do we track our progress?

Since the 1970's, public agencies have been implementing a series of reforms that focus on making organizations more productive and focus on performance. For many public organizations, the first stage of reform was adopting quality focused innovations. Soon afterward public organizations began adopting other private sector management practices under the assumption that what works for private sector would work for public organizations. The leading of those practices is strategic planning. The public organizations in Turkey are also urged to manage by strategic management approach as the requirement of Public Administration Reform.

The literature on strategic management falls into three categories: works written for private sector business firms; works written for organizations generally whether private or public; and works addressed directly at public agencies. Even though there has been much empirical research in the past thirty years on the effectiveness of strategic planning and how it is implemented in different environments, most studies focus on private sector organizations. Moreover, most of these studies do not differentiate between an organization's first-time use of strategic planning and its full implementation with institutionalization as a sophisticated strategic management system. Besides, in relevant literature the methodology of strategic planning implementation steps and the effectiveness of strategic planning steps on directing the activities of the organization for the public agencies in Turkey have not been discussed. In this study, it is aimed to determine the strategic planning approach, the methodology of strategic planning implementation steps and the effectiveness of strategic planning steps on directing the organization and the difficulties during the strategic planning process in general for the public agencies in Turkey and specifically for local governments in İstanbul (İstanbul Metropolitan Municipality and county municipalities in İstanbul). Consequently, it is intended to assist the literature, create awareness for the public sector organizations and lead implementing institutions of strategic planning.

At the beginning of this research, relevant literature has been investigated and findings of the quantitative and qualitative researchs have been identified. Management, strategic management, strategic planning process and strategic planning in Turkish public organizations were summarized.

The field research was designed using two areas. In the first area İstanbul Metropolitan Municipality strategic planning process, in the second area strategic planning processes of the county municipalities in İstanbul were investigated. In the first study; the strategic planning process was examined by using observations and the adoption of directorates about mission, vision and principles, determined during the process, was evaluated by using a survey.

In the investigation about strategic planning processes of the county municipalities in İstanbul, a survey was designed using the findings of the literature. There are 32 county municipalities in İstanbul and 27 of those municipalities prepare strategic plan. The strategic planning processes of those 27 county municipalities preparing strategic plan were investigated. Therefore, methodology of strategic planning practices of local governments in İstanbul was expressed.

In the first section of the study the purpose of the research was clarified.

In the second section, management, strategic management and strategic planning concepts were defined.

In the third section, strategic planning methodology was introduced. In this section, preparation of strategic planning, strategic analysis, analysis of strategic factors, strategic design, strategic implementation, monitoring and controlling steps were explained by details.

In the fourth section, the relations between public administration in Turkey and strategic planning in public agencies were described. Public management, public administration reform, the structure of local governments in Turkey and strategic planning implementations in public agencies were mentioned.

In the fifth section, the methodology and the findings of the study were subjected. In this section, the strategic planning processes of İstanbul Metropolitan Municipality and the county municipalities in İstanbul were examined.

In the last section, the results and the proposals of the overall study were mentioned.

1 GİRİŞ

Çalışmanın bu ilk bölümde genel bir giriş yapılarak araştırmanın ortaya çıkış noktası hakkında bilgi verilecek, araştırmanın amacı ve kapsamı açıklanacak, araştırmanın tasarımı ortaya konacak, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ifade edilecek ve araştırmanın örnekleme süreci ile araştırmada karşılaşılan kısıtlar belirtilecektir.

1.1 Araştırmanın Ortaya Çıkış Noktası

Günümüz iş dünyasında kurumlar; toplumsal, politik, ekonomik, ekolojik açıdan bir çok dışsal faktörün etkisi altında, çok bilinmeyenli bir denklemin çözümleyicisi konumunda amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Stratejik yönetim yaklaşımı bu çevre koşullarında; kurumlara gelecekte yaşanacakları beklemek yerine onları öngörerek şekillendirmeye odaklanan bir yaklaşımı sunmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı, 1970'lerden sonra yönetim literatürüne girmiştir. Bu kavram "strateji" ve "yönetim" kelimelerinin birleşiminden elde edilmiştir (Taşkiran, 1990). Strateji sözcüğünün kökeni incelendiğinde iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramı, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıdır. Sözü edilen generalin sanatı ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Dilimizde ise strateji sürme, gütmeye, gönderme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi niteliğinde olmuştur (Eren, 2005).

İlgili yazında stratejik yönetim kavramı ile ilgili olarak bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan birinde stratejik yönetim; bir kurumun ne yaptığını, var oluş nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği olarak yer almaktadır (Bryson, 1988). Bir başka tanımda ise stratejik yönetimin, bir kurumun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösteren süreci analiz ettiği ifade edilmektedir (Barry, 1986). En geniş

tanımı ile ise stratejik yönetim, kurum hedeflerine ulaşabilmek adına kurum ile çevresi arasında rekabetçi ve mükemmel bir uyumu sağlayacak stratejileri formüle etmek ve uygulamak üzere kullanılan kararlar ve eylemler bütünüdür (Daft, 1991). Bu tanımlardan yola çıkıldığında; stratejik yönetimin, beklenmeyen durumların üstesinden gelip çevresel sorunları giderip, kuruma rekabet avantajı sağlayacak şekilde etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararların ve faaliyetlerin oluşturduğu bir bütün olduğu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetim yaklaşımının kalbinde ise stratejik planlama sistemi yer almaktadır (Hoffman, 2007). Stratejik planlama, kurumun vizyonuna ulaşırarak (bu vizyona ulaşabilme olasılığının artıracak) uzun vadeli önceliklerin ve doğrultunun (stratejilerin) belirlenmesidir (Craft ve Benson, 2006). Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişilerin katılımını ve kurum yöneticilerinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütününe teşkil etmektedir. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade etmektedir. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen cevapların yer aldığı bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu sorulara verilecek cevaplar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluşturmaktadır (Musgrave, 1991; Derr ve McCluskey, 1998):

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

Stratejik Yönetim ile ilgili literatür; özel sektör, kamu sektörü ve her iki sektörü de barındıran araştırmaları içerecek şekilde üç ayrı kategoriye bölünmüştür. Özel sektöre ilişkin literatür çalışmaları çok daha zengin ve kapsamlıdır (Skok, 1989).

Özel sektör, gönüllü sektör ve kamu sektörlerinin tümü için ürün/hizmet, dışsal ve içsel faktörler gibi ana kavramlar ortak olarak kullanılmaktadır. Ancak özel sektör ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde yoğun olarak kullanılan rekabetçi işletme

çevresi ve bu çevre koşullarına yönelik ifade edilen teknikler, ya da özel sektör için temel göstergeleri oluşturan pazar payı ya da karlılık gibi kavramlar kamu sektörü için kullanılamamakta ve bu bağlamda stratejik yönetim açısından temel bir fark ortaya çıkmaktadır. Kamu sektörü için stratejik yönetimde, kurumun operasyonel koşulları çerçevesinde amaçlarını gerçekleştirmesi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe rekabetçi dinamiklerin belirleyicileri özel sektördekinden farklılık göstermektedir (Skok, 1989).

Gelişmiş ülkeler üzerinde düşünüldüğünde, kamu kurumları son yıllarda verimliliklerini ve performans hedeflerini artırma eğilimindedirler (Weeks, 2006). 1970'lerden bu yana kamu kurumlarında genel bir yenilenme ve gelişme eğilimi gözlenmektedir. Kamu kurumlarında bahsi geçen bu reformların ilk aşamasını Toplam Kalite Yönetimi ya da benzeri kalite odaklı modellerin uygulanması oluşturmuştur. Bu çalışmalardan çok kısa bir süre sonra ise kamu kurumlarında, özel sektörde iyi sonuç veren uygulamalar kamu sektöründe de iyi sonuç verir varsayımı ile stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, maliyet muhasebesi ve kıyaslama (Benchmarking) gibi özel sektör yönetim uygulamalarını adapte edilmeye başlanmıştır (Hendrick, 2003; Singh, 2005).

Türkiye'deki kamu kurumlarının stratejik yönetim kavramı ile tanışması ise Kamu Yönetimi Reformu ile gerçekleşmiştir. Reform çalışması üç ana aşama ile karşımıza çıkmıştır. 1980'lerden sonra ön plana çıkan Kamu Yönetimi Reformu birinci aşamada kamuda yasal-yapısal serbestleşme, sübvansiyonların kaldırılması ve tasarruf önlemleri (1980-1985), ikinci aşamada KİT'lerin özelleştirilmesi, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik politikaları ve düzenleyici kurullar ile üçüncü aşamada hizmetlerde vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik, yönetime katılma, yerinden yönetim, saydamlık ve performansa dayalı yönetim (2002 ve sonrası) yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. Üçüncü aşama reformların temel araçlarından birisi de "Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim"dir (Eryılmaz, 2005).

Bu bağlamda, Türkiye'deki tüm kamu kuruluşları için bağlayıcı nitelikteki 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Aralık 2003'te kabul edilmesi ile stratejik planlama kavramı ve stratejik yönetim anlayışı bu kurumların gündemine girmiştir. Stratejik planlama çalışmaları, çalışmanın yapıldığı yıldan sonraki 5 yılı kapsayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Türkiye'deki kamu kuruluşlarının ilk stratejik plan dokümanlarını hazırlama tarihleri Stratejik Planlama Yönetmeliği ile

belirlenmiştir. İlk çalışmaların sonuçları 2007-2011 arası yıllara dönük olarak 2006 yılı içinde gerçekleştirilmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Kamu Yönetimi Reformu ile Stratejik Yönetim kavramı Türkiye'deki kamu kurumlarının uygulamalarına yeni yeni girmeye başlamıştır. Bu çalışma kapsamında henüz stratejik yönetim kavramı ile yeni tanışmış genelde kamu kurumlarında özelde ise yerel yönetimlerde stratejik planlama kavramı ve uygulamalarının hangi yaklaşımlar ışığında gerçekleştirildiğinin, stratejik yönetim adımlarının ortaya konmasında hangi metotların kullanıldığının, bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığının ve uygulamada hangi sıkıntılar ile karşılaşıldığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Stratejik yönetim uygulamaları ve yayılımı açısından incelendiğinde kamu ve özel sektör kuruluşları arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilk göze çarpan konu, kamu kurumlarında özel sektör kuruluşları ile karşılaştırıldığında değişime direncin daha yoğun bir şekilde kendini göstermesidir (Nursani, 2004). Kamu kurumlarında hiyerarşi, katılık, daha geniş bir merkezi yapı ve bürokratik yaklaşım yoğun olarak gözlenmektedir (Perry ve Rainey, 1988). Bir başka önemli fark ise kamu kurumlarında stratejik yönetim bağlamında misyon kavramının özel sektörde olduğu gibi kurumun kendi inisiyatifi ile belirlenememesi, ilgili mevzuatların kurumsal inisiyatiflerden çok daha yoğun bir belirleyiciliğe sahip olmasıdır. Kamu kurumları için genellikle anlaşılması güç ve zayıf misyon ifadeleri belirlenmektedir (Rowley, 1999). Ayrıca, kamu kurumları paydaşlarına karşı çok daha sorumluluk sahibi olması gereken bir pozisyondadır ve planlayacağı işler özel sektör kuruluşlarıyla kıyaslandığında çok yoğun şekilde paydaşlarını etkilemektedir (Ring ve Perry, 1985). Bir diğer konu ise hizmet sunumundaki verimlilik noktasında karşımıza çıkmaktadır. Bir çok ampirik araştırmanın bulguları özel sektör kuruluşlarının hizmet sunumunda kamu kurumlarına göre daha etkin olduğunu göstermektedir (Ehrlich, 2004). Bu durum da stratejik planlama çalışmalarının seyrini etkileyebilecek derecede önemlidir. Bunlara ek olarak; kamu kurumlarında stratejik planlama süreci içinde belirlene amaçlar daha muhlaktır, karışıktır ve bu amaçlara ulaşıp, ulaşılmadığına dair bilgi zayıf ya da erişilemezdir (Bozeman, Barry ve Bretschneider, 1994). Ayrıca, özel sektörde rekabetçi dinamiklerin

belirlenmesinde ilgili kurum içinde bulunduğu faaliyet alanında varlığını sürdüren kurum ve kuruluşlar (rekabetçi çevre) daha yoğun olarak analiz edilirken; kamu kurumlarında müşterilerin beklentileri ana belirleyici konumundadır (Skok, 1989).

Son otuz yıllık süre göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamanın etkinliği, çeşitli çevre koşulları altında stratejik planlamanın hangi yöntemlerle uygulandığına yönelik bir çok ampirik araştırma yapılmıştır. Ancak bahsi geçen araştırmaların çoğu özel sektör kuruluşlarına odaklanmıştır. Bu araştırmalardan yola çıkıldığında; stratejik planlama uygulamalarının kamu kurumları için ne derece kullanışlı ve etkin olduğuna dair kanıt niteliğinde az sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir (Hendrick, 2003). Ayrıca, bu çalışmalarda stratejik planlamayı ilk defa gündemine alan kamu kurumları ile tam bir uygulama gerçekleştirerek sofistike bir stratejik yönetim anlayışı geliştiren kurumlar arasında bir ayrıma gidilmemiştir (Singh, 2005).

Türkiye'deki kurumlarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde 135 büyük ölçekli özel sektör kuruluşunda stratejik planlamanın etkiliğinin ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır (Dinçer, Tatoğlu ve Glaister, 2006). Türkiye'deki kamu kuruluşlarına yönelik olarak ise 2006 yılı içinde Stratejik Yönetim Araştırması çalışması gerçekleştirilmiştir. Genel bütçe kapsamında 40, özel bütçe kapsamında 39 kuruluş ile 4 sosyal güvenlik kurumu, 8 belediye ve 4 üniversite olmak üzere toplam 95 kamu idaresini kapsayan araştırma, kamu yönetiminde geçiş programının oluşturulmasına da esas olmak üzere, kamu idarelerinde yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasite ile yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımı ve yönetsel etkinliğe ilişkin düşünce ve algılamalarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir (Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, 2006).

İlgili yazında stratejik planlama uygulamalarının Türkiye'deki kamu kuruluşlarına yönelik olarak stratejik yönetim adımlarının ortaya konmasında hangi metotların kullanıldığı ve bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığına ilişkin bilgi yer almamaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen çalışma ile Türkiye'de kamu kurumlarında, özelde İstanbul'daki yerel yönetimler kapsamında İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul'daki ilçe belediyelerinde stratejik yönetim kapsamında kullanılan metodoloji ve bu çalışmaların yayılımı incelenerek hem ilgili yazına katkıda bulunulması, hem de kamu kurumları için

farkındalık oluşturularak stratejik yönetimin uygulayıcılarına ışık tutulması hedeflenmektedir.

1.3 Araştırmanın Tasarımı

Araştırma literatür araştırması ve saha araştırması olmak üzere iki ana aşamada gerçekleştirilmiştir.

Literatür araştırması ile bir çok metodu ve uygulama alanı olan stratejik yönetim ve stratejik planlama çalışmalarına ilişkin bilgiler çalışmanın amacı doğrultusunda incelenmiştir. Yönetim, stratejik yönetim, stratejik planlama kavramları irdelenmiş, stratejik planlama çalışmalarında yer alan süreç ile Türkiye'deki kamu kurumları ile stratejik planlama ilişkisi özetlenmiştir. İlgili yazının incelenmesinden yola çıkılarak kamu kurumlarında stratejik yönetim adımları ile stratejik yönetim çalışmaları bağlamında gerekli duyulan yaklaşımların neler olduğu belirlenmiştir.

Saha araştırması ise iki ana alandan oluşacak şekilde tasarlanmıştır. İlk alan İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinin incelenmesi, diğeri ise İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesidir. İlk çalışmada; İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci gözlem yoluyla incelenmiş ve bu kapsamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmasında belirlenen misyon, vizyon ve ilkelerin kurum müdürlüklerinin görüşlerinin alındığı bir anket ile ne düzeyde benimsendiği değerlendirilmiştir. İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesinde ise yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Sonuç olarak İstanbul'daki yerel yönetimlerin iki önemli ayağında stratejik planlamanın nasıl gerçekleştirildiği ortaya konmuştur.

1.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma biri İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci, diğeri İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçleri olmak üzere iki ana alanda gerçekleştirilmiştir. Bu iki alanda farklı araştırma araçları kullanılmıştır.

1.4.1 İBB Stratejik Planlama Süreci için Veri Toplama Yöntemi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinin incelenmesinde biri sürece yönelik gözlemlerin gerçekleştirilmesi, diğeri ise anket çalışması olmak üzere iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik planlama çalışması, sürecin fikrîsel arka planı daha önceden hazırlanmış olmakla beraber, fiilen Temmuz 2005'te başlamıştır. Kurum için ilk stratejik plan dokümanı Temmuz 2006 tarihinde son haline kavuşturulmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlama Müdürlüğü, kurumun stratejik planlama süreçlerinin koordinasyonunu sağlayan birimdir. Ağustos 2004'te bu birimde araştırma ve geliştirme alanlarında çalışılmaya başlanmış ve bu iş deneyimleri ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ndeki stratejik planlama faaliyetlerinin tüm adımlarında bilfiil sürecin içinde yer alınmıştır. Bu bağlamda hem süreç bütün ayrıntıları ile gözlemlenmiş, hem de ara ve ana raporlar değerlendirmelerde kullanılmıştır.

Mayıs 2006'da stratejik planlama süreci içinde belirlenen misyon, vizyon ve ilkelerin orta düzey yöneticiler tarafından ne düzeyde benimsendiğinin ölçülmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. EK A. Vizyon, Misyon ve İlkeler Görüş ve Öneri Formu kullanılarak kurum müdürlüklerinin görüşleri alınmıştır. Formların gönderilmesi ve geri dönüşü birimlere resmi yazı yollanması ile gerçekleştirilmiştir.

Vizyon, Misyon ve İlkeler Görüş ve Öneri Formu; demografik özellikler, misyon, vizyon ve ilkeler olmak üzere 4 bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Kurum tarafından vizyon, misyonun üzerinde tanımlandığı için formda ilk olarak vizyonun benimsenmesine yönelik sorgulamalar gerçekleştirilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi vizyonu beş vizyon unsuru üzerine yapılandırılmıştır: "İstanbul'un eşsiz mirasına sahip çıkmak", "İstanbul halkının yaşam kalitesini yükseltmek", "sürdürülebilirlik", "küresel bir kent", "öncü ve önder bir belediye". Formda her bir vizyon unsuru için üç soru sorulmuştur. Çalışmada yeterli hassasiyette ölçüm yapılması amacıyla 5'li Likert ölçek kullanılmıştır. Vizyon unsurlarının uygunluğunun sorgulanmasında; "1" seçeneği "hiç uygun değil", "2" seçeneği "uygun değil", "3" seçeneği "ne uygun, ne uygun değil", "4" seçeneği "uygun", "5" seçeneği "tamamen uygun" ifadesine karşılık gelmiştir. Uygunluğa ek olarak; vizyon unsurlarının her birinin, "10" en yüksek dereceyi ifade edecek şekilde

puanlandırılması istenmiştir. Son olarak vizyon unsurlarının birbiri arasında sıralanması sağlanmıştır.

Misyon bildiriminin değerlendirilmesinde; müdürlüklerin söz konusu tanıma ne derece katıldığı 5'li Likert ölçek kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konu için; "1" seçeneği "hiç katılmıyorum", "2" seçeneği "katılmıyorum", "3" seçeneği "ne katılıyorum, ne katılmıyorum", "4" seçeneği "katılıyorum", "5" seçeneği "tamamen katılıyorum" ifadesine karşılık gelmiştir.

İlkeler bildirimine yönelik sahiplenmenin sorgulanmasında; belirlenen 7 ilkenin araştırmaya katılanlarca ne derece uygun görüldüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada 5'li Likert ölçek kullanılmıştır. 1" seçeneği "hiç uygun değil", "2" seçeneği "uygun değil", "3" seçeneği "ne uygun, ne uygun değil", "4" seçeneği "uygun", "5" seçeneği "tamamen uygun" ifadesine karşılık gelmiştir. Ayrıca her bir ilkeye 10 üzerinden puan verilmesi istenmiştir.

1.4.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri Veri Toplama Yöntemi

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinde kullandıkları yöntemler ve süreç adımlarının kurum faaliyetlerine yön vermede sağlayacağı katkı konusundaki görüşleri EK B İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Anket Formu ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Form hazırlanırken Cesnovar'ın 50 kişiden fazla çalışanı olan Slovenya'daki 90 firmada stratejik yönetim etkinliğinin sistematik uygulamasını etkilerinin belirlenmesi adına yaptığı araştırmada kullanılan Stratejik Planlama Elemanlarının Kullanım Yoğunluğu Formu (Cesnovar, 2006), Devlet Planlama Teşkilatı'nın yayınladığı Stratejik Planlama Kılavuzu'nda kullanılan ifadeler ile Singh'in kar amacı gütmeyen ve New York'ta sağlık sektöründe hizmet sunan 306 kurum üzerinde, stratejik planlama sürecinin etkisinin tespit edilmesi amacıyla kullandığı formdaki ifadelerden (Singh, 2005) yararlanılmıştır. Cesnovar'ın formunda stratejik planlamanın 15 elemanı için bu elemanların kurum çalışmalarındaki kullanımının yoğunluğunun ölçülmesine ilişkin 15 ifade kullanılmıştır. Singh'in formunda ise 34 ifade kullanılmıştır.

İstanbul'da ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinde kullandıkları yöntemler ile süreç adımlarının kurum faaliyetlerine yön verilmesine sağlayacağı katkı belirlenmesi için kullanılan EK B İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Anket Formu iki bölümden oluşmaktadır.

Formun ilk bölümünde stratejik planlama sürecinin kendisinin planlaması, sürecin adımlarının ne düzeyde gerçekleştirildiği ve bu adımların kurum çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığı 5’li Likert ölçek kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki 36 ifadenin değerlendirilmesinde “1” seçeneği “hiç katılmıyorum”, “2” seçeneği “katılmıyorum”, “3” seçeneği “ne katılıyorum, ne katılmıyorum”, “4” seçeneği “katılıyorum”, “5” seçeneği “tamamen katılıyorum” ifadesine karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır.

Süreç adımlarının gerçekleşmesi ve bu adımların kurum çalışmalarına yön vermede sağladıkları katkı ile ilgili sorgulamalar için kullanılan ifadeler Tablo 1.1 ile gösterilmiştir.

Tablo 1.1: İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması Birinci Bölümünde Sorgulanan Konular

	Stratejik Planlama Ana Adımı	Araştırmada Kullanılan İfade	Soru No
		Yasal gereklilikler ortaya çıkmadan önce stratejik planlama çalışmasına başlandı.	1
Süreç Adımının Gerçekleşme Derecesi	Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları	Stratejik planlama süreci; kimin hangi çalışmayı, ne zaman, hangi araçları ve yöntemi kullanarak yapacağı planlamaya geçilmeden önce ayrıntıları ile belirlendi.	2
		Planlama için gereken mali kaynak ihtiyacı planlama öncesinde belirlendi.	3
		Planlama süreci (stratejik plan değil, süreç için) gereken mali kaynak ihtiyacı tahmin edilen şekilde gerçekleşti.	4
		Planlama süreci zamanlama noktasında en ince ayrıntısına kadar belirlendi.	5
		Belirlenen zaman planına uyuldu.	6
		Stratejik planlamanın kurum geneline yayılımının sağlanması için etkin eğitim/eğitimler düzenledi.	7
		Stratejik Analiz	Belediyenin tarihsel gelişimi incelendi.
	Belediyenin yasal yükümlülükleri ve kendi faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen mevzuat incelendi.		10
	Belediyenin faaliyet alanları; bu faaliyetlerin hedef kitleleri ve hangi özelliklerde gerçekleştirileceğini içerecek şekilde tanımlandı.		11
	Paydaş analizi ile; belediyenin paydaşları, bu paydaşların görüş/önerileri ile birlikte belirlendi.		13
	Dış çevre analizi yapılarak; belediyenin kontrolü dışında olan ve belediye için kritik önemdeki fırsat ve tehditler belirlendi.		15
	Belediyenin örgüt yapısı, insan kaynakları yapısı, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali yapısı gibi kurumun kendi potansiyelinden kaynaklanan konular incelenerek güçlü yönler ve zayıf yönler belirlendi.		17
	Stratejik Faktörlerin Analizi	Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenerek stratejiler geliştirildi.	19
	Stratejik Tasarım	Belediyenin varlık nedenini temsil, kimlere hizmet ettiğini, hangi ihtiyaçları karşıladığını tanımlayan nitelikte bir misyon bildirimini yapıldı.	21
		Belediyenin ideal geleceğine ilişkin özgün, ilham veren ve çekici bir vizyon bildirimini sağlanmıştır.	23
		Belediyenin kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya konmuştur.	25

	Stratejik Planlama Ana Adımı	Araştırmada Kullanılan İfade	Soru No
		Kurumun vizyon, mizyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.	27
		Belirlenen stratejik amaçlara yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirilmiştir.	29
	Stratejik Uygulama	Stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır.	31
	İzleme ve Değerlendirme	Stratejik yönetimin sürdürülebilmesi adına izleme ve kontrol faaliyetleri, bu faaliyetleri kimin ve hangi yöntemle yapılacağı ile birlikte belirlenmiş ve uygulamaya sokulmuştur.	33
Süreç Adımlarının Kurum Çalışmalarına Yön Verilmesine Sağladığı Katkı	Stratejik Analiz	Kurumunun tarihsel gelişiminin incelenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	9
		Belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	12
		Belediyenin paydaşlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	14
		Dış çevre analizinin yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	16
		Kurum içi analiz yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	18
	Stratejik Faktörlerin Analizi	GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler) analizi yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	20
	Stratejik Tasarım	Misyon bildirimini, stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	22
		Vizyon bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	24
		İlkelerin ortaya konması stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	26
		Stratejik amaçların geliştirilmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	28
		Hedeflerin belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	30
	Stratejik Uygulama	Performans programının hazırlanması kurum çalışmalarına sağlıklı bir şekilde yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	32
	İzleme ve Değerlendirme	Faliyet raporları, performans programlarının izlenmesi ve kontrol edilmesine altlık oluşturacak biçimde hazırlanacaktır.	34
	Genel Değerlendirme	Stratejik plan kurumun iç ve dış bünyesindeki paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda, katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır.	35
Stratejik plan genel olarak hizmet sunumundaki etkinliği önemli ölçüde artırmaktadır.		36	

Formun ikinci bölümüne stratejik planlamanın tanımlanan 15 temel elemanın/adımının hangi yöntem/yöntemler kullanılarak gerçekleştirildiğinin tespiti için bir tablo konmuştur. Bu tabloda, literatür araştırmaları sırasında belirlenen ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinde gözlemlenen 10 değişik yöntem seçenek olarak belirtilmiştir. Süreç adımlarında kullanılan yöntemlere ilişkin

sorgulamalar Tablo 1.2’de gösterilmiştir. Bu bağlamda sözü edilen adımların hangi yöntemlerle gerçekleştirilebileceğine ilişkin seçenekler ise aşağıdaki gibidir:

- ✓ Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi
- ✓ Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı
- ✓ Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı
- ✓ Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi
- ✓ Danışmanlık desteği alındı
- ✓ Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı
- ✓ Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı
- ✓ Eğitim alındı
- ✓ Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi
- ✓ Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi

Tablo 1.2: İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması İkinci Bölümünde Sorgulanan Konular

Stratejik Planlama Ana Adımı	Stratejik Planlama Alt Adımı
Stratejik Analiz	Tarihsel Gelişimin İncelenmesi
	Yasal Mevzuatın İncelenmesi
	Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi
	Paydaş Analizi
	Dış Çevre Analizi
	Kurum İçi Analiz
Stratejik Faktörlerin Analizi	GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) Analizi
Stratejik Tasarım	Misyon Bildirimi
	Vizyon Bildirimi
	İlkeler Bildirimi
	Stratejik Amaçların Geliştirilmesi
	Hedeflerin Geliştirilmesi
Stratejik Uygulama	Performans Programının Hazırlanması
İzleme ve Değerlendirme	İzleme ve Kontrol Çalışmaları
	Faaliyet Raporunun Hazırlanması

1.5 Ana Küttele ve Örneklem

Araştırmanın iki ana modülü için ana kütle ve örneklem yapısı farklı olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

1.5.1 İBB Stratejik Planlama Süreci Ana Kütle ve Örneklemi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama sürecinin incelenmesinde ilk aşamada süreç gözlemlenmiş ve kullanılan dokümanlar incelenmiştir. İkinci aşamada ise; EK A Vizyon, Misyon ve İlkeler Görüş ve Öneri Formu kullanılarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlüklerinin görüşleri alınmıştır. Kurumda 80 müdürlük bulunmaktadır. Formlar resmi yazı yoluyla birimlere yollanmıştır. 80 müdürlük içinde 30 tanesi formu doldurmuştur. Müdürlüklerden EK A Vizyon, Misyon ve İlkeler Görüş ve Öneri Formu geri dönüş oranı %37.5 olarak gerçekleşmiştir.

1.5.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri Ana Kütle ve Örneklemi

İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesi için EK B İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Anket Formu tüm ilçe belediyelerine gönderilmiştir. İstanbul'da 32 ilçe bulunmaktadır. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesinde geçen "Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir." ifadesi nedeniyle İstanbul'daki ilçe belediyelerinin 5 tanesi stratejik plan yapmakla yükümlü değildir (EK B). Geri kalan 27 ilçe belediyesinin hepsinden geri dönüş sağlanmıştır. Böylelikle İstanbul ilçe belediyeleri için araştırma tüm anakütle üzerinden gerçekleştirilmiştir.

1.6 Araştırmanın Kısıtları

Stratejik planlama kavramı, Türkiye'deki kamu kurumlarının gündemine Kamu Yönetimi Reformu ile girmiştir. Türkiye'deki kamu kuruluşlarının ilk stratejik plan dokümanlarını hazırlama tarihleri Stratejik Planlama Yönetmeliği ile belirlenmiştir. İlk çalışmaların sonuçları 2007-2011 arası yıllara dönük olarak 2006 yılı içinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların getirileri, kurumların performanslarının artışına katkısı, organizasyonel etkileri gibi bir çok alandaki etkilerinin ölçülebilmesi için 1 yıllık bir süre yeterli bir süre bir değildir. Bu kurumlar için stratejik planlama ve kurumsal performans kavramları çok yeni kavramlardır. Bu bağlamda stratejik

planlamanın kamu kurumlarındaki kurumsal etkilerinin ölçülmesi gibi bir konuya girilmemiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlüklerinin misyon, vizyon ve ilkeler bildirimleri hakkındaki görüşlerinin alınması için gönderilen formların geri dönüş oranının düşük olması kurum görüşlerinin temsil edilme oranını azaltmıştır. Geri dönüş oranının düşük olmasının altında kurum orta düzey yöneticileri açısından stratejik yönetimin yeni bir kavram olması, konunun öneminin ve olası sonuçlarının yeterince algılanamamış olması gibi nedenler yattığı düşünülmektedir. Kavramların henüz yabancı olması sonuçların doğruluğunu da etkilemektedir.

İlçe belediyeleri stratejik planlama süreçlerinin incelenmesi amacıyla kullanılan formlardan geri dönüş oranı %100 oranında geri dönüş sağlanarak ana kütlenin tamamıyla temsil edilmesi söz konusu olmuştur. Ancak ilçe belediyeleri için de stratejik yönetim ve performans esaslı yönetim yaklaşımlarının yeni kavramlar olması araştırmada kullanılan formun derinlemesine bir araştırmaya izin vermeyecek şekilde hazırlanmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca, ilçe belediyelerinin önemli bir kısmında stratejik yönetimden sorumlu olan kişi/ekip belirlenmemiş, dış kaynak kullanılmıştır. Bu nedenle kimi ilçe belediyelerinde gerçekleştirilen süreçle ilgili kapsamlı bilgi sahibi olan kişi/kişiler bulunmamaktadır.

Bir başka kısıt ise; kamu kurumları için stratejik yönetimin uygulama ayağı olan performans programı ile izleme-değerlendirme niteliğindeki faaliyet raporları arasında olması gereken ilişkininin yeterince kurulmamasından kaynaklanmıştır. Kimi ilçe belediyelerinde stratejik plan dokümanı, performans programı dokümanı ve faaliyet raporu belgesi farklı birimler tarafından yapılmıştır ve bu durum da stratejik yönetim araçları arasındaki ilişkinin olması gerektiği biçimde kurulmasını engellemiştir. Araştırma aracı olarak kullanılan EK B İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Anket Formu çoğu zaman ilçe belediyeleri bünyesindeki tek bir birim tarafından doldurulmuştur. Bu nedenle; stratejik planını, performans programını ve faaliyet raporunu farklı kişi/birimler tarafından yaptırılan ilçe belediyeleri stratejik planlama süreç adımlarında kullandıkları yöntemle ilişkin bilgileri eksik vermiştir. Araştırmanın zaman kısıtı nedeniyle söz konusu ilçe belediyelerine geri dönüş yapılarak, tam bilginin alınması gerçekleştirilememiştir.

Araştırmanın tasarımında ilçe belediyelerinin stratejik plan ve performans programlarının incelenmesi de planlanmıştır. Ancak ilçe belediyelerinde konuyla

ilgili geri dönüş sağlanamamış, geri dönüş yapmayan belediyelere dönülerek sadece anket formunu yollamaları sağlanabilmiştir.

2 TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetimin anlaşılması adına; yönetim, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarına ilişkin temel bilgiler verilmiş. Bu kavramların tarihsel gelişimleri üzerinde durulmuştur.

2.1 Yönetim

Yönetim konusu yönetimin tanımları ve yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi başlıkları altında incelenmiştir.

2.1.1 Yönetim Tanımları

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve faaliyetimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Ana-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetir. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001).

Yönetim, kısaca başkaları vasıtası ile iş görme olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2001). Ayrıca yönetim, en geniş anlamı ile amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunun işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir (Tosun, 1978).

Yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu

etkiler. Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşma sürecidir (Güçlü, 2003).

2.1.2 Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir ve iki kişinin ortak bir amaç doğrultusunda hareket ettiği her yerde vardır. Günümüz organizasyonlarının ve yönetiminin esasları 18. yüzyıl başlarına dayanmaktadır. Organizasyon ve yönetim prensipleri; devlet, dini kurumlar ve askerliğin yönetim prensipleri ile Adam Smith'in uzmanlaşma fikrine dayanmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında yönetim; uzmanlaşmanın olmadığı dönem, iş bölümünün var olduğu ve yönetimin bilimsel olarak ortaya çıktığı dönem olmak üzere üç evrede incelenebilir. (Serdar, 2001).

2.1.2.1 Uzmanlaşmanın Olmadığı Dönem

Uzmanlaşmanın olmadığı dönem insanlık tarihi ile başlamaktadır ve Adam Smith'in uzmanlaşmayı ekonomik bir yapıya kavuşturmasına kadar devam eder. Bu dönemde günümüz organizasyon yapısı ve yönetim anlayışlarını görmek zordur. Bu dönemin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitim çok düşük
- İşbölümü çok zayıf
- Zayıf ekonomik hareket
- Yerel ekonomik faaliyet
- Teknolojinin olmaması
- Ustabaşı esaslı üretim
- Düşük üretim miktarı
- Küçük işletmeler

Bu dönemde üretim ağırlıklı olarak tek kişi tarafından ya da bir sahibe bağlı ustabaşılardan oluşan bir grup tarafından yapılmaktadır.

2.1.2.2 İşbölümünün Ortaya Çıkışı

Uzmanlaşma ve işbölümü kavramlarının ortaya çıkması ile üretim miktarının artırılması sağlanmıştır. Geliştirilen yöntemlerle üretim alt işlemlere bölünmüş ve

birbirini takip eden her bir işlem ayrı kişiler tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Serdar, 2001).

2.1.2.3 Yönetimin Bilimsel Olarak Ortaya Çıkışı

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren A.B.D. sanayileşmede ilerlemeye başlamış ve buna paralel olarak, yönetim düşüncesinde de gelişmeler olmuştur (Serdar, 2001).

Bilimsel Yönetimin kurucusu olarak nitelendirilen Frederick Winslow Taylor çalışmalarını yaptığı gözlem ve incelemelerine dayandırmıştır. Taylor, gözlemlerini şöyle tanımlamıştır (Serdar, 2001):

- Çalışma düzeninin verimsiz olması
- Çalışanların tembellik ve işten kaytarma eğilimi içinde olmaları
- İş usullerinin standartlaştırılmamış olması
- İşçilerin işe alımında ehliyet, kabiliyet ve kapasitelerinin gözönüne alınmaması
- İşlerin standart sürelerinin belirlenmemiş olması,
- Yönetime ait sorumlulukların bir kısmını işçilerin yüklenmesi.

Taylor'un çalışmaları temel olarak bu gözlemlere dayanmış ve temel amacı da israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonel önlemler olarak ortada kaldırmak ve verimliliği artırmak olmuştur (Serdar, 2001).

F. W. Taylor, bilimsel yönetimin temel esaslarını dört genel ilkede toplamış ve bu ilkeleri “yöneticinin yeni görevleri” olarak nitelendirmiştir (Serdar, 2001).

1. Her işin her bir unsuru için tecrübeye dayanan geleneksel iş görme yöntemleri yerine bilimsel metoda dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntemleri geliştirilmelidir (Serdar, 2001).

2. Personel seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi bilimsel yöntemlerle yapılmalıdır.

3. Yeni yöntemlerin benimsenmesi ve uygulanması için, yönetici ve işçilerin işbirliği içinde çalışması sağlanmalıdır.

4. İşçi ve yönetim arasında iş ve sorumluluk bölümü yapılmalıdır.

Taylor, bilimsel yönetimi şöyle tanımlamıştır: “tecrübe yerine bilim, anlaşmazlık yerine uyum, bireycilik yerine işbirliği, kısıtlı üretim yerine maksimum üretim,

bireyleri kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek.”. Bilimsel yönetimin temel varsayımları şu şekilde sıralanmaktadır (Serdar, 2001):

- Endüstriyel süreçler, bilimsel gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılabilir. Örneğin, işçinin faaliyetleri temel hareketlere indirgenip incelenebilir.
- Her faaliyet için standart zaman belirlemek mümkündür. Bu zamanlar işlerin tamamlanma sürelerini oluşturur.
- Belirlenen standartlar ve gerçekleştirilenler doğrultusunda işçilere en uygun yöntemler öğretilir.
- İşçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri sağlanabilir.
- İnsan davranışı ve insanı çalışmaya iten faktörler ile ilgili varsayım rasyonel ekonomik insan modelini temel alır. Bu model insanın alternatifler arasından seçim yaparken rasyonel davranacağını ve onu teşvik eden faktörlerin başında paranın yer aldığını varsayar.

Bilimsel yönetimde kullanılan araçlar ise aşağıdaki gibidir (Serdar, 2001):

- Zaman etütleri ve bu etütlerin yapılabilmesi için gerekli araç ve yöntemler,
- Fonksiyonel ustabaşılık,
- Tüm araç - gereç, iş usul ve yöntemlerinin standartlaştırılması,
- Planlama grubu veya departmanının kurulması
- Zaman tasarrufu sağlayan araçların kullanılması
- İş emri kart ve formlarının kullanılmasının ödüllendirilmesi,
- Farklılaştırılmış ücret seviyeleri,
- İş takip sistemi,
- Modern maliyet sistemi.

Yönetim Süreci: Yönetim Süreci yaklaşımı Fransız Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir. Toplam 14 prensipten meydana gelir (Serdar, 2001):

1. İşbölümü ilkesi uzmanlaşmaya yol açarak yetkilerin ayrılmasına olanak sağlar.

2. Yetki ve sorumluluk ilkesi; yetki kullanımının sorumluluk doğurduğuna ve sorumluluğun bir ceza veya mükafatı gerektirdiğine işaret eder. Sorumluluk yetkinin ayrılmaz bir parçasıdır.
3. Yönetim birliği ilkesi; aynı amaca bağlı faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini gerektirir. Yönetim birliği yapının düzenlenmesiyle ilgilidir.
4. Kumanda zinciri ilkesi; en üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zincirinin haberleşme ve diğer ilişkiler için takip edilmesi gereken bir yol olduğunu ortaya koyar.
5. Merkezci yönetim ilkesi; organizasyonlardaki hareket ve davranışların tek bir merkezden yönetilmesi gerekir.
6. Kumanda birliği ilkesi; her astın bir üste bağlı olması, bir üstten emir alması ve bir üste hesap vermesi yükümlülüğünü ifade eder.
7. Disiplin, itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve işletme mensupları arasındaki anlaşma hususlarına saygı şeklinde ortaya konulmaktadır.
8. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi; işletme çıkarlarının kişi çıkarlarına feda edilmemesi gerekliliğini vurgulayan bir ilkedir.
9. Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler ilkesi; çalışan kişilerin emekleri karşılığı ödenen ücretin adil olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.
10. Hakkaniyet ilkesi; üstlerin astlara, astların iyi niyet ve sadakatlerini sağlamak amacıyla iyilikle ve eşit bir biçimde davranmasını ifade eder.
11. Düzen ilkesi; her şeyin yerinin iyi seçilmiş olmasını ve aynı şekilde personele belirlenen yerin de iyi seçilmiş olması gerektiğini vurgular.
12. Personelde devamlılık ve denge ilkesi; personelin işe alışması ve personelin devri konularını içermektedir. Buna göre personelin işe alışmasını engelleyen tutumlar işten ayrılmalara ve yüksek personel devrine neden olur ki; bu da başarısız bir yönetimin göstergesidir.
13. Girişim ilkesi; plan yapma ve uygulama yeteneğinin bütün personelde geliştirilmesi gereken bir nitelik ve yetenek olduğunu vurgular. Bunun için yöneticinin gerektiği zaman izzeti nefisinden dahi fedakarlık ederek astlarına güvenmesi, yetki vermesi ve iş yapma olanakları sağlaması gerekmektedir.

14. Personelde işbirliği ruhu ilkesi; birlikten güç doğduğu gerçeğine dayanarak personelin kuruluş amacı etrafında birleşmesini ve uyum içinde hareket etmesini vurgular.

Bürokratik Yönetim: Bürokratik yönetim Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber büyük organizasyonların akılcı şekilde nasıl yönetileceğini araştırmıştır. Bu nedenle önerileri büyük çaplı organizasyonlara yöneliktir. Bürokratik yönetim en geniş uygulamayı kamu alanında bulmuştur. Kamu kuruluşlarının iki özelliği bürokratik yönetim için çekici olmuştur. Birinci özellik kamu kuruluşlarının büyük çaplı olmasıdır. İkinci özellik ise kamu hizmetlerinin kamu adına gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin uygulanmasında nesnellik birinci koşuldur (Serdar, 2001).

Bürokrasinin fonksiyonları aşağıda şekilde sıralanmaktadır (Serdar, 2001):

1. Uzmanlaşma; Fonksiyonel uzmanlık bir işi yapmak için gerekli bilgiye dayanan uzmanlıktır. Fonksiyonel uzmanlık bir organizasyonun şemasına yansır. Fonksiyonel uzmanlık bilgi (knowledge), beceri (skill) ve süreci (process) kapsar.
2. Belirginlik bürokratik yönetimin diğer prensibidir. Belirginlik kimin, neyi, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Bu prensip yönetim literatüründe rol belirginliği olarak tanımlanmıştır. Her çalışanın ondan ne beklediğini ve ne yapması gerektiğini hiçbir tereddüte yer bırakılmayacak şekilde bilmesi gerekir. Bunu sağlayacak araçlar görev tanımları, prosedürler, programlar ve faaliyet planlarıdır. Görevin belirliliğini en açıkça ortaya koyan araç görev tanımlarıdır.
3. Bir organizasyondaki birimler, kumanda zinciri ile sonuçlanan yetki hiyerarşisi içinde kurulmalıdır. Bürokratik yönetimin bu prensibi yönetim süreci prensipleri olan kumanda birliği, kumanda zinciri ve yön birliği prensiplerini içermektedir.
4. Organizasyonlardaki çalışanların seçimi teknik becerilere dayanmalıdır. Bürokratik yönetim akılcılığı esas aldığı ve akılcılık da teknik beceri ve bilgiye dayandığı için çalışanlar bu esasa göre seçilmelidir. Bunu sağlamak için pozisyonların gerektirdiği beceri ve bilgiler belirlenmelidir. Pozisyon tanımlarında bunlar belirtilmelidir. Personel istihdamının bütün aşamaları teknik beceri ve bilgiye göre tasarlanmalı ve işleyiş bu tasarıma göre olmalıdır. Pozisyonların gerektirdiği teknik beceri ve bilgiler iş analizi ile gerçekleştirilir.

5. Bir organizasyondaki kişiler yönetim tarafından atanmalıdır. Diğer yandan kişiler seçilerek pozisyona geldiklerinde kararları akılcı olmayacak bunun yerine seçenlerin beklentilerini karşılamaya yönelik olacaktır. Bununla beraber Weber bazı kamu görevleri için bu prensibin uygulanamayacağını ifade etmiştir. Örneğin belediye başkanları seçimle işbaşına gelir.
6. Bürokraside çalışanlar (hem yönetici hem yönetici olmayanlar) kurallara uymakla yükümlüdürler. Bu açıdan yöneticiler hem kurallara uyarlar hem yönetici olmayan personelin kurallara uymalarını sağlarlar. Dolayısıyla herkes kurallara uymakla yükümlüdür. Bu zorunlulukta bir istisna yoktur. Kurallar yazılı ve önceden belirlenmiş olmalıdır. Kurallar onu koyan yetki tarafından değiştirilir. Değiştirilmediği sürece herkes mevcut kurallara uyar. Kurallar bilinebilirlik, yaygınlaştırılabilme, kontrol için kullanılabilme ve nesnel olarak uygulanabilme açısından yazılı olmalıdır. Benzer şekilde iletişim yazılı olmalıdır. Bu yazışmaları hazırlamak ve kuralları yazılı hale getirmek için sekreterler istihdam edilir.
7. Bürokraside bütün çalışanlar işlerini duygu ve düşüncelerinden uzak olarak gerçekleştirmelidir. Bu açıdan bir ast üstüne bağlı değil, üstün bulunduğu makama bağlıdır. Duygu ve düşünceler yerine kurallara dayanılarak işler gerçekleştirilir.
8. Özel hayat ile yönetimin ayrışması ilkesi bürokratik yönetimin diğer bir prensibidir. Bir organizasyonda çalışanların varlıkları ile organizasyonun varlıkları arasında ilişki olmamalıdır. Organizasyonlar, çalışanların kişiliğinden ve yapısından ayrı tutulmalıdır. Yönetici personel yönettiği organizasyonun mülkiyetine sahip değildir, görevini satamaz, çocuklarına devredemez.
9. Çalışanlar için ilerleme (kariyer) sistemi kurulmalıdır. Kariyerdeki ilerlemeler uzmanlık seviyelerine ve kıdemlerine bağlı olarak gerçekleşmelidir. İlerlemelerde çalışanların liyakat değerlendirmeleri önemli rol oynar.

Klasik yönetim düşüncesi eleştirilere rağmen yönetim uygulamalarına esas teşkil etmiş ve yararlı olmuştur. Neo-Klasik, Modern ve Neo-modern yönetim düşüncesi sistemlerine de temel oluşturmuştur. Klasik yönetim düşüncesinin yönetim uygulamalarındaki vazgeçilmezliğinin nedenlerini Stephenson beş noktada toplamaktadır (Serdar, 2001):

1. Teorik yönden basit olması ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılması

2. Belirsizliği azaltan varsayımlara dayanma
3. Yöneticilerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olması
4. Yöneticilerin güçlükle karşılaştıkları duygusal faktörleri göz önüne almaması
5. Büyük ölçüde, bizzat yöneticilerin katkıları ile gerçekleştirilmiş olması

Klasik yönetimden sonra çeşitli yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Serdar, 2001):

- İnsan ilişkileri (Neo-klasik yönetim anlayışı)
- Modern yönetim
- Durumsal yaklaşım
- Sistem yaklaşımı
- Kültürel yönetim
- Post modern yönetim

Bu yönetim yaklaşımlarının çoğunun klasik yönetim ve daha sonra toplam kalite yönetimi gibi yönetim anlayışlarının özelliği olan yönetimin nasıl yapılması gerektiğini gösteren önermeleri çok azdır. Bu yönetim anlayışları klasik yönetim anlayışını etkilemiş ve zamanla klasik yönetim yaklaşımı yeni önermeler geliştirmiştir. Çevresel değişiklikler, stratejik düşüncenin işletme hayatına girmesine neden olurken, içeriye yönelik bakışa dışarıya yönelik bakış eklenmiştir.

Yüzyıl boyunca dünyadaki bütün organizasyonları etkileyen klasik yönetimin, başarı için ortaya koyduğu önermeler dört başlık altında toplanabilir (Serdar, 2001):

1. Büyüklük : Büyüme organizasyonların temel güdülerinden biridir. Çeşitli şekilde büyüme gerçekleştirilir. İlişkili ve ilişkisiz büyüme, bir organizasyonun seçeneklerini oluşturur. İlişkisiz büyüme daha çok karlılığı yüksek alanlara yöneliktir. İlişkili büyüme ise maliyetleri düşürme, rekabet gücünü artırmaya başka ifade ile kaynakları etkin kullanmaya dayanır.

2. Rol belirginliği: Büyük organizasyonlarda çalışanlar arasındaki koordinasyonda sorun çıkmaması ve verimliliğin yüksek olması için herkes ne yapması gerektiğini bilmesi ve belirtilen spesifikasyonlara göre görev yapması gerekir. Bu nedenle organizasyonlarda rol belirginliği sağlanmalıdır.

3. Uzmanlaşma: Uzmanlaşma görevlerin alt parçalara bölünmesiyle elde edilir. Uzmanlaşma ile yüksek verimlilikler elde edilir.
4. Kontrol: Parçaların organizasyonun bütüne ait hedef doğrultusunda hareket ettiğinden emin olmak için parçaları gözden geçirmek ve sapma olduğunda müdahale etmek gerekir.

2.1.2.4 Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı

Neo-klasik yönetim anlayışı insan ilişkileri hareketi ile tanımlanır. Genel olarak klasik yönetimin postulalarını esas alır. Bununla beraber bu postulaların insanlar tarafından değiştirildiği kabul edilir.

Neo-klasik yönetim anlayışı organizasyon teorisine davranış bilimlerini sokmuştur. Neo-klasik yönetimin diğer katkısı yönetime informel organizasyon kavramı olmuştur. Bu anlayışın prensipleri şu şekilde sıralanmaktadır (Serdar, 2001):

1. İş bölümü: Uzmanlaşma endüstriyel hatalara ve monotonluğa neden olur. Nihai ürüne olan katkının çok küçük olması önemsiz iş anlayışının gelişmesine yol açar. Bu çalışanın yalnızlık duygusuna ve işten izole olmasına neden olur. Uzmanlaşma yönetimin işlevlerini de etkiler. Uzmanlaşma koordinasyon ve motivasyonun önemini artırır. Motivasyon ve koordinasyon liderlik ile ilgilidir.
2. Kontrol sahası: Kontrol sahası insanın fonksiyonudur ve kati bir sayı ile ifade edilmesi mümkün değildir. Yönetimsel becerilerdeki bireysel farklılıklar, nezaret edilen kişinin, işlevin tipi ve iletişimin genişliği kontrol sahasını belirler.
3. Merkezkaç yönetim: İşletme büyüklüklerinin de artmasıyla merkezkaç yönetim benimsenmiştir.
4. Hiyerarşik ve fonksiyonel süreçler: Klasik teori yetki devrinde ve fonksiyonel süreçlerde mükemmelliği esas alır. Neoklasik yaklaşıma göre bu konularda mükemmel olmamak insan sorunlarına yol açar. Örneğin yetki ve sorumluluğun devredilmesindeki hatalar devredilen kişi açısından memnuniyetsizlik yaratır. Yetkilerin çakışması ve yetki eksikliği hep sorunlara yol açar.
5. Yapı: İnsan davranışları en iyi organizasyonel planları bile bozar. Neoklasik yaklaşımı organizasyonlardaki sürtüşmelerin nedeninin farklı işlevleri yerine getiren kişiler arasında olduğunu ifade eder. Örneğin emir, kurmay ilişkileri sorunlu alanlardır.

6. Neoklasik teori, sürtüşmelerin ve çelişkilerin azaltılması amacıyla, katılım, aşağıdan yukarıya yönetim, ortak komiteler ve daha iyi iletişim araçlarını önerir.

2.1.2.5 Modern Yönetim Yaklaşımı

Yönetim bilimsel olarak 1900'ü yıllarda başlamıştır. Klasik (geleneksel) yaklaşım olarak adlandırılan bu yönetim sistemi, insana değer vermeyen, üretkenliği ön planda tutan, insanları makina gibi gören bir özelliği yansıtmaktaydı. 1930'lu yıllarda, ağırlığın sosyal davranışlar, teknoloji ve çevre şartları üzerine yoğunlaştıran Neoklasik yönetim modeli uygulamaya konulmuştur. 1960'lı yıllarda ise, ağırlığı insan davranışları üzerine kurulan modern yönetim yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır (Serdar, 2001).

Modern yönetim modeli üç ayrı yaklaşımı beraber getirmiştir. Birincisi, yönetimi çevresi ile bir bütün olarak gören “sistem yaklaşımı”dır. İkincisi, çevrenin şartlarına göre değişik çözümleri uygulamaya koyan “duruma göre değişme yaklaşımı”dır. Üçüncüsü ise, mevcut sistem incelenerek “duruma göre, sistem yaklaşımı” ile “duruma göre değişme yaklaşımı”ni birlikte uygulayan “stratejik yönetim” yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerde stratejik planlama ve stratejik çalışma birimleri (strategic business unit) olarak uygulamaya konulmuştur (Gardner, 1986). Stratejik yönetim kavramı, 1980'li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir.

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan genel olarak bakıldığında; (a) Yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), (b) İnsana ağırlık veren davranışçı (neoklasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve (c) örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmiştir (Düren, 2000; Erdoğan, 2000):

20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde, Taylor'un “bilimsel yönetim” yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. Ancak, bu dönemde örgütlerin çevreleri, fazla bir dikkat ve araştırma konusu olmamıştır.

Önceliğin mal ve hizmet arzı olarak belirlendiği 1950’li yıllara kadar en önemli çalışma konusu, mekanistik kalite kontrol çabalarıdır. Büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Fayol’un, 1916’da yazdığı “Sınai ve umumi işlerde idare” isimli eserinde ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve on dört yönetim ilkesi, 1950’li yıllara kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur.

1950’li ve 1960’lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır.

1960’lı yıllar tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici niteliktedir. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır.

1970’li yıllarda, işletme yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar- Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir.

1980’li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970’lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir (Düren, 2000):

1. Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
2. Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
3. Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,

Bu çerçevede 1980’li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarının daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980’lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır (Güçlü, 2003).

2.2 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimle ilgili olarak; konunun tarihçesi, tanımı ve kapsamı, stratejik yönetim yaklaşımları, stratejik yönetimin faydaları, stratejik yönetimde kullanılan temel kavramlar ve stratejik yönetim sürecinin ana adımları incelenmiştir.

2.2.1 Stratejik Yönetimin Tarihçesi

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

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993).

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatiboğlu, 1986). Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder (Gümü, 1995).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır (Güçlü, 2003).

Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Üzün, 2000). Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler Tablo 2.1'de gösterilen biçimde gerçekleşmiştir. (Pamuk ve diğerleri, 1997).

Tablo 2.1: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler

Dönem	Bilimsel Evre
	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk, ve diğerleri, 1997).

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak da adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktalan görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri geliştirilmiştir (Güçlü, 2003).

1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970'li yıllarda hedeflere ulaşmadaki zorluklar, geleceği tahmin etmenin yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer (Güçlü, 2003).

Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda Stratejik Yönetim süreci kurulur. 1985'li yıllarda stratejik yönetimden stratejik senaryolar yaklaşımına geçilir. Ancak bu dönem uzun sürmez. Stratejik planlama, gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir. Stratejik yönetim belirlenen çevresel değişimler karşısında uygulamaya geçişi kolaylaştırmaktadır. Stratejik senaryo yaklaşımı ise gelecekteki farklı durumlarda nasıl davranılacağını göstermektedir (Güçlü, 2003).

Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş, 1990'lı yılların stratejik anlayışını belirlemektedir. Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi bir bütün olarak değerlendirilirse, dönemler arası geçiş ve farklılıkları Tablo 2.2 Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçiş ve Farklılıkları ile gösterilebilir (Güçlü, 2003).

Tablo 2.2: Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Odak Noktaları

Dönem	Odak Noktası
Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılabilecek nokta, kapalı örgüt
Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
Stratejik Görüş	Öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminin ana tema, odak noktaları, temel kavram ve nitelikler ile örgütsel göstergeleri Tablo 2.3 ile özetlenmiştir (Grant, 1995).

Tablo 2.3: Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, planlama ve kontrol	Kurumsal planlama	Kurum stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında yerini belirleme	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik bir görünümü
Temel Kavram ve Tekniker	Mali bütçeleme, yatırım planlama, proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji analizi	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliğinin analizi, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Kurumun kilit fonksiyonu olarak yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasviyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, stratejik birleşmeler, yönetim bilişim sistemleri, insan kaynakları yönetimi ve yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

2.2.2 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Stratejik yönetimin kapsamı ile ilgili bilgi verilirken; stratejik yönetimin tanımı yapılmış, amaçları üzerinde durulmuş ve özellikleri ifade edilmiştir.

2.3 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, kavramı, 1980'lerden sonra işletme literatürüne girmiştir. Bu kavram “strateji” ve “yönetim” kelimelerinin birleşiminden elde edilmiştir. Stratejinin, planlama yönünden eksik kalacağını ve stratejilerin uygulamaları ile ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. (Taşkıran, 1990).

Yukarıda da belirtildiği gibi strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri analiz ederek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenerek gerek duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Stratejik yönetim sürecindeki faaliyetleri şu şekilde özetleyebiliriz (Dinçer, 2004):

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
2. Çeşitli ürün/pazar bileşenleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
3. Geçmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile ilgili fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
4. İşletmenin stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
5. Stratejilerin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için uygun planlama, koordinasyon ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesi.

İşletmenin temel fonksiyonları ve yaklaşımı, stratejik yönetimde değişmemekte ancak, bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevrede odaklanmaktadır. Dış çevre, işletmeler için fırsatlar yaratacak koşullar veya tehdit oluşturan koşullar barındırabilir. Stratejik yönetim işletmelerin geçmiş başarılarının tekrarlanması yerine, beklenilmeyen durumların üstesinden gelinmesini ve yeni fırsatlar yaratılmasını amaçlamaktadır (Saka, 2000).

Fonksiyonlar bakımından incelendiğinde, işletme yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol) ve yaklaşımı stratejik

yönetimde de değişmemekte, ancak bunlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin amacı beklenmeyen durumların üstesinden gelerek çevresel sorunların giderilmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlanmasıdır (Önder, 2001).

Değişimin sürekli artan yoğunluğunda kurumlar etkinliklerini ve verimliliklerini artırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorundadırlar. Özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve politik yapıdaki değişimler sebebiyle, kurumların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri, değişimden yararlanabilmeleri, beklenmedik olaylardan en az etkilenmeleri, gelişebilmeleri ve sürekli başarılı olmaları, uygulanacak yönetim sistemlerine bağlıdır. Günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkabilmek için, işletmeler değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler. Çevredeki değişimlere paralel olarak işletmedeki değişimleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır (Serdar, 2001).

Yönetim üzerinde bir otorite olan Peter Drucker'a göre üst yönetimin görevleri (Serdar, 2001):

- Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak, yani, stratejik planlama yapmak.
- Kurumun standartlarını belirlemek.
- Personel teminini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak.
- Kurumun çevresi (kurumun sahipleri, hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkilerini yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek.
- Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak.
- Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmaktır.

Stratejik yönetimde, yöneticilerin, kurumun uzun vadede yönünü ortaya koyarak, belli hedefleri tesbit etmeleri, iç ve dış etkileri dikkate alarak bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeleri ve seçilen hareket planlarının sorumluluğunu almaları gerekir (Thompson, 1987). Stratejik yönetim, bir kurumun gelecekteki yönetiminin belirlenmesi ve kurumun uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen kararların uygulanmasıyla ilgilidir (Gardner, 1986).

Yapısal değişikliğe yönelik kararların alındığı yönetim türü stratejik yönetimdir (Akdemir, 1992). Stratejik yönetimle, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme faaliyetlerinin yapılması, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içinde her türlü yapısal ve motive edici tedbirlerin

alınarak yürürlüğe konması ve stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca seçilen hareket planlanını yürütmek için sorumluluk alan üst yönetimin yürüttüğü faaliyetlerin toplamı, stratejik yönetimin parçasıdır (Thompson, 1987).

2.3.1 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin temel özellikleri incelediğinde öne çıkan unsurların aşağıda sıralanan şekilde olduğu görülmektedir (Dinçer, 2004):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira, stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
2. Stratejik yönetim, geleceğin yönetimidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilenir. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütün içerisinde ele alır. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetler en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
8. Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ilişkin kaynak ve verileri çok çeşitlidir.

Stratejik yönetimin temel özellikleri açısından fonksiyonel yönetim arasındaki farklar Tablo 2.4'te gösterilmiştir (Dinçer, 2004).

Tablo 2.4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

2.3.2 Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemden çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar, geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında birçok farklı strateji geliştirilebilir (Eren, 2000).

Bu stratejilerin geliştirilmesinde yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar birçok değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu sebeple, strateji

geliştirilirken sayısız yaklaşımla karşılaşılabilir. Ancak burada stratejilerin geliştirilmesinde hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın, duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği önemle vurgulanmalıdır. Çünkü stratejik yönetimin başarısı buna bağlıdır. Bununla birlikte problemlerin en uygun çözümünü sağlayacak sezgi ile analiz arasında açık bir sezginin bulunmadığı da belirtilmelidir. Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılacak yaklaşımlardan bazıları şunlardır. Stratejik yönetimin geliştirilmesinde kullanılacak önde gelen yaklaşımlar; bütünleşmiş planlama, uyumlaştırıcı araştırma, sezgi, stratejik faktör ve taklit yaklaşımlarıdır (Wortman, 1975):

1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı: Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında her şeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur. En önemli nokta, öncelikle şirketin stratejik planlarının hazırlanmasıdır (Güçlü, 2003).
2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı: Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır (Güçlü, 2003). Genel ilkeler oluşturma aşamasından sonra, tanımlanan problem için çözüme başlanır. Her aşama, bir önceki aşamadan faydalanılarak denenir. Bu aşamalar uygun çözüm tanımlanana dek sürer. Amaçlar yavaş yavaş oluşturulmaya başlanır. Elde edilen strateji eğer uygulanması mümkün olmayan bir türden ise, yeni amaçlar ve stratejiler tanımlanır.
3. Sezgi Yaklaşımı: Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamiyle kendi

sezgilerine göre hareket eder. Alınan kararların geçerliliği ise yöneticinin ne kadar doğru sezgilerinin olduğuna bağlıdır (Güçlü, 2003).

4. **Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı:** Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarfedilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır (Güçlü, 2003).
5. **Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı:** Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer (Güçlü, 2003).
6. **Taklit Yaklaşımı:** Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler (Güçlü, 2003).

2.3.3 Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetimin kurumlara sağladığı avantajlar incelendiğinde ön plana çıkan konular aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Jauch ve Glueck, 1989):

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sisteme etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.

- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

2.3.4 Stratejik Yönetim Kavramları

Stratejik yönetimde kullanılan temel kavramlar; misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar, hedefler, strateji ve politikalarıdır.

2.3.4.1 Misyon

Misyon, en genel tanımıyla, işletmenin var olma nedenidir. İşletme yönetimi açısından misyon, işletme çalışanlarına bir yön çizmesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, işletmeyi diğer işletmelerden ayırtmaya yarayan uzun vadeli bir görev ve ortak değerdir.

Stratejik yönetimde misyon, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birinci tanımda misyon işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken, ikinci tanımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler. “Yaptığımız iş nedir?” ve “Ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi ve ahlak anlamında misyon ise, kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak duygu demektir. (Dinçer, 2004)

Bir misyon ifadesi dört önemli öğeyi içermelidir (Koch,1997).

1. Amaç: İşletmenin varoluş nedeni veya işletme amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
2. Strateji: İşletmenin yönüne ve rekabete yönelik kararlarını içerir.
3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı ve önem verdiği ilke ve öncelikleri içerir.
4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politika ve davranış biçimleridir.

Misyon, kurumun amaç, hedef ve eylemlerinin gerçekleştirilmesine yönelik temel zemini oluşturur. Ayrıca bir bağlamda, kurumun inanç ve değerlerinin içinde barındırmaktadır (Robertson, 2000).

2.3.4.2 Vizyon

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en kapsamlı, en genel amaçları içerir. İşletme vizyonu, tüm çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resimdir. Diğer bir deyişle vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan bir görüntüdür (Serdar, 2001). Vizyon, bilinçli bir felsefi temel oluşturma, işletme için bir yaşam biçimi oluşturma anlamını da içerir.

Vizyon, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri işletmeyi özel kılan değerleri ve işletmenin var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri içermektedir. (Hariri, 1995)

Vizyonun üç temel öğeden oluştuğu söylenebilir. İşletmeye rehberlik edecek bir yönetim felsefesi gelecekte sahip olunacak, etkili bir imaj ve geleceğin tahmini (Collins ve Porras, 1991)

1. Yönetim Felsefesi; işletmeyi, onu oluşturan öğeleri inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerlerdir. Yönetim felsefesi, işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. Temel inanç ve değerler ve misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Temel inanç ve değerler, işletme için, hayatta ve işte neyin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki konuları içerir. Misyon, işletme çalışanlarının ortak amacıdır. Misyon, felsefeyi işletmeyi ileriye götürecektir etkili bir amaca dönüştürür.
2. İmaj; insanların belirli bir amaç üzerine yoğunlaşmasını sağlar, vizyonun görünen yüzüdür. Genel amaçlar ve açık tanım ifadesi olmak üzere iki boyutu vardır. Genel amaçlar, temel inanç ve değerlerin dışı yansıyan şeklidir. Açık tanım ifadesi ise misyon ve diğer amaçların gerçekleşmesi durumunda ne olacağını ifade eder.
3. Geleceğin Tahmini; pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Vizyonun veri temellerine oturtulmasını sağlar.

2.3.4.3 İlkeler

İlkeler kurumun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık,

ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (DPT, 2006).

2.3.4.4 Amaçlar

Kurumun gelecekle ilgili stratejilerine yol gösteren unsurlar arasında misyon ve vizyon yayımında çeşitli amaç ve hedefleri de bulunmaktadır. Kurumun amaçları; faaliyetleri sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi elde etmek için yaptığını belirten sonuç ifadeleridir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.3.4.5 Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır (DPT, 2006).

2.3.4.6 Strateji

Strateji sözcüğünün kökeni incelendiğinde iki kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıdır. Sözü edilen generalin sanatı ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Dilimizde ise strateji sürme, gütme, gönderme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişimini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi niteliğinde olmuştur (Eren, 2005). Stratejinin rolü kurum ile çevresi arasındaki çatışmalara çözüm üretmektir (Adamides ve Karacapilidis, 2005).

Yönetimde strateji, üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar sağlamak için var olan güç ve kaynakların kullanılma biçimine denir (Tosun, 1990). Strateji, işletme devamlılığının sağlanması, kazancın artırılması ve risk faktörlerinin azaltılması için bugünden yarına bir yol seçilmesidir. Strateji, amaçlara yönelik uzun vadeli faaliyet kararlarını ve işletmeye ait kısa vadeli değişim kararlarını içeren politik bir seçimdir. İşletmelerin en temel ihtiyacı devamlılık ve gelişmektir; bu, iç ve dış uyumun bir sonucudur. Strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir (Akdemir, 1992). Bu işlem aynı zamanda kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik temel bir programdır. Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 2004).

Kurumlar için çeşitli organizasyon seviyelerinde strateji oluşturulabilmektedir. Bu düzeyler; kurumsal strateji, iş stratejisi ve operasyonel strateji biçiminde sınıflandırılmaktadır. Kurumsal Strateji; çeşitli iş kollarında çalışan ve birçok işletme bazında örgütlenmiş işletmeler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. İşletmenin yaptığı işler bir bütün olarak ele alınır. Kurumsal stratejiler, genişleyen işletmenin yapısı, yeni pazar, yeni ürün yelpazesi gibi alanlardaki kararları içerir. İş Stratejisi; bir pazara yönelik stratejilerdir. İşletmenin yer aldığı iş kolunda nasıl rekabet edeceği ve rekabet avantajlarının neler olduğunun belirlenmesidir. İş stratejileri bütün içindeki bir parçayı ilgilendirir. Operasyonel Strateji; yönetimin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları v.b. alanlarda belirlediği faaliyet bazlı stratejilerdir (Serdar, 2001).

Stratejinin politika, taktik, program, bütçe, yöntem, amaç, hedef, vizyon, misyon ve plan kavramları ile yakın ilişkisi bulunmaktadır (Eren, 2005).

Politika ve Strateji: Strateji ile politika terimleri birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan politika, uygulamalarla ilgili ilkeler zincirini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma açık olmadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir.

Taktik ve Strateji: Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğu bilinmektedir. Taktik, bu kaynakların ve güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulamaya konulması ile ilgilidir. Taktik planlarda, olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumların önceden görülmesiyle yeni uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır. Daha açık bir ifadeyle, taktik daha özel ve kısa fikirlerden, bir veya daha fazla kısa vadeli hedeflerden ve bunların uygulama sanatından oluşur. Strateji, düzen ve tasarım ile ilgili düşünceye dayalı bir işlem iken; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.

Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında belirlenebilir. Bu yüzden taktik aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırma stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi, stratejinin uygulanmasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez bir devamıdır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir.

Program ve Strateji: Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Program kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir.

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

Yöntem ve Strateji: Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem

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

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

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

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak en iyi yolun bulunması ile ilgilidir. Doğal ve finansal kaynaklarla ilgili sınırlamalar başta olmak üzere, çevre şartları ve yenilikler gibi dış değişkenler de bu optimizasyon işlemi içine dahil olmaktadır. Yukarıda belirtilen değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değildir ve olasılıklara dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak hiçbir zaman kesin değildir. Aynı zamanda, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani, bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta, plan süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan da esnektir. Bu yönüyle uzun vadeli plan

periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak, planların süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta vadeli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirginlik kazanmaktadırlar. Bu yönden plan, politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli ve devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğu için orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

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

Stratejin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2005):

- Strateji bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler.
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- Strateji işletmenin bütün finanssal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

2.3.4.7 Politika

İşletme yönetiminde politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi olarak tanımlanır. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Politika yöneticilere, X tipi bir durumla karşılaşıldığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davran gibi bir tercih sunar (Serdar, 2001).

Politikalar işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesi ile ilgilidir. Politikalar amaç ve araçlara sınırlar çizerler; bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı

durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Mesela satın alma kararını verirken, “en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası”, tekliflerin öncelikle kalite açısından sıralanması ve en üst sıradaki üç mamulden fiyatı en düşük olanın alınmasını gerektirir (Serdar, 2001).

2.3.5 Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik Yönetim Süreci temelde stratejik analiz, stratejik tasarım, stratejik uygulama ve stratejik sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesi ana aşamalarından oluşmaktadır.

2.3.5.1 Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir. Doğal olarak süreç bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. Sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. Çeşitli analiz yöntemleri ile elde edilen içsel ve dışsal bilgiler değerlendirmeye tabi tutulur.

Kurumiçi bilgiler, sahip olunan insan kaynağı, bilgi ve teknolojik altyapısı, örgüt yapısı, kurum kültürü, fiziksel kaynaklar, know-how gibi çeşitli içsel faktörlerin değerlendirilmesi ile elde edilmektedir. Dış çevre analizinde ise özellikle kurum faaliyetlerine etkileyebilecek nitelikte, kurumun inisiyatifinde olmayan ve çoğunluğu risk unsuru barındıran faktörler değerlendirilmektedir.

2.3.5.2 Stratejik Tasarım

Stratejik tasarım, kurumun geleceğini tanımlama çabasıdır. Kurumun geleceğinin nasıl olacağına, istenilen durumlara ideal olarak hangi yollarla ulaşılacağına dair kararlar bütünüdür. Stratejik tasarımını ortaya koyan bir kurum, uzak bir gelecek için bir düşünüm kurmakta ve bu düşünümü gerçekleştirmek için yaşam biçimi oluşturmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün stratejik tasarımı, diğer bütün örgütsel kararlar açısından öncelikli ve bağımsız olma özelliği göstermektedir (Dinçer, 2004).

Stratejik tasarımla, vizyondan başlayan ve oradan stratejilere, örgütsel amaçlara, bölüm hedeflerine ve nihayet normlara doğru inen bir amaçlar hiyerarşisinden

bahsedilmiş olur. Bu hiyerarşi gerçekte, tasvirde kullanılan kavramlardan hareketle, sadece hayal olarak anlaşılmalıdır. Bu hiyerarşide amaçlar en soyut vizyondan, normlara doğru inerek somutlaşan ve akılcı tarafını hiç kaybetmeyen basamaklar olarak ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2004).

Stratejik tasarım vizyondan başlayan ve oradan stratejilere örgütsel amaçlara, bölüm hedeflerine ve nihayet normlara doğru inen bir amaçlar hiyerarşisinden kapsamaktadır. Bu hiyerarşi gerçekte, tasvirde kullanılan kavramlardan hareketle, sadece hayal olarak anlaşılmalıdır. Bu hiyerarşide amaçlar en soyut vizyondan, normlara doğru inerek somutlaşan ve akılcı tarafını hiç kaybetmeyen basamaklar olarak ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2004).

2.3.5.3 Stratejik Uygulama

Kurumlar kendileri için en uygun stratejileri belirledikten sonra, seçilen stratejilerin etkili bir şekilde uygulamasını sağlama noktasına gelmektedirler. Stratejik yönetim açısından bir kurumun başarısını belirleyen husus, sadece uygun stratejilerin seçilmesi değil, aynı zamanda beklenen amaçların istenilen şekilde sonuçlandırılabilmesidir. Bu başarının sağlanabilmesi için özenli bir çaba gerekmektedir. Seçilen stratejiler ne kadar etkili olursa olsun kağıt üzerinde kaldıktan sonra bu çabaların hiçbir getirisi olmamaktadır (Dinçer, 2004).

Seçilen stratejilerin uygulanması için, her şeyden önce, her bir yönetici ve çalışanın amacı, yapmaları gereken faaliyetleri, sorumlulukları ve bunlar için gerekli kaynakları içeren ayrıntılı planlar hazırlanmaktadır. Kimi zaman stratejik değişimler gereği örgüt yapısında da değişikliklere gidilmektedir (Dinçer, 2004).

2.3.5.4 Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrolü

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejinin, kurumu amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; yeni stratejilerin eskileri üzerinden gidilerek mi yoksa köklü değişiklikler yapılarak mı gerçekleştirileceğine karar verilmesi konusuna geribesleme sağlamaktadır (Dinçer, 2004).

Stratejilerin başarıları bazı kriterler ortaya konarak ölçülmelidir. Bu aşamanın etkililiğini belirleyen temel faktör kullanılan kriterlerdir. Bu kriterler

değerlendirmeye standart oluşturmaktadır. Değerlendirme kriterlerinin neler olacağı planlama aşamasında belirlenmelidir. Kontrol sürecinde elde edilen bilgiler, öncelikle yöneticilerin kaynak dağıtım tercihlerinin doğru olup olmadığını algılamalarına yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak; uygulama planlarının iyileştirilmesi de değerlendirme ve kontrol aşamasından elde edilen bilgiler kullanılarak sağlanabilmektedir. Ayrıca birim yöneticilerinin ve birimlerin başarıları da bu bilgiler kullanılarak belirlenebilir (Dinçer, 2004).

2.4 Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı; planlamanın tanımı ve kapsamı, stratejik planlamanın tanımı, stratejik planlamanın faydaları ve riskleri ile stratejik planlamanın özellikleri ifade edilerek incelenmiştir.

2.4.1 Planlama

Planlama kavramı üzerinde; planlamanın tanımı, boyutları ve türleri incelenerek durulmuştur.

2.4.1.1 Planlama Tanımları

Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Robbins, 1984). Planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir. Planlama, hedefler ve bu hedeflere ulaşacak yolların belirlenmesidir. Plan, kurumun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. Eğer gidilecek yol belirlenmemiş ise, yani plan yoksa, her yol doğru olur. Oysa kıt kaynakları kullanan kurumların nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gereklidir. Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye planlama tarafından zorlanırlar. Planlama, hedeflere nasıl ulaşabileceği belirlediği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak için de kullanılan bir araçtır. Bu tanımlar çerçevesinde planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemlerin belirlenmesi işlemidir (Serdar, 2001).

Stratejik planlamanın temel amacı var olunmak istenen nokta ile mevcut durumda üzerinde durulan nokta arasındaki farkın kapatılmasıdır ve bu bağlamdaki çalışmalar proaktif bir yaklaşımla gerçekleştirilmektedir (Ghamdi, 2005).

2.4.1.2 Planlamanın Boyutları

Planlamanın beş boyutu vardır. Bunlar tekrarlılık, zaman ufku, faaliyet sahası, alt sistem veya seviye ile esnekliktir. Bu boyutların herbiri kısaca açıklanmıştır (Serdar, 2001).

Tekrarlılık: Tekrar etmeyen durumlar için oluşturulan planlar belirli bir duruma uyan tek kullanımlı planlardır. Bunlar süresiz plan olarak adlandırılır ve duruma özgü olarak tasarlanırlar. Bir organizasyonun her gün karşılaştığı problemler için oluşturulan planlar kalıcı veya sürekli plan olarak adlandırılır. Sürekli planlar, politika, kural ve prosedürleri içerir.

Zaman Ufku: Planlamanın zaman ufku, planlama sonucunda oluşan seçenek faaliyet kümesinin organizasyonu ne kadar zaman etkileyeceğini gösterir. Zaman ufku açısından planlar uzun dönemli, orta dönemli ve kısa dönemli planlar olmak üzere üçe ayrılır. Bu planlar yönetim merdiveninin herbir basamağına karşılık gelmek üzere stratejik, taktik ve operasyonel planlar olarak da adlandırılır. Uzun dönemli planlar 3 ile 7 yıl arasında değişir. Orta dönemli planlar 1 ile 3 yıl, kısa dönemli planlar ise 0-1 yıl arasında değişir.

Faaliyet Sahası: Bir planın hangi fonksiyonları içerdiği ve bu fonksiyonların sayısı faaliyet sahasını belirler. Planlama fonksiyonlarının faaliyet sahası genişledikçe organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklığı artar.

Alt Sistem veya Seviye: Stratejik seviyede hazırlanan bir plan, organizasyonun en alt birimine kadar ulaştırılırken gittikçe detaylandırılır ve bu plan talimat, kural ve prosedürlere dönüşür. Satın alma, imalat, satış bölümlerinin birim planları üst yönetici düzeyinde hazırlanan planlardan çıkartılır.

Esneklik: Gelecek belirsiz olduğundan planlar beklendiği gibi gerçekleşmez. Planlama yapan bir kişi hareket halindeki bir hedefe nişan almaktadır. Doğal ki hedef yeri değiştikçe uygulanacak plan da değişecektir. Bu durum planlamanın dinamikliğidir. Planların esnekliği arttıkça beklenmeyen olaylardan oluşacak kayıp tehlikesi azalır. Çevredeki değişikliklere ve planların hatalarına rağmen, hedefe

doğru hareket etmek için planları maliyetsiz değiştirme kabiliyeti çok önemlidir. Planlama sonucunda oluşan taahhütün büyük, yerine getirilme zamanının kısa olduğu durumda planların esnekliği çok önemli olur. Esneklik için 3 sınır koşul vardır: Bir karar, doğruluğunu haklı çıkaracak noktaya kadar ertelenmez. Bu şart birinci sınırı oluşturmaktadır. Planlamanın esnek olması için oluşan maliyet, esneklikten doğan faydaya değmez ise bu fayda-maliyet ilişkisi ikinci sınırı oluşturur. Planların her zaman esnek olması mümkün olmayabilir; bu durum da üçüncü sınırı oluşturur.

2.4.1.3 Planlama Türleri

Planlamanın amaçlarına ve hedeflerinin uygulanma esnekliklerine göre çeşitleri vardır. Plan türleri arasında çok yaygın olarak uygulananlar tekrarlılık boyutuna, zaman ufkuna ve yönetsel seviyesine göre sınıflandırılabilir. (Robbins, 1984).

Tekrarlılık boyutuna göre planlama türleri; süreksiz planlar ve sürekli planlar olarak sınıflandırılmaktadır. Süreksiz planlar bir defaya mahsus yapılan planlardır. Proje planları bu türden planlardır. Süreksiz planlar aşağıdaki adımlar izlenerek yapılabilir:

1. Mevcut durumun tanımlanması
2. Planlama varsayım ve önermelerinin belirlenmesi
3. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
4. Seçeneklerin belirlenmesi
5. Seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçimi
6. Uygulama

Sürekli planlar zamana bağlı olmadan, değişmeden var olan planlardır. Sürekli planlar kural, politika ve prosedür olarak üçe ayrılır. Kural bir karar durumunda yapılması veya yapılmaması gereken eylemi tanımlar. Örneğin “sigara içilmez” ne yapılmaması gerektiğini gösteren bir kuraldır. Kural iki durumdan birini tanımlar ve bütüncü bir yapıya sahiptir. “Sigara içilmez”in karşıtı “sigara içilir” dir. Her iki ifade birbirini tamamlar. Kuralın önemi belirsizliği ortadan kaldırmasında ve kişiye inisiyatif bırakmamasındadır. Politika bir karar durumunda kullanılacak mihenk taşıdır. Bu anlamıyla politika karar vermede göz önüne alınan etmendir ve durağan bir özellik gösterir. Politika da kural gibi nelerin yapılacağı veya yapılmayacağını belirler. Bununla birlikte politika ile kural karşılaştırıldığında şu farklılık ortaya çıkar: Kural uygulamacı için bir seçenek bırakmaz. Tersine, politika uygulamacıya

seçenek bırakır. Bir işin nasıl yapılacağını gösteren sırasal faaliyetler kümesi prosedürleri oluşturur. Prosedürler tekrarlanan özellikler içindir. Bu özellik tanımlanmazsa faaliyet planı ile prosedürler aynı olur. Bir işin bir prosedürü varsa iş hep aynı tarzda, yani önceden tanımlandığı şekilde yapılır. Örneğin bankadan para çekme prosedürü paranın hep aynı işlemler yapılarak çekilmesini sağlar.

Zaman ufku boyutuna göre planlama türleri ise; uzun vadeli planlar, orta vadeli planlar, kısa vadeli planlar olarak sınıflandırılmaktadır. Beş yılı geçen süreler için yapılan planlar uzun vadeli planlardır. Uzun vadeli planlar kurumun mevcut faaliyet alanlarında ve amaçlarında temel değişiklikler yapılmasına açıktır. Bu planlarda kurumun faaliyetleriyle ilgili her konu değişken olarak kabul edilir. Organizasyonel yapının değişimi planları, araştırma geliştirme planları ve uzun vadeli yatırımlarla ilgili planlar bu türe örnek gösterilebilir.

Bir ile beş yıl arasında uygulanan plan türlerine orta vadeli planlar denir. Orta vadeli planlar genellikle politika değişiklikleri esnasında yaşanacak geçiş dönemlerinde uygulanan planlardır. Bütçeler bu türe örnek olarak gösterilebilecek planlardır.

Herhangi bir kuruma yönelik belirlenen hedeflere ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynak ve amaçlara uzun bir perspektif içinde bakmak için hazırlanan plana perspektif plan denilmektedir. Perspektif plan kapsadığı zaman dilimi içinde hazırlanacak kısa süreli dönem planlarından oluşur. Perspektif plan dönem planları arasında bütünlüğü ve devamlılığı gösterir. İleride düzeltilmesi güç, hatalı kararlar alınmasını önleyerek kaynak israfına sebep olmadan ana hedeflere en kısa yoldan ulaşılmasını sağlar.

Bir yıl veya daha az bir dönemi kapsayan planlar, kısa vadeli plandır. Kısa vadeli planlarda kesin değişmezlik görülür, kurumun yapısı, stratejisi ve nitelikleri sabit olarak değerlendirilir. Yöneticiler, kısa vadeli planlarda sadece belli faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan teknoloji ve kaynakların kullanımı üzerinde etkili olabilirler.

Yönetmel seviyelere göre planlama türleri ise stratejik planlar, taktik planlar ve faaliyet planları olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama, kurumun genel olarak topyekün hedeflerini belirleyip, onun bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır (Thompson, 1987). Stratejik planlar, genellikle üç yıl veya daha fazla dönemi kapsayacak şekilde yapılırlar. Stratejik

planlar hedeflerin formüllerini içerirken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir.

Taktik planlar, stratejik planlarla faaliyet planları arasındaki geçişi sağlama amacı ile kullanılırlar. Taktik planlar, işletmenin stratejik hedeflerinin günlük faaliyetlerine doğru şekilde yansıtılması için orta kademe yöneticiler tarafından yürütülen orta vadeli planlardır.

Herhangi bir kurumun topyekün hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten planlara faaliyet planları denir. Stratejik planlarla faaliyet planları arasındaki fark onların uygulandıkları zaman aralıklarından kaynaklanır. Faaliyet planları daha kısa zaman periyotlarını kapsar. Örneğin kurumun aylık, haftalık ve günlük planları faaliyet planlarıdır.

2.4.2 Stratejik Planlama Tanımları

Stratejik planlama kavramı 1960'lı yılların ortasında gündeme geldiği zaman, kurum yöneticileri, her faaliyet alanında rekabetçi olan stratejileri kurmak ve yerleştirmek için en iyi yol olarak stratejik planlamayı benimsediler. Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen her şey demek değildir. Stratejik planlamayı stratejik düşünceden ayırmak gerekir. Birincisi analiz, ikincisi ise sentezdir (Mintzberg, 1994). Stratejik planlamanın önem arz eden yararları aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

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

Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen cevapların yer aldığı bir rehber niteliği taşımaktadır (Musgrave, 1991):

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek cevaplar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluşturmaktadır.

Stratejik planlama kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Tak, 1997). Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir.

2.4.3 Stratejik Planlamanın Faydaları ve Riskleri

Stratejik planlama kavramı 1960'lı yılların ortasında gündeme geldiği zaman, kurum yöneticileri, her faaliyet alanında rekabetçi olan stratejileri kurmak ve yerleştirmek için en iyi yol olarak stratejik planlamayı benimsediler. Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen her şey demek değildir. Stratejik planlamayı stratejik düşünceden ayırmak gerekir. Birincisi analiz, ikincisi ise sentezdir (Mintzberg, 1994). Stratejik planlamanın önem arz eden yararları aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

- Değişen çevreye uyum sağlanması: Çevrenin sürekli değişmesi, özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Stratejik planlama bu bağlamda güçlü bir araçtır (Saka, 2000).
- Performans artışı: Stratejik planlama süreçleri ile performans olumlu yönde etkilendiği bilinmektedir (Meers ve Robertson, 2007; Kraus ve Schwarz, 2006; Falshaw, Glaister ve Tatoğlu, 2006).
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi: Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehditleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasına neden olmakta, bu bağlamda da bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesine olumlu yönde sağlamaktadır (Saka, 2000).

2.4.3.1 Sistematik Düşünmek

Politikasını günübirlik kararlara göre oluşturan yöneticiler kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde kurum yöneticilerine büyük ölçüde yarar sağlayacaktır. Stratejik planlama, sistemli düşünmeyi gerektirir. Değişikliklerin ve yeniliklerin kabullenilmesinde karşılaşılan ilk tepki daima, yeniliklere karşı koyma şeklinde olmaktadır. Ancak stratejik planlama ile bu değişimlere insanlar daha önceden hazırlanırlarsa, karşı koyma hareketi çok kolay atlatılarak olumlu yöne çekilebilmektedir (Saka, 2000).

2.4.3.2 Yönetimde Etkin Olmak

Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin ta~ üst yönetim için vazgeçilmelesi gereken yönetim faaliyetleridir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için gelecekte kurumun karşılaşıacağı olumsuzluklar engellenebilir. Yöneticiler etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple, sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir (Serdar, 2001).

2.4.4 Stratejik Planlamanın Özellikleri

Sistematik bir stratejik planlamanın çok sayıda karakteristik özelliği vardır. Yazarların çoğunluğu stratejik planlamanın daha iyi anlaşılması için onun birkaç değişik görüş açısından karakteristik özelliklerinin bilinmesi ve tanımlanması gerektiği üzerinde mutabıktırlar. Burada stratejik planlama tanımı dört değişik açıdan ele alınarak bir sonuca varılmaya çalışılacaktır. Yaygın yaklaşımlara göre stratejik planlamanın temel özellikler şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olması şeklinde özetlenmiştir (Saka, 2000).

1. Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep-sonuç ilişkisi olarak gözüktür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse,

değiştirebilir. Kısaca stratejik planlama gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır.

2. Stratejik planlamanın devamlılık gösteren bir süreç olmasıdır. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır.
3. Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için onun yönetimin bir parçası olduğuna kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.
4. Sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Yukarıda verilen dört ana özellik, stratejik planlama tanımına temel teşkil edecektir. Bu özelliklerden hareket edilerek bir tanım yapılacak olursa;

Stratejik planlama stratejilerin kesin hüviyet kazandırılarak yazılı hale getirilmesidir. Stratejik planlama aynı zamanda bir yönetim şeklidir. Bundan dolayı stratejik planlama ile aşağıda belirtilenler ifade edilmemektedir:

- Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir.
- Stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz. Geleceğin kararları gelecekte olabilecek muhtemel olayların ışığı altında şimdi alınır.
- Stratejik planlama uzun vadeli finansman planlaması, iktisadi planlama vb. değildir. Uzun vadeli finansman planlaması ve iktisadi planlama gibi planlar stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür.
- Stratejik planlama kurumun tüm faaliyetlerine ait planların bir araya getirilmesi değildir. Çünkü stratejik planlama geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.
- Stratejik planlama gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirtmek de değildir.

Stratejik planlama; “yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir”.

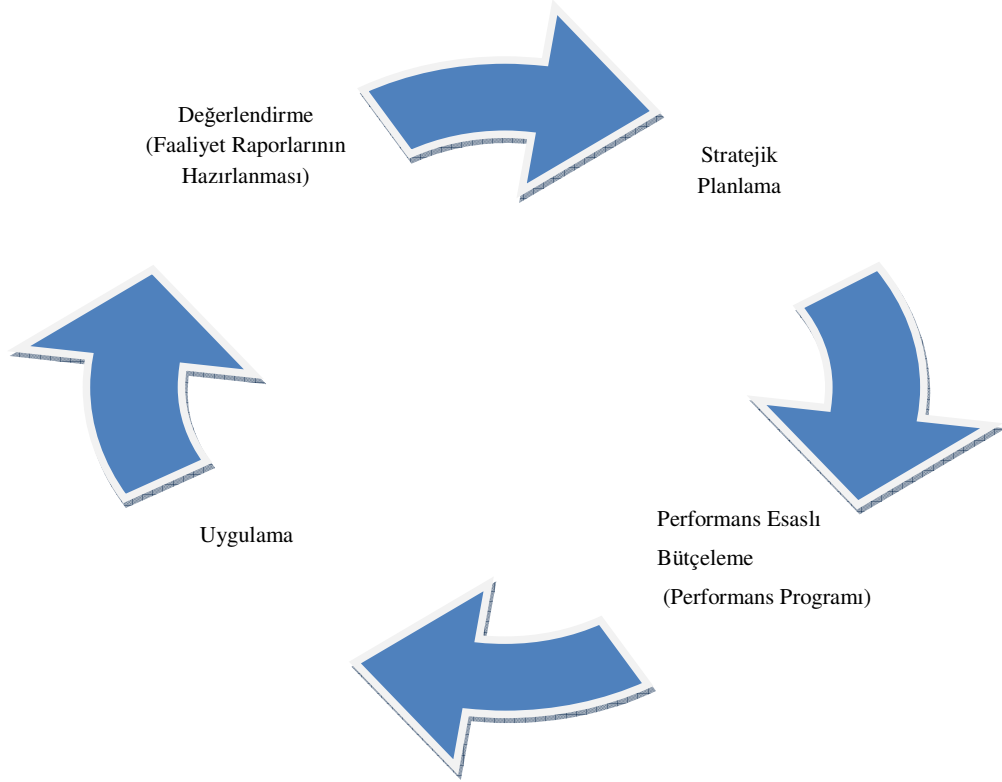
2.4.4.1 Başarılı Bir Stratejik Planlamannın Özellikleri

Başarılı bir stratejik planlama çalışmasının sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Eastern Kentucky University, 2006):

- Yönetim ve kurumun çalışma grubunun tam desteğinde hazırlanmış planlama sürecinin sonucu olmalıdır.
- Bütün kurum yetkilerinin gerekçelerini yansıtmalıdır.
- Hangi iş alanında hizmet verildiğini ifade eden bir misyonu olmalıdır.
- Heyecanlandırıcı bir vizyonu olmalıdır.
- Açık, uzun dönemli fakat gerçekçi ve ulaşılabilir amaçları içermelidir.
- SMART (Specific: spesifik, Measurable: ölçülebilir, Attainable: ulaşılabilir, Realistic: gerçekçi, Timely: zaman içeren) hedeflerden oluşmalıdır.
- Amaçların önemli sonuçlarını titizlikle yansıtabilecek dengeli performans göstergeleri kümesini içermelidir.

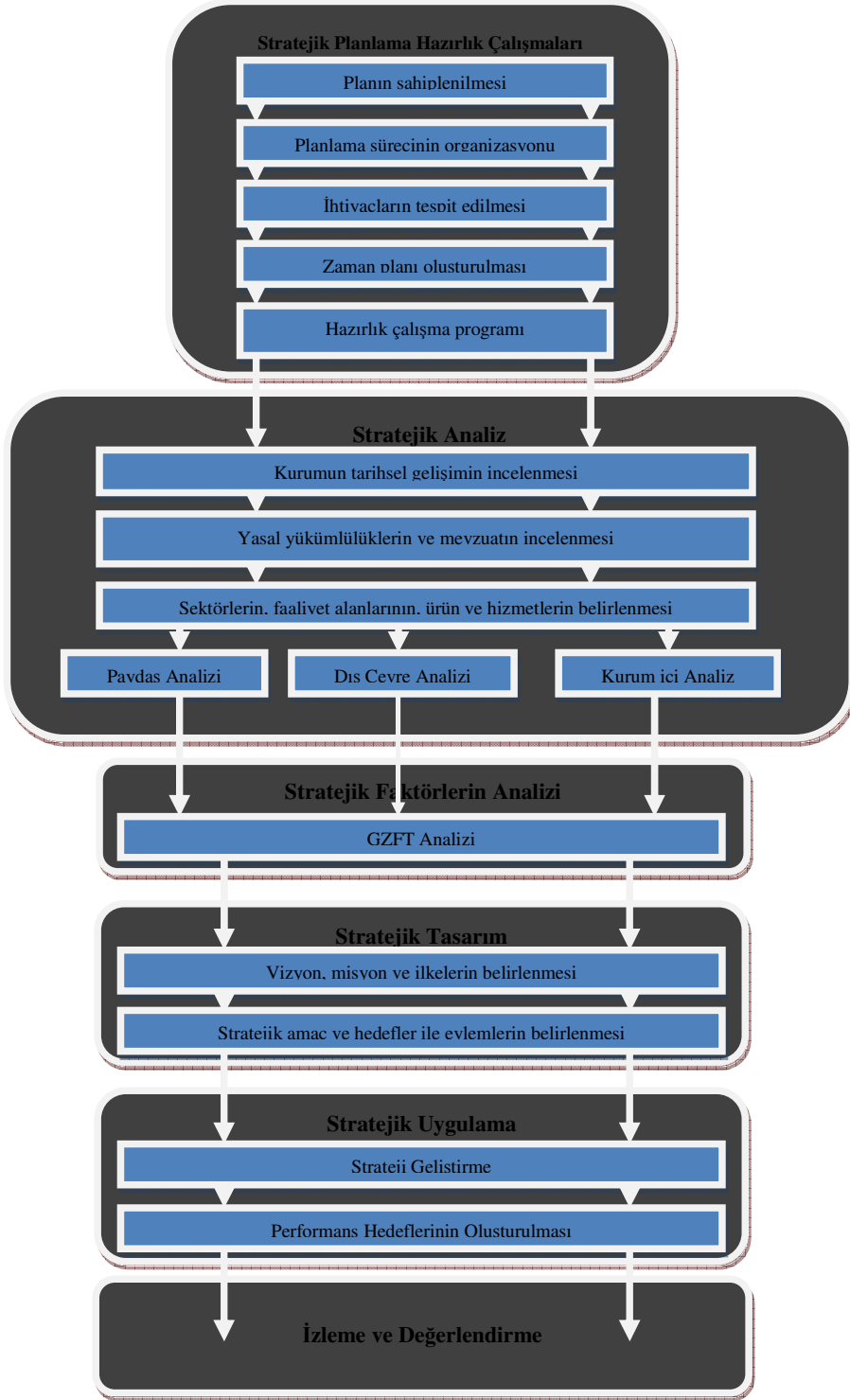
3 STRATEJİK PLANLAMA METODOLOJİSİ

Stratejik planlama metodolojisi; stratejik planlama hazırlık çalışmaları, stratejik analizi (mevcut durum analizi), stratejik faktörlerin analizi, stratejik tasarım, stratejik uygulama, izleme ve değerlendirme adımları altında incelenmiştir.



Şekil 3.1: Stratejik Plan Döngüsü

Stratejik plan döngüsü; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, operasyonel planlama, stratejik uygulama ve değerlendirme modüllerini barındırmaktadır. Bu modüllerinin birbirleri ile yoğun etkileşimi bulunmaktadır (Şekil 3.1).



Şekil 3.2: Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecindeki akış Şekil 3.2’de gösterildiği şekilde gerçekleşmektedir. Hazırlık çalışmaları, stratejik analiz, stratejik faktörlerin analizi,

stratejik tasarım, stratejik uygulama ile izleme ve değerlendirme adımları birbirleri ardına ortaya konmaktadır.

3.1 Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlama, kurum içinde ve dışındaki farklı görev ve donanımlara sahip birçok kişi, kurum, kuruluş, oda, sivil toplum kuruluşu gibi yapıları bir araya getiren, kurum genelinde sahiplenmeyi gerektiren katılımcı ve zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce gerçekleştirilecek olan hazırlıkların yeterli düzeyde sağlanması, elde edilecek başarıda büyük bir öneme sahiptir. Meydana gelebilecek aksaklıkların önceden tahmin edilmesi ve beklenmedik durumlar için esneklik paylarının oluşturulması gerekmektedir. Temel olarak stratejik planlama hazırlığı; planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu, ihtiyaçların tespit edilmesi, iş planlarının oluşturulması ve hazırlık çalışma programlarının yapılmasından oluşacak şekilde 5 aşamada sağlanmaktadır (DPT, 2006).

3.1.1 Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlama çalışması, kurumun bulunduğu durumdan, kendisini görmek istediği durum arasındaki yolu ifade ettiğinden sadece belirli bir birimin veya grubun işi değildir. Kurum genelinde bir değişim, dönüşüm oluşturacağından ve kanuni bir zorunluluk içerdiğinden bütün yönetici ve çalışanları etkilemektedir. Bütün yönetici ve çalışanlar stratejik planlama sürecine dahil edilerek, oluşturulan planı benimsemeleri sağlanmalıdır (DPT, 2006).

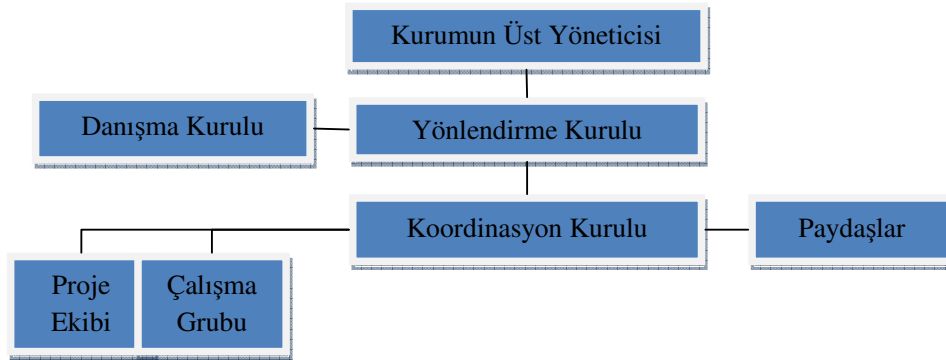
Üst yönetim, kurumu stratejik planlama çalışması sonucu oluşturulan plan doğrultusunda yönetmek zorundadır. Bu doğrultuda çalışmanın öneminin mutlak surette gerek eğitim gerek bilgilendirmelerle anlatılmalı ve üst yönetimin desteği, katkısı ve yönlendirmesi sürekli olarak sağlanmalıdır. Periyodik raporlar oluşturularak, üst yönetim bilgilendirilmeli ve yönlendirmeleri çalışma kapsamına dahil edilmelidir. Üst yönetimin desteği sağlandığında karşılaşılan sorunlara erken çözümler üretilebilmektedir. Kurumsal sahiplenmenin sağlanması açısından üst yönetim desteğinin sağlanması ayrıca bir öneme sahiptir (DPT, 2006).

3.1.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama çalışması katılımcılığı esas alan bir yönetim aracı olması nedeniyle, kurumun ilişkili olduğu tüm tarafların katılımı esastır ve bu katılımın gerçekleştirilmesi için gerekli mekanizmalar sürece dahil edilmelidir.

Organizasyon yapısı tanımlanırken görev ve sorumlulukların belirgin olarak dağıtılması gerekmektedir. Görev ve iş tanımlarının tanımlanmış ve sorumluluk düzeylerinin belirlenmiş olması gereksiz iş tekrarlarının ve çokbaşı yönetim sorumluluğunun ortadan kalkmasını sağlamaktadır.

Organizasyon yapısı farklı kurumlar için farklı yapılanmalara sahip olabilir. Stratejik planlama çalışması için kullanılacak örnek bir organizasyon yapısı Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Organizasyon yapısı, kurum ihtiyaçları doğrultusunda çeşitlilik gösterebilmektedir.



Şekil 3.3: Stratejik Planlama Süreci Organizasyon Örneği

3.1.2.1 Yönlendirme Kurulu

Kurum adına çalışmaya en üst seviyede yön veren ve çalışmayı takip eden; çalışmayla ilgili stratejik kararları alan ve koordinasyon kurulu aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlamakla görevli olan kuruldur.

3.1.2.2 Danışma Kurulu

Danışma Kurulu, kurumun üst seviye yöneticileri olarak, çalışmanın yönetilmesi sürecinde yönlendirme kuruluna destek veren; ilgili toplantılara ve diğer çalışmalara katılan, bilgi ve tecrübelerini çalışmalara aktaran kuruldur.

3.1.2.3 Koordinasyon Kurulu

Koordinasyon Kurulu çalışma süresince dış kuruluşlar (araştırma ve organizasyon firmaları, üniversiteler) ve ilgili diğer proje grupları ile koordinasyonu sağlayan; yönlendirme kurulu ve danışma kurulunu bilgilendiren; proje ekibini yönlendiren kuruldur. Bu kurul stratejik planlama çalışmasını gerçekleştiren müdürlük bünyesinde oluşturulabilir.

3.1.2.4 Proje Ekibi

Stratejik planlama proje ekibi, çalışma kapsamında yer alan her türlü araştırma, raporlama ve analiz çalışmalarında görev alan ekiptir. Proje ekibi elemanları özel olarak seçilmeli, kurumun yapısı ve faaliyet alanları hakkında geniş bir bilgi birikimine sahip olmalıdırlar.

Ekip koordinatörü ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip-iş görevlendirmelerinin yapılması ve iş takiplerinin gerçekleştirilmesi, üst yönetim ve ekip arasında eşgüdümün sağlanması, ekip ihtiyaçlarının (eğitim, araç-gereç vb.) üst yönetime bildirilmesi ve ekip motivasyonunun en üst düzeyde tutulması görevlerini yerine getirmelidir.

Proje ekibi stratejik planlama çalışmasının her aşamasında etkin bir şekilde yer alacağından ekip üyeleri seçilirken dikkat edilecek bazı hususular çalışmanın başarıyla sonuçlandırılmasında büyük bir öneme sahiptir. Ekip elemanlarının bireysel olarak sahip olması gereken nitelikler olduğu gibi, proje ekibinin de bir bütün olarak sağlaması gereken nitelikler bulunmaktadır.

Stratejik planlama ekibi aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (DPT, 2006):

- Kurumu yeterince tanımalıdır,
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerden oluşmalıdır,
- Kuruluşun ana hizmet birimlerini yeterince temsil etmelidir,
- Çalışmalara katkı sağlayabilecek bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalıdır,
- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupta uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Çalışma sürecinde herhangi bir sorun çıkmadığı takdirde üyeler değiştirilmemelidir.

Genel olarak kurumun her bir faaliyet alanı ile ilgili bir kişi tanımlanmalı ve o konuyla ilgili uzman olarak atanmalıdır. Stratejik planlama ekibi üye sayısının birlikte karar üretmeyi imkansız hale getirecek kadar kalabalık olmaması, farklı fikirlerin temsiline izin verilmeyecek kadarda az olmaması gerekmektedir. Üye sayısı farklı kurumlarda farklı sayılarda olabileceği gibi genellikle 8-16 kişi arasındadır.

3.1.2.5 Çalışma Grubu

Çalışma grubu birimlerin temsilcileri olarak, proje ekibine bilgi ve belge desteği verir, ilgili çalışmalara katılır ve birimleri adına koordinasyonu sağlar (DPT, 2006).

Çalışma grubunda yer almak üzere tüm müdürlük ve genel müdürlüklerden görevlendirilen personeller müdürlük bazında ve sektörel bazda yapılacak değerlendirmeleri gerçekleştirebilecek kişiler olmalıdır. Her müdürlükten çalışan kişi sayısına bağlı olarak artırılabilmesi gibi ilgili bir kişi, bu kişinin uygun olmama durumları da göz önüne alınarak ilgili ikinci bir kişi belirlenmelidir (DPT, 2006).

Çalışma grubu elemanları;

- Kurumu yeterince tanımalı,
- Çalışmalara katkı sağlayabilecek bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı,
- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, planlama ekibiyle uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ayırabilmeli,
- Farklı yönetim kademelerinde olmalıdır.
- Çalışma sürecinde herhangi bir sorun çıkmadığı takdirde üyeler değiştirilmemelidir.
- Çalışmalara gönüllü olarak katılım sağlanmalıdır. Ancak gönüllü katılımın sağlanabilmesi için öncelikli olarak yeterli bir bilgilendirme ve eğitimin verilmesi gerekmektedir.

Ancak gönüllü katılımın sağlanabilmesi için öncelikli olarak yeterli bir bilgilendirme ve eğitimin verilmesi gerekmektedir.

3.1.3 İhtiyaçların Tespit Edilmesi

Stratejik planlama çalışması kapsamında oluşabilecek temel ihtiyaçlar stratejik planlama ekibi oluşturulduktan sonra bu grup tarafından belirlenir. Araç-gereç, kırtasiye, eğitim, danışmanlık, ilgili veriler (bilgi belge dokümanlar), kullanılabilirler daha önce bu kapsamda yapılmış çalışmalar ihtiyaç kapsamında değerlendirilebilir (Derr ve McCluskey, 1998).

3.1.3.1 Danışmanlık İhtiyacı

Koordinasyon kurulu ve proje ekibi dışarıdan danışmanlık hizmeti alınıp alınmaması konusunda karara varmalıdır. Kurum dışından danışmanlık hizmetinin alınmasına karar verilmesi halinde nasıl bir danışmanlık beklentisi içinde olunacağını çerçevesi kesinlikle tanımlanmalıdır. Bu çerçevenin yöntem, model, süreç ve eğitim danışmanlığı içerisinde kalması tercih edilmelidir. Kurum dışından alınan danışmanlar planın içeriğine müdahale etmemeli, sadece danışmanlık ihtiyacının olduğu noktalarda yol gösterici olmalıdırlar.

3.1.3.2 Eğitim İhtiyacı

Planlamanın hangi aşamasında ne tür eğitimlere ihtiyaç duyulacağı, eğitimlere kimlerin katılacağı, eğitim süresinin ne kadar olacağı ve eğitim için nasıl bir sistematik izleneceği konularında ihtiyaç tespiti gerçekleştirilmelidir. Kısaca eğitimin planlanması gerekmektedir.

3.1.3.3 Veri İhtiyacı

Stratejik planlama sürecinin ilk adımını ve temelini teşkil eden mevcut durum analizi başlığı altında gerçekleştirilecek faaliyetlere yönelik verilere ihtiyaç duyulacaktır. İhtiyaç duyulacak her türlü veri ve edinilecekleri ilgili birimler, kurumlar, kuruluşlar vb. tanımlanmalıdır. Mevcut durumda yapılacak çalışmaların (çalışan/vatandaş memnuniyet anketleri, sektörel değerlendirmeler, trend analizleri vb.) geçmiş dönemlere ait yapılmış benzer çalışma verileri elde edilmeli ve bunlar arasındaki değişimler, gelişmeler ve performans değerlendirmeleri yapılmalıdır.

3.1.3.4 Araç-Gereç Kırtasiye İhtiyacı

Çalışma kapsamında kullanılacak araç gereç (bilgisayar, fotokopi, faks vb.) ve kırtasiye ihtiyacı belirlenmelidir. Kullanılacak araç-gereçlerde genel niteliklerin dışında özel nitelikler de isteniyorsa belirtilmelidir.

3.1.3.5 Mali Kaynak İhtiyacı

Stratejik planlama çalışmasında gerekli olan araç-gereç ve kırtasiye, eğitim, danışmanlık, veri ve diğer olabilecek ihtiyaçlar tanımlandıktan sonra, bütün bunların bütçeleme gerçekleştirilmelidir. Bütçeleme işlemi gerçekleştirildikten sonra çalışma sürecinde ne kadarlık bir mali kaynağın ayrılması gerektiği ortaya çıkacaktır.

3.1.4 Zaman Planı

Stratejik planın ihtiyaçları tanımlandıktan sonra, nasıl bir yöntem izleneceği tanımlanmalıdır. Yöntem kapsamında izlenecek her bir aşama için zaman planı oluşturularak, başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmelidir. Ayrıca bu kapsamda her bir aşama için ilgili kişiler atanabilir ve bütün sürecin ne zaman biteceği hakkında genel bir fikir elde edilmiş olabilir. Zaman planı oluşturulurken beklenmedik durumlar için esnek zaman dilimleri tanımlanması, daha gerçekçi bir tamamlanma zamanı ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

3.1.5 Hazırlık Çalışma Programı

Stratejik planlama ekibi, hazırlık çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetleri dikkate alarak hazırlık çalışma programını oluşturur. Hazırlık çalışma programı planın başından sonuna kadar planlama ekibine kılavuzluk eder. Bu bakımdan hazırlık çalışma programı hazırlanırken herhangi temel bir durumun gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Hazırlık çalışma programında olması gereken temel hususlar şunlardır :

- Stratejik planlama çalışmasına dahil olacak kişiler ve görevleri tanımlanır.
- Gerekli olan bütün ihtiyaçlar tanımlanır.
 - Araç gereç kırtasiye
 - Eğitim
 - Danışmanlık
 - Veri

- İhtiyaçların bütçeleme yapılarak gerekli olacak mali kaynak belirlenir.
- Zaman planı oluşturulur.

3.2 Stratejik Analiz (Mevcut Durum Analizi)

Durum analizi kapsamında genel olarak; kurumun tarihsel gelişiminin, yasal yükümlülüklerinin ve mevzuatının incelenmesi, sektörlerinin, faaliyet alanlarının, ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi gerçekleştirilmekt; paydaş, çevre ve GZFT analizi yapılmaktadır (DPT, 2006).

3.2.1 Kurumun Tarihsel Gelişiminin İncelenmesi

Kurumun tarihsel gelişimi incelenirken; kuruluş amacının ne olduğu tanımlanarak yıllar içerisinde nasıl bir süreçten geçildiği, hangi dönemlerde nasıl değişimlere maruz kalındığı, önemli yapısal dönüşümlerin neler olduğu belirtilmekte ve mevcut durumda nasıl bir yapıya sahip olduğundan bahsedilmektedir (DPT, 2006).

3.2.2 Yasal Yükümlülüklerin ve Mevzuatın İncelenmesi

Mevzuattan kaynaklanan yasal yükümlülükler belirlenmeli, kurumun görev ve sorumluluklarıyla mevzuatın uyumu incelenmeli, mevzuat kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ve mevzuat dışında gerçekleştirilen faaliyetler ayrı başlıklar altında tanımlanmalıdır (DPT, 2006).

Mevzuatın incelenmesi bir sonraki adım olan sektörlerin, faaliyet alanlarının belirlenmesine öncülük etmekte ve tanımlamalara kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca mevzuat, kuruluş varlık sebebini temsil eden misyonun oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

3.2.3 Sektörlerin, Faaliyet Alanlarının, Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat yardımıyla belirlenen sektörler, sektörler altındaki faaliyet alanları ve faaliyet alanları altında sunulan ürün/hizmetler her şeyin daha belirgin olarak görülmesi için sektör başlıkları altında toplanabilirler. Aynı ürün/hizmetler farklı sektör ve faaliyet alanları altında tanımlanabilmektedir. Kurumun sektör ve faaliyet alanları doğrultusundaki çalışma düzeninin genel bir fotoğrafı çekilmiş olacaktır. Böylece ilişkiler daha net olarak görülebilmektedir. Tablo 3.1'de bunu oluşturmaya yönelik örnek bir tablo formu sunulmuştur.

Tablo 3.1: Sektör, Faaliyet Alanları ve Ürün/Hizmetlerini İlişkilendirmede Sunulan Örnek Form

1. Sektör Adı	1. Faaliyet Alanı	2. Faaliyet Alanı	3. Faaliyet Alanı
1. Ürün/Hizmet			
2. Ürün/Hizmet			
3. Ürün/Hizmet			
4. Ürün/Hizmet			

Sektörler, faaliyet alanları, ürün/hizmetler çalışma içerisinde sürekli olarak kullanılacağından ve karşılıklı bilgi alış verişleri gerçekleştirileceğinden isim kodlamasının eksiksiz olarak yapılması ve bir standardizasyona oturtulması gerekmektedir. Aksi halde gereksiz zaman kayıpları oluşacaktır. Her sektör başlığı altında faaliyet alanları ve her faaliyet alanı altında ürün/hizmetler tek tek tanımlanmalıdır.

3.2.4 Paydaş Analizi

Genelde kamu kurumlarının, özelde ise belediye yönetimlerinin toplumun hissettiği yaklaşım ve taleplerin farkında olması ve bu konuya daha fazla önem vermesi, halka dayalı yönetişimin geliştirilmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlama çalışması da bu noktada katılımcılık temeliyle devreye girmektedir. Stratejik planlama kapsamında gerçekleştirilecek olan paydaş analizi katılımcılığın sağlanması, planın benimsenmesi ve istekler, ihtiyaçlar, beklentiler doğrultusunda planın şekillenmesine katkıda bulunacaktır (DPT, 2006).

Paydaş analizi ile paydaşların tanımlanması, şu an bulundaki konum ile kurumun onların olmasını istediği konumun haritasının çıkartılması ve iki nokta arasındaki farkın kapatılması amaçlanmaktadır (Dewhurst ve FitzPatrick, 2005) son 15 yıl içinde basit bir stratejik yönetim aracı olarak algılanmaktan uzaklaşmıştır. Kimi çalışmalarda stratejik planlama olmadan kullanılmaktadır (McVea ve Freeman, 2005). Paydaş analizinin popüleritesinin arkasında, paydaşların karakteristiklerinin belirlenmesinin karar verme süreçleri üzerindeki etkisini net bir şekilde görülmesi bulunmaktadır (Brugha ve Varvazovszky, 2000)

Paydaş, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen ve aynı şekilde o kuruluşu etkileyen, kuruluşa girdi sağlayan (hizmet veren kuruluşlar); kuruluşun hizmet sunduğu, kuruluşun işbirliği yaptığı kesimler veya taraflar olarak tanımlanmıştır (DPT, 2006).

Paydaşı iç paydaş ve dış paydaş olarak iki kısma ayırabiliriz.

İç paydaşlar kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum içerisindeki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurumun çalışanları ve yöneticileri iç paydaş olarak değerlendirilebilir.

Dış paydaşlar kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum dışındaki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurum faaliyetlerinden etkilenen vatandaşlar, ilişkili olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, odalar, STK'lar ve ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş analizi çalışması dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Paydaşların tespit edilmesi
2. Paydaşların önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesi
3. Paydaş görüşlerinin alınması
4. Paydaş görüşlerinin analizi ve değerlendirmesi

3.2.4.1 Paydaşların Tespit Edilmesi

Paydaşların tespit edilmesi, iç paydaşların ve dış paydaşların belirlenmesi şeklinde 2 başlık altında gerçekleştirilmelidir. İç paydaşların belirlenmesi başlığı kurum içerisindeki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşların belirlenmesidir. 2. başlık olan dış paydaşların belirlenmesinde özellikle birimlerin görüşlerinden faydalanılmalıdır.



Şekil 3.4: Paydaş Grupları

Paydaşlar için bir başka sınıflandırma da paydaşların önem derecelerine göre sınıflandırıldığı; ana/birincil paydaş grubu ile ikinci paydaş grubu sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma Şekil 3.4'te gösterildiği biçimdedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Genel olarak belirlenen paydaşların yanında detaylı paydaş listesinin oluşturulmasına yönelik olarak, kurum birimlerine paydaş bildirim formu ve paydaş ürün/hizmet formu gönderilebilir. Bu formlar ile birimlerin ilişkili oldukları kişi ve kurumların hangileri olduğu, bu kişi ve kurumlarla birimler arasındaki ilişkinin nasıl ve ne açıdan olduğu, paydaşların birim için önem dereceleri tespit edilmelidir. Örnek bir paydaş formu Tablo 3.2'de verilmiştir (Derr ve McCluskey, 1998).

Tablo 3.2: Paydaş Bildirim Formu Örneği

İlgili Müdürlük :			Konumu :		
Hazırlayan :			İrtibat Tel :		
Sıra	Paydaş (Kişi/Kuruluş)	Nasıl ve Ne açıdan İlişkili? Faaliyetleriyle ve faaliyetlerden ne şekilde etkilemektedir?	İlgili Kişi	İletişim Bilgileri	Önem Derecesi (10 üzerinden)
1					
2					
3					

3.2.4.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların, hangi kişi, birim, kurum ya da gruplar olduğunun tespit edilmesi kadar bu paydaşlar içinde faaliyetler üzerinde en fazla etkisi olan ve en sağlıklı görüşleri bildirebilecek olan paydaşların ortaya çıkarılması da önemlidir. Bu bağlamda, birimlere gönderilen paydaş bilgi formlarına Tablo 2'de gösterildiği gibi paydaşların onluk skalada, birim için önem derecesi belirtilerek, paydaşlar arasında bir önceliklendirilmeye gidilmesi sağlanabilir. Birimlerden geri dönen paydaş bildirim formları değerlendirilerek, farklı birimlerden gelen aynı paydaş bildirimlerinin sadece biri ve önem derecesinin ortalaması alınarak, elde edilen bütün paydaşların bir gruplandırması yapılmalı ve öncelik derecelerine göre sıralamaya gidilmelidir. Böylece hangi grupların ne kadar öneme sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bütün paydaşlara ulaşılamaması durumu için önem derecesi yüksek olanların görüşlerine başvurulması yeterli olacaktır. Önem dereceleri yüksek olması gereken

ancak mevcut durumda düşük önem derecesine sahip olan gruplarla ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik ek bir fayda da sağlanmış olmaktadır (Derr ve McCluskey, 1998).

Paydaş önem dereceleri belirlenirken; paydaşın kurumun faaliyetlerini etkileme gücü ile kurum faaliyetlerinden etkilenme derecesi dikkate alınmalıdır.

Paydaş önceliklendirmesi yapıldıktan sonra paydaşların değerlendirilmesi aşamasında paydaş bildirim ve paydaş ürün/hizmet formundan yararlanılmalıdır. Paydaşların değerlendirilmesi yapılırken (DPT, 2006);

- Paydaşlarla nasıl ve ne açıdan bir ilişki bulunmaktadır?
- Hangi ürün/hizmet ve faaliyet alanlarıyla ilişkilidir?
- Kurumu faaliyetleriyle nasıl etkilemektedir?
- Kurumun faaliyetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?
- Kurum için önem derecesi ve kurumu etkileme derecesi nedir?

soruları izlenmelidir. Paydaş ürün/hizmet formu ile hangi faaliyet alanına bağlı ürün/hizmetlere yönelik hangi paydaşlara hizmet sunulduğu açık bir şekilde ortaya konmuş olacaktır (DPT, 2006). Paydaş ürün/hizmet formu örneği ise Tablo 3.3'te gösterildiği gibidir (Derr ve McCluskey, 1998).

Tablo 3.3: Paydaş Ürün/Hizmet Formu

1. Sektör Adı				
1. Faaliyet Alanı				
Paydaşlar	1. Ürün/Hizmet	2. Ürün/Hizmet	3. Ürün/Hizmet	4. Ürün/Hizmet
1. Paydaş				
2. Paydaş				
3. Paydaş				
4. Paydaş				

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Tablo 3.4'te gösterilen etki/önem matrisinden yararlanılabilir. Bu matriste etki, paydaşın kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade etmektedir (DPT, 2006).

Tablo 3.4: Paydaş Etki/Önem Matrisi

<i>Etki</i> \ <i>Önem</i>	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

3.2.4.3 Paydaşların Görüşlerinin Alınması

Paydaş listeleri oluşturulduktan, önem derecelerine göre önceliklendirildikten ve etki/önem matrisleri oluşturulduktan sonra öncelikli paydaşların görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik nasıl bir yöntem izleneceği belirlenmelidir. Belirlenecek yöntemin aşağıda belirtilen hususlar çerçevesinde oluşturulması gerekmektedir (DPT, 2006):

- Görüş ve öneriler alınırken izlenecek yöntemin belirlenmesi.
- Paydaşlardan hangi düzeyde insanlardan veya hangi birimlerden görüş ve öneriler alınacağı belirlenmesi.
- Çalışmadan sorumlu olacak kişi/kişilerin tanımlanması.
- Görüş ve önerilerin alınmasına yönelik başlama ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi.
- Geri dönüşü sağlanan görüş ve önerilerin ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacağını ve değerlendireceğinin belirlenmesi.

Bu hususlar doğrultusunda iş temeli oluşturulduktan sonra görüşlerin alınması noktasında iç ve dış paydaşlara yönelik olarak farklı yöntemler izlenebileceği gibi aynı yöntemler de izlenebilir. Bir veya birkaç yöntem beraber kullanılabilir. Seçilecek yönteme karar verirken kaç kişiyle görüşüleceği, paydaşların ulaşılabilirliği, önemi ve etkisine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki yöntemler kullanılabilir (DPT, 2006);

- Anketler (telefon görüşmeleri ve/veya saha çalışmaları yoluyla)
- Mülakatlar
- Odak grup çalışmaları

- Görüş bildirim formları
- Toplantılar
- Kamuoyu araştırmaları

Paydaş görüşleri alınırken;

- Kurumun gerçekleştirdiği hangi faaliyet ve hizmetlerin önemli olduğuna,
- Kurumun olumlu bulunan yönlerinin neler olduğuna
- Kurumun olumsuz bulunan ve geliştirilmesi gerektiği düşünölen yönlerinin neler olduğuna,
- Kurumdan beklentilerin neler olduğuna temel olarak dikkat edilmesi gerekmektedir.

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir. Örneğ olarak, paydaş görüşlerinin alınmasında iç paydaşlara yönelik gerçekleştirilecek olan çalışmanın kurum içi analiz kapsamında gerçekleştirilecek değerlendirmeye girdi olacak şekilde genişletilmesi sağlanabilir (DPT, 2006).

3.2.4.4 Paydaş Görüşlerinin Analizi ve Değerlendirmesi

Paydaşlarla ilgili elde edilen tüm veriler yukarıda belirtilen sorulara cevap olma niteliği taşımalıdır. Elde edilen verilerle; hangi faaliyet alanına yönelik hizmet sunulduğu, kurumun olumlu ve olumsuz bulunan yönlerinin neler olduğu, hangi yönlerini geliştirmesi gerektiği ve kurumdan beklentilerin neler olduğu konusunda sektörel başlıklar altında raporlamaya gidilmelidir. Paydaş analizi raporları iç çevre analizi, GZFT analizi ile amaç ve hedeflerin oluşturulmasında dikkate alınarak, planın en önemli aşamalarında yerini almalıdır. Bu açıdan raporlar bir sonraki adımda nerelerde kullanılacağı dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

3.2.5 Çevre Analizi

Çevre analizi stratejik planlamanın her aşamasına temel teşkil edecek omurgayı oluşturmaktadır. Bu noktada kurumun inisiyatifi dışındaki koşullar hem kurum içi analiz ile hem de dış çevre analizi ile değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

3.2.5.1 Dış Çevre Analizi

Kurumun dış çevresini oluşturan unsurlar (nüfus, demografik yapı, coğrafi alan, kentsel gelişme, sosyo-kültürel hayat, ekonomik, sosyal, politik, kültürel durum, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenler vb.) kurumun kontrolü dışındaki koşullara bağlı ve farklı eğilimlere sahiptir, doğrudan veya dolaylı olarak kurumun faaliyet alanlarını etkilemektedir. Dolayısıyla kurum dış çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri sürekli olarak analiz etmek ve ortaya çıkabilecek fırsat-tehditleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri almak zorundadır. İç çevre araştırmalarıyla sağlıklı bir şekilde ortaya konan üstün ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ile birlikte değerlendirilerek en uygun stratejiler belirlenebilecektir. Sonuç olarak çevrenin sürekli ve sistematik analizi; güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, değişimlerle birlikte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Derr ve McCluskey, 1998).

Fırsatlar, çevre analizinde kurum faaliyetleri açısından olumlu sonuçlar elde etmek için elverişli şartların ortaya çıkması ya da gelecekte daha kaliteli hizmet sunumu için imkân sağlayacak potansiyele sahip konular olarak tanımlanabilir.

Tehditler ise, kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel teşkil eden, temel hizmetlerde başarısını engelleyen ve kurumu zarara uğratan unsurlardır. Ancak tehditler de fırsatlar gibi, çevre koşullarının analizi ve değerlendirmesiyle açığa çıkartıldığı zaman; buna karşı önlem alınabilir, hatta bazı koşullarda gizli bir fırsat haline bile çevrilebilir. Bu çalışma gerçekleştirilirken birkaç farklı yöntem kullanılabilir (Derr ve McCluskey, 1998):

- Anket çalışmaları
- Odak grup çalışmaları
- İlgili kuruluşları ziyaretler
- Kamuoyu araştırmaları
- Medya izleme
- Anektodlar
- Literatür taramaları
- Vaka çalışmaları

Çevre analizi gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (DPT, 2006):

- Kurumun faaliyet alanlarında dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki durum ve gelişmeler
- Dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kuruluşun faaliyet alanlarıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, hedef, politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler.

Dış çevre analizi bağlamında yapılacak değerlendirmeler; ilki doğrudan kurumun faaliyet alanına ilişkin kurumunun inisiyatifi dışında gerçekleşen, gerçekleşebilecek gelişmelerin analizi, ikincisi ise yine kurumun inisiyatifi dışında olan ve kurum faaliyet alanlarını olduğu gibi diğer kurumları da etkileyecek genel faktörlerin analizinden oluşacak şekilde iki ana başlıkta değerlendirilebilir. İkinci değerlendirme için PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) Analizi kullanılabilir. Her ikisi için ise Senaryo Analizi yararlanılabilecek yöntemlerden biridir.

PEST Analizi; Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörleri inceleyerek; önemli ve hemen harekete geçilmesi gereken hususları tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz, kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir.

Politik çevre günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir (Dinçer, 2006). Bu çerçevede, ilgili yasalar, vergi sistemi, dış ticaret düzenlemeleri, hükümet politikaları, mevcut hükümetin durumu, uluslararası ilişkiler incelenmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı her şeyden önce ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına, bu ise genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında; milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, ekonominin gelişme devresi, iş gücü, faiz oranları, para ve kredi kaynakları, enerji kaynakları ve maliyetleri,

hükümetin ekonomik politikaları ile dış ticaret ve ödemeler dengesine ilişkin faktörler incelenmektedir.

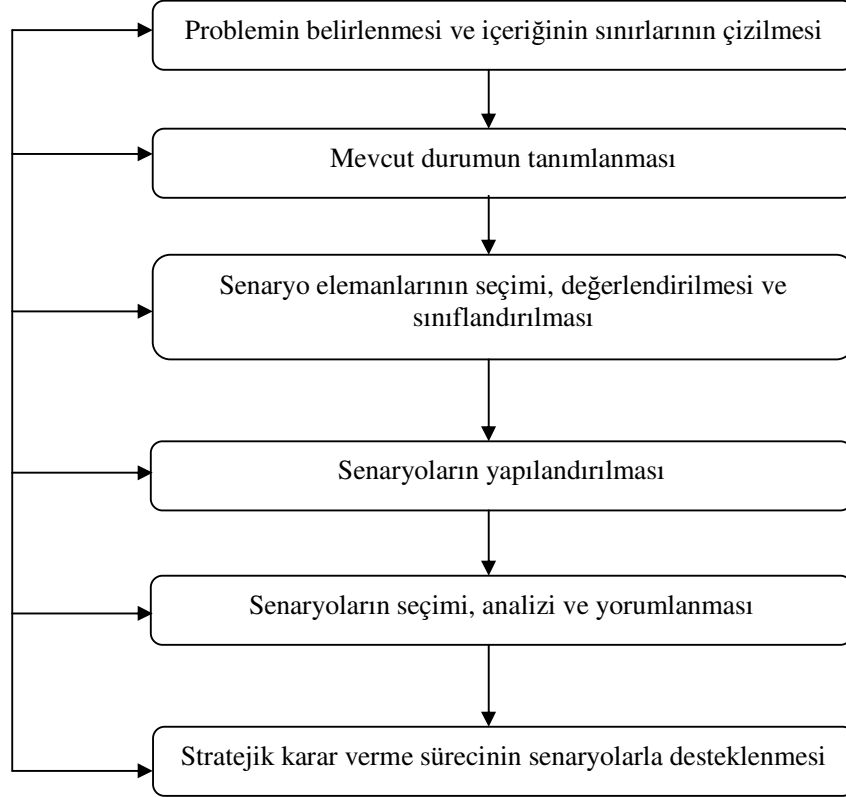
Sosyo-kültürel değerler de kurumları etkileyen önemli tetikleyicilerden biridir. Çevreye olan hassasiyet, tüketici eğilimleri, bölgesel işbirlikleri, sivil toplum örgütlerinin inisiyatifleri, toplumda birlikte hareket etme ve karar alma alışkanlığının zayıflaması, toplumun yaş ve eğitim dağılımı, doğum artış oranı ve ortalama ömür, toplumdaki etik değerler, çalışma ve boş zaman eğilimleri, zenginlik ve gelir dağılımı gibi kriterler bu kapsamda önem taşımaktadır.

Teknolojik çevre incelenirken; kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine, araç-gereçlerle bilgi ve süreçlere yönelik teknolojik durum üzerinde durulmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki AR-GE çabaları, teknolojinin değişme hızı, ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli değerlendirilmektedir (Dinçer, 2004).

Dış çevre analizi için kullanılan bir başka yöntem de senaryo analizidir. Senaryo analizi, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında büyük etkisi olan dış çevredeki değişimlere hazırlıklı olunmasına yardımcı olur (Weinstein, 1995). Gelecek için birçok olası durum vardır ve herhangi birine gitmek için izlenecek yol da her zaman bir tane değildir (Godet, 1994). Bu söz konusu potansiyel gelecek görüntüsü ve ona ulaşmak için izlenecek yol “senaryo” olarak tanımlanır. Senaryo analizi, organizasyonları çevreleyen uzun vadeli belirsizliklerle etkin bir şekilde başedebilmek için 1970’lerden bu yana artan bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Bood ve Postma, 1997). Daha önceleri yani 1950 ve 1960’larda birçok şirketin var olduğu endüstrileşmiş ülkelerde çevresel belirsizliğin şimdiye oranla çok daha az olduğu söylenebilir (Raubitschek, 1988). O yıllarda büyüyen bir ekonomi ve yatırımlar için birçok fırsatın varlığının yanısıra; sosyo-politik güçlerin iş hayatı üzerinde de önemli bir etkileri olmamıştır. Bu dönemde şirketler gelecekle ilgili varsayımlarını geçmiş verileri temel alan tahminlerle yapmışlardır. 1970’lerde şirketleri çevreleyen ortamın değişmeye başlamasıyla; büyük bir belirsizlik ortamının yanısıra sosyal, politik ve teknolojik unsurlar da en az ekonomik unsurlar kadar şirketlerin işleyişine etki etmeye başlamıştır.

Senaryo analizi, geleneksel tahmin tekniklerinden farklı bir yere sahiptir (Bood ve Postma, 1997). Bu tarz analitik teknikler geçmiş verileri kullanarak tahminler

üretirler. Oysa gerçek hayat, beklenmedik birtakım değişimler barındırır ve bu tarz değişiklikler de sadece geçmiş verileri temel alan analizleri daha yaratıldıkları anda bile geçersiz kılabilir. Senaryolar, gelecekte olabileceklere dair öyküler ve “anlıklar” olarak da değerlendirilmektedir (Wollenberg, Edmunds ve Buck, 2000). Senaryolar, karar vericilerin çalışmalarının spesifik hale gelmesini ve çevre koşullarının karmaşıklığını daha iyi kavramalarını sağlamaktadır (Fisher, Sonka ve Westgren, 2004).



Şekil 3.5: Senaryo Geliştirme Süreci

Ancak senaryoların gelecekteki belirsizlikleri çözmek için bir araç olmadığı da unutulmamalıdır (Weinstein, 1995). Senaryo analizinde odaklanılan konu, belirsizliği çözmek değil, organizasyonun hedefleri, hedeflerle ilgili kritik başarı faktörlerinin üzerinde yönetim kademesinin etkisi, bu faktörler üzerinde etkisi olan gelecekteki dış çevre özellikleri ve hedeflerin uygunluğu arasındaki ilişkilidir. Bu süreçteki en önemli nokta “Olaylar gelecekte şu şekilde gelişse ne olur?” sorusunun ciddiye alınmasıdır. Senaryo analizinde takip edilecek süreç Şekil 3.5 Senaryo Geliştirme Süreci’nde gösterildiği şekildedir.

Dış çevre analizi kapsamında kurumun faaliyet gösterdiği çalışma alanlarına ilişkin incelenmesi gereken faktörler Tablo 3.5’te verilmiştir (Dinçer, 2004).

Tablo 3.5: Analiz Edilecek İş Çevresi Faktörleri

<p>1. Pazar Analizi ve Tüketiciler</p> <p>1.1 Kurumun temel yönelimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mal veya hizmet yönelimi - Pazar yönelimi - Pazar bölümü <p>1.2 Pazarın Türü</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nihai tüketici pazarı - Kullanıcılar pazarı - Ulusal veya uluslararası pazar <p>1.3 Pazar Payı</p> <p>1.4 Talebin Yapısı ve Tüketici İhtiyaçlarının Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Düzenli olup olmadığı - Talep elastikiyeti <p>1.5 Tüketici veya Hedef Kitlenin Özellikleri</p>	<p>2. Rakipler ve Rekabet Çevresi Faktörleri</p> <p>2.1 Pazara giriş ve çıkış engelleri,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giriş ve çıkış şartları - İşletmeyi doğrudan etkileyen faktörler, <p>2.2 İkame sanayii malları</p> <ul style="list-style-type: none"> - Özellikleri, miktarı ve gücü, - Gelişme eğilimleri, <p>2.3 Pazarın karlılığı ve çekiciliği,</p> <p>2.4 Yararlanılabilir pazar kısmı,</p> <p>2.5 İşletmenin rekabet üstünlüğü</p> <p>2.6 Rakiplerin sayısı ve büyüklükleri,</p> <p>2.7 Rakiplerin gelişmesindeki genel eğilimler,</p> <p>2.8 Rakip işletmelerin yönelimi,</p> <p>2.9 Rakiplerin ürettiği mal ve hizmetler,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bunların miktar ve özellikleri, - Çeşidi ve kalitesi, - Hayat safhaları, - Pazar payları, <p>2.10 Rakiplerin üretim özellikleri,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapasitesi, kapasite kullanım oranları, - Verimliliği, - Üretim teknolojisinin özellikleri, <p>2.11 Rakiplerin üstünlük ve zayıflıkları,</p> <p>2.12 Rakiplerin büyüme oranları ve yönü,</p> <p>2.13 Rakiplerin amaçları ve stratejileri</p> <p>2.14 Rakip işletmelerin yöneticilerinin değerleri ve psikolojisi</p>
<p>3. Satıcılar ve Satıcılar Pazarı Faktörleri</p> <p>3.1 Tedarik firmalarının özellikleri,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sayıları, büyüklükleri ve yakınlıkları, <p>3.2 Mevcut üretim faktörlerinin özellikleri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bulunabilirliği, sürekliliği ve maliyeti, - Üretim ve ithalat şartları ve teknolojisi, - Uluslararası gelişmelerden etkilenmesi, - Ülke içindeki gelişmelerden etkilenmesi, <p>3.3 Üretim faktörlerinin ikame edilebilirliği,</p> <ul style="list-style-type: none"> - İkame mallarının özellikleri, - Kalitesi, maliyeti ve tedarik şartları, - Teknolojisi. <p>3.4 Satıcı pazarının yapısı,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monopol veya oligopol şartları, - İşletmeler arası rekabet ve gelişmeler, - Satıcılar pazarına giriş ve çıkış şartları 	<p>4. Diğer İş Çevresi Faktörleri</p> <p>4.1 İşletmenin sermaye kaynakları,</p> <p>4.2 Finansman kuruluşlarının özellikleri,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansman temin şartları ve maliyeti, - Onlarla olan ilişkilerin niteliği, <p>4.3 Devletin sermaye piyasasına etkisi,</p> <p>4.4 Mahalli idarelerin işletme üzerindeki etkileri,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Düzenleyici hükümler ve karşı tutumlar, - Yatırımları teşvik veya engelleme tutumu. <p>4.5 İşçi-işveren ilişkileri ve sendikalar</p> <ul style="list-style-type: none"> - İşgücü piyasasının özellikleri, - Endüstriyel ilişkiler, grev ve lokavt - Sosyal barış
<p>5. Pazara Giriş Engelleri</p> <p>5.1 Ölçek ekonomisi</p> <p>5.2 Farklaştırılmış mamuller</p> <p>5.3 Sermaye ihtiyacı</p> <p>5.4 Fiyat değişiklikleri</p> <p>5.5 Dağıtım kanalları</p> <p>5.6 Hammaddeler</p> <p>5.7 Pazar için gerekli olan mahal doludur.</p> <p>5.8 Hükümetten tercihli işlemler</p> <p>5.9 Know-how ve deney eğrisinin rekabetten korunumu</p> <p>5.10 Misillerne yapma beklentisi</p> <p>5.11 Patent hakları</p>	

3.2.5.2 Kurum İçi Analiz

İç çevre analizi, kurumun izleyeceği stratejiler ve gerçekleştireceği hedeflerin belirlenmesine temel teşkil etmektedir. Kurumun mevcut durumu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebileceği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir (DPT, 2006).

Güçlü yönler, kurumun iç çevre analizi sonucu ortaya çıkarılan kaliteli hizmet sunumu potansiyeli ve yetenekleridir. Güçlü yönlerin farkında olmak bir yandan kurumun dış çevresinde ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmesine yararken diğer yandan kurum için tehdit içeren çevre unsurlarına yönelik önlem alınmasını sağlamaktadır (DPT, 2006).

Zayıf yönler, kurumun imkânlarının ve yeteneklerinin temel kentsel hizmet sunumunda ve çevresindeki değişikliklere cevap vermede yetersiz kalmasını ifade etmektedir.

Kurum içi analiz dört ana ölçekte gerçekleştirilebilmektedir. Bu dört grup şu şekilde sıralanmaktadır (Dinçer, 2004):

1. Tüm örgüt sistemi ve yönetim yapısının analizi
2. Fonksiyonel analiz: pazarlama, üretim tedarik, finansman ve araştırma geliştirme
3. Beşeri kabiliyetler ve örgüt geliştirme kapasitesi
4. Bu üç unsurun birbirleri arasındaki etkileşim ve sinerji

Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurum içi analiz için sorgulanmasını uygun gördüğü faktörler işe aşağıdaki gibidir. (DPT, 2006):

1. Kurum Yapısı
 - Kurumun organizasyon yapısı
 - Kurumun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
 - Son dönemlerde kurumun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
 - Aynı ya da benzer görevleri yapan birimler ve yetki çakışmalarının belirlenmesi

- İzleme ve değerlendirme sistemi
2. Beşeri Kaynaklar
 - Kurum personelinin sayısı ve dağılımı
 - Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
 3. Fiziksel Kaynaklar
 - Kurumun araç, bina ve diğer varlıkları
 4. Kurum Kültürü
 - İletişim süreçleri
 - Karar alma süreçleri
 - Gelenekler ve değerler
 5. Teknolojik yapı
 - Kurumun teknolojik altyapısı
 - Teknolojiyi kullanma düzeyi
 6. Mali Durum
 - Mali kaynaklar
 - Bütçe büyüklüğü

Kurum içi analiz kapsamında incelenecek faktörler için bir başka sınıflandırma Tablo 3.6'da olduğu gibi yapılabilmektedir (Dinçer, 2004).

Ayrıca EFQM (European Foundation for Quality Management), CAF (Common Assesment Framework), BSC (Balance Score Card), Amaçlara Göre Yönetim gibi yönetim araçlarında kullanılan özdeğerlendirme modelleri de bu amaçlar için değerlendirilebilmektedir (Lang, 2004).

Tablo 3.6: Kurum İçi Analiz Faktörleri

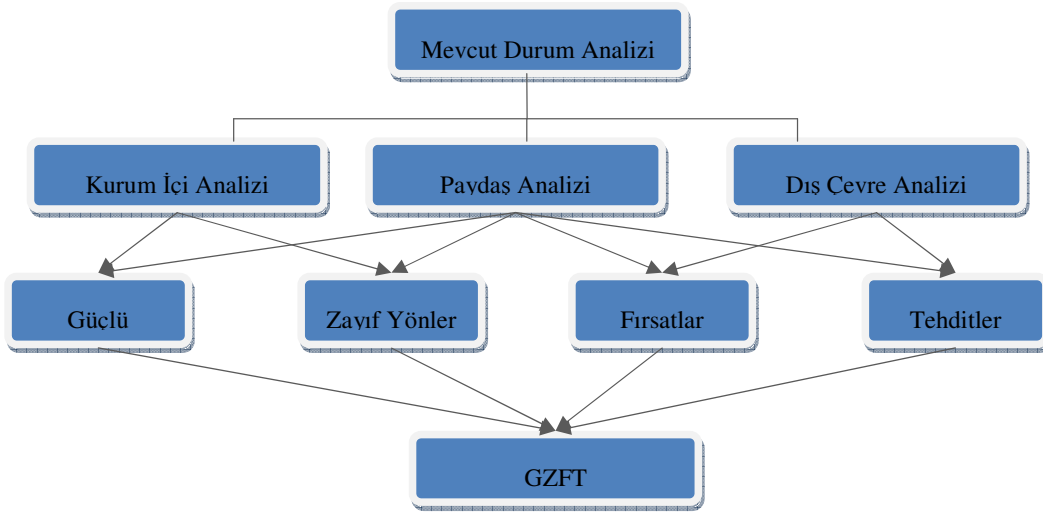
<p>1. <i>Örgüt Sistemlerine Yönelik Faktörler</i></p> <p>1.1 Amaçlar: Stratejik amaçlar, Bölüm amaçları ve uygulama amaçları, Kısım amaçları ve program hedefleri, Kişisel hedefler ve başarı normları,</p> <p>1.2 Stratejiler; Mevcut stratejiler ve kaynak dağılımı, Bölüm stratejileri ve taktik kararlar. Uygulama politikaları,</p> <p>1.3 Örgüt yapısı; Farklılaşma derecesi, Resmi ve gayri resmi örgüt yapısı, özellikleri, Merkezileşme derecesi, Örgüt yapısının büyüklüğü ve esnekliği,</p> <p>1.4 Yönetim süreçleri; Haberleşme ve bilgi akış sistemleri, Liderlik tarzı, Karar verme ve yönetime katılma, Ödüllendirme ve motivasyon</p>	<p>2. <i>Pazarlama Faktörleri</i></p> <p>2.1 Mal veya hizmetin özellikleri; Kalitesi, fiyatı, ambalajı, garantisi, marka imajı, Mal veya hizmeti geliştirme, Mamulün hayat süresi, pazar payı, büyüme oranı, karlılığı, nakit ihtiyacı Yatırımların elden çıkarılması, Yeni mal veya hizmet kararları</p> <p>2.2 Fiyatlandırma; Fiyatların genel seviyesi, Fiyat değişiklikleri ve sebepleri, Mamul fiyatının talep elastikiyeti, Fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları, Fiyatlandırma usul ve politikaları,</p> <p>2.3 Dağıtım ve fiziksel dağıtım; Dağıtım kanallarının özellikleri Alternatif dağıtım kanalları, Fiziksel dağıtım,</p> <p>2.4 Tanıtma ve tutundurma; İlan ve reklamların özellikleri ve etkileri, Promosyon ve tutundurma çabaları, Halkla ilişkiler, Şahsi satış çalışmaları, özellikleri ve maliyeti. Tanıtma ve tutundurma faaliyetlerinin fayda ve maliyetleri, sonuçlara etkisi.</p>
<p>3. <i>Üretim Taktikleri</i></p> <p>3.1 Tedarik şartları; Hammaddeleri temin etme şartları, Satıcıların özellikleri Rakiplerin sahip olmadığı avantajlar, Depolama masrafları, israf ve fire oranları, Stok kontrolü,</p> <p>3.2 Üretim süreci ve teknolojisini; Fabrika yerleşim düzeni, Mamul dizaynı ve üretim süresi, Teknolojinin gelişmişliği ve yenilenebilme imkanı, Üretim sürecinin özellikleri: Esnekliği, tek-seri-kitle üretimi, otomasyon, standartlaşma, uzmanlaşma derecesi, vs. Know-how ve patentler. Bakım onarım sistemi ve verimliliği,</p> <p>3.3 Kapasite kullanımı oranı, azami kapasite,</p> <p>3.4 Kalite kontrolü; Kalite kontrolü, süreci, masrafları, İsraf ve fire oranları, Kaliteyi geliştirme imkanları</p> <p>3.5 Yatay ve dikey bütünleşme: Bütünleşme ihtiyacı ve yönü,</p>	<p>4. <i>Örgüt Sistemine Yönelik Faktörler</i></p> <p>4.1 Sermaye yapısı; Ödenmiş Sermaye Kısa ve uzun vadeli borçlanmalar, Çalışma sermayesi ve hazır kıymetler, Sabit sermaye. Sermaye kaynakları ve maliyetleri,</p> <p>4.2 Yatırım ve sermaye bütçelemesi: Finansal planlama, Tahsilat ve tediyelerin denkliliği, Yatırımların geri dönme oranı, net bugünkü değer,</p> <p>4.3 Finansal analiz: Bilanço, kar/zarar tablosu, fon akımı analizleri, Karlılık, likidite ve faaliyet oranları vs.,</p> <p>4.4 Amortismanlar;</p> <p>4.5 Muhasebeleştirme Hesap planı, muhasebe organizasyonu, Bilgilerin geçerliliği ve karar almada etkinliği</p>
<p>5. <i>Araştırma ve Geliştirme Faktörleri</i></p> <p>5.1 Araştırma gücü ve kapasitesi; Temel/uygulamalı araştırma, özel saha araştırması, Araştırma personeli, ehliyeti, sayısı, özellikleri, Araştırma için tahsis edilebilen fonlar, Teknolojide lider olma pozisyonu, Ar-Ge faaliyetlerinin maliyeti. Yenilikleri uygulamaya koyma süresi, Patent, yeni ürün vs. sayısı, Rakiplerin araştırma gücü ve kapasitesi,</p> <p>5.2 Geliştirme kabiliyeti; Basit geliştirmeleri yapabileme gücü. Taktik edilebilme kabiliyeti, Teknoloji geliştirme ve uygulama</p> <p>5.3 Ar-Ge faaliyetlerinin organizasyonu</p>	<p>6. <i>Beşeri Kaynak Faktörleri</i></p> <p>6.1 Çalışanların özellikleri; Çalışanların yaşı, cinsiyeti, sayısı, Çalışanların kişilik ve mesleki özellikleri, Yöneticilerin çalışma ve sosyal hayatı, Tüm çalışanların yaptığı işler ve kıdemleri, İşlerindeki başarı durumları ve yetersizlikleri, İşe devamsızlık, geç gelme ve işgücü devri, İşgücü verimliliği ve etkililiği,</p> <p>6.2 Örgüt iklimi; Çalışanlar arasında güven ve açık haberleşme, Çalışanlar arasındaki destek ve yardımlaşma, Çalışanlar arasında işbirliği, takım ruhu, Yatay, dikey, çapraz ilişkiler, Örgüt amaçlarının benimsenmesi, Mevcut ve görünmeyen problemleri açığa çıkarma</p> <p>6.3 Örgüt geliştirme kapasitesi, Kalite kontrolü, süreci, masrafları, Örgüt iklimini iyileştirme imkanı, Değişikliğe uyuma potansiyeli veya direniş</p>
<p>7. <i>Sinerji</i></p> <p>Yatırım ve işe başlama sinerjisi Yönetim sinerjisi Pazarlama ve dağıtım sinerjisi Üretim sinerjisi</p>	

3.3 Stratejik Faktörlerin Analizi

Stratejik faktörlerin analiz edilmesinde GZFT Analizi, BDG (Boston Danışma Grubu) Analizi, PIMS (Product Ingredient and Manufacturer System) Analizi ve Değer Zinciri Analizi gibi yöntemler kullanılabilmektedir (Dinçer, Tatoğlu ve Glaister, 2006).

3.3.1 GZFT Analizi

GZFT analizi, bir kurumu ve onun çevresini denetlemede kullanılan bir araçtır. Bu araç planlamanın birinci aracıdır ve anahtar noktalara odaklanmayı kolaylaştırmaktadır. Bir kere anahtar noktaların tanımlanması ile birimlerin amaçlarının, hedeflerinin ve stratejik doğrultularının oluşturulmasına kolaylıkla kaynak sağlanmış olacaktır. Fırsatlara (kurum için potansiyel olumlu sonuç doğurabilecek durumlar) ve tehditlere (kurum için potansiyel olumsuz sonuç doğurabilecek durumlar) ek olarak; güçlü yönlerin (kurumun ne yapabileceği) ve zayıf yönlerin(kurumun ne yapamayacağı) değerlendirilmesi ile bu sağlanmaktadır. GZFT analizi planlamada önemlidir ve analizin değeri basitliğindeki yaratıcılığında gizlidir.



Şekil 3.6: GZFT Analizi Temel Adımları

GZFT analizinin gücü, kurum içi (güçlü ve zayıf yönler) analizde ve dış çevre (fırsat ve tehditler) analizinde sağlıklı ve doğru bilgi edinilmesiyle bire bir ilişkilidir (Şekil 3.6). Bir kere bu aşama tamamlandıktan sonra, eğer bu bilgi organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesini destekleyen noktalara veya arzulanan sonuçlara

erişilmesinin önündeki engellere işaret etmekte ise doğru tanımlanıyor demektir (Eastern Kentucky University, 2006).

GZFT analizi dört ana unsurdan oluşmaktadır:

- Güçlü Yönler
- Zayıf Yönler
- Fırsatlar
- Tehditler

Güçlü yönler; bir birimin rekabetçi avantaj oluşturabilecek temellerin oluşmasında kullanılacak kaynaklar ve yetenekler bütünüdür. Güçlü yönler gerçekçi ve iddialı olmalıdır. İyi geliştirilmiş güçlü yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006):

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

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

Zayıf yönler, rekabetçi bir avantaja ulaşılmasının veya avantajın sürdürülmesinin önündeki sınırlama, hatalı ürün üretilmesi/yanlış hizmet sunulması gibi neden olabilecek içsel engellerden oluşmaktadır. Zayıf yönler hızla değiştirilip, düzeltilebilecek kadar açık ve gerçekçi olmalıdır. İyi geliştirilmiş zayıf yönler şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006):

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

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

Fırsatlar; Mevcut durumda var olan ya da gelecekte karşılaşılabilecek dışsal olumlu durumları ifade etmektedir (Eastern Kentucky University, 2006)..

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

Tehditler; Mevcut durumda var olan veya gelecekte karşılaşılabilecek rekabetçi bir avantaja erişilmesini veya bu avantajın muhafaza edilmesini engelleyen herhangi dışsal olumsuz durumlardır (Eastern Kentucky University, 2006).

Örnekler: Müsteri ihtiyaçlarının anlaşılabilmesi, yeni teknolojilerin gelmesi, gevşek kurallar, küresel etkiler.

3.3.1.1 GZFT Analizinin Faydaları

GZFT Analizi'nin faydaları incelendiği öne çıkan avantajlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Eastern Kentucky University, 2006):

- Ölçülebilirliği
- Basitliği
- Maliyetlerde azalmayı
- Esnekliği
- İşbirlikçiliği
- Hızlı çalışmayı
- Eşgüdümü sağlar
- Var olan yetenekleri geliştirir; yaratıcı, eşgüdümlü düşünmeyi sağlanması ve diyalogu motive etmesi
- Zamanlı ve kurum içi bilgilendirmesi yapılan eylemlerin gerçekleşmesinin yolunu açması, hataları azaltması
- Organizasyonun stratejik konulara odaklanmasına zemin hazırlaması

3.3.1.2 GZFT/TFZG Matris Analizi

GZFT analizinin tüm avantajlarından faydalanabilmek için bu aracı doğru kullanmak önemlidir. Karar vermeye yardımcı olacak bilgilerin neler olduğunun tespit edilmesi ilk adımdır. Buradan yola çıkarak, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerin listesi oluşturulur. Bu ancak potansiyel uygulamaların gerçekleştirilmesini öneren seçenekler sunan anlamlı analizlerin yapılması ile mümkündür (Eastern Kentucky University, 2006). GZFT Analizi, kuruma başarısına etkileyebilecek faktörlerin tanımlanması ve derecelendirilmesi fırsatını sunar (Woods, 1994).

Kurumun sadece güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin tanımlanması yeterli değildir. GZFT analizine başvurulmasında, zayıf yönlerden ve tehditlerden sakınılması veya bunların azaltılması gerekmektedir. Zayıf yönler, güçlü yönlere dönüştürülebilecek bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir. Benzer şekilde, tehditler fırsatlara dönüştürülmeye çalışılmalıdır. Son olarak, güçlü yönler ile fırsatlar birimin potansiyelinin gerçekleştirilmesi yönünde eşleştirilmelidir. Bu doğrultuda GZFT'nin uygulanması birim için kaldıraç etkisi yapacaktır (Eastern Kentucky University, 2006).

Sınırlı bir sürede karmaşık durumlarla ilgilenirken tüm konuların üzerinde durmak çok fazla getirisi olmayan bir tercihtir. Çoğunlukla stratejik planlamacılar en fazla etkisi olan konular üzerinden yoğunlaşmalıdır. GZFT analizi bu kritik konulara ilişkin bir iskelet sunmaktadır (Eastern Kentucky University, 2006).

Oluşturulan GZFT matrisi sonucunda stratejilerin belirlenmesinde aşağıdaki durumlar dikkate alınmalıdır.

Güçlü Yönlerin Aktifleştirilmesi Stratejileri:

- F-G Stratejileri birimin güçlü yönleri ile uyuşan fırsatları takip eder.
- F-T Stratejileri birimin dışsal tehditlere karşı zarar görebilirliğinin azaltılmasında kullanılacak güçlü yönlerin ne yönde değerlendirileceğini tanımlar.

Zayıf Yönlerin Hafifletilmesi Stratejileri:

- Z-F Stratejileri fırsatların değerlendirilerek zayıf yönlerin azaltılmasını sağlar.
- Z-T Stratejileri dışsal tehditlere karşı organizasyonu zayıf yönlerinden korumak adına savunmacı planlar tesis eder.

GZFT analizinin yapılmasında kullanılacak olan GZFT Matrisi Tablo 3.7'de gösterildiği gibidir (Eastern Kentucky University, 2006).

Tablo 3.7: GZFT Matrisi

	<i>Güçlü Yönler</i> 5-10 tane içsel güçlü yön buraya listelenir.	<i>Zayıf Yönler</i> 5-10 tane içsel zayıf yön buraya listelenir.
<i>Fırsatlar</i> 5-10 tane dışsal fırsat buraya listelenir.	<i>F-G Stratejileri</i> Güçlü yönlerin fırsatların avantaja dönüştürülmesinde kullanılmasına yönelik stratejiler oluştur.	<i>Z-F Stratejileri</i> Zayıf yönlerin üstesinden gelerek fırsatların avantaja dönüştürülmesi yönünde kullanılmasını sağlayacak stratejiler geliştir.
<i>Tehditler</i> 5-10 tane dışsal tehdit yön buraya listelenir.	<i>G-T Stratejileri</i> Tehditlerden sakınmak adına güçlü yönlerin kullanılmasına yönelik stratejiler geliştir.	<i>Z-T Stratejileri</i> Zayıf yönleri en aza indirerek tehditlerden sakınılmasını sağlayacak stratejiler geliştir.

Stratejilerin biçimlendirilmesinde şu sorularının sorulması gerekmektedir (Eastern Kentucky University, 2006).

- Bu stratejilerin gerçekleştirilmesinin önündeki engeller nelerdir?
- Amaçlara ulaşılmasını veya engellerden sakınılmasını sağlayacak seçenekler nelerdir?
- Gelecek 1-3 yıl içinde bu seçeneklerin uygulanabilmesi için ortaya konması gereken başlıca eylemler nelerdir?
- Gelecek 6 ay, 1 yıl içinde bu seçeneklerin hayata geçirilebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken adımlar nelerdir? Bu adımlardan kimler sorumludur?

Genellikle, etkin bir strateji fırsatlardan kaynaklanan avantajları ortaya koyacak, tehditlerin zarar verici etkilerinden koruyacak, güçlü yönler inşa edecek ve zayıf yönleri en aza indirecek nitelikte olmalıdır. Basit bir GZFT analizi için potansiyel strateji matrisi aşağıda belirtildiği gibidir (Eastern Kentucky University, 2006).

Tablo 3.8’de görülebileceği gibi, GZFT analizi birimin analiz edilmesinde inanılmaz derece faydalı olabilir. Sınırlı kaynaklara bağlı olarak; bir kere her şeyi gerçekleştirmek çok zordur. Bu araçlar; amaç ve hedeflerin tanımlanmasında önceliklendirmeye tabi tutulmalıdır.

Tablo 3.8: GZFT Analizi için Potansiyel Strateji Matrisi

	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler
Fırsatlar	Keşfet	Yararlan
Tehditler	Sakın	Yüzleş

Stratejilerin ve planların biçimlendirilmesinde ve adapte edilmesinde kullanılacak kriterler ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Eastern Kentucky University, 2006):

- Kabul edilebilirlik (karar vericiler, paydaşlar, tüketiciler)
- Müşteri veya kullanıcı etkisi
- İlişki
- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumluluk
- Diğer strateji, program ve eylemlerle entegrasyon/koordinasyon
- Teknik uygunluk
- Maliyet etkinliği
- Uzun dönemli etki
- Risk değerlendirmesi
- Çalışan gereklilikleri
- Zamanlama
- Çalışma ortamının gereklilikleri
- Öğrenme gereklilikleri

3.3.1.3 GZFT Analizi için ilkeler

GZFT analizi gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken ana ilkeler aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur (Eastern Kentucky University, 2006):

- Kapsamlı olmak
- Grup dinamiklerini yönetmek
- Doğru düşünmeyi sağlamak
- Açıklık için mücadele etmek

3.3.2 BDG Analizi

Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen ve “Büyüme Pazar Payı Matrisi” olarak da adlandırılan bu matris, en yaygın portföy analiz tekniğidir. Bu analizin dayandığı varsayım, yüksek pazar payına sahip, hızlı büyüyen ürün ve hizmetlerin yüksek karlılık ve rekabet avantajını da beraberinde getireceği fikridir. Analiz, pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir matrisin oluşturulması ile başlamaktadır. BDG planlama modelinin çıkış noktası matristeki her hücrenin nakit akışı özelliklerine sahip olduğudur (Dinçer, 2004).

3.3.3 PIMS Analizi

PIMS (Product Ingredient and Manufacturer System) Analizi, işletmenin pazarlama stratejileri ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir tekniktir. Analiz, herhangi bir strateji seçiminde ortaya çıkabilecek olası sonuçlar konusunda fikir vermektedir. Bu yöntem ilk olarak General Electric tarafından işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını etkileyen faktörlerin belirlenip kullanılması, daha sonra da Harvard Business School’un katılımıyla 620 değişik alanda faaliyet gösteren 57 işletmede yapılan araştırmanın sonuçları üzerine kurulmuştur. Çalışmadan çıkan sonuçlar şöyledir (Dinçer, 2004):

- Karlılık üzerinde en etkili faktör pazar payıdır.
- Karlılığı olumlu etkileyen ikinci önemli faktör ürün ya da hizmet kalitesidir.
- Birim başına yapılan pazarlama araştırmaları işletmenin karlılığını düşürmektedir.
- Pazar payı düşük olan işletmeler AR-GE masraflarının satışlara oranını düşük tutmalıdır.

3.3.4 Değer Zinciri Analizi

Michael Porter tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgüt içi analiz için geçerli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. Bu analize göre, bir şirketin değeri ürettiği mal ve hizmeti satın almak isteyen müşterilerin miktarıyla ölçülür. Eğer bir şirketin yarattığı değer, onun tedarik, üretim ve pazarlama gibi değer yaratan fonksiyonlarının maliyetini aşarsa kar oluşur.

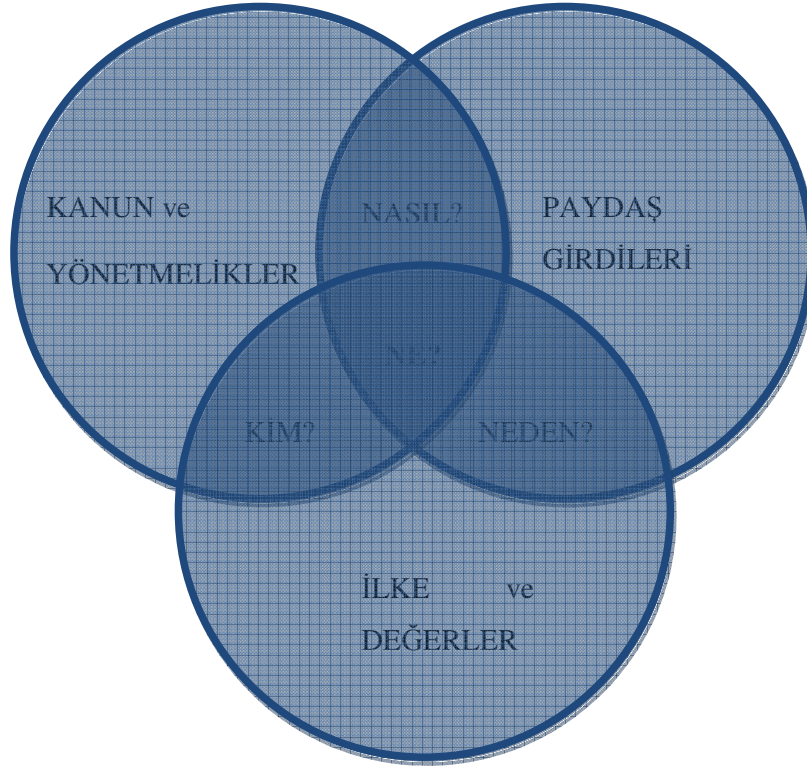
Porter'ın değer zincirinde örgüt faktörleri temel ve destekleyici faaliyetler olarak ikiye ayrılır. Temel faaliyetler mamulün fiziki olarak üretimi ve satışı ile ilgili fonksiyonları içerir. Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetlere girdi sağlayan ve onların daha etkili ve verimli olmasına yarayan bilgi ve hizmeti sunar. İşletme, bahsedilen temel ve destek faaliyetlere ayırddedici bir özellik getirdiği takdirde rekabet üstünlüğü elde edecek, aksi halde karlılık azalacaktır.

3.4 Stratejik Tasarım

Kurumun mevcut durumu ortaya konarak, stratejik faktörleri analiz edildikten sonra stratejik tasarımın yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda; vizyon, misyon ve ilkeleri belirlenmekte, stratejik amaç ve hedefler tespit edilmektedir.

3.4.1 Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi

Kurumsal stratejik planın hazırlanması sürecinin en önemli adımı; kurumun varlık nedeninin, kimliğinin özlü bir ifadesi olan misyonunun; uzun dönemde varmak istediği noktayı belirten vizyonunun ve ilgili mevzuat ile kendisine verilen görevlerini yerine getirirken esas aldığı ilkelerinin belirlenmesidir. Kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri kurum sahiplenilmesini daha kolay bir şekilde gerçekleştirmek için stratejik, taktik ve operasyonel düzeylerde bulunan yönetici ve çalışanlarının geniş katılımı ve paydaş görüşlerinin dikkate alınması yoluyla belirlenmelidir. Ancak farklı bir yol olarak kurumun üst düzey yöneticileri tarafından diğer birimlerin görüşleride dikkate alınarak oluşturulabilir. Misyon ve vizyon oluşturulurken dikkate alınması gereken ana konular Şekil 3.7'de gösterildiği gibi özetlenebilmektedir (Eastern Kentucky University, 2006).



Şekil 3.7: Misyon ve Vizyon Oluşturulurken Dikkate Alınacak Hususlar

3.4.1.1 Misyon Geliştirme

Misyon, bir kuruluşun, kamu idaresinin varlık sebebi olup, ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Kuruluşun, kamu idaresinin çıkış noktasını, çıkış koşullarını, oluşum nedenlerini, var olmasının anlamını açıklar, stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur (Eastern Kentucky University, 2006).

Misyonun belirlenmesinde en fazla iki konuda sorun yaşanmaktadır. Bunlar misyonu belirleyen çekirdek kavramlarda kurum genelinde anlaşmanın eksikliği ile kurumu etkileyecek dışsal faktörlere önem verilmesi olarak sıralanmaktadır (Davis, Ruhe, Lee ve Rajadhyaksha, 2007).

Vizyon gelecek odaklıdır ve planlama grubunun ideal geleceğini açıklamaktadır. Misyon ise operasyoneldir, kurumun amaçlarına odaklanır ve mevcut faaliyetlerini içermektedir. Misyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken ana noktalar şunlardır (Mullane, 2002 ve Arend, 1994):

- Üst yönetimin katılımı sağlanmalı

- Anahtar konular belirlenmeli ve paylaşılmalı
- Yönetimin tüm kademelerinin katılımı sağlanmalı
- Tüm fonksiyonel alanların katılımı sağlanmalı
- Uzunluğu ne çok kısa ne de çok uzun olmamalıdır

Misyon oluşturulurken cevaplanması gereken sorular ise şunlardır (Eastern Kentucky University, 2006):

- Kurumun varoluş sebebi nedir? Gerçekleştirilen işin nihai sonucu nedir?
- İstenilen amaca ulaşmada hangi faaliyetler gerçekleştiriliyor?
- Kurumda benimsenen temel kültür (inanış) nedir?
- Kurumun belirlemeye çalıştığı problem veya ihtiyaç nedir?
- Kurumu ne eşsiz (tek) yapmaktadır?
- Kurumun faaliyetlerinden kimler yaralanmaktadır?

Kurumun misyonunu en iyi şekilde oluşturmada kullanılacak belirgin bir format yoktur. Belirlenen sorulara cevap verildiği ve ana noktalar doğrultusunda bir yaklaşım oluşturulduğu takdirde ve veriler toparlandıktan sonra bir kişi veya bir grup tarafından yazımı gerçekleştirilebilir. Ancak burada önemli olan nokta oluşturulan sorulara verilen cevaplarda benimsenen temel unsurlarda bir bütünsellik sağlanmış olmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006). Misyon sağlıklı bir şekilde belirlenmesi; ortak hedeflerde birleşmeye, takım çalışmasına, kurum için bir değer sistemi kurulmasına ve kuruma yönelik duygusal bir bağlılığın oluşmasına destek vermektedir (Mullane, 2002).

3.4.1.2 Vizyon Geliştirme

Vizyon, bir kurumun geleceğini sembolize eder. Kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin, nereye gittiğinin, hangi geleceğe doğru ilerlediğinin güçlü bir anlatımı olup geleceğin iddialı ve ulaşılabilir nitelikte tasavvurudur. Kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur olma özelliğine sahiptir. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kurum/kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir (Eastern Kentucky University, 2006). Vizyon, çekirdek değer ve prensiplerin örgütsel karakteristiğidir. Vizyon, kurumu biricik yapan şey ne ise onun tanımlanması ve ilan edilmesidir (Lucas, 1998).

Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturmaktadır. Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006 ve Peters, 1993):

- Gelecek odaklı olmalıdır: gelecek ilgili olabilecek varsayımlar içermelidir.
- İdealist olmalıdır: mevcut durumun çok ötesinde bir gelecek hayal etmelidir.
- Uygunluğa sahip olmalıdır: kurumun tarihine ve kültürüne aykırı olmamalıdır.
- Özgün olmalıdır: coşkunu ve kararlılığı cesaretlendirmelidir.
- Belirli bir amaca sahip olmalıdır: arzu edilen geleceğin resmini açık bir şekilde çizmelidir.
- İlham verici olmalıdır.
- Sürekli olarak hatırlanabilecek kadar kısa olmalı ve gerçekleştirilecek direkt değişimi gösterecek kadar bütünlüğe sahip olmalıdır.

Vizyon geliştirilmesi aşamasında kurumla ilgili ideal üzerinde düşünülerek hareket edilmektedir. Bu ideal geleceğe ilişkin aşağıda belirtilen açılımların yer almalıdır. aşağıdaki sorulara cevap vermelidir (Finally, 1994):

- Hizmetlerin kullanıcıları ve bu kullanıcıların hizmetlerden tatmin düzeyi
- Çalışanlar; onların davranışları, ücretleri ve tatmin düzeyleri
- Kurumsal amaçlara ulaşılma düzeyi
- Diğer kurumlarla ilişkiler
- Kurumun imajı
- Yeni hizmetler
- Yeni programlar
- Yeni sorumluluklar
- Kurumsal büyüme veya küçülme

3.4.1.3 Temel İlkelerin Geliştirilmesi

Bir kurumun/kuruluşun temel değerlerinin ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade etmektedir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. İlkeler,

kuruluşun, kamu idaresinin vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer, inançların temelidir ve kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedir (Eastern Kentucky University, 2006).

Kurumun değerleri; kurumda yerleşmiş inançları, kurumdaki güven düzeyini, belli bir amaca başarılı bir şekilde ulaşmak için rehberlik edecek, karar verme aşamalarında seçici olmaya yardımcı olacak noktaları kapsamaktadır. Temel ilkeler genellikle kalite yönetim kültürü ile ilişkilidir. “İlk seferde doğru olanı yap” mantığı benimsenerek müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişim sağlanır. Temel ilkeler ayrıca aşağıdaki özellikleri içermelidir (Eastern Kentucky University, 2006):

- Kurumun her seviyesinde karar verme durumlarına kılavuzluk eden temel kriterleri barındırır.
- Bütün organizasyon tarafından kabul edilen ortak değerleri içermelidir.
- Kurum kültürünü değiştirmede kullanılacak önemli araçlardır.
- Çalışanları motive edici olmalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için gerekli olan şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kurumun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak yapı, sistem, süreç ve gerekli olan becerileri desteklemelidir.

Temel ilkeler hem kurum içi çalışanlar hemde kurum dışı paydaşlar için ikna edici, uyumlu ve rahatlatıcı olmalıdır. Temel ilkeler bazen çalışanlara, paydaşlara, idare edilen topluma ve fiziksel çevreye olan sorumluluğu ifade edebileceği gibi, bazende üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin, servislerin ve yönetimin kalitesini açıklayabilir (Eastern Kentucky University, 2006).

Genellikle en iyi ilkeler üç duruma ilişkin kurumun davranış ve değerlerini açıklamaktadır (Eastern Kentucky University, 2006):

1. Kişi: Kurum çalışanlarına ve paydaşlara yönelik
2. Süreçler: Kurumun yönetimine, kararların alınmasına, ürün/hizmetleri veya servislerin sağlanmasına yönelik
3. Performans: Kurumun sorumlulukları ve ürün/hizmet ve kalitesine yönelik beklentiler

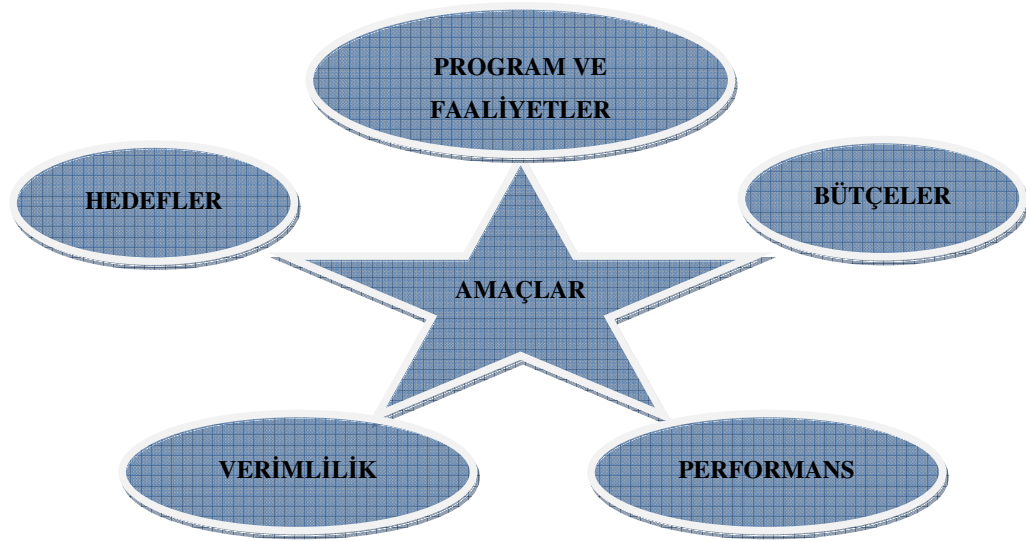
Temel ilkeler vizyon ve misyona ulaşma noktasında faydalanılabilecek felsefe veya değerler olarak özetlenebilir. Böylece, ilkeler mevcut durum ve olunmak istenen durum arasındaki köprünün oluşturulmasına yardım eder (Eastern Kentucky University, 2006).

3.4.2 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

3.4.2.1 Amaçların Geliştirilmesi

Amaçlar belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar: davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 2004).

Amaçlar planlamanın daha detaylı seviyeleri için bir çatı sağlar. Amaçlar misyona göre daha spesifikler ancak yaratıcılığın ve yeni buluşların oluşturulmasına yönelik çok genel kalmaktadırlar. Kurumda, programda veya altprogramda meydana gelecek genel değişimleri göstermektedir. Amaçlar “olmak istenen durumu” açıklamaktadır (DPT, 2006).



Şekil 3.8: Planlama Aşamasında Amaçların Yeri

Amaç, 3 veya daha fazla yıl sonunda arzu edilen sonucu ifade etmektedir. Amaçların kurum, program ve alt program seviyelerinde kümelendirileceğini göz önünden kaçırmamak gereklidir. Kurum amaçları organizasyonun bütünü için stratejik bir

yönelimi temsil eder ve geniş bir alanı kapsar. Amaçlar kurumun nereye yönelmesi gerektiğini tanımlayarak program ve faaliyetler için birleştirici bir konu sağlar. Amaçlar planlama işlerinin merkezinde olmalıdır. (Derr ve McCluskey, 1998). Planlama aşamasında amaçların yeri Şekil 3.8’de gösterilmiştir (Ryan ve Herndon, 2001).

Amaçlar oluşturulurken bazı durumlara dikkat edilmelidir (DPT, 2006):

1. Kurum misyonunun gerçekleştirilmesine hizmet etmelidir.
2. Misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu olmalıdır.
3. İddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
4. Ulaşılmak istenen duruma nasıl gidileceğini açık bir şekilde ifade etmeli ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğinin detayına girmemelidir.
5. Mevcut durum analizi sonuçlarına göre oluşturulmalıdır.
6. Çok önemli dışa bağımlı değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.
7. Uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır (en düşük 3 yıl veya daha fazlası). Bu zaman diliminden daha az süreyi kapsıyor ise amaç değil hedef olarak ele alınmalıdır.
8. Oluşturulacak hedefler için bir çerçeve çizmelidir.

Amaçlar aşağıdaki sorulara cevap vermelidir (DPT, 2006):

1. Kurum misyonunu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?
2. Amaçlar için ön gördüğü zaman dilimi içersimnde neler yapmayı planlamaktadır?
3. Kurumun faaliyetleri dış çevre ile uyumludur, değilse neler değişmelidir?

Mevcut durumda var olan ve oluşturulmak istenen amaçlar değerlendirilirken amaç matrisi kullanılabilir veya litmus testleri kullanılabilir. Tablo 3.9’dakine benzer değerlendirmeler bu noktada faydalı olacaktır (Eastern Kentucky University, 2006).

Tablo 3.9: Amaçların Değerlendirilmesi Matrisi

Böyle bir amacımız var mı?	Hayır	I Oluştur	II Uzak dur
	Evet	III Devam et	IV Yok et
		Evet	Hayır
		Bu amaca ihtiyacımız var mı?	

3.4.2.2 Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır . Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler oluşturulurken bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir (DPT, 2006):

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

Hedeflerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanmaktadır (DPT, 2006):

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde o stratejik amaca ulaşılabilir mi?
- Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?

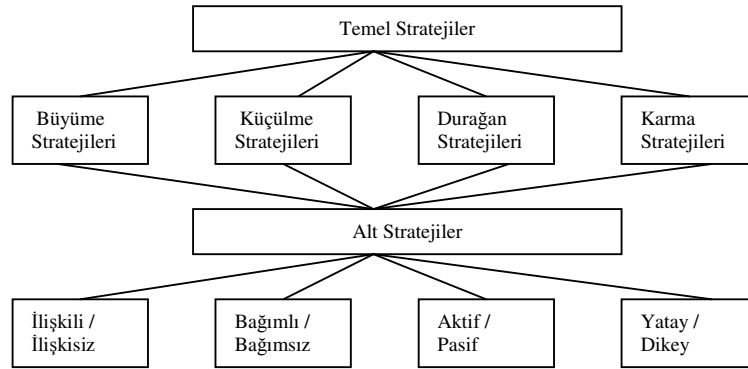
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Kıyaslama noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

3.5 Stratejik Uygulama

Stratejik uygulamanın gerçekleştirilmesinde planlama birimler bazında daha kısa süreli vadeler ile hazırlan programlar kullanılarak sağlanmaktadır. Bu noktada öncelikle daha önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak stratejiler belirlenerek bu stratejiler bağlamında alt seviyede performans göstergeleri ve hedefleri belirlenmektedir.

3.5.1 Strateji Oluşturma: Stratejiler ve Stratejik Seçim

Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresidir. Ancak seçimden önce stratejilerin tanımlarının yapılması, üst ve alt stratejilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde stratejileri iki ana kategoride sınıflayabiliriz. Birinci sınıflama “Temel Strateji” ve “Alt Stratejileri” sınıflaması; ikinci sınıflama ise “yönetim düzeylerine göre yapılan strateji sınıflaması”dır (Ülgen ve Mirze, 2004).



Şekil 3.9: Temel Stratejiler ve Alt Stratejiler

Temel Stratejiler ve Alt Stratejileri: Temel Stratejiler; Büyüme, Küçülme, Durum Sürdürme ve Karma Stratejilerdir. Bu stratejilerin ayrıca ilişkili/ilşkısiz, iç (bağımsız) / dış (bağımlı), yatay/dikey ve atak (aktif) / duragan (pasif) olmak üzere alt stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejiler genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir. İşletmelerde üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanan ve uygulanan kurumsal, iş yönetim ve işlevsel stratejilerde bu ana stratejiler ve alt

stratejiler çeşitli teknikler aracılığı ile Şekil 3.9'daki ayrımda olduğu gib uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Yönetim Düzeylerine göre Stratejiler: İşletmenin üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenebilir. Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin bugünkü ve gelecekteki işleriyle ilgili stratejilerle ilgilenirler. Bu bağlamda, bugün ve gelecekte işletmenin hangi işleri yapması veya hangi işlerden çekilmesi gerektiği gibi konular ilgi sahasına girmektedir. Bu tip stratejiler genellikle işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. Çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri kurumsal stratejilerden ikisidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Orta düzey yönetimler genellikle işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde, mevcut işi ile ilgili rekabet stratejileri ile veya başka bir deyişle iş yönetim stratejileri ile uğraşırlar. Burada amaç işletmenin, sektöründe etkili ve verimli bir şekilde nasıl rekabet edeceğidir. Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler ile bunların bir arada kullanılmalarıyla oluşan karma stratejiler rekabet ve iş yönetim stratejileri arasında gösterilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Alt düzey stratejiler bölüm ve işlevler düzeyinde hazırlanan ve uygulanan operasyonel stratejiler olup orta ve üst düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Çevre analizinin sonucunda oluşturulan durum belirleme matrisleri ile işletmenin dış çevresindeki fırsat ve tehditleri, iç çevresindeki üstünlük ve zayıflıkları, kategorik bir şekilde belirledikten sonra yapılacak iş, bu koşullara uygun stratejilerin seçimidir. Genel olarak stratejik seçim sürecinde işletmeler üç konuda çalışma yaparlar (Ülgen ve Mirze, 2004):

- Kurumun olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerinin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi,
- Alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması,

Hangi ana strateji veya alt stratejinin seçileceği, nasıl bir kurumsal, rekabetçi ve işlevsel yönetim stratejisinin seçileceği hususlarında yardımcı olabilen çeşitli teknikler vardır. Bu konuda portföy analiz teknikleri ve diğer stratejik karar

tekniklerinden yararlanılarak stratejiler değerlendirilir ve uygun seçim yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004).

3.5.2 Stratejilerin Uygulanması

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Bu süreç genellikle stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresidir. Stratejik uygulama sürecinde işletmeler aşağıdaki konulara odaklanırlar (Ülgen ve Mirze, 2004):

- Radikal değişikliklerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması,

Yöneticiler, işletmelerinde stratejik yönetimi ve uygulanacak stratejileri önemserler ve bu gibi yaşamsal konularla uğraşmayı gerekli de görürler. Ama çoğu işletmede amaçlanmış, planlanmış, ancak çeşitli nedenlerle gerçekleştirilememiş çok sayıda stratejik kararlar ilgili dosyanın arşiv raflarında tozlandığı da bir gerçektir. Gerçekleşmeyen, uygulanamayan stratejiler işletme stratejisi sayılmaz. Unutmamak gerekir ki, stratejiler işletmelerde planlanan değil uygulanan faaliyetlerdir. Bu nedenle, stratejik yönetimin sondan bir önceki” harekete geçme” safhası en zor, bazen de işletmeler için oldukça çok sayıda sorun yaratabilen bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejilerin uygulanması noktasında detaylı iş planlarının hazırlanması, maliyetlendirmenin yapılması, performans programının hazırlanması ve bu doğrultuda bütçelemenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

İş planları, her aşamadan kimin sorumlu olduğunu ve her aşamanın tamamlanacağı süreyi içerir. Eylem planı işlemler, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte iş planının uygulanması için sorumluların belirlenmesi gerekmektedir.

Eylem planı aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanmasında ise; iş planlarının tamamlanmasından sorumlu olan birey ya da gruplar, eylem planının tamamen bitirilmesini sağlamak için gerekli aşamaları belirlemektedir. Söz konusu aşamaların tamamlanmasından sorumlu olan kişiler, olası başlangıç ve bitiş tarihlerini de açıklamalıdır.

Eylem planının tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesinde şu soruların cevaplanması sağlanmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006)

- Eylem planı bir bütün olarak ne zaman tamamlanacak?
- Eylem planında sorumlu olan kişi ya da gruplar arzulanan zamanda planın tamamlanacağını düşünüyorlar mı?
- Bir bütün olarak eylem planı için öngörülen zaman süreci, aşamalar için belirlenen bireysel zaman süreçleriyle uygunluk gösteriyor mu? Göstermiyorsa, farklılıklar nasıl giderilebilir?

İş planının tamamlanması için ihtiyaç duyulan finansal fonların ve kaynakların belirlenmesinde iş planının tamamlanmasından sorumlu olan kişi ya da gruplar plan için gerekli olan finansal fonları ve ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemelidirler. İş planı, sermaye ve operasyonel bütçe kadar beşeri ve enformasyon kaynakları yönetimi için de giderek artan ihtiyaçlara bir temel oluşturur. İş planının aşamaları belirlenirken, eylem planı için düşünülen zaman süreci belirlenmeden önce, ara zaman diliminin de oluşturulması gerekir (Eastern Kentucky University, 2006).

3.5.2.1 Performans Hedeflerinin Belirlenmesi

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur. Stratejik tasarım ile bütçe arasındaki ilişki performans programı aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulabilmektedir. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programları ile sağlanmaktadır.

Performans programları operasyonel düzeydeki planlamayı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda gerçekleştirilecek çalışmalarda amaç ve hedefler altında performans

hedefleri koyulurken, bu göstergelerin hangi birimler için temel gösterge olacağı belirlenmeli, özellikle bu çalışmaları ilk defa gerçekleştirecek kurumlarda üst yönetimin formal ve informal desteği sağlanmalıdır (Ho, 2005). Performans göstergeleri değerlendirilmeye ve iletişime uygun belirlenmez ise bu durum kurumun dış çevresine stratejik olarak adapte olması noktasında uzun dönemli bir hata yapılmasına neden olabilmektedir (Singh, 2005).

Performans programlarında kurumların vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda ortaya konmuş performans hedefleri ve performans göstergeleri belirlenmektedir.

Performans göstergeleri, kurumların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır. Yürütülen faaliyetlerin her boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye yardımcı olur.

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

1. Girdi, çıktı ve sonuç göstergeleri
2. Girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilere dayanan göstergeler
3. Kalite göstergeleri

Girdi, çıktı ve sonuç göstergeleri; faaliyete ilişkin sözü edilen verilerin birbirleri ile ilişkilerinden bağımsız olarak ortaya konmaktadır.

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

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

Sonuç Göstergesi: Sonuç göstergeleri, kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini

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

Girdi, çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilere dayanan göstergeler ise; verimlilik ve etkinlik göstergelerinden oluşmaktadır:

Verimlilik Göstergesi: Verimlilik, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, malzeme, makine ve teçhizat, enerji, su, toprak gibi girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Verimlilik göstergeleri, belirlenen girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Bu göstergeler kaynaklardan yeterince yararlanıp yararlanmadığımız konusunda bilgi vermesine karşın, bir işin yapılması gerekip gerekmediği konusunda bilgi vermez. Verimlilik göstergeleri, çıktı ile girdi miktarı birbirine oranlanarak hesaplanır.

Etkinlik Göstergesi: Etkinlik hedeflere ulaşma derecesini gösterir. Etkinlik göstergeleri, çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktının beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceler. Sonuçlar, dışsal faktörlere bağlı olarak değiştiğinden etkinlik göstergeleri de bu faktörlere bağlı olarak değişir. İdareler, etkinlik göstergelerini etkilemede sınırlı bir yeteneğe sahiptir.

Kalite Göstergesi: Kalite, kamu idaresinin sunduğu ürün ve hizmetlerin, kullanıcı istekleri ve gereksinimlerini karşılama düzeyini, ürünlerin standartlara uygunluğunu ve hatasız olma derecesini ifade eder. Kalite göstergeleri ise kamu idarelerince üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır. Kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, vaktindelik, güvenilirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır. Kalite göstergeleri, anket düzenlenmesi, hata oranının ölçülmesi gibi yollarla elde edilebilir.

3.6 İzleme ve Değerlendirme

Yönetimin ana işlevinden biri olan kontrol işlevi, stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Stratejik kontrol etkinliği, stratejik yönetim sürecinin son evresinde olmasına rağmen, aslında, sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden

oluşur. Stratejik hazırlık, stratejik analiz, stratejik faktörlerin analizi, stratejik tasarım, stratejik uygulama evrelerinin her birinin kontrolü, gerekiyorsa düzeltilmeleri şarttır. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır. Stratejik yönetimin bir süreç olduğu ve dinamik iş yaşamında bu sürecin hiçbir zaman bitmeyeceği bir gerçektir. Aynı zamanda kurumların bir sistem içinde varlıklarını sürdürdükleri ve içinde buldukları üst sistem ve kendine bağlı alt sistemlerle karşılıklı etkileşim altında bulduklarını da unutmamak gerekir. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geribildirimle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve bu konu üzerinde durulması yaşamsal öneme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetimin dinamik ve devamlı bir süreç olduğu, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olması için kullanılması gerekmektedir. Sürecin dinamik ve devamlı olması, içinde bulunulan çevre koşullarının her an değişmesi nedeniyledir. Çevremizde her an birtakım olaylar gelişmekte ve bu olaylar herkes gibi işletmeleri de etkilemektedir. Her gün politik, yasal, ekonomik, demografik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası çevrelerde bir takım olaylar meydana gelmektedir. Ayrıca, kurumun yakın çevresi denilen iş çevresinde (sektör) de kurumun müşterileri, tedarikçileri ile ilişkilerinde ve sektör içinde diğer firmaların birbirleri ile ilişkilerinde basit veya karmaşık olaylar yaşanmaktadır. Sektörde yaşanan karmaşık olaylardan birisi de rekabettir. Rakiplerin stratejik karar ve davranışları sektör içindeki dengeleri de değiştirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Tüm bu olaylar değişikliklere neden olmakta, fırsatları ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetim süreci daha önce de belirttiğimiz gibi yöneticilerde stratejik bilincin oluşmasını ve bu bilincin kafalarda yerleşmesini gerektirir. Bu bilince sahip yöneticiler ve stratejistler disiplinli ve sürekli analizler yaparak süreci devam ettirecek ve gerekli durumlarda uyumcul veya atak stratejilerle işletmelerinin varlığının sürdürülmesine ve rekabet üstünlüğüne sahip olmasına yardımcı olacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik uygulama planının yürütülmesinden sorumlu olan kişi ya da gruplar aynı zamanda da amaç ve hedeflerin yerine getirildiğini/getirilmediğini de izlemekle

yükümlüdürler. Gözden geçirilmelerin aylık, üç aylık ya da altı aylık periyotlar halinde yapılması idealdir.

3.6.1 İzleme Dokümanlarının Hazırlanması

İzlemenin uygun bir şekilde yapılabilmesi için bu konuda kullanılacak olan dokümanların sağlıklı bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Kimi durumlarda izleme için kullanacak araç sayısal ortam destekli bir bildi sistemi şekilde de olabilmektedir.

İyi bir izleme dokümanları şu öğelerden oluşmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006):

- Amaçlar
- Hedefler
- Performans göstergeleri
- Eylem planları
- O güne kadar yapılmış çalışmaların açıklanması ve eleştirilere yer verilmesi
- Cari durum hakkındaki bilgiler

Gözden geçirme sonrasında gelişmeler ve gecikmeler rapor edilmelidir. Çizelgede yer alan ve belirtilen zamandan önce tamamlanan gelişmeler rapor edilir. Plana göre tamamlanmayan noktaların tamamlanmama nedenleri yazılır ve ayrıca tamamlanması için geri kalan zamanda neler yapılacağını belirtilir (Eastern Kentucky University, 2006).

Kurumlar kendilerine ait amaçları, hedefleri ve eylem planlarının uygulanmasının denetimi için kendi metotlarını geliştirebilirler. Dokümanın her aşamanın durumunu belirtilmesi gerekmektedir. Örneğin; iptal mi edildiği, planlama aşamasında mı olduğu veya gecikme mi olduğu? (Durumu anlatan kısaltmalara da yer verilebilir). Yorumlar içinde boş bir yer ayrılmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006).

3.6.2 Performans Göstergelerinin İzlenmesi

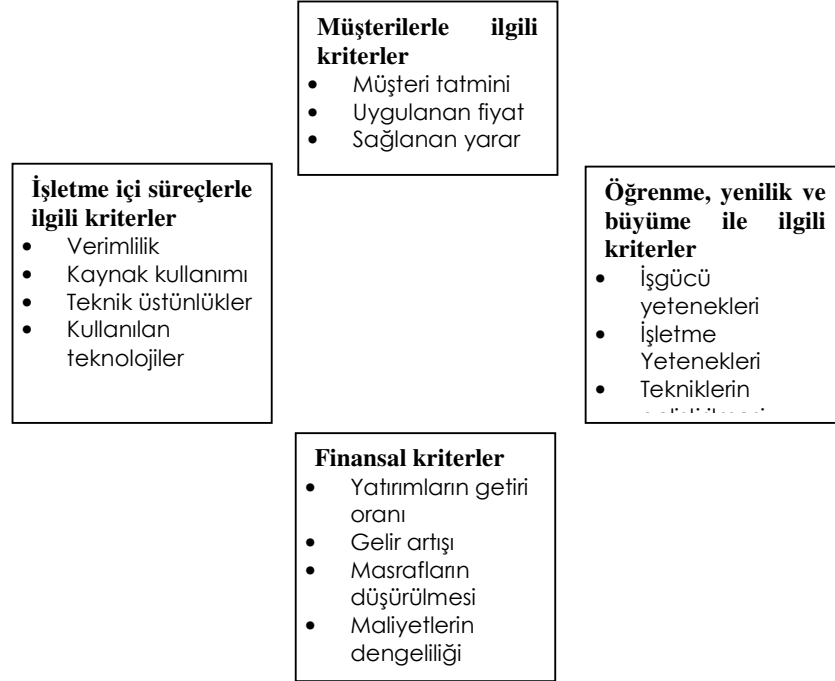
Performans göstergelerinin sistematik bir şekilde izlenmesi stratejik yönetimin izlenmesini büyük ölçüde sağlamaktadır. Amaçların, hedeflerin ve eylem planlarının denetlenmesine ek olarak performans göstergelerinin de izlenmesi gerekir. Her

performans göstergesi için veriler toplanmalı ve düzenli aralıklarla rapor edilmelidir. Performans göstergeleri; veri tabloları, şemalar veya grafikler şeklinde hazırlanmalıdır (Eastern Kentucky University, 2006).

Gerçek performansın “planlanan” performansla karşılaştırılması, stratejik plan ve planlama sürecinin periyodik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yönetim, beklenen sonuçlara ulaşılmaması durumunda aylık, üç aylık ya da altı aylık raporların sonuçlarını kullanarak sorunları saptar ve bu bilgileri kullanarak, ihtiyaç duyuyorsa, politikalarını, prosedürlerini, amaç ve hedeflerini yeniden düzenler (Eastern Kentucky University, 2006). Stratejik planda yer alan amaçlara ulaşılmasında, performansın denetlenmesinin ve sonuçların rapor edilmesinin önemli bir rolü vardır (Eastern Kentucky University, 2006).

- Rapor verme için belirli periyotların oluşturulması gerekmektedir. Personel değişimi sırasında verilerin toplanmasının devamlılığının sağlanması ve hesaplanması için büyük özen gösterilmesi ve yeni personelin eski yöntemler ışığında ölçütlerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin eğitilmesi önemlidir.
- Bilginin düzenli bir şekilde toplandığı ve doğru bir şekilde rapor edildiğine ilişkin etkin bir kurum içi denetim mekanizmasının varlığından emin olunmalıdır. Her performans göstergesi için, gerçekleşen performans ile beklenen performans düzeyi karşılaştırılır ve sonuçları rapor edilir. Önceki dönemlerle karşılaştırıldığında rapor edilen performansın durumuna bakılır. Amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi için herhangi bir değişikliğe gerek olup olmadığı saptanır. Dış faktörlerin belirlenen hedeflere ve performans göstergelerine ulaşamamasında direkt veya dolaylı herhangi bir etkisinin olup olmadığına bakılır. Performans bilgilerinin hangi sıklıkla hazırlandığına bakılır. Trendleri ve sonuçları açıklamak için hangi tür açıklayıcı değişikliklere ihtiyaç duyulduğuna bakılması gerekir. Veri veya bilgilerin doğruluğunu göstermek için hangi tür testlerin ya da göstergelerin kullanılmasının uygun olacağına bakılır.
- Programı değerlendirmek, iyileştirmek ve değiştirmek için verilerin nasıl kullanıldığı incelenir. Programın etkin ve verimli olup olmadığını anlamak için bazı değerlendirmeler yapmak gerekir.
- Performans göstergelerinin izlenmesi adına Balance Score Card (Dengelenmiş Puan Kartı) modeli de kullanılabilir. Bu modelde kurumun

özdeğerlendirmesi ve performans göstergelerinin sınıflandırılması vizyon strateji, iletişim ve bağlantı, planlama ve hedef koyma, geri bildirim ve öğrenme başlıkları altında yapılmaktadır.



Şekil 3.10: Balance Score Card Bileşenleri

- Finansal boyut ve ölçüleri yatırımın karlılığı, karlılık, gelir artışı, maliyet düşürme ve verimlilik gibi ölçülerden oluşmaktadır. Müşteri boyutu ve ölçüleri pazar payı, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, müşteri karlılığı, müşteri memnuniyeti gibi ölçülerde barındırmaktadır. Şirket içi işlemler ve boyutlarında ise ürün geliştirme, operasyonların kalitesi, operasyonların süresi, stok devir hızı gibi ölçüler incelenmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise; çalışanların memnuniyeti, çalışanların sürekliliği ve çalışanların üretkenliği değerlendirilmektedir. Balance Score Card (Dengelenmiş Puan Kartı) modelinin stratejik planlama ile arasındaki ilişki Şekil 3.10'da gösterildiği gibi betimlenmektedir (Dinçer, 2004).

3.6.3 Sonuçların Raporlanması

Her kurum, performans bilgilerinin hangi sıklıkla toplandığı ve rapor edildiğine ilişkin kendi rehberini hazırlamalıdır. Her göstergeye ilişkin verilerin en az yılda bir kez toplanması gerekir, fakat bazı bilgilerin daha sık hesaplanması gerekebilir

(Eastern Kentucky University, 2006).

3.6.3.1 Kurum Dışı Raporlama

Kurum dışında yer alan paydaşlar, karar vericiler, tedarikçiler vb. kurumun durumu ve programlarının gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olmak ister. Eğer performans göstergeleri, sonuçlar üzerinde pozitif etki yaratacak şekilde sürekli bir iyileşmeyi gösteriyorsa, bazı kurum dışı paydaşların kaygıları giderilmiş olacaktır.

Karar vericiler için hazırlanan raporların açık ve özet olması gerekir. Verilerin grafik şekilde hazırlanması raporların okunmasını kolaylaştıracaktır. Sonuçları rapor ederken açıklayıcı bilgilere yer vermek gerekir. Sonuçlar rapor edilirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir (Eastern Kentucky University, 2006).

- Gerçek sonuçlar kadar hedefler de belirtilmelidir.
- Performansın önceki düzeylerinden veya hedeflerden belirgin bir şekilde farklılaştığı durumlarda açıklamalara yer verilmelidir.
- Herkes tarafından anlaşılabilir bir rapor hazırlanmalıdır.
- Raporların okuyuculara performans düzeyinin durumu hakkında yeterli bilgi verip vermediğine bakılmalıdır.

3.6.3.2 Kurum İçi Raporlama

Kurum içi raporlama çeşitli şekillerde olabilir. Performans değerlendirmesi, planlama ve bütçeleme çalışmaları bunlardan birkaçıdır. Program yöneticileri için bu programların daha ayrıntılı olarak hazırlanmaları gerekmektedir. Bu raporlar aynı zamanda uygulanan süreçle ilgili daha fazla bilgi içermektedir. Bazı durumlarda verileri (örneğin coğrafi bölgelere göre) gruplamak da mümkündür. Tablo 3.10'da örnek bir rapor formu bulunmaktadır (Eastern Kentucky University, 2006).

Tablo 3.10: Kurum içi Rapor Örneği

No.	Amaçlar / eylem aşamaları	Durumu	Yorumlar	Bölüm
Asıl amaç				
Alt hedefler				
Alt hedefler				

Bu aşamadan sonra amaç ve hedeflere ulaşılabilmesini sağlamak için hangi tür mekanizmalara ihtiyaç olduğu saptanmalıdır. İzleme, sorumluluk ve hesap

verilebilirliği olmayan bir stratejik planın sadece bir belgeden ibaret olduğu unutulmamalıdır.

4 TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİ VE STRATEJİK PLANLAMA

4.1 Kamu Yönetimi

“Kamu” ve “kamu yönetimi” kavramları geniş anlamda “devlet” ve “devlet yönetimi” kavramlarıyla örtüşür. Bu anlamda yasama, yürütme ve yargı işlevleriyle devlet aygıtının tümünü kapsar. Daha dar anlamda ise “kamu yönetimi” devletin yürütme işlevini belirtir ve örgüt olarak, yürütme organının yönlendirdiği kamusal faaliyetleri gerçekleştiren aygıt anlamına gelir. Bu anlamda kamu yönetimi, devletin vergi gelirleriyle finanse edilen faaliyet ve programların örgütlenmesi ve yürütülmesi olarak da tanımlanabilir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

- Yürütme organının denetimindeki devlet aygıtının başlıca işlevleri şöyle özetlenebilir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002):
- Ekonomik ve toplumsal politikaların oluşturulması: Bu işlev, siyasal iktidarın kamusal faaliyetleri kendi ekonomik ve toplumsal hedefleri doğrultusunda yönlendirmesiyle ilgilidir.
- Kamu hizmetlerinin sunumunda; kamu işletmelerinde mal üretimine; bireylere, gruplara, kuruluşlara ya da değişik kamu kurumlarına kaynak aktarımına ilişkin icra programlarının oluşturulması ve uygulanması.
- Kamusal çıkarların söz konusu olduğu (işyeri standartları, tüketicinin ve çevrenin korunması, yabancı yatırımlar gibi) alanlarda piyasa mekanizmasına ve özel faaliyetlere ilişkin düzenlemeler (regülasyon) yapılması.
- Vergilerin ve öbür devlet gelirlerinin toplanması: Siyasal iktidar, vergi politikasını toplumsal ve ekonomik hedeflerine (belirli toplum kesimlerinin desteklenmesi, belirli yatırım türlerinin ya da sanayi dallarının özendirilmesi gibi) erişmek için bir araç olarak kullanabilir.
- Hesap verme sorumluluğu (accountability) sisteminin kurulması: Kamu kurumlarında kurum içi hesap verme yükümlülüğü önlemlerinin uygulanması; devlet gelirlerinden yapılan harcamalar ve icra programlarının sonuçları

konusunda topluma hesap verilmesi; hükümetin ve kamu kuruluşlarının çalışmalarını denetlemekle yetkili bağımsız kurumların oluşturulması (Yasama ve yargı organları da hesap verme sorumluluğu sisteminde rol alır).

4.2 Kamu Yönetimi Reformu

Bütün dünyada 1980’lerde başlayan kamu reformu hareketleri temelde, devletlerin üstlendikleri işlevler ile yeterlilikleri arasında uyum sağlama zorunluluğundan kaynaklanmıştır (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

II. Dünya Savaşı sonrasında gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan dünya ülkeleri, “devleti” ekonomik ve toplumsal gelişmenin öncüsü olarak gören bir paradigmanın etkisi altına girdi. Savaşın yol açtığı olağanüstü yıkım, yoksulluk ve işsizlik koşullarına müdahale etme zorunluluğu, yerli-özel girişimin yetersiz kaldığı ekonomilerde yabancı girişimcilerin etkinliğinin artmasından duyulan kaygı ve tekelleşmeye yatkın sektörleri düzenleme gereksinimi bu gelişmede öncelikle etkili oldu. Ardından da sanayileşmiş ülkelerde “refah devleti/sosyal devlet” uygulamasına geçiş kamu kesiminin ulusal gelir ve toplam istihdam içindeki payının süratle büyümesine yol açtı. OECD üyesi ülkelerde kamu harcamalarının ulusal gelirdeki ortalama payı birkaç on yıl içinde yüzde 25’in altından yüzde 45’in üzerine çıktı (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

Devletlerin üstlendikleri işlevlerle, harekete geçirebildikleri kaynaklar ve yeterlilikleri arasında gitgide derinleşen uyumsuzluk 1970’lerin sonlarında birçok ülkede ağır bütçe ve borç krizleriyle su yüzüne çıktı. “Refah” devletinin sosyal taahhütlerini yerine getirmeye çalışırken temel kamusal işlevlerini aksattığı yönündeki eleştiriler ve kamunun borç yükü sürekli artarken kamu kesiminin gitgide hantallaşarak verimsizleşmesi de vergi yükümlüleri açısından refah devletinin meşruiyetinin yaygın biçimde sorgulanmasına yol açtı (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

Ayrıca; genel olarak kamu işletmelerinin içine düştüğü sıkıntılar, gelişmekte olan ülkelerde devletçi kalkınma politikalarının uğradığı başarısızlıklar, teknolojik gelişmelerin hızla yaygınlaşması, uluslararası bilgi akışının olağanüstü hızlanması, mal, hizmet, sermaye ve işgücü piyasalarının küreselleşmesi, demografik baskıların yoğunlaşması (örneğin üretken nüfusun yaşlı nüfusa oranının azalmasının sosyal

güvenlik programları üzerinde yarattığı baskı), çevre sorunlarının ağırlaşması, kamu görevlileri arasında yolsuzlukları önleme, saydamlığı artırma ve etik standartları yükseltme yönündeki ulusal ve uluslararası baskıların yoğunlaşması, canlı ve güçlü sivil toplumların ortaya çıkması ve demokratikleşme akımları devletin işlevleri ile yeterlilikleri arasında yeni bir denge kurma arayışlarını yoğunlaştırdı. Sözü edilen arayışlar 1980’lerde önce radikal bir paradigma kaymasına ve “minimalist devlet” anlayışına dayalı bir reform dalgasına yol açtı. Devletin savunma, güvenlik, kolluk, yargı hizmetleri ve temel altyapı gibi işlevlerin örgütlenmesine indirgendiği minimalist anlayış, kamusal sayılan öbür işlevlerin piyasa güçlerine bırakılmasını öngörüyordu. Minimalist devlet anlayışı ile birlikte etkin devlet ve güvenilir devlet kavramları da ön plana çıkmıştır. Devletin ölçeği büyük ya da küçük olsun devlet ekonomik ve toplumsal gelişmenin katalizörü ve partneri olarak işlev görecektir. Aynı zamanda devletin yurttaşının güvenini kazanması beklenmektedir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002). Bu bağlamda kamu yönetimi zihniyet ve yapısında şu eğilimler ortaya çıkmaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003):

- Tek taraflılıktan veya tek aktörlülüğten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe, katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa,
- Tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük proaktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa,
- Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya,
- Kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya,
- Vatandaşı “hedef kitle” ve “müşteri” olarak algılamaya,
- Temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa,
- Ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya doğru.

Bu köklü bir değişime uğramaya başlamıştır. Bu yeni anlayışının ortaya koyduğu temel ilkeler ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

- Saydam olmak,
- Katılımcı olmak,
- Hesap verebilir olmak,

- Etkili ve verimli olmak,
- İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı olmak,
- Belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmak,
- Öngörülebilir, esnek ve süratli olmak

4.2.1 Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı

Kamu reformu, devleti etkin kılmamanın ötesinde, genel olarak toplumdaki yönetim koşullarını iyileştirmeyi hedef alan daha kapsamlı bir dönüşüm projesinin bileşeni olarak da tanımlanabilmektedir. Son yıllarda yaygınlaşan eğilim de bu yöndedir. Bu yaklaşımla kamu reformunun, “hükümetler, yurttaşlar, kamu görevlileri, sosyal paydaşlar, özel sektör ve yönetim süreciyle ilgili tüm kurumsal aktörler arasında, kamusal faaliyetleri daha temelli biçimde yeniden yönlendirmeyi amaçlayan bir “ahlaki sözleşmenin parçası” olarak tanımlandığı da görülmektedir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

İyi yönetim, politika oluşturmada öngörülebilirlik, açıklık ve açık fikirlilik; kamu yararına öncelik veren profesyonel bir anlayışı içselleştirmiş bürokrasi; hukukun üstünlüğü, saydam süreçler ve kamu yaşamına katılan güçlü bir sivil toplum olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık kötü yönetişimin belirleyici özellikleri, politika oluşturmada keyfilik, sorumlu tutulamayan bir bürokrasi, işlemeyen ya da adil olmayan bir hukuk sistemi, yürütme erkinin kötüye kullanılması, kamu yaşamıyla bağları kopuk bir sivil toplum ve yaygın yolsuzluktur. İyi yönetim sürdürülebilir ekonomik ve toplumsal kalkınmayı ve kurumsal gelişmeyi sağlama yeterliliği olan güçlü bir devletin önünü açar. Kötü yönetim ise politika oluşturmada iyiye doğru adım atma ve dayanıklı kurumlar yaratma yönündeki her türlü çabayı baltalar. Saydamlık, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, öngörülebilirlik yönetişimin temel yapıtaşları olarak ortaya çıkmaktadır (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002). Yönetişimin ana özellikleri Tablo 4.1’de gösterilmektedir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, 2002).

Tablo 4.1: Yönetişimin Temel Özellikleri

Yönetişimin Temel Özellikleri	
Hukukun üstünlüğü	Kaynakların etkin ve verimli kullanımı
Katılımcılık	Yerli mekanizmaları güçlendirme
Eşitliğin ve hakkaniyetin önünü açma	Saydamlık
Farklı perspektiflere izin verme ve bunları kabullenme	Meşruiyet ve halk nezdinde kabul edilebilirlik
Yapabilir kılma ve kolaylaştırma	Saygı ve güven duygularına kaynaklık etme, bu duyguları öne çıkarma
Hizmete odaklanma	Hesap verme sorumluluğu
Kadın-erkek eşitliğini destekleme	Sürdürülebilirlik
Kaynakları sosyal amaçlarla harekete geçirebilme yeteneği	Yönetişimin kaynak ve yöntemlerini geliştirme yeteneği
Sorunlara ulusal çözümleri tanımlama ve bunlara sahip çıkma yeteneği	Zaman içinde değişen ve yeni ortaya
Kumanda edici değil düzenleyici olma	

4.2.2 Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu

Türkiye’de kamu yönetimi vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamakta ve günün ihtiyaç ve koşullarına cevap vermede birçok sorunla karşı karşıyadır. Yönetim sisteminden yönetilenlerin memnuniyeti istenen düzeyde değildir. Türk kamu yönetimi, vatandaşların istek ve beklentilerine cevap vermekte zorluk yaşamaktadır. Merkezi yönetimin hantal yapısı dolayısıyla kamu hizmetlerini yerine getirmekte yeterince etkili olamaması nedeniyle, hem merkezi yönetimin yapısını küçültmek hem de kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir biçimde verilebilmesi için yerel nitelikli kamu hizmetlerinin yerinden yönetim kuruluşlarınca yerine getirilmesi bir çözüm olarak düşünülmektedir (Balcı ve diğerleri, 2003). Avrupa Birliği süreci, IMF ve Dünya Bankası’nın etkileri, küreselleşme ve rekabet gibi dışsal faktörlerden söz edilebilir. Dışsal faktörlerle birlikte kamu mali yönetiminde yaşanan krizler, yönetimin hantallaşması, verimsizlik ve etkinsizlik, insan kaynakları yönetiminde yozlaşma, kötü yönetim uygulamaları, toplumsal beklentiler (yönetime katılma, sivilleşme, hesap verebilirlik, saydamlık ve yerelleşme talepleri) gibi içsel faktörlerin tetiklenmesi ile kamu yönetiminde reforma gidilmiştir.

Birinci aşamada kamuda yasal-yapısal serbestleşme, sübvansiyonların kaldırılması ve tasarruf önlemleri (1980-1985), ikinci aşamada KİT'lerin özelleştirilmesi, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik politikaları ve düzenleyici kurullar ile üçüncü aşamada hizmetlerde vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik, yönetime katılma, yerinden yönetim, saydamlık ve performansa dayalı yönetim (2002 ve sonrası) yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Üçüncü aşama reformlarının ortaya konması şu şekilde sıralanabilmektedir (Eryılmaz, 2005):

- Sivilleşme ve Sivil Yönetimin Etkinliği (Sivil otoritenin ordu üzerindeki etkinliği ve sivil toplumun güçlendirilmesi ve askeri ve savunma harcamaları üzerinde sivil denetimin etkinliği, bütçe ve mali denetim alanında şeffaflık)
- Kamu mali yönetiminde performansa dayalı yönetime geçiş: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Aralık 2003)
- Yönetimde saydamlık: Bilgi Edinme Kanunu (Ekim 2003)
- Kamu yönetimi üzerinde etik denetim: Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu (25.5.2004)
- Kamu Yönetimi Reform Paketi

Kamu yönetiminin yeniden yapılanması; devletin rolü, kamu kurumlarının görev, yetki ve sorumlulukları, kamuda uyulacak temel ilke ve etik kurulları; idari bölümlenimin temel ilkeleri, personel rejimi, kamu yönetiminde kullanılan varlıklar ve kaynakların yönetimi, iş süreçleri ve yöntemleri, denetim anlayışı gibi çok sayıda unsuru ve bunları uygulamaya koyacak temel kanunlarla, kuruluş kanunu tasarılarının hazırlanması konularını kapsayacak şekilde 5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarı Taslağı ortaya konmuştur. (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

4.3 Türkiye’de Yerel Yönetimler

Türkiye’de idari sistem açısından yetkilerin büyük bir bölümü merkezde Türkiye, siyasi ve hukuki birlik içinde yönetsel yerinden yönetim ilkesine göre teşkilatlanmış bir ülkedir. Yönetsel yerinden yönetim sistemi, biri yürütülen “coğrafi alanın”, diğeri “hizmetin” esas alınmasına göre iki şekilde uygulanmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

Türkiye’de coğrafi alanın esas alınmasıyla oluşturulan yerinden yönetim birimleri “il özel yönetimi”, “belediye yönetimi” ve “köy yönetimi” olmak üzere üç türdür”. Bunlar içinde en eski ve geleneksel olanı köy yönetimidir. Diğerleri batılılaşma dönemi içinde, Fransa örnek alınarak kurulmuştur. Mahalli nitelikli bir çok hizmetin görülmesini sağlayan ve deirtokratik yahamın bir parçası olan mahalli idare kuruluşları, ancak yöresel olarak örgütlenebilmekte ve yalnızca yerel ortak gereksinimlerin karşılanması yönünden görevlendirilebilmektedir. Anayasaya göre, yönetsel örgütlenmede, merkezi yönetim konu yönünden genel, mahalli idareler ise özel görevlidir. Bunun sonucu olarak, yasalarda, merkezi yönetimin görevleri soyut ve genel olarak belirtilirken, mahalli idarelerin görevleri somut ve ayrıntılı bir biçimde düzenlenmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

Türkiye’de yönetsel yerinden yönetim ilkesinin ikinci uygulanma şekli hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının teşkilidir. Genel ve mahalli idare kuruluşları dışında, kamu tüzel kişiliğine ve özerkliğe sahip bu kuruluşlar, çeşit ve sayı bakımından oldukça geniş bir küme oluşturmaktadır. Bu tür kuruluşlara Üniversiteler, TRT ve sosyal güvenlik kuruluşları örnek gösterilebilir (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

Türkiye’de idari sistem açısından yetkilerin büyük bir bölümü merkezde toplanmıştır. İdari örgütümüz merkezizetçi görünüm arz etmesine karşın, anayasanın 123. maddesinde, idarenin kuruluş ve görevlerinin merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayandığı ifade edilerek kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından merkezi yönetim ve yerinden yönetimden oluşan ikili bir yönetim yapısı benimsenmiştir (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

İdarenin kuruluş ve görevleriyle bir bütün olduğunu ve kanunla düzenleneceğini ifade eden anayasa, mahalli idare birimlerine ayrı bir önem vermiştir. Bu konuda bazı düzenlemelere de giden 1982 anayasasına göre, mahalli idareler, il özel idaresi, belediye idaresi ve köy idaresi olmak üzere üç ayrı birimden oluşmaktadır. Bu birimler içerisinde en eski ve geleneksel olanı köy idaresidir. Belediyeler ve il özel idareleri Tanzimat döneminde Fransa örnek alınarak kurulmuştur (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

1982 Anayasası’nın 127. maddesine göre, “mahalli idareler, il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen, ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kihilere dir”. Mahalli idarelerin, görev ve yetkileri yerinden

yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenmektedir. 1982 Anayasasının mahalli idarelere ilişkin getirdiği düzenlemeleri göz önünde bulundurarak, mahalli idare birimlerimizin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralanabilmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2006).

a. Mahalli idareler il belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan kamu tüzel kişileridir,

b. Mahalli idare birimleri, yerinden yönetim ilkesine dayanan özerk kuruluşlardır,

c. Mahalli idare birimlerinin karar organları seçimle iş başına gelir, Mahalli idarelerin seçimleri, beş yılda bir yapılır. Ancak, milletvekili genel veya ara seçiminden önceki veya sonraki bir yıl içerisinde yapılması gereken mahalli idare organlarına veya bu organların üyelerine ilişkin genel veya ara seçimler milletvekili genel veya ara seçimleriyle birlikte yapılır.

d. Mahalli idare birimlerinin seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri konusundaki denetim yargı yolu ile olur. Ancak, görevleriyle ilgili bir suç sebebiyle hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan mahalli idare organları veya bu organların üyelerini, İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak kesin hükme kadar görevlerinden uzaklaştırabilir,

e. Mahalli idare birimlerinin görevleri, yetkileri, merkezi idare ile karşılıklı bağ ve ilişkileri kanunla düzenlenir,

f. Merkezi idare, mahalli idareler üzerinde mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen usul ve esaslar çerçevesinde denetim yetkisine sahiptir,

g. Mahalli idarelere görevleriyle orantılı gelirler sağlanır,

h. Mahalli idareler belirli bir kamu hizmetinin yerine getirilmesi amacıyla birlik kurabilirler. Ancak, birlik kurulması Bakanlar Kurulu'nun iznine bağlıdır,

ı. Büyük yerleşim merkezleri için yasa ile özel yönetim biçimleri geliştirilebilir.

Belirtilen anayasal ilkelerin mahalli idarelere önemli haklar tanıdığı söylenebilir. Ancak, anayasada yer alan bu ilkelerin uygulamaya birebir yansıdığını söylemek mümkün değildir.

Yerel nitelikteki ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan bu mahalli idare birimlerinden, il özel idareleri, il bütününe yönelik hizmetlerden; belediyeler, belediye mücavir alanları içerisindeki hizmetlerden; köyler ise, köytüzel kişiliği içindeki yerel hizmetlerden sorumludur.

4.3.1 Belediyeler

Belediye yönetimleri; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı organlarından oluşan yapılardan oluşmaktadır. Bu kurumların görevleri 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 14. maddesi şu şekilde belirlenmiştir.

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı; coğrafî ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b) Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.

Belediyeler meclislerinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürebilmektedir.

4.3.2 Büyükşehir Belediyeleri

Dünyanın her yerinde görülen kentleşme özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı bir gelişim göstermektedir. Hızlı kentleşme sonucunda büyük kentlerin daha çok büyümesi, belediye sınırlarının dışında düzensiz ve plansız gelişmelere yol açınca, anakentlerin yönetiminde özel model arayışı güncellik kazanmıştır. Bu amaçla anakentlerin yönetiminde tek kademenin var olduğu anakem yönetimleri, iki kademenin olduğu anakem yönetimleri, özel yönetim bölgeleri, ve yönetimler arası işbirliğinden (hizmet satın almaları ve birlikler) oluşan 4 farklı yönetim biçimi ortaya çıkmıştır. Dünyadaki uygulamalarda olduğu gibi ülkemizde de Büyükşehir ölçeğindeki belediyelerimiz için normal belediyelerden farklı bir yönetim sistemi benimsenmiştir. Bu amaçla 1984 yılından bu yana çıkarılan kanun hükmünde karamemelerle büyükşehir belediyesi uygulaması yürürlüğe girmiştir. Büyükşehir belediyelerinin 1989, 1998 ve 2000 yılları için nüfusları Tablo 4.2’de gösterilmiştir. (Ulusoy ve Akdemir, 2006)

Tablo 4.2: Büyükşehir Belediyelerinin Nüfuslarının Değişimi

	1989	1998	2000
Belediyeli Nüfus	36,521	48,491	53,405
Büyükşehir Belediyeli Nüfus	14,223	19,803	22,091
B/A (%)	38,94	40,83	41,2
Büyükşehir Belediyelerinin Nüfusu/Türkiye Nüfusu (%)	25,00	31,55	30,6

Büyükşehir belediyelerine ait görevler 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun yedinci maddesinde düzenlenmiştir. Bu madde hükmünden yola çıkarak Büyükşehir belediyelerinin görev ve sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- a. İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak;
- b. Çevre düzeni planına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar planını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plana uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar planlarını, bu planlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon planlarını ve imar ıslah planlarını aynen veya

değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; nazım imar planının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmayan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmak veya yaptırmak;

c. Kanunlarla büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar planlarını, parselasyon planlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak (Büyükşehir belediyeleri bu yetkilerini, imar planlarına uygun olarak kullanmak ve ilgili belediyeye bildirmek zorundadır. Büyükşehir belediyeleri bu görevlerden uygun gördüklerini belediye meclisi kararı ile ilçe ve ilk kademe belediyelerine devredebilir, birlikte yapabilirler);

d. Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyerlerine büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek;

e. Belediye Kanununun 68 ve 72'nci maddelerindeki yetkileri kullanmak;

f. Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergahlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve iş letmek, işletirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek;

g. Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilan ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek;

h. Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak;

ı. Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; hafriyat toprağı, moloz,

kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; büyükşehir katı atık yönetim planını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynaktan toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; sanayi ve tıbbi atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, antmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak;

i. Gıda ile ilgili olanlar dahil birinci sınıf gayrisihhi müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek;

j. Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek;

k. Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek;

l. Büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödül vermek;

m. Gerektiğinde sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak;

n. Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek;

o. Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek, büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek;

ö. Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak ve işletmek; derelerin ıslahını yapmak; kaynak suyu veya arıtma sonunda üretilen suları pazarlamak;

p. Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işlettirnek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek;

Belediye yönetimleri; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı organlarından oluşan yapılardan oluşmaktadır.

4.4 Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Stratejik planlama kamu reformunun hayata geçirilmesinde kullanılan temel araçlardan bir tanesidir. Stratejik planlama ile reformun amaçları içerisinde yer alan; kamu reformu kapsamında çalışmaların gerekliliği ve yasal dayanağı üzerinde durulmuştur.

4.4.1 Stratejik Planlamanın Gerekliliği

Dünyadaki eğilimlerle de uyumlu olarak kamu yönetimimizde stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiştir (Kutluhan, belirtilmemiş).

Stratejik planlama halihazırda Türkiye’de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakta olmakla birlikte kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması ile olmuştur (Kutluhan, belirtilmemiş).

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır (Kutluhan, belirtilmemiş). Bunlar;

- Makro ekonomik çerçeve,
- Bankacılık reformu ve
- Kamu sektörü reformudur.

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

4.4.2 Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı

Stratejik planlama konusunun kamu kurumlarındaki uygulamalarında yasal dayanak teşkil eden kanunlar ile ilişkili madde numaraları Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri

Kanun	Madde
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,	Madde 3 n bendi Madde 7 b bendi Madde 9, 10, 11, 13, 16, 17, 41, 60, ve 64
5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu,	Madde 7, 18 ve 21
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,	Madde 10 a bendi Madde 26 a bendi Madde 30 b bendi Madde 31, 35, 39 ve 44
5393 Sayılı Belediye Kanunu	Madde 18 a bendi Madde 34 a bendi Madde 38 b bendi Madde 41, 56 ve 61
5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	Madde 15
5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısında	Madde 3 c bendi Madde 12 c bendi Madde 15 Madde 30 c bendi Madde 43

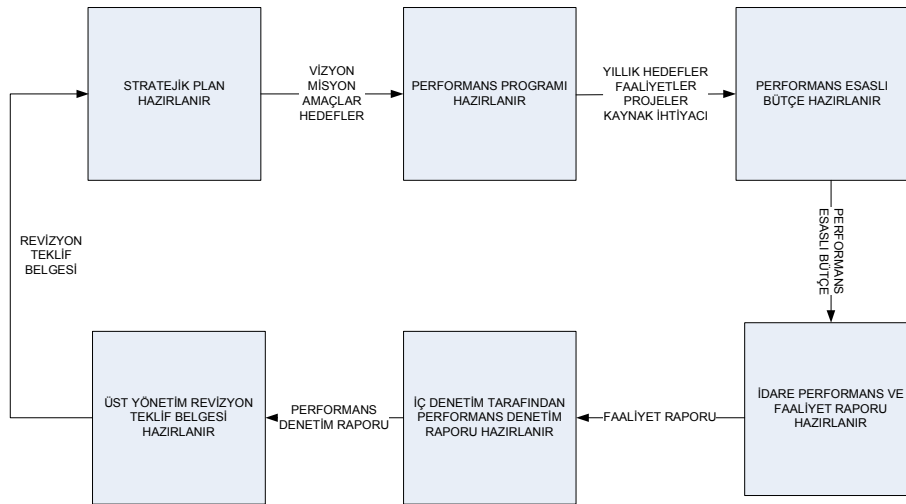
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu tüm kamu kuruluşları için bağlayıcılığa sahip olduğu için gerçekleştirilecek çalışmaların esasları bu kanunla belirlenmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın Haziran 2006'da yayımlanmış olduğu Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu ile Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'nün Aralık 2004'te yayımlanmış olduğu Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi de bu faaliyetlere ışık tutacak niteliktedir.

5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Türkiye’deki kamu kurumlarında özelde ise yerel yönetimlerde stratejik planlama kavramı ve uygulamalarının hangi yaklaşımlar ışığında gerçekleştirildiğinin, stratejik yönetim adımlarının ortaya konmasında hangi metotların kullanıldığının ve bu adımların kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığının, uygulamada hangi sıkıntılar ile karşılaşıldığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları ifade edilirken; İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci ve İstanbul’daki ilçe belediyelerinde stratejik planlama süreçlerine ilişkin bulgular ayrı ayrı ortaya konmuştur.

5.1 İBB Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Araştırmanın Bulguları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde stratejik planlama süreci; hazırlık çalışmaları, stratejik analiz, stratejik faktörlerin analizi, stratejik tasarım, stratejik uygulama (performans programının hazırlanması), izleme ve değerlendirme (faaliyet raporunun hazırlanması) ana adımlarından oluşmaktadır.



Şekil 5.1: İBB Yıllık Stratejik Planlama Döngüsü

Kurumun yıllık stratejik planlama döngüsü ise Şekil 5.1’de gösterildiği gibidir. Stratejik planın hazırlanmasıyla birlikte birimlerin yıllık hedeflerinin ve bu

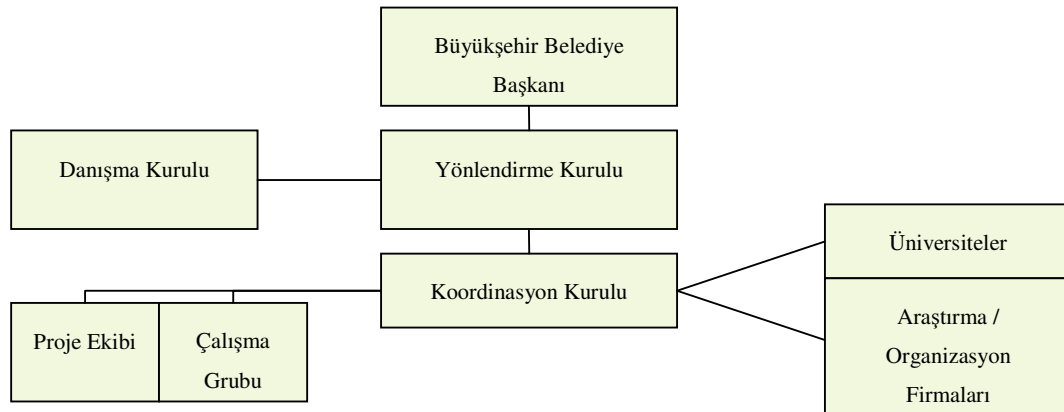
hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyet ve projelerinin, bunlara ilişkin kaynak ihtiyacının yer aldığı performans programı hazırlanır. Performans programı doğrultusunda performans esaslı bütçe yapılır. Cari yılsonunda uygulama sonuçlarının yer aldığı faaliyet raporu açıklanır. Performans bilgilerinin de yer aldığı yıllık faaliyet raporları iç denetimden geçerek performans denetim raporu hazırlanır. Hazırlanan denetim raporu sonucuna göre stratejik planda yer alan hedeflerde sayısal revizyonlar yapılabilir. Bu döngünün işletilmesiyle kurum kaynaklarının daha verimli kullanılması ve daha rasyonel yatırımlar yapılması amaçlanmaktadır.

5.1.1 İBB Stratejik Planlama Süreci Hazırlık Çalışmaları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik planlama çalışması fiilen Temmuz 2005 tarihinde başlamıştır. Ancak, sürecin fikirsel arka planı için çalışmalar, planlama sorumluluğunu üzerinde bulunduran Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Stratejik Planlama Müdürlüğü tarafından daha önceden hazırlanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda; stratejik planlama için gerekli organizasyonel yapılanma ve programın hazırlanması sağlanmıştır.

Çalışma sürecinin tasarımında kullanılmak üzere, Türkiye ve Dünya'daki kavramlar, metodoloji ve uygulamalar incelenmiştir. İncelemeler sonucunda çalışmanın bundan sonraki adımlarında ve sürecin bütününde modelin tasarlanmasında etkili olacak mevzuat içindeki yeri, diğer planlarla ilişkisi, model, organizasyonel yapılanma ve süreç adımlarına yönelik alternatifler, araştırma ve analiz çalışmalarında kullanılabilecek altlıklara yönelik hususlar belirlenmiştir.

5.1.1.1 İBB Stratejik Planlama Organizasyonu



Şekil 5.2: İBB Stratejik Planlama Organizasyonu

Stratejik planlama için organizasyon yapısı ise Şekil 5.2’de gösterildiği şekilde tanımlanmıştır. Yönlendirme kurulu; Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, danışmanlar, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve Stratejik Planlama Müdürü’nden oluşmaktadır. Danışma kurulu; İstanbul Büyükşehir Belediyesi genel sekreter yardımcıları ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi daire başkanlarından oluşmaktadır. Koordinasyon kurulu; Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Stratejik Planlama Müdürü (proje koordinatörü), danışmanlar ve proje ekibi ekip koordinatöründen oluşmaktadır. Stratejik planlama ekibi çalışma kapsamında her türlü araştırma, raporlama ve analizden sorumlu olan gruptur. Stratejik planlama ekibi hem stratejik planlamanın farklı adımlarından fonksiyonel bazda, hem de İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin birimlerinden sektörel bazda sorumluluk alacak şekilde biçimlendirilmiştir.

Çalışma grubu ise stratejik planlama çalışması süresince işbirliği içinde çalışılmasını sağlamak, katılımcılık esasınca çalışmayı tabana yaymak üzere İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlükleri, genel müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarla iletişimi sağlamak, proje sürecinde ihtiyaç duyulacak bilgi ve belgeleri temin etmek, ortak çalışmalarda görev almak gibi yükümlülükleri yerine getirmek üzere kurulmuştur. Bu ekip stratejik yönetimin kuruma yayılımında birinci derece rol almaları amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca, bu ekibe yönelik 21-23-25 Kasım 2005 tarihlerinde, üç grup halinde ve yarım günlük programlar şeklinde bilgilendirme ve eğitim toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerde; organizasyon ve yönetim kavramları, stratejik yönetim: tanım, kapsam, gelişim, kavramlar ve süreç ile İBB stratejik planlama çalışmasının amaç, kapsam ve metodolojisi anlatılmıştır.

5.1.1.2 İBB Stratejik Planlama Çalışma Programının Oluşturulması

Kurum stratejik plan dokümanı için Temmuz 2005 tarihinde bitecek şekilde zaman planı hazırlanmıştır. Bu programda süreç adımları ayrıntılandırılıp, görev tanımları belirlenerek, süreç adımı sahipleri ve her adım için süre tanımları yapılarak kaynak dağıtımı sağlanmıştır. Ancak bu programda çoğu zaman sapmalar ortaya çıkmıştır. Bu sapmaların arka planında kimi zaman çalışmanın ilk defa yapılıyor olması dolayısıyla tahminlerdeki sapmalar, kimi zaman da sürecin bazı adımları için tasarlanan yöntemde değişiklik yapılmasının gerekli olması bulunmaktadır. Bir başka neden ise; birlikte çalışılan bazı danışmanların hem kurum yapısını tanımıyor, hem

de stratejik yönetime sadece kanuni bir gereklilik ve teslim edilecek bir doküman olarak bakılıyor olmasıdır.

5.1.1.3 İBB Tanıtım ve Bilgilendirme Çalışmaları

Çalışmanın başladığının kurum geneline duyurulması ve bilgilendirmenin yapılması amacıyla; 9 Temmuz 2005 tarihinde, öğleden önce ve öğleden sonra olmak üzere iki grup halinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi yöneticilerine yönelik bilgilendirme ve tanıtım toplantıları düzenlenmiştir. Toplantılar, İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı, Genel Sekreteri, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Müdürleri, İştirak ve Bağlı Kuruluş Genel Müdürleri ile İSKİ ve İETT Genel Müdürleri, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılar stratejik ve taktik düzeydeki yöneticilerin planlama sürecine aktif katılımını ve desteğini sağlamada en önemli adımı oluşturmuştur.

Çalışmanın tanıtımına katkıda bulunmak, gündem takibini kolaylaştırmak ve bilgi belge alışverişini en etkin şekilde sağlayabilmek amacıyla, İstanbul Büyükşehir Belediyesi resmi web sitesi Stratejik Planlama çalışması hakkında bilgi veren ve aynı zamanda tüm kamu için kütüphane hizmeti sunan bir şekilde tasarlanmıştır.

5.1.2 İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Analiz

Kurumun stratejik analizi; kurumun tarihsel gelişiminin incelenmesi, yasal yükümlülüklerin belirlenmesi, sektörlerin faaliyet alanlarının tespit edilmesi, paydaş analizi, dış çevre analizi ve kurum içi analizi bölümlerinden oluşmuştur.

Kurumun tarihsel gelişiminin incelenmesi danışmanlık desteği alınarak gerçekleştirilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet alanları bir kamu kurumu olması dolayısıyla doğrudan kanunlar vasıtasıyla belirlenmektedir. Kurum için 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun birinci dereceden bağlayıcılığı bulunmaktadır. Bu iki kanun konu gereği incelenmiştir.

5.1.2.1 İBB Sektörlerinin ve Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi

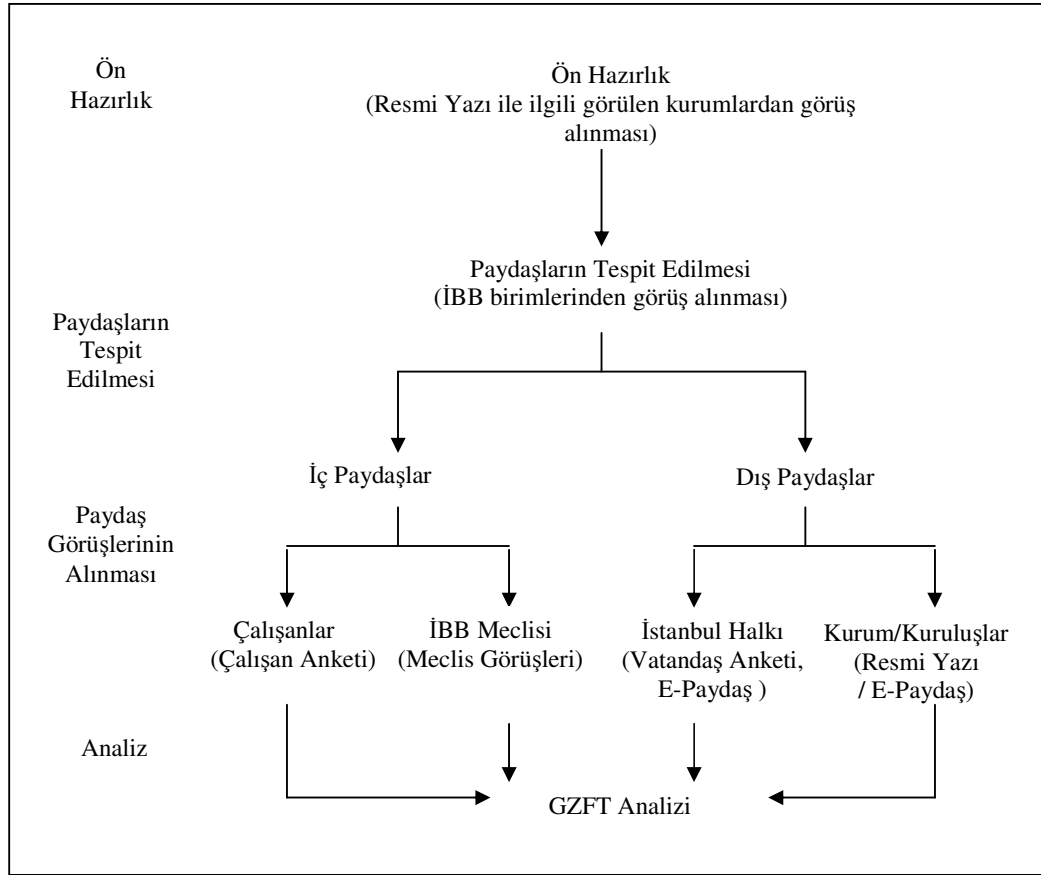
İstanbul Büyükşehir Belediyesi geniş bir yelpazede birçok sektörde faaliyet göstermektedir. Sektörler, faaliyet alanları ve bu faaliyet alanlarından sorumlu İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimleri tespit edilmiştir. Faaliyet alanlarının çeşitlilik göstermesi nedeniyle; sektörlerin ve faaliyet alanlarının belirlenerek

sınıflandırılması birçok revizyon sonucunda gerçekleştirilebilmiştir. Sözü edilen çok sayıda revizyon kurum içi analizde, senaryo analizinde, GZFT Analizi'nde, stratejik amaç ve hedeflerin sınıflandırılmasında kullanılan sektörlerin farklı olmasına neden olmuştur. Ancak bu farklılık basit düzenlemelerde ortadan kaldırılmıştır. Nihai olarak kurum faaliyetleri 10 sektör başlığı altında değerlendirilmiştir.

- Kurumsal yapı
- Kamu düzeni, afet ve risk yönetimi
- İktisadi faaliyetler
- Mali yapı
- Emlak yönetimi
- Planlama ve imar
- Çevre koruma
- Ulaşım
- Sağlık, sosyal yardım ve toplum refahı
- Kültür, turizm ve tanıtım

5.1.2.2 Paydaş Analizi

Genelde kamu kurumlarının özelde de belediye yönetimlerinin toplumun hissettiği yaklaşım ve taleplerin farkında olması ve bu konuya daha fazla önem vermesi, halka dayanan yönetişimin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir.



Şekil 5.3: İBB Paydaş Analizi Süreci

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Paydaş Analizi Çalışması Şekil 5.3'te da görüldüğü gibi Ön Hazırlık, Paydaşların Tespit Edilmesi, Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Analiz olmak üzere dört ana aşamadan oluşmaktadır.

Ön Hazırlık Aşaması'nda; İstanbul'daki üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına, ilçe ve ilk kademe belediyelerine resmi yazı yoluyla yollanan öneri ve görüş formu ile görüşler alınmıştır.

Ön Hazırlık Aşaması'nı kurumun paydaşlarının tespit edilmesi aşaması takip etmiştir. Bu aşamada özellikle birimlerin görüşlerinden faydalanılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimlerine resmi yazı ile "Paydaş Bildirim Formu" yollanmıştır. Bu formlar ile birimlerin ilişkili oldukları kişi ve kurumların hangileri olduğu, bu kişi ve kurumlarla İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimleri arasındaki ilişkinin nasıl ve ne açıdan olduğu, bu paydaşların onluk skalada, birim için önem dereceleri tespit edilmiştir. Birimlerin görüşleri doğrultusunda tespit edilen kurum paydaşları bakanlıklar, bireyler, belediyeler, diğer kamu kurumları, finans

kuruluşları, hastaneler, İSO, İTO, kaymakamlık, konsolosluklar, kütüphaneler, medya kuruluşları, kuruluşları, müzeler, sivil toplum kuruluşları, tedarikçi firmalar, sanatçılar, üniversiteler, İstanbul valiliği olmak üzere 18 başlık altında toplanmıştır. Ayrıca paydaşlar iç paydaşlar ve dış paydaşlar olmak iki ana başlık altında incelenmiş, analizler bu iki başlık doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Kurumun dış paydaşlarının görüşleri; Vatandaş Anketi, Resmi Yazı ve internetten olmak üzere üç yöntem kullanılarak elde edilmiştir.

Vatandaş Anketi : İstanbul Büyükşehir Belediyesinin en önemli müşterisi ve dolayısıyla paydaşı olan İstanbul halkının kurum ve kurum faaliyetleri ile ilgili görüşlerinin, memnuniyetlerinin, beklentilerinin ortaya konmasına yönelik olarak EK C’te görülen Vatandaş Anketi yapılmıştır. Vatandaş anketi için kurumun doğrudan halka sunduğu hizmetler belirlenmiştir. Anket formunda 7 adet demografik, 3 adet genel ve 37 adet faaliyet alanları konusunda bilgi sahibi olunmasına ve memnuniyete yönelik kapalı uçlu sorular ile 5 açık uçlu soru sorulmuştur. Araştırmada 2453 adet olan örneklem büyüklüğü ile %95 güven aralığı ve %5 hata payında İstanbul ili yaşayanlarını (ana kütle) temsil etme gücü sağlanmıştır.

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

E- Paydaş Katılım: İstanbul Büyükşehir Belediyesinin web sitesinde yayınlanan Paydaş Katılım Formu kullanılarak İstanbul halkının kurumla ilgili değerlendirmeleri alınmıştır (EK E).

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

Çalışan Anketi: Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağlı kuruluşlar (İSKİ Genel Müdürlüğü ve İETT Genel Müdürlüğü) ve iştirakler çalışanlarının, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne yönelik memnuniyetleri, kurumla ilgili görüş ve önerileri tespit edilmiştir. Anket formu daha önce benzer bir çalışma gerçekleştiren İETT Genel Müdürlüğü’nden esinlenerek oluşturulmuştur (EK F). Araştırmaya ile çalışanların bağlı buldukları ilk yöneticiden, beraber

çalıştıkları kişilerden, kurum içi iletişimden, yapılan işten ve fiziksel çalışma koşullarından memnuniyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağlı kuruluşları ve iştirakleri çalışanlarına uygulanan anket çalışmasına dahil edilen katılımcıların oluşturduğu örneklem %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile; İstanbul Büyükşehir Belediyesi için 372, bağlı kuruluşlardan İ.E.T.T. için 362, İ.S.K.İ. için 361 ve iştirakler için 373 çalışan olmak üzere toplam 1468 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışma yüzyüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Meclis Üyeleri Formu: İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi'ne sunulan İlerleme Raporu ile birlikte meclis üyelerinin görüşlerini almak adına EK G Meclis Üyeleri Görüş Öneri Bildirim Formu verilmiştir. Bu formların geri dönüşü ile meclis üyelerinin görüşlerinden de çalışmada yararlanılmıştır.

5.1.2.3 Dış Çevre Analizi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi dış çevre analizi çalışması; genel bilgilerin derlenmesi ve senaryo analizi çalışmalarından oluşacak şekilde iki ana modülde gerçekleşmiştir. Birinci modülde PEST Analizi'nin daha kapsamlı bir yaklaşımı kullanılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi için İstanbul ve İstanbul ile ilgili konuların birinci dereceden belirleyici değişkenleri barındırdığı gerçeğinden yola çıkarak odak noktası İstanbul olarak düşünülmüştür. Bu bağlamda 10 başlık altında güncel veriler toplanarak analiz edilmiştir:

- Nüfus
- Göç
- Demografik yapı
- Coğrafi alan
- Kentsel gelişim
- Ekonomik durum
- Sosyal ve kültürel hayat
- Sağlık ve turizm
- Eğitim
- Yerleşim.

Dış çevre analizinin ikinci modülünde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet gösterdiği 10 sektörü için çalıştaylar düzenlenerek senaryo analizi yapılmıştır. Çalışma öncesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ifade edilen faaliyet alanlarının her birinin tanımı yapılmış ve her bir faaliyet alanı ile ilgili soru formları oluşturulmuş. Odak grup çalışmasına katılması için kamu kurum ve kuruluşları, STK'ların temsilcileri ile akademisyenlerden oluşan 200 kişilik uzman grubundan bu formları doldurmaları istenmiştir.

Soru formlarında İBB özelinde ve sektörel boyutta trendlerle ilgili çalışma yapmaları istenmiştir. İlgili sektörel toplantıdan önce elde edilen bu veriler ve ilgili faaliyet alanı üzerine toplantı materyalleri oluşturulmuş ve odak grup çalışmalarında yapılan tanıtım ve girişten sonra katılımcılardan sırasıyla sektörel bazda ve faaliyet alanlarında trendleri ve etkileşim derecelerini ifade etmeleri istenmiştir.

Çalışma çerçevesinde, "İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Gelecek Senaryoları" ana başlığı altında ve aşağıdaki faaliyet alanlarında 10 odak grup çalışması düzenlenmiştir. Toplantılar, 5-7-9 Aralık 2005 tarihlerinde, konusunda uzman kişi ve kuruluş temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma katılımcılarına ilişkin sayılar Tablo 5.1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 5.1: İBB Senaryo Analizi Katılımcı Sayıları

Tarih	Sektör	Katılımcı Sayısı	Ön hazırlık formunu dolduran katılımcı sayısı
5 Aralık 2005	Afet ve Risk Yönetimi	7	5
	Çevre Yönetimi	7	3
	Sosyal Hizmetler	14	3
7 Aralık 2005	Planlama ve İmar	10	3
	Tarihi Çevre ve Kentsel Tasarım	11	4
	Halk Sağlığı	8	3
9 Aralık 2005	Ulaşım	13	9
	Belediyecilik	11	3
	Altyapı	13	5
	Kültür Turizm ve Tanıtım	6	2

Odak grup çalışmalarında, yukarıda sıralanan her bir alanla ilgili olarak;

- Bünyesinde (genel ve sektörel) temel sürükleyiciler, ana belirsizlikler ortaya konacak, tartışma ve değerlendirmeler gerçekleştirilerek farklı senaryolar üretilmiş.
- Trendler ve değişim öngörülleri belirlenmiş,

- Trendlerin İstanbul Büyükşehir Belediyesi faaliyetlerine etki dereceleri, önem dereceleri ve gerçekleşme olasılıkları ile etkileşim alanları ortaya konmuş,
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilgili alandaki güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabileceği fırsat ve tehditler listelenmiştir.

5.1.2.4 Kurum İçi Analiz

İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurum içi analizi iki veri kaynağı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk bilgi kaynağı kurumun tüm birimleri (müdürlük seviyesinde) ile yapılan görüşmelerdir. İkinci bilgi kaynağı ise örgüt yapısı, insan kaynakları, mali yapı, teknolojik ve fiziksel altyapı gibi kurum geneline ilişkin istatistikî verilerin derlenmesi ile sağlanmıştır.

Mülakat çalışması kapsamında, mevcut durum ve gelecek planları ile alakalı olarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin bütün müdürlük, bağlı birim ve iştirak yöneticilerinin görüşleri EK H'deki Müdürlük Görüşmeleri Birinci Aşama Veri Toplama Formu kullanılarak alınmıştır. Çalışma, her ne kadar "kurum içi araştırmalar ve analiz" üst başlığı altında gerçekleştirilmiş olsa da, çıktılar çok yönlü olmuş ve mevcut durum çalışmalarının tamamına yönelik olarak değerlendirilmiştir. Görüşmelere Ağustos 2005 itibarıyla başlanmış, görüşme takvimi birim yöneticilerinden alınan randevular doğrultusunda şekillenmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimleriyle gerçekleştirilen mülakatlarda, birim yöneticilerine,

a.temel faaliyetleri

b.mevcut durumla ilgili tespitleri

c.beş yıllık vadede gerçekleştirmek istedikleri amaçları ve hedefleri

d.önerileri

ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda elde edilen cevaplar, stratejik planlama çalışmasının amaçları doğrultusunda kurumsal ve sektörel değerlendirmelerde kullanılmak üzere biraraya getirilmiştir.

Görüşmelerde dile getirilen hususlar, öncelikle "mülakat notları" olarak düzenlenmiş; ardından çalışma amaçları doğrultusunda kodifikasyona tabi tutularak

bilgi veritabanına aktarılmış ve mevcut durumla ilgili tespit ve değerlendirme üretimine temel oluşturmuştur.

Görüşmelerde dile getirilen hususlar, öncelikle “mülakat notları” olarak düzenlenmiş; ardından çalışma amaçları doğrultusunda kodifikasyona tabi tutularak bilgi veritabanına aktarılmış ve mevcut durumla ilgili tespit ve değerlendirme üretimine temel oluşturmuştur. Birim özeline ilişkin bilgiler ikincil bir ürün olarak ayrıca derlenmiş ve arşivlenmiştir. Tespit ve değerlendirmeler, 22 başlık (Tablo 5.2) ve 7 kategoride raporlanmıştır.

Tablo 5.2: İBB Birim Mülakatları Değerlendirme Başlıkları

1. Tanıtım ve Halkla İlişkiler	2. Kentsel Tasarım
3. Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları	4. Afet Yönetimi
5. Bilgi Kaynaklarının Yönetimi	6. Halk Sağlığı
7. Fiziksel Kaynakların Yönetimi	8. Altyapı
9. Gayrimenkul Yönetimi	10. Çevre Koruma
11. Bilgi Teknolojileri Kullanımı	12. Kamu Düzeni
13. Mali Yapı	14. Kültür ve Turizm
15. İdari İşler ve Güvenlik	16. Sosyal Hizmetler
17. İç Denetim	18. Şehir Planlama ve İmar
19. Hukuk İşleri	20. Ulaşım
21. Tarihi Çevrenin Korunması	22. Yatırımlar

Değerlendirmelerin yapıldığı kategoriler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

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

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

5.1.3 İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Faktörlerin Analizi (GZFT Analizi)

Stratejik faktörlerin analizi GZFT Analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin GZFT analizi, paydaş analizi, kurum içi analiz ve dış çevre analizi verilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda ve 10 hizmet (Kurumsal Yapı, Çevre Yönetimi, Afet ve Risk Yönetimi, Sosyal Hizmetler, Planlama ve İmar, Halk Sağlığı, Tarihi Çevre ve Kentsel Tasarım, Ulaşım, Altyapı ve Kültür ve Turizm) sektörü göz önünde tutularak ortaya konulmuştur.

5.1.4 İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Tasarım

Stratejik tasarım, mevcut durum analizi ve GZFT Analizi sonuçları kullanılarak iki ana adımda gerçekleşmiştir. İlk aşamada misyon, vizyon ve ilkeler belirlenmiştir. İkinci aşamada ise stratejik amaç ve hedefler tespit edilmiştir.

5.1.4.1 İBB'de Misyon, Vizyon ve İlkelerin Belirlenmesi

Çalışmanın bu adımımda kuruma ait vizyonun, misyonun ve ilkelerin belirlenmesi konusu tüm birimlerin faaliyetlerini ifade eden unsurların vizyonda yer bulması hususundan hareketle katılımı esnasında alan 2 adet çalıştayla belirlenmiş olup üst yönetime sunulmuştur.

Vizyon, misyon ve ilkelerin oluşturulmasında ilk olarak tüm müdürlüklerin Yöneticileri ve birimlerdeki Stratejik Planlama İrtibat Personelinin katılımıyla 21.12.2005 tarihinde “ I. Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı” düzenlenmiştir. Belirtilen çalıştay katılımcıların bir kısmının sabah oturumunda 10 grup halinde, bir kısmının öğle oturumunda 10 grup ve akşam oturumunda 20 grubun temsilcilerinden oluşan katılımcıların dört gruba ayrılmasıyla gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılardan vizyon, misyon ve ilke kavramları ile ilgili olarak verilen kısa bir ön eğitimden sonra ilgili ifadeleri oluşturmak üzere puanlamaya dayalı bir çalışma yapmaları istenmiştir. Oluşturulan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri dikkate alınarak ve akşam oturumunda beşer grup temsilcisinden oluşan dört grubun ayrı ayrı vizyon ve misyon ifadeleri ile ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Vizyon oluşturulurken; katılımcıların öncelikle, 20 dakikalık bir süre içinde bireysel olarak çalışmaları sağlanmıştır. Bu çalışma esnasında her bir odak gruptaki katılımcı, vizyona girmesini istediği vizyon unsuru ifadelerini kendilerine dağıtılmış olan EK İ.

Vizyon Sorgulama Formu'nda maddeler halinde sıralamış, bu unsurları kapsayan bireysel taslak vizyon ifadesini yazmıştır ve müteakiben yapılan 30 dakikalık grup çalışmasında bireysel olarak yazılan vizyon unsurlarının üzerinde çalışılmış vizyon unsurlarının puanlanması sonucunda her bir odak grup, kendi içinde yüksek puan almış vizyon unsurlarının dahil edildiği grup taslak vizyon ifadelerini oluşturmuştur.

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

Oturumdaki son aşamada ise ilkelerin belirlenmesi çalışması yapılmıştır. Çalışma süreci, vizyon ifadesinin belirlenmesindeki adımların uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Gruptaki her bir katılımcı önce 15 dakikalık bir süreçte bireysel olarak EK K. İlkeler Sorgulama Formu ile ilkeleri belirlemiş ve kendilerine dağıtılmış olan forma maddeler halinde sıralamış ve bireysel taslak ilkeler elde edilmiştir.

Bireysel çalışmayı müteakiben 35 dakika boyunca bireysel olarak belirlenen ilkeler üzerinde tartışılmış ve ilkeler puanlanarak puan sıralamasına göre her bir odak grup için grup taslak ilkeleri olarak kaydedilmiştir.

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

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

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

Birinci çalıştayda yirmi odak grubun ve daha sonra grup temsilcilerinden oluşan dört grubun yaptığı çalışmalardan elde edilen vizyon ifadelerindeki tüm unsurlar belirlenip maddeler halinde sıralanmıştır, belirlenen vizyon unsurları değerlendirilerek benzer olan unsurlar gruplandırılmıştır. Böylece tekrar eden unsurların tek bir başlık altında vizyona girmesi sağlanmıştır. Bir sonraki adımda ortaya çıkan vizyon unsurları Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I'de zikredilen 24 vizyon ifadesinde hangi sıklıkta kullanıldıklarına bakılarak vizyonda yer alması istenilen unsurlar tespit edilmiştir. Aynı yöntem misyon ifadesi için de kullanılmış ve mevcut durumdaki yirmi dört misyon ifadesi misyon unsurlarına ayrılmış grupların ifadelerinde kullanılma miktarları baz alınarak misyon ifadeleri puanlanmış ve benzer unsurlar daha genel ve kapsayıcı ifadeler altında gruplandırılarak bir misyon ifadesi elde edilmiştir. İlkeler için de benzer süreç izlenerek yedi ilke belirlenmiştir. Sıralanan ilke ifadelerine sabah, öğle ve akşam oturumlarında atanan puanlar bir tabloda düzenlenmiştir. İlke ifadelerinin kümülatif puanları,

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

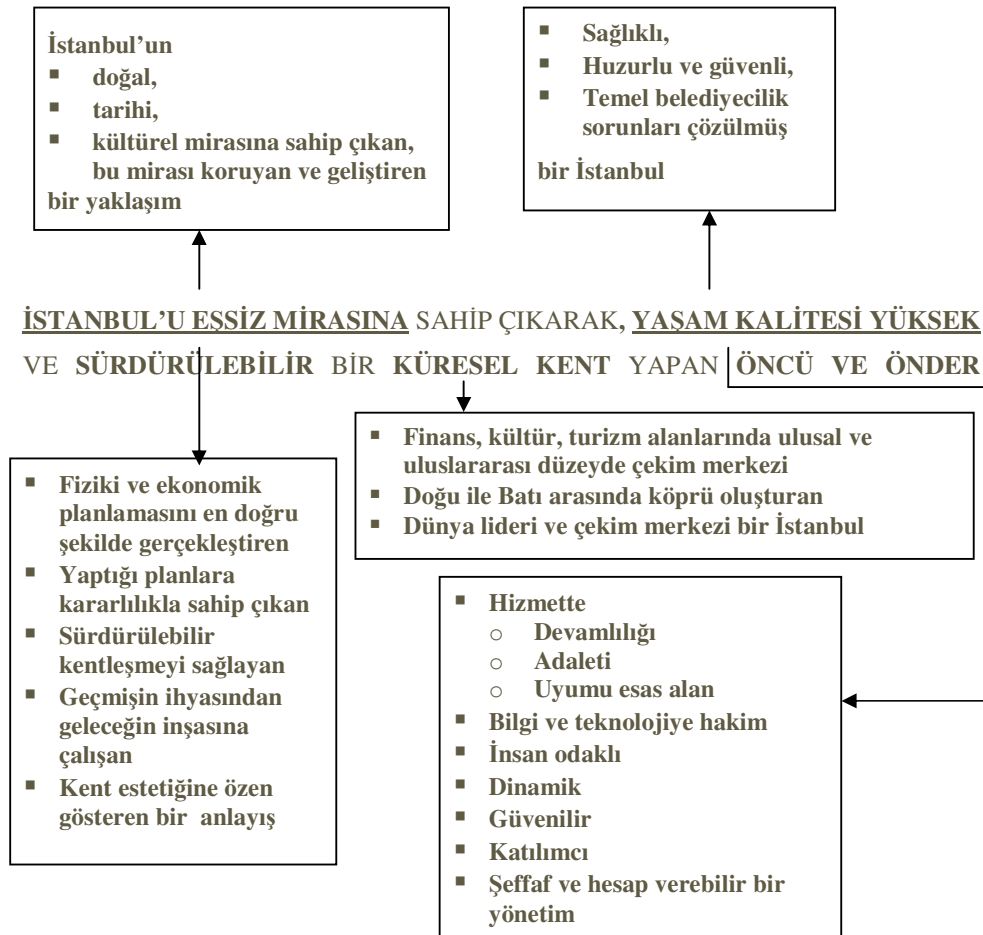
temel alınarak hesaplanmıştır. Elde edilen kümülatif puanlar dikkate alınarak iki farklı sıralama oluşturulmuştur. Kümülatif puanlar dikkate alındığında ilk 10 ifadeden sonra bir kırılım olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu ifadelerin her iki sıralamaya göre de ilk 10 içerisinde yer aldığı (öncü olma dışında) görülmüştür. Değerlendirmeye bu 10 ifadelik liste üzerinden devam edilmiştir.

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

Birinci çalıştayın ardından sadece daire başkanlarının katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi daire başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda 10 ve 12 katılımcıdan oluşan iki grup oluşturulmuş ve

Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı I'dekine benzer bir yöntemle vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri oluşturmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir. Toplantıya bir araya gelinmesinin nedeni, önemi ve toplantının öncesindeki ve sonrasındaki sürecin anlatıldığı bir konuşma ile başlanılıp öncelikle ilkeler, ardından vizyon son olarak da misyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Birinci çalıştayda elde edilen vizyon, misyon ve ilkelere ait ifadeler ve stratejik planlama ekibinin konsolide ettiği ifadeler katılımcılar ile paylaşılarak, bu ifadeleri dikkate almaları ve gerekli gördükleri değişiklikleri yaparak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı II'nin sonucunda başkanlık ve genel sekreterlik makamlarına sunulmak üzere ikişer adet taslak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurumsal vizyonu, misyonu ve ilkeleri son halini almıştır;



Şekil 5.4: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Vizyonu

Belirlenen misyon ifadesi: “İstanbul’u yaşanabilir, özgün ve lider bir küresel kent yapma hedefimizi; adil ve gelişime açık bir yönetim anlayışı ile gerçekleştireceğiz. Gücümüzü nitelikli ekibimizden ve değerlerimizden alıyoruz.” Şeklindedir.

İkeler ise şunlardır:

- ✓ Adalet
- ✓ Güven
- ✓ Saydamlık
- ✓ Kalite
- ✓ Verimlilik
- ✓ Katılım
- ✓ Liderlik

5.1.4.2 Stratejik Amaçların, Hedeflerin ve Eylemlerin Belirlenmesi

Stratejik Planlama sürecinde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?” sorusuna cevap vermeyi sağlayan Stratejik Planın en önemli unsuru olarak stratejik amaçlar ve stratejik hedefler düşünülebilir. Amaç ve hedefler kurumun ileriki yıllarda varmayı arzuladığı yere ulaşması konusunda anahtar rol oynamaktadır. Vizyon, Misyon ve İlkeler ile uyumlu bir şekilde oluşturulan stratejik amaçlar kurumun tek bir hedefe organize bir şekilde yürümesini mümkün kılmaktadır. Bu şekilde kurum stratejisinin belirlenebilmesi için İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimlerince stratejik amaç ve stratejik hedefler aşağıdaki aşamalardan sonra oluşturulmuştur. Bu süreç Stratejik Amaç-Stratejik Hedef Eğitim Toplantıları, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Çalıştay, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Çalıştay Kontrol Süreci, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Üst Çalıştay’ndan oluşacak şekilde dört ana adımda gerçekleştirilmiştir.

1. Stratejik Amaç-Stratejik Hedef Eğitim Toplantıları:

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde geniş çaplı bir katılım hedeflenmiş olup stratejik amaç ve stratejik hedeflere dair eğitimler ön planda tutulmuştur. Öncelikler birimlerin, stratejik amaç ve stratejik hedeflerini belirleme sürecinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin mevcut durumunu göz önüne alması ve kurumun ortak amaca yönelmesinin sağlanması için müdürlüklere, stratejik amaç ve stratejik hedeflere dair bilgilendirme notları ve bireysel ön hazırlık

yapılması için stratejik amaç ve stratejik hedef formu gönderilmiştir. 20 Ocak 2006 Cuma tarihinde 16:00 – 17:00 saatleri arasında Stratejik Planlama Ekibi koordinasyonunda müdürlüklerin geniş kapsamlı katılımlarıyla gerçekleştirilen bilgilendirme toplantısında verilen eğitimde Stratejik Planlama sürecinde vizyon ve misyonun belirlenmesinden bütçelemeye kadar olan süreç hakkında bilgi verilmiş, örneklerle stratejik amaç ve stratejik hedeflerin niteliklerinden bahsedilmiştir. Toplantı sonucunda tüm birim müdürlerine;

- vizyon, misyon ve ilkeler çalışmaları sonuçlarını
- birimlerle yapılmış mülakat notları ve mülakat değerlendirme formunu
- paydaş analizi raporlarını
- stratejik amaç ve stratejik hedeflere dair bilgilendirme notlarını
- stratejik amaç ve hedef formunu

içeren bir CD ile dış çevre analizi çalışması sonucunda elde edilen, yerel ve küresel trendlerle İstanbul Büyükşehir Belediyesi için gelecek senaryolarını ortaya koyan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelecek Senaryoları Analiz Çalışması Raporu” verilmiştir.

2. Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Çalıştay:

Daha önceden belirlenmiş olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet gösterdiği başlıca sektörlerde ortak bir amaca yönelim için, birlikte faaliyet gösteren müdürlüklerin stratejik amaç ve stratejik hedeflerini birlikte belirlemeleri ihtiyacı doğmuştur. Bu düşünceden hareketle İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde stratejik amaç ve stratejik hedeflerin belirlenmesi sürecinde sektörel toplantılar düzenlenerek, stratejik amaçların oluşturulması öncesinde birim yöneticilerinin bilgilendirmesi ve birbirleriyle bilgi paylaşarak amaç ve hedef üretmeleri sağlanmıştır.

Stratejik Amaç Belirleme Çalıştay adı altında düzenlenen toplantılar daha önce kullanılan sektörlerden farklı olarak toplam dokuz sektörde gerçekleştirilmiştir. Bu sektörler belirlenirken Analitik Bütçe Kod yapısı dikkate alınarak şu başlıklar altında belirlenmiştir:

1. Kurumsal Yapı (Mali Yapı, İdari Yapı, Teknolojik Yapı)
2. İktisadi Faaliyetler

3. Kamu Düzeni, Afet ve Risk Yönetimi
4. Planlama
5. İmar ve Rekreasyon
6. Çevre Koruma
7. Ulaşım
8. Sağlık, Sosyal Yardım ve Toplum Refahı
9. Kültür, Turizm ve Tanıtım

Her sektör için yaklaşık 10 – 14 kişilik gruplar oluşturularak 31 Mart – 6 Şubat tarihleri arasında sabah ve öğle olmak üzere iki oturumda düzenlenen Stratejik Amaç, Hedef Çalıştayları beş gün sürmüştür. Çalıştay programı katılımcılara stratejik planlama süreci ile performans planı hakkında bilgi verilmesini ve stratejik amaç ve stratejik hedefleri belirlemede izlenecek yolun anlatılmasını içeren bir eğitim ile başlamıştır. Çalıştaylarda verilen eğitimde öncelikle katılımcılara genel olarak stratejik planlama süreci ve kamuda uygulamasının nasıl gerçekleşeceği konusunda bilgi verilmiştir. Stratejik Planlamanın ne olduğu ve kurumda nasıl bir döngü olarak sistemleştirileceği hususu katılımcılara açıklanmıştır.

Stratejik Planlama kapsamında yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular sunulmuştur ve çalışmanın son adımı olan birimlerin Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerini oluştururken göz önünde tutup bunlarla uyumlu olarak oluşturmaları istenilmiştir. Sunum içeriği şu şekildedir.

1. Vizyon
2. Misyon
3. İlkeler
4. Sektörle İlgili Kurumsal GZFT (İç Bakış)
5. Sektörel İlgili GZFT (Dış Bakış)
6. Sektörle İlgili Paydaş Görüşleri
7. Sektörle İlgili Trendler

Bu bulguların sunulmasındaki temel amaç, yukarıda da bahsedildiği üzere Vizyon, Misyon ve İlkeler ile Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerin uyumunun

sağlanması yanı sıra paydaş görüşlerinin ve GZFT analizinin ışığında Stratejik Amaç ve hedeflerin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasıdır.

Misyon ve ilke ifadeleri de katılımcılara sunularak Stratejik Amaçların bu ifadelerin dikkate alınarak oluşturulması istenmiştir. Bununla birlikte birim yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan GZFT Analizi sonuçları kurum içi analiz, uzmanlar ve ilgili kuruluşlardan alınan görüşler doğrultusunda oluşturulan GZFT sonuçları ise çevresel analiz olarak katılımcılara sunulmuştur. GZFT sonuçlarının katılımcılara sunulması ve bu sonuçların üzerinde tartışılmasının ardından sektör ile ilgili paydaş görüşlerine ait istatistikler ve görüşlerin hangi konularda olduğu belirtilmiştir. Son olarak sektör ile ilgili uzmanların katılımıyla belirlenen ve sektörel etkisi yüksek olan trendler katılımcılarla paylaşılmıştır.

Yukarıdaki başlıklardan oluşan eğitimin hemen ardından katılımcılardan kendi sektörleriyle ilgili Stratejik Amaç ve Hedef üretmeleri istenmiştir. Üretilen amaçlar toplanmış ve Stratejik Planlama ekibince incelenmek üzere teslim alınmıştır.

Bu çalışma ile Stratejik Amaç ve Stratejik Hedef üretilmesi konusunda yöneticilerin bilgilendirilmesi ve bu konuda egzersiz yapmaları sağlanmıştır. Çalışmanın ardından yöneticilere stratejik amaç ve hedef oluşturmaları için bir hafta süre verilmiştir. Çalışmada kullanılan Stratejik Amaç-Hedef Formu EK L'deki gibidir.

3. Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Çalışmayı Kontrol Süreci:

Stratejik Planlama Ekibi tarafından İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlüklerince oluşturulmuş olan Stratejik Amaç ve Stratejik Hedefler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Öncelikle dikkate alınan hususlar oluşturulmuş Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerin, DPT Stratejik Planlama Kılavuzu'nda belirtilmiş olanların niteliği ile uyumlu olmasıdır. Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerin gerçekçi olması ve aynı zamanda İstanbul Büyükşehir Belediyesi vizyonu, misyonu ve ilkeleri ile uyumlu olmasına da titizlikle çalışılmıştır. Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerin vizyon unsurları altında gruplandırılması da bu aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapılan incelemeler müdürlüklerle irtibatlı olarak gerçekleştirilmiş gerekli görülen ifade değişiklikleri ve yeniden düzenlenen amaç ve hedefler Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin yönlendirmesi ile tüm birimlerce yeniden gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Gerçekleştirilen bu kontrol süreci 4 hafta kadar sürmüştür. Stratejik Planlama Ekibi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlüklerince koordinasyon

halinde oluşturulan Stratejik Amaç ve Stratejik Hedefler üst yönetime sunulacak şekilde düzenlenmiştir.

4. Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Üst Çalıştayı

Stratejik Amaç, Stratejik Hedef Üst Çalıştayı; İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki daire başkanlıkları ve her bir daire başkanlığının kendisine bağlı bulunan müdürlüklerinin katılımıyla daire başkanlıkları bazında gerçekleştirilmiş 8-13 Mart 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş toplantılardan oluşmaktadır. Stratejik Planlama Ekibi koordinatörlüğünde 4 gün boyunca sabah ve öğlen oturumlarında daire başkanlıklarının kendilerine bildirilen tarihlerde hazır bulunduğu çalıştayda, Stratejik Planlama Ekibi ile müdürlüklerin birlikte oluşturduğu Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerin incelenip daire başkanlarının onayının alınması ile üst yönetime sunulacak şekilde son halinin verilmesi hedeflenilmiştir. Çalıştayda katılımcılara Stratejik Planlama Döngüsü ve Performans Esaslı Bütçeleme hakkında kısa bir eğitim verilmesiyle programa başlanılmasının ardından, kendilerine dağıtılan

- a. Vizyon
- b. Misyon
- c. İlkeler
- d. İBB Kurumsal GZFT Analizi
- e. İBB Faaliyetleri Açısından GZFT Analizi
- f. Sektörel Trendler
- g. İBB Sektörel Gelecek Senaryoları

Daire Başkanlığına bağlı Müdürlüklerin önceden belirlediği Stratejik Amaç ve Stratejik Hedefleri bilgilerini içeren rapor notlarını göz önünde bulundurarak Stratejik Amaç ve Stratejik Hedeflerini oluşturmaları sağlanmıştır. Oluşturulan Stratejik Amaç ve Stratejik Hedefler, Stratejik Planlama Ekibi tarafından derlenip üst yönetime sunulmak üzere toplanmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurum stratejisinin oluşturulması sürecinin kilometre taşlarından biri olan stratejik amaç ve stratejik hedeflerin belirlenmesinde; hedeflerden daha dar çerçeveli ancak ölçülebilir olarak ve performans hedeflerini kapsayacak şekilde ifade edilebilen, bir nevi alt hedef olarak da tanımlanabilecek performans hedeflerine nispetle daha uzun vadeyi kapsayan “Eylem” ifadeleri tanımlanmıştır.

5.1.5 İBB Stratejik Planlama Sürecinde Stratejik Uygulama (Performans Programı)

Kamu kurumlarında stratejik uygulama, performans esaslı bütçelemeye altlık oluşturacak şekilde harcama birimi ve idare performans programları hazırlanarak yapılmaktadır.

Harcama Birimi: Kamu kurumu bütçesinde ödenek tahsis edilen ve harcama yetkisi bulunan birimdir.

Birim Performans Programı: Bir mali yılda, kurumun stratejik planı doğrultusunda harcama birimince yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren ve idare performans programı ile birim faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programlardır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi için harcama birimi daire başkanlıklarıdır.

İdare Performans Programı: Bir mali yılda, kurumun stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, kurum bütçesi ve faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.

Performans programları ile kamu kurumlarının harcama birimlerinin (İstanbul Büyükşehir Belediyesi için daire başkanlıklarının) 3 yıllık vadede hedefleri doğrultusunda performans göstergelerini belirlemeleri, bu göstergelere hedef atamaları, hedefler için gereken faaliyet ve projeleri mali kaynak ihtiyaçları ile birlikte tanımlamaları gerekmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Performans Programı danışmanlık hizmeti alınması, bir diğer ifade ile dış kaynak kullanımı yolu ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle birimlere konu ile ilgili bir eğitim verilmiştir. Takibinde stratejik amaç ve hedeflerin altında olacak şekilde performans göstergeleri, performans hedefleri, faaliyet ve projeler ile mali kaynak ihtiyacı belirlenmiştir.

Kurumun performans esaslı yönetim anlayışı ile yeni tanışması ve dış kaynak sağlayan kuruluşun kurum faaliyetlerine hakim olmaması nedeni ile performans göstergelerinin bir bölümünde sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca bazı önemli noktaların değerlendirilmesine yönelik herhangi bir gösterge atanmış değildir.

5.1.6 İBB Stratejik Planlama Sürecinde İzleme ve Kontrol (Faaliyet Raporu)

Kamu kurumları için stratejik planlamanın izlenmesi adına yıllık olarak hazırlanan faaliyet raporları kullanılmaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi için stratejik planlamanın ilk uygulama yılı 2007 olduğu için henüz bu bağlamda bir faaliyet raporu yayınlanmamıştır. Ancak, 2006-2009 yılları için yapılan performans programındaki performans göstergelerine ilişkin veriler 3 aylık periyotlarla ilgili birimlerden toplanacaktır.

5.1.7 İBB Stratejik Planlama Sürecinin Genel Özeti

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planın sürecinde kullanılan ana yöntem/yöntemler Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3: İBB Stratejik Planlama Sürecinin Genel Özeti

Konu	Alt Adım	Yöntem
Hazırlık Çalışmaları	Planın sahiplenilmesi	Çalışma Grubuna Eğitim
Stratejik Analiz	Kurumun tarihsel gelişimin incelenmesi	Dış kaynak kullanımı, danışmanlık alımı
	Yasal yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi	İlgili dokümanların incelenmesi
	Sektörlerin, faaliyet alanlarının, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Mevzuatın incelenmesi
		İBB organizasyon yapısının incelenmesi
	Paydaş Analizi	Çalışan anketi
		Vatandaş anketi
		Kurumsal Paydaşlara Resmi Yazı
		İBB web sitesi ile paydaş görüş formu
	Dış Çevre Analizi	PEST Analizi
		Senaryo Analizi
Kurum İçi Analiz	Birimlerden istatistiki bilgi alınması	
	Müdürlüklerle görüşme	
Stratejik Faktörlerin Analizi	GZFT Analizi	
Stratejik Tasarım	Vizyon, misyon ve ilkelerin belirlenmesi	Çalıştay
	Stratejik amaç ve hedefler ile eylemlerin belirlenmesi	Çalıştay
Stratejik Uygulama	Performans hedeflerinin oluşturulması	Performans programının hazırlanması (birimlerle görüşme)
İzleme	İzleme ve değerlendirme	Faaliyet Raporunun hazırlanması

5.1.8 İBB Mizyon, Vizyon ve İlkeler Değerlendirme Araştırması

İstanbul Büyükşehir Belediyesi orta kademe yöneticilerinin stratejik planı ne düzeyde benimsediklerinin ve sahiplendiklerinin tespit edilmesi amacıyla; müdür ve müdür yardımcılarının vizyon unsurlarını ne düzeyde uygun buldukları, misyon ve ilkelere ne düzeyde katıldıkları sorgulanmıştır.

5.1.8.1 İBB Vizyon Unsurları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi vizyonu; “Türkiye’nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul’u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye” şeklinde belirlenmiştir. Bu ifade; taslak aşamasında iken şu beş vizyon unsurunun derlemesinden oluşmuştur:

- İstanbul’un Eşsiz Mirasına Sahip Çıkmak
- İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek
- Sürdürülebilirlik
- Dünya Kenti
- Öncü ve Önder Bir Belediye

Vizyonun kurum bünyesinde ne düzeyde uygun bulunduğu tespit edilmesi amacıyla her bir unsurun ne düzeyde uygun bulunduğu, 10 üzerinden değerlendirilmesi ve kendi aralarında sıralamaları istenmiştir.

İstanbul’un eşsiz mirasına sahip çıkılmasını araştırmaya katılan müdürlerin %27.6’sı uygun bulmakta, %72.4’ü ise tamamen uygun görmektedir (Tablo 5.4).

Tablo 5.4: İBB “İstanbul’un Eşsiz Mirası” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Uygun	8	27.6
Tamamen Uygun	21	72.4
Toplam	29	100.0

Araştırmaya katılanların % 24.1’i İstanbul halkının yaşam kalitesini yükseltmek konusundaki vizyon unsurunu uygun bulurken, %75.9’u tamamen uygun bulmaktadır (Tablo 5.5).

Tablo 5.5: İBB “İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Uygun	7	24.1
Tamamen Uygun	22	75.9
Toplam	29	100.0

Sürdürülebilirlik vizyon unsurunu araştırmaya katılanların %6.9’u ne uygun ne uygun değil, %41.4’ü uygun, %51.7’si tamamen uygun bulmaktadırlar (Tablo 5.6).

Tablo 5.6: İBB “Sürdürülebilirlik” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	2	6.9
Uygun	12	41.4
Tamamen Uygun	15	51.7
Toplam	29	100.0

Araştırmaya katılanların %10.3’ü “Küresel Bir Kent” vizyon unsurunu ne uygun ne uygun değil, %44.8’i uygun, %44.8’i ise tamamen uygun bulmaktadırlar (Tablo 5.7).

Tablo 5.7: İBB “Küresel Bir Kent” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	3	10.3
Uygun	13	44.8
Tamamen Uygun	13	44.8
Toplam	29	100.0

“Öncü ve Önder Bir Belediye” vizyon unsuru araştırmaya katılanların % 6.9’u tarafından ne uygun ne uygun değil, %27.6’sı tarafından uygun, %72.4’ü tarafından tamamen uygun bulunmaktadır (Tablo 5.8).

Tablo 5.8: İBB “Öncü ve Önder Bir Belediye” Vizyon Unsurunun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	2	6.9
Uygun	6	20.7
Tamamen Uygun	21	72.4
Toplam	29	100.0

Vizyon unsurlarına 10 üzerinden verilen puanlara ilişkin sıralama Tablo 5.9’da verilmiştir. İstanbul halkının yaşam kalitesinin yükseltilmesi 10 üzerinden 9.46 ortalama alarak en araştırmaya katılanlar tarafından en önemli bulunan unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bu vizyon unsurunu sırasıyla 9.19 ortalama değeri ile “İstanbul’un eşsiz mirası”, 8.65 ortalama değeri ile “öncü ve önder bir belediye”, 8.27 ortalama değeri ile “sürdürülebilirlik” vizyon unsurları takip etmiştir. “Küresel bir kent”

vizyon unsuru 8.12 ortalama değeri ile en alt seviyede önemli bulunan vizyon unsuru olmuştur.

Tablo 5.9: İBB Vizyon Unsurlarına Verilen Puanlar

	N	Ort.	Standart Sapma	Standart Hata
“İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek”	26	9.4615	.81146	.15914
“İstanbul’un Eşsiz Mirası	26	9.1923	1.16685	.22884
“Öncü ve Önder Bir Belediye”	26	8.6538	1.57334	.30856
“Sürdürülebilirlik”	26	8.2692	1.58890	.31161
“Küresel Bir Kent”	26	8.1154	1.47856	.28997

Araştırmaya katılanların vizyon unsurlarını sıralamaları Tablo 5.10’da gösterilmektedir. Birinci sırada %46.2 oranla İstanbul halkının yaşam kalitesinin yükseltilmesi ön plana çıkmaktadır. Bu vizyon unsuru %38.5 oranla ikinci sırada en fazla tercih edilen unsur olarak karşımıza çıkmaktadır, İstanbul’un eşsiz mirası %30.8’lik yüzde ile ikinci sırada İstanbul halkının yaşam kalitesini yükseltme vizyon unsurunu takip etmektedir. Üçüncü sırada İstanbul’un eşsiz mirası ile Küresel kent vizyon unsurları %26.9’luk bir orana sahip olmuştur .

Tablo 5.10: İBB Vizyon Unsurlarının Sıralaması

	1.Sıra		2.Sıra		3. Sıra		4. Sıra		5. Sıra	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
“İstanbul’un eşsiz mirası”	9	34.6	8	30.8	7	26.9	1	3.8	1	3.8
“İstanbul halkının yaşam kalitesini yükseltmek”	12	46.2	10	38.5	4	15.4		0.0		0.0
“Sürdürülebilirlik”	3	11.5	3	11.5	6	23.1	26	100	7	26.9
“Küresel Bir Kent”	-	0.0	1	3.8	2	7.7	13	50.0	10	38.5
“Öncü ve Önder Bir Belediye”	2	7.7	4	15.4	7	26.9	5	19.2	8	30.8
Toplam	26	100	26	100	26	100	26	100	26	100

5.1.8.2 Misyon

Araştırmaya katılanlar içinde “Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul’a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.” “İstanbul halkına; kaynaklarını verimli kullanan, esnek ve yenilikçi, kurumsal bir yapı dahilinde, İstanbul’un dünya mirası, tarihi ve kültürel

değerlerini koruyarak, yaşanabilir bir çevre, hızlı ve güvenilir bir ulaşım, planlı bir yerleşim, sistemli bir altyapı, duyarlı bir kentsel dönüşüm hareketi ile her türlü olağan dışı duruma hazırlıklı afet ve risk yönetimini gerçekleştirerek; hizmet ve ihtiyaçların önceliğini paydaş görüşlerini de göz önünde bulundurarak tespit edip, bunlara uygun yatırım yaparak; İstanbul halkının yerel nitelikteki ihtiyaçlarını toplumun her kesimi için adil, erişilebilir, etkin ve verimli bir şekilde karşılamak ve bu amaca yönelik hizmet veren kurum ve kuruluşların koordinasyonunu sağlamak; eşit, insan odaklı ve yüksek standartlarda, sürdürülebilir hizmetler sunmak için varız.” Olarak tanımlanan misyonu ne uygun ne uygun değil olarak değerlendirenlerin oranı %3.4, uygun olarak değerlendirenlerin oranı %41.4, tamamen uygun olarak değerlendirenlerin oranı %55.2 olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 5.11).

Tablo 5.11: İBB Misyonun Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	1	3.4
Uygun	12	41.4
Tamamen Uygun	16	55.2
Toplam	29	100.0

5.1.8.3 İlkeler

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilkeleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Araştırmada bu ilkelerin ne düzeyde uygun bulunduğu sorgulanmıştır.

- Adalet
- Güven
- Saydamlık
- Kalite
- Verimlilik
- Katılım
- Liderlik

Adalet ilkesini ne uygun ne uygun değil olarak değerlendirenlerin oranı %3.3, uygun bulanların oranı %23.3, tamamen uygun bulanların oranı %73.3 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 5.2).

Tablo 5.12: İBB’de Adalet İlkesinin Uygun Bulunması

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	1	3.3
Uygun	7	23.3
Tamamen Uygun	22	73.3
Toplam	30	100.0

Araştırmaya katılanların %30’u güven ilkesini uygun bulmakta iken, %70’i tamamen uygun bulmaktadır (Tablo 5.13).

Tablo 5.13: İBB’de Güven İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Uygun	9	30.0
Tamamen Uygun	21	70.0
Toplam	30	100.0

Tablo 5.14’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %30’u saydamlık ilkesini uygun bulmakta iken, %70’i tamamen uygun bulmaktadır.

Tablo 5.14: İBB’de Saydamlık İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Uygun	9	30.0
Tamamen Uygun	21	70.0
Toplam	30	100.0

Araştırmaya katılanların %26.7’si kalite ilkesini uygun bulmakta iken, %73.3’ü tamamen uygun bulmaktadır (Tablo 5.15).

Tablo 5.15: İBB’de Kalite İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Uygun	8	26.7
Tamamen Uygun	22	73.3
Toplam	30	100.0

Verimlilik ilkesine ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; ankete katılanların %30’unun bu ilkeyi uygun, %70’inin tamamen uygun bulduğunu görülmektedir (Tablo 5.16).

Tablo 5.16: İBB’de Verimlilik İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Uygun	7	23.3
Tamamen Uygun	23	76.7
Toplam	30	100.0

Katılım ilkesini ne uygun ne uygun değil olarak değerlendirenlerin oranı %3.3, uygun bulanların oranı %46.7, tamamen uygun bulanların oranı %59 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 5.17).

Tablo 5.17: İBB’de Katılım İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	1	3.3
Uygun	14	46.7
Tamamen Uygun	15	50.0
Toplam	30	100.0

Liderlik ilkesine ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde; ankete katılanların %3.3’ünün bu ilkeyi ne uygun e uygun değil, %30’unun uygun, %66.7’sinin tamamen uygun bulduğu görülmektedir (Tablo 5.18).

Tablo 5.18: İBB’de Liderlik İlkesinin Uygunluğu

	Sıklık	Yüzde
Ne Uygun Ne Uygun Değil	1	3.3
Uygun	9	30.0
Tamamen Uygun	20	66.7
Toplam	30	100.0

Araştırmaya katılanlara her bir ilke için 10 üzerinde puan vermeleri istenmiştir. İlkeleri verilen puanlara ilişkin ortalama değerleri Tablo 5.19’da verilmiştir. İlkeler verilen puanlar incelendiğinde; 9.12 ortalama değer ile adalet ilkesinin birinci sırada olduğu görülmektedir. Bu ilkeyi sırasıyla; 9.08 ortalama değeri ile kalite, 8.8 ortalama değeri ile güven, 8.52 ortalama değeri ile verimlilik, 8.32 ortalama değeri ile saydamlık, 8.04 ortalama değeri ile liderlik ilkesi takip etmiştir. 7.64 ortalama değeri ile katılım ilkesi en düşük puanı almıştır.

Tablo 5.19: İBB’de İlkelere Verilen Puanların Ortalamaları

	Sıklık	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Adalet	25	9.1200	1.96469	.39294
Kalite	25	9.0800	1.28841	.25768
Güven	25	8.8000	1.93649	.38730
Verimlilik	25	8.5200	1.55778	.31156
Saydamlık	25	8.3200	2.05589	.41118
Liderlik	25	8.0400	2.15019	.43004
Katılım	25	7.6400	2.17715	.43543

5.1.8.4 İBB Misyon, Vizyon ve İlkeler Anketi Genel Değerlendirme

Araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik modellemesi sonucunda tanımlanan vizyon, misyon ve ilkelerin kurum birimleri tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde vizyonun, misyonun ve ilkelerin genel olarak uygun bulunduğu görülmüştür. Vizyon unsurlarının önem sırasıyla; “İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek”, “İstanbul’un Eşsiz Mirası”, “Öncü ve Önder Bir Belediye”, “Sürdürülebilirlik” ve “Küresel Bir Kent” olarak gerçekleşmiştir. İlkelerin önem derecerileri incelendiğinde bu sıralamanın; adalet, kalite, güven, verimlilik, saydamlık, liderlik ve katılımcılık şeklinde gerçekleşmiştir.

5.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçleri

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinin incelenmesi literatürde geçen süreç adımlarının gerçekleşmesi, bu adımların kurum çalışmalarına yön vermede sağladıkları katkı Tablo 5.20’deki ifadeler kullanılarak tespit edilmiştir. Süreç adımlarında kullanılan yöntemler ise Tablo 5.21 ile sorgulanmıştır.

Tablo 5.20: İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması Birinci Bölümünde Sorgulanan Konular

	Stratejik Planlama Ana Adımı	Araştırmada Kullanılan İfade	Soru No
		Yasal gereklilikler ortaya çıkmadan önce stratejik planlama çalışmasına başlandı.	1
Süreç Adımının Gerçekleşme Derecesi	Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları	Stratejik planlama süreci; kimin hangi çalışmayı, ne zaman, hangi araçları ve yöntemi kullanarak yapacağı planlamaya geçilmeden önce ayrıntıları ile belirlendi.	2
		Planlama için gereken mali kaynak ihtiyacı planlama öncesinde belirlendi.	3
		Planlama süreci (stratejik plan değil, süreç için) gereken mali kaynak ihtiyacı tahmin edilen şekilde gerçekleşti.	4
		Planlama süreci zamanlama noktasında en ince ayrıntısına kadar belirlendi.	5
		Belirlenen zaman planına uyuldu.	6
		Stratejik planlamanın kurum geneline yayılımının sağlanması için etkin eğitim/egitimler düzenledi.	7
		Stratejik Analiz	Belediyenin tarihsel gelişimi incelendi.
	Belediyenin yasal yükümlülükleri ve kendi faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen mevzuat incelendi.		10
	Belediyenin faaliyet alanları; bu faaliyetlerin hedef kitleleri ve hangi özelliklerde gerçekleştirileceğini içerecek şekilde tanımlandı.		11
	Paydaş analizi ile; belediyenin paydaşları, bu paydaşların görüş/önerileri ile birlikte belirlendi.		13
	Dış çevre analizi yapılarak; belediyenin kontrolü dışında olan ve belediye için kritik önemdeki fırsat ve tehditler belirlendi.		15
	Belediyenin örgüt yapısı, insan kaynakları yapısı, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali yapısı gibi kurumun kendi potansiyelinden kaynaklanan konular incelenerek güçlü yönler ve zayıf yönler belirlendi.		17

	Stratejik Planlama Ana Adımı	Araştırmada Kullanılan İfade	Soru No	
	Stratejik Faktörlerin Analizi	Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenerek stratejiler geliştirildi.	19	
	Stratejik Tasarım	Belediyenin varlık nedenini temsil, kimlere hizmet ettiğini, hangi ihtiyaçları karşıladığını tanımlayan nitelikte bir misyon bildirimini yapıldı.	21	
		Belediyenin ideal geleceğine ilişkin özgün, ilham veren ve çekici bir vizyon bildirimini sağlanmıştır.	23	
		Belediyenin kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya konmuştur.	25	
		Kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.	27	
		Belirlenen stratejik amaçlara yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirilmiştir.	29	
	Stratejik Uygulama	Stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır.	31	
	İzleme ve Değerlendirme	Stratejik yönetimin sürdürülebilmesi adına izleme ve kontrol faaliyetleri, bu faaliyetleri kimin ve hangi yöntemle yapılacağı ile birlikte belirlenmiş ve uygulamaya sokulmuştur.	33	
	Süreç Adımlarının Kurum Çalışmalarına Yön Verilmesine Sağladığı Katkı	Stratejik Analiz	Kurumunun tarihsel gelişiminin incelenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	9
			Belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	12
			Belediyenin paydaşlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	14
			Dış çevre analizinin yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	16
			Kurum içi analiz yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	18
		Stratejik Faktörlerin Analizi	GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler) analizi yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	20
Stratejik Tasarım		Misyon bildirimini, stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	22	
		Vizyon bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	24	
		İlkelerin ortaya konması stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.	26	
		Stratejik amaçların geliştirilmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	28	
	Hedeflerin belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	30		
Stratejik Uygulama	Performans programının hazırlanması kurum çalışmalarına sağlıklı bir şekilde yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.	32		
İzleme ve Değerlendirme	Faliyet raporları, performans programlarının izlenmesi ve kontrol edilmesine altlık oluşturacak biçimde hazırlanacaktır.	34		
Genel Değerlendirme	Stratejik plan kurumun iç ve dış bünyesindeki paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda, katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır.	35		
	Stratejik plan genel olarak hizmet sunumundaki etkinliği önemli ölçüde artırmaktadır.	36		

Süreç adımlarında kullanılan yöntemlere ilişkin sorgulamalar Tablo 5.21’de gösterilmiştir. Bu bağlamda sözü edilen adımların hangi yöntemlerle gerçekleştirilebileceğine ilişkin seçenekler ise aşağıdaki gibidir:

- ✓ Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi
- ✓ Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı
- ✓ Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı
- ✓ Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi
- ✓ Danışmanlık desteği alındı
- ✓ Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı
- ✓ Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı
- ✓ Eğitim alındı
- ✓ Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi
- ✓ Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi

Tablo 5.21: İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreci Araştırması İkinci Bölümünde Sorgulanan Konular

Stratejik Planlama Ana Adımı	Stratejik Planlama Alt Adımı
Stratejik Analiz	Tarihsel Gelişimin İncelenmesi
	Yasal Mevzuatın İncelenmesi
	Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi
	Paydaş Analizi
	Dış Çevre Analizi
	Kurum İçi Analiz
Stratejik Faktörlerin Analizi	GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) Analizi
Stratejik Tasarım	Misyon Bildirimi
	Vizyon Bildirimi
	İlkeler Bildirimi
	Stratejik Amaçların Geliştirilmesi
	Hedeflerin Geliştirilmesi
Stratejik Uygulama	Performans Programının Hazırlanması
İzleme ve Değerlendirme	İzleme ve Kontrol Çalışmaları
	Faaliyet Raporunun Hazırlanması

5.2.1 İlçe Belediyeleri için Stratejik Planlama Süreç Adımlarının Gerçekleşme Durumu

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreç adımlarını gerçekleştirmelerine ilişkin görüşlerinin alınmasında EK B İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Anket Formu kullanılarak Tablo 5.20’de “Süreç Adımının Gerçekleşme Derecesi” bölümünde gösterilen ifadeler kullanılarak sağlanmıştır.

5.2.1.1 İlçe Belediyelerinde Yasal Gereklilikler Ortaya Çıkmadan Stratejik Planlama Çalışmasına Başlanması

Araştırmaya katılan ilçe belediyelerine yasal gereklilik ortaya çıkmadan önce stratejik planlama üzerine çalışmaların başlayıp, başlamadığı sorulmuştur. İlçe belediyelerinin %14.8’i bu konudaki ifadeye hiç katılmadıklarını, %29.6’sı katılmadıklarını, %3.7’si kararsız olduklarını, %29.6’sı katıldıklarını, %22.2’si ise tamamen katıldıklarını dile getirmiştir (Tablo 5.22). İlçe belediyelerinin yarısından fazlasının yasal yükümlülük olmadan önce stratejik planlama çalışmalarına başladıkları görülmektedir.

Tablo 5.22: İlçe Belediyelerinde Yasal Gereklilikler Ortaya Çıkmadan Önce Stratejik Planlamaya Başlanması

Soru 1: “Yasal gereklilikler ortaya çıkmadan önce stratejik planlama çalışmasına başlandı.”		
	Sıklık	Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	14.8
Katılmıyorum	8	29.6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	1	3.7
Katılıyorum	8	29.6
Tamamen katılıyorum	6	22.2
Toplam	27	100.0

5.2.1.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlama hazırlık çalışmaları ile ilgili olarak ilçe belediyelerine; hazırlık programının yapılması, planlama için gereken mali kaynak ihtiyacı planlama öncesinde belirlenmesi, mali kaynak ihtiyacının tahmin edilen şekilde gerçekleşme durumu, zamanlama noktansında planlamanın yapılması, belirlenen zaman planına uyulması, stratejik planlamanın kurum geneline yayılımının sağlanması için etkin eğitimlerin verilmesi konuları sorgulanmıştır.

Stratejik planlama süreci ile ilgili olarak ilçe belediyelerine süreç boyunca kimin hangi çalışmayı, ne zaman, hangi araçları ve yöntemi kullanarak yapacağı planlamaya geçilmeden önce ayrıntıları belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. İlçe belediyelerinin % 3.7'si bu konuda görüşünü belirtmemiştir, diğerlerinin ise %7.7'si bu ifadeye katılmadıklarını, %61.5'i katıldıklarını, %19.2'si ise tamamen katılırken, %11.5'i ise kararsız bir tavır sergilemiştir (Tablo 5.23). İlçe belediyelerinin çoğu çalışma öncesi planlamanın planlamasını gerçekleştirmiştir.

Tablo 5.23: İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Sürecinin Planlanması

2. Soru: "Stratejik planlama süreci; kimin hangi çalışmayı, ne zaman, hangi araçları ve yöntemi kullanarak yapacağı planlamaya geçilmeden önce ayrıntıları ile belirlendi"				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	2	7.4	7.7
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1	11.5
	Katılıyorum	16	59.3	61.5
	Tamamen katılıyorum	5	18.5	19.2
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Araştırmada ilçe belediyelerine stratejik planlama sürecine başlamadan stratejik planlama süreci için gereken mali kaynak ihtiyacının belirlenip belirlenmediği sorulmuştur. Katılımcıların %18.5'i bu konudaki ifadeye katılmadıklarını, %11.1'i ne katılıp ne katılmadıklarını, 51.9'u katıldıklarını, %14.8'i ise tamamen katıldıklarını dile getirmektedir (Tablo 5.24). Bu bağlamda ilçe belediyelerinin yarısından fazlasının mali kaynak ihtiyacını çalışma öncesi tespit ettikleri görülmektedir.

Tablo 5.24: İlçe Belediyelerinde Mali Kaynak İhtiyacının Planlama Öncesinde Belirlenmesi

3. Soru: "Planlama için gereken mali kaynak ihtiyacı planlama öncesinde belirlendi."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	5	18.5	19.2
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1	11.5
	Katılıyorum	14	51.9	53.8
	Tamamen katılıyorum	4	14.8	15.4
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Mali kaynak ihtiyacının tahmin edilen şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğin sorgulanması sonucunda; ilçe belediyelerinin %18.5'i bu konudaki ifadeye katılmadıklarını, %11.1'i ne katılıp, ne katılmadıklarını, %51.9'u katıldıklarını, %14.8'i tamamem katıldıklarını ifade etmiştir (Tablo 5.25).

Tablo 5.25: İlçe Belediyelerinde Mali Kaynak İhtiyacının Tahmin Edilen Şekilde Gerçekleşmesi

4. Soru: "Planlama süreci (stratejik plan değil, süreç için) gereken mali kaynak ihtiyacı tahmin edilen şekilde gerçekleşti."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	5	18.5	19.2
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1	11.5
	Katılıyorum	14	51.9	53.8
	Tamamen katılıyorum	4	14.8	15.4
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Stratejik planlama sürecinin zamanlama noktasında ne düzeyde planlandığı sorgulandığında; ilçe belediyelerinin % 7.4'ü bu konudaki ifadeye katılmamaktadır. %14.8'i kararsız bir tavır sergilemekte, %51.9'u ifadeye katılmakta, %25.9'u ise tamamen katılmaktadır (Tablo 5.26).

Tablo 5.26: İlçe Belediyelerinde Planlama Sürecinin Zamanlama Noktasında En İnce Ayrıntısına Kadar Belirlenmesi

5. Soru: "Planlama süreci zamanlama noktasında en ince ayrıntısına kadar belirlendi."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum		2	7.4	7.4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum		4	14.8	14.8
Katılıyorum		14	51.9	51.9
Tamamen katılıyorum		7	25.9	25.9
Toplam		27	100.0	100.0

İlçe belediyelerinin stratejik planla sürecinde belirledikleri zaman planına ne düzeyde uydularının belirlenmesi adına ortaya konan ifadeye katılımcıların sadece %3.7'si katılmadığını dile getirmiştir. Diğer bölümü ise ya katılmakta ya da tamamen katılmaktadır (Tablo 5.27).

Tablo 5.27: İlçe Belediyelerinde Belirlenen Zaman Planına Uyulması

Soru 6: “Belirlenen zaman planına uyuldu. “			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	1	3.7	3.7
Katılıyorum	16	59.3	59.3
Tamamen katılıyorum	10	37.0	37.0
Toplam	27	100.0	100.0

Stratejik planlamanın kurum genelinde yayılımını ve sahiplenilmesi sağlamak adına eğitim verilmesi konusu sorgulanmıştır. İlçe belediyelerinin %3.7’sinin eğitim düzenlemediği görülmüştür. % 7.4’ü çekimser görüş belirtirken, %88.8’i eğitim verildiğini belirtmiştir (Tablo 5.28).

Tablo 5.28: İlçe Belediyelerinde Etkin Eğitim/Eğitimlerin Düzenlenmesi

Soru 7: “Stratejik planlamanın kurum geneline yayılımının sağlanması için etkin eğitim/eğitimler düzenledi.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	1	3.7	3.7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4	7.4
Katılıyorum	14	51.9	51.9
Tamamen katılıyorum	10	37.0	37.0
Toplam	27	100.0	100.0

5.2.1.3 İlçe Belediyeleri Stratejik Analiz Çalışmaları

Stratejik analiz çalışmasının incelenmesi; tarihsel gelişimin incelenmesi, yasal mevzuatın incelenmesi, faaliyet alanlarının belirlenmesi, paydaş analizi, dış çevre analizi, kurum içi analiz aşamalarının sorgulanması ile gerçekleşmiştir.

Stratejik analizin modüllerinden biri olan kurumunun tarihsel gelişmesinin incelenmesi konusu sorgulandığında; ilçe belediyelerinin sadece %3.8’i olumsuz görüş ifade etmiştir. %3.7’si görüş bildirmemiştir. Geri kalan %94.5 ise çalışmayı gerçekleştirdiğini belirtmiştir (Tablo 5.29).

Tablo 5.29: İlçe Belediyelerinde Tarihsel Gelişimin İncelenmesi

Soru 8: “Belediyenin tarihsel gelişimi incelendi. “				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli	Katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Katılıyorum	12	44.4	46.2
	Tamamen katılıyorum	13	48.1	50.0
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Kamu kurumları için stratejik analizin bir başka önemli modülü olan yasal yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi adımının değerlendirilmesinde; ilçe belediyelerinin sadece %3.7'sinin mevzuatı incelemeye girdiği görülmektedir. Geri kalan %96.3'lük kısım bu çalışmayı gerçekleştirmemiştir (Tablo 5.30).

Tablo 5.30: İlçe Belediyelerinde Yasal Yükümlülüklerin ve Mevzuatın İncelenmesi

Soru 10: “Belediyenin yasal yükümlülükleri ve kendi faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen mevzuat incelendi “			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	1	3.7	3.7
Katılıyorum	9	33.3	33.3
Tamamen katılıyorum	17	63.0	63.0
Toplam	27	100.0	100.0

Stratejik analizin; tüm çalışmaya altlık olacak nitelikteki kurumun faaliyet alanlarının, bu faaliyet alanlarının hedef kitlesi ve sunulan hizmetin spesifikasyonları ile birlikte belirlenmesi adımı sorgulandığına ilçe belediyelerinin sadece %3.7'si görüş bildirmemiş geri kalan %96.3'ü ise bu çalışmayı gerçekleştirdiğini ifade etmiştir (Tablo 5.31).

Tablo 5.31: İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Hedef Kitleleri İle Birlikte Belirlenmesi

Soru 12: “Belediyenin faaliyet alanları; bu faaliyetlerin hedef kitleleri ve hangi özelliklerde gerçekleştirileceğini içerecek şekilde tanımlandı. “				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılıyorum	13	48.1	50.0
	Tamamen katılıyorum	13	48.1	50.0
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

İlçe belediyelerine paydaş analizi çalışmalarını yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Araştırmaya katılanların sadece %3.7'si paydaş analizi yapmamıştır. %7.4'ü bu konuda çekimser kalırken, %88.9'u paydaş analizini gerçekleştirdiklerini belirtmiştir (Tablo 5.32).

Tablo 5.32: İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinin Yapılması

Soru 13: “Paydaş analizi ile; belediyenin paydaşları, bu paydaşların görüş/önerileri ile birlikte belirlendi. “			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	1	3.7	3.7

Soru 13: “Paydaş analizi ile; belediyenin paydaşları, bu paydaşların görüş/önerileri ile birlikte belirlendi. “			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4	7.4
Katılıyorum	10	37.0	37.0
Tamamen katılıyorum	14	51.9	51.9
Toplam	27	100.0	100.0

Stratejik analizin bir başka ana modülü olan dış çevre analizinin kurumun kontrolü dışındaki tetikleyici faktörlerin kritik önemdeki fırsat ve tehditler belirleyecek şekilde yapılması konusunda tüm ilçe belediyeleri olumlu görüş bildirmiştir. Belediyelerin hepsi bu çalışmayı gerçekleştirmiştir (Tablo 5.33).

Tablo 5.33: İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizini Yapılması

Soru 17: “Dış çevre analizi yapılarak; belediyenin kontrolü dışında olan ve belediye için kritik önemdeki fırsat ve tehditler belirlendi.. “			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılıyorum	14	51.9	51.9
Tamamen katılıyorum	13	48.1	48.1
Toplam	27	100.0	100.0

Kurum içi analiz çalışmasını yürütümü konusunda Belediyenin örgüt yapısı, insan kaynakları yapısı, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali yapısı kurumun kendi potansiyelinden kaynaklanan konuların incelenerek güçlü yönler ve zayıf yönlerini belirlediğini dile getirilmesi konusunda tüm ilçe belediyeleri çalışmalarını ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir (Tablo 5.34).

Tablo 5.34: İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analizin Yapılması

Soru 15: “Belediyenin örgüt yapısı, insan kaynakları yapısı, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali yapısı gibi kurumun kendi potansiyelinden kaynaklanan konular incelenerek güçlü yönler ve zayıf yönler belirlendi.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılıyorum	10	37.0	37.0
Tamamen katılıyorum	17	63.0	63.0
Toplam	27	100.0	100.0

5.2.1.4 İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analiz Edilmesi

Stratejik faktörlerin analizi ile ilgili olarak ilçe belediyelerine kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenerek strateji geliştirip geliştirmedikleri sorulmuştur. İlçe belediyelerinin sadece %3.7’si konu ile ilgili çekimser kalmıştır. Geri kalan %96.3’ü GZFT Analizi yapmıştır (Tablo 5.35).

Tablo 5.35: İlçe Belediyelerinde GZFT Analizinin Yapılması

Soru 19: “Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenerek stratejiler geliştirildi.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7	3.7
Katılıyorum	11	40.7	40.7
Tamamen katılıyorum	15	55.6	55.6
Toplam	27	100.0	100.0

5.2.1.5 İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarım

İlçe belediyelerinin stratejik tasarım aşamalarının incelenmesi; misyon bildirim, vizyon bildirim, ilkeler bildirim, stratejik amaçların geliştirilmesi, hedeflerin geliştirilmesi başlıkları altında gerçekleşmiştir.

İlçe belediyelerine stratejik tasarım aşamasının misyon bildirim adımının ne düzeyde gerçekleştirildiği sorulmuştur. Kurumların hepsi bu konuda çalışma yaptıklarını ifade etmektedir (Tablo 5.36).

Tablo 5.36: İlçe Belediyelerinde Misyon Bildirimi

Soru 21: “Belediyenin varlık nedenini temsil, kimlere hizmet ettiğini, hangi ihtiyaçları karşıladığını tanımlayan nitelikte bir misyon bildirim yapıldı.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılıyorum	7	25.9	25.9
Tamamen katılıyorum	20	74.1	74.1
Toplam	27	100.0	100.0

Stratejik tasarımın bir başka ana noktası olan vizyon için ilçe belediyelerinin sadece %3.7’si kararsız bir tavır sergilemiştir. Belediyelerin %96.3’ü ideal geleceklerine ilişkin özgün, ilham veren ve çekici bir vizyon bildirdiklerini ifade etmiştir (Tablo 5.37).

Tablo 5.37: Vizyon Bildirimi

Soru 23: “Belediyenin ideal geleceğine ilişkin özgün, ilham veren ve çekici bir vizyon bildirim sağlanmıştır.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7	3.7
Katılıyorum	10	37.0	37.0
Tamamen katılıyorum	16	59.3	59.3
Toplam	27	100.0	100.0

İlkelerin bildirimine ilişkin değerlendirmede ise ilçe belediyelerinin hepsi kurumlarının kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya koyduklarını belirtmiştir (5.38).

Tablo 5.38: İlçe Belediyelerinde İlkelerin Belirlenmesi

Soru 25: “Belediyenin kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya konmuştur.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılıyorum	10	37.0	37.0
Tamamen katılıyorum	17	63.0	63.0
Toplam	27	100.0	100.0

Stratejik tasarımın stratejik amaçların geliştirilmesi adımı değerlendirildiğinde; ilçe belediyelerinin sadece %37’si “Belediyenin kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya konmuştur” ifadesine ne katıldıklarını, ne katılmadıklarını dile getirmiştir. Geri kalan %96.3’ü ise ilkelerini sözü edilen şekilde belirlemiştir (Tablo 5.39).

Tablo 5.39: İlçe Belediyelerinde Stratejik Amaçların Geliştirilmesi

Soru 27: “Kurumun vizyon, mizyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7	3.7
Katılıyorum	10	37.0	37.0
Tamamen katılıyorum	16	59.3	59.3
Toplam	27	100.0	100.0

Hedeflere yönelik değerlendirmeler incelendiğinde; ilçe belediyelerinin %3.7’sinin belirledikleri stratejik amaçlara yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirmedikleri görülmektedir. % 7.4’ü konuyla ilgili olarak çekimsiz kalmıştır. Geri kalan %88.9’u ise belirtilen şekilde hedefler ortaya koyduklarını dile getirmiştir (Tablo 5.40).

Tablo 5.40: İlçe Belediyelerinde Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Soru 29: “Belirlenen stratejik amaçlara yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirilmiştir.”			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	1	3.7	3.7
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4	7.4
Katılıyorum	9	33.3	33.3
Tamamen katılıyorum	15	55.6	55.6
Toplam	27	100.0	100.0

5.2.1.6 İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulama

Stratejik uygulamanın yerel yönetimlerdeki uygulama aracı olan performans programı ilişkin ilçe belediyelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde; araştırmaya katılanların %3.7'si görül belirtmemiş, %7.4'ü performans programını Stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlamamıştır, %85.1'i ise performans programını belirtilen şekilde gerçekleştirmiştir (Tablo 5.41).

Tablo 5.41: İlçe Belediyelerinde Performans Programının Hazırlanması

Soru 31: “Stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır.”		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Hiç katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Katılıyorum	10	37.0	38.5
	Tamamen katılıyorum	13	48.1	50.0
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

5.2.1.7 İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamanın İzlemesi ve Kontrolü

İlçe belediyelerinin %7.7'si stratejik yönetimin sürdürülebilmesi adına izleme ve kontrol faaliyetleri, bu faaliyetleri kimin ve hangi yöntemle yapılacağı ile birlikte belirmesi ve uygulamaya sokmadıklarını ifade etmiştir. %3.7'si görüş bildirmemiştir. %19.2'si çekimser tavır takınmıştır. %73.1'i ise izleme ve kontrol sistemine sahiptir (Tablo 5.42).

Tablo 5.42: İlçe Belediyelerinde İzleme ve Kontrol Sistemi

Soru 34: “Stratejik yönetimin sürdürülebilmesi adına izleme ve kontrol faaliyetleri, bu faaliyetleri kimin ve hangi yöntemle yapılacağı ile birlikte belirlenmiş ve uygulamaya sokulmuştur.”		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	2	7.7	7.7
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	19.2	19.2
	Katılıyorum	10	38.5	38.5
	Tamamen katılıyorum	9	34.6	34.6
	Toplam	26	100.0	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Yerel yönetimler için stratejik yönetimin izleme ve kontrol fonksiyonuna altlık oluşturacak şekilde tasarlanan faaliyet raporlarının hazırlanması çalışması ile ilgili olarak; ilçe belediyelerinin % 3.7'si görüş bildirmemiştir. %24.8'si faaliyet raporları, performans programlarının izlenmesi ve kontrol edilmesine altlık oluşturacak biçimde hazırlanması konusudaki ifadeye ne katıldıklarını ne katılmadıklarını belirtmişlerdir. %81.4'ü ise performans programını ifade edilen biçimde gerçekleştirmiştir (Tablo 5.43)

Tablo 5.43: İlçe Belediyelerinde Faaliyet Raporunun Hazırlanması

Soru 34: "Faaliyet raporları, performans programlarının izlenmesi ve kontrol edilmesine altlık oluşturacak biçimde hazırlanacaktır."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	14.8	15.4
	Katılıyorum	9	33.3	34.6
	Tamamen katılıyorum	13	48.1	50.0
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
	Toplam	27	100.0	100.0

5.2.2 İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Süreç Adımlarının Kurum Çalışmalarına Yön Verilmesine Sağladığı Katkı

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreç adımlarının kurum çalışmalarına sağladığı katkı; stratejik analiz, stratejik tasarım, stratejik faktörlerin analizi, stratejik uygulama ile izleme ve kontrol ana başlıkları altında değerlendirilmiştir.

5.2.2.1 İlçe Belediyelerinde Stratejik Analiz Çalışmalarının Sağladığı Katkı

İlçe belediyelerinde stratejik analiz çalışma adımlarının kurum çalışmalarına yön verilmesi noktasında sağladığı katkının sorgulanması; tarihsel gelişimin incelenmesi, yasal mevzuatın incelenmesi, faaliyet alanlarının belirlenmesi, paydaş analizi, dış çevre analizi, kurum içi analize yönelik sorular ile sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan ilçe belediyelerine kurumun tarihsel gelişimin incelenmesi ilçe belediyelerin stratejik planlarının oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine ne düzeyde katkı sağladığı sorgulanmıştır. İlçe belediyelerinin %3.7'si konuyla ilgili olarak görüş bildirmemiştir. %11.1'i tarihsel gelişimin incelenmesinin katkısını olmadığını düşülmüştür, %14.'i ise çekimser kalmıştır. %70.3'ü ise katkısı olduğu kanaatindedir (Tablo 5.44).

Tablo 5.44: İlçe Belediyeleri Tarihsel Gelişiminin İncelenmesinin Katkısı

Soru 9: “Kurumunun tarihsel gelişiminin incelenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.”		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	3	11.1	11.5
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	14.8	15.4
	Katılıyorum	11	40.7	42.3
	Tamamen katılıyorum	8	29.6	30.8
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

Stratejik analizin bir başka adımı olan kurumun faaliyet alanlarının, hedef kitleleri ve sunulan ürün/hizmetin sahip olması gereken spesifikasyonlar ile birlikte belirlenmesi adımının tüm ilçe belediyeleri tarafından kurum çalışmalarına yön verdiği düşünülmektedir. İlçe belediyelerinin %48.1’i bu konudaki ifadeye katılırken, %51.9’u tamamen katılmıştır (Tablo 5.45).

Tablo 5.45: İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Belirlenmesinin Katkısı

Soru 12: “Belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.”		Sıklık	Yüzde
Katılıyorum		13	48.1
Tamamen katılıyorum		14	51.9
Toplam		27	100.0

İlçe belediyeleri için paydaş analizinin stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine sağladığı katkı incelenmiştir. İlçe belediyelerinin %7.4’ü nde paydaş analizi katkı sağlamamıştır. Buna ek olarak; %3.7’si çekimser tavır takınmış, %88.8’i ise paydaş analizinin büyük ölçüde katkı sağladığını belirtmiştir (Tablo 5.46).

Tablo 5.46: İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinin Katkısı

Soru 14: “Belediyenin paydaşlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.”		Sıklık	Yüzde
Katılmıyorum		2	7.4
Ne katılıyorum ne katılmıyorum		1	3.7
Katılıyorum		13	48.1
Tamamen katılıyorum		11	40.7
Toplam		27	100.0

Stratejik analizin dış çevre analizi bölümünün ilçe belediyeşerinin stratejik planlarını hazırlamalarına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine katkısı incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların %11.1'i konuyla ilgili fadeye ne katılıp ne katılmadıklarını belirtmiştir. %48.1'i katılırken, %40.7'si tamamen katılmaktadır (Tablo 5.47).

Tablo 5.47: İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizinin Katkısı

Soru 18: "Dış çevre analizinin yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1
Katılıyorum	13	48.1
Tamamen katılıyorum	11	40.7
Toplam	27	100.0

Stratejik analizin iç çevre analizi bölümünün ilçe belediyeşerinin stratejik planlarını hazırlamalarına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine katkısı incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %7.4'ü konuyla ilgili fadeye ne katılıp ne katılmadıklarını belirtmiştir. %48.1'i katılırken, %44.4'ü tamamen katılmaktadır (Tablo 5.48).

Tablo 5.48: İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analizin Katkısı

Soru 18: "Kurum içi analiz yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4
Katılıyorum	13	48.1
Tamamen katılıyorum	12	44.4
Toplam	27	100.0

5.2.2.2 İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analizinin Sağladığı Katkı

Araştırmaya katılanlar GZFT Analizi'nin stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine sağladığı katkı sorgulanmıştır. İlçe belediyelerinin %11.1'i bu konudaki ifadeye çekimsiz tavır sergilemiş, %33.3'ü katılmış, %55.6'sı tamamen katılmıştır (Tablo 5.49).

Tablo 5.49: İlçe Belediyelerinde GZFT Analizinin Katkısı

Soru 20: "GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler) analizi yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1
Katılıyorum	9	33.3
Tamamen katılıyorum	15	55.6
Toplam	27	100.0

5.2.2.3 İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarımın Sağladığı Katkı

İlçe belediyelerinin stratejik tasarım süreç adımlarının kurum çalışmalarına sağladığı katkı; misyon bildirimini, vizyon bildirimini, ilkeler bildirimini, stratejik amaçların, geliştirilmesi, hedeflerin geliştirilmesi ana başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Stratejik tasarımın temel taşlarından biri olan misyon bildirimini ile ilgili olarak İstanbul'daki ilçe belediyelerinin %3.7'si çekimser görüş bildirmiştir. İlçe belediyelerinin %96.3'ü ise misyon bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine katkı sağladığı kanısındadır (Tablo 5.50).

Tablo 5.50: İlçe Belediyelerinde Misyon Bildirimini Katkısı

Soru 22: "Miyon bildirimini, stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7
Katılıyorum	12	44.4
Tamamen katılıyorum	14	51.9
Toplam	27	100.0

Araştırmaya katılan ilçe belediyelerinin vizyon bildirimini sağladığı katkı konusundaki yaklaşımı incelendiğinde; belediyelerin %7.4'ünün çekimser kaldığı, %33.3'ünün konuyla ilgili ifadeye katıldığı, %59.3'ünün ise tamamen katıldığı görülmüştür (Tablo 5.51).

Tablo 5.51: İlçe Belediyelerinde Vizyon Bildirimini Katkısı

Soru 24: "Vizyon bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4
Katılıyorum	9	33.3
Tamamen katılıyorum	16	59.3
Toplam	27	100.0

Stratejik tasarımın temel öğelerinden biri olan ilkeler bildirimini ile ilgili olarak İstanbul'daki ilçe belediyelerinin %7.4'ü çekimser görüş bildirmiştir. İlçe belediyelerinin %92.'sı ise ilkeler bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine katkı sağladığı kanısındadır (Tablo 5.52).

Tablo 5.52: İlçe Belediyelerinde İlkeler Bildiriminin Katkısı

Soru 26: “İlkelerin ortaya konması stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.”		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	2	7.4
Katılıyorum	11	40.7
Tamamen katılıyorum	14	51.9
Toplam	27	100.0

Araştırmaya katılan ilçe belediyelerinin stratejik amaçların belirlenmesinin sağladığı katkı konusundaki yaklaşımı incelendiğinde; belediyelerin %3.7’sinin çekimser kaldığı, %44.4’ünün konuyla ilgili belirtilen ifadeye katıldığı, %51.9’unun ise tamamen katıldığı görülmüştür (Tablo 5.53).

Tablo 5.53: İlçe Belediyelerinde Stratejik Amaçların Belirlenmesinin Katkısı

Soru 28: “Stratejik amaçların geliştirilmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.”		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7
Katılıyorum	12	44.4
Tamamen katılıyorum	14	51.9
Toplam	27	100.0

Hedeflerin belirlenmesi adımı ile ilgili olarak İstanbul’daki ilçe belediyelerinin %14.8’i çekimser görüş bildirmiştir. İlçe belediyelerinin %85.2’si ise stratejik hedeflerin belirlenmesinin stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine katkı sağladığı kanısındadır (Tablo5.54).

Tablo 5.54: İlçe Belediyelerinde Hedeflerin Belirlenmesinin Katkısı

Soru 30: “Hedeflerin belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.”		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	14.8
Katılıyorum	14	51.9
Tamamen katılıyorum	9	33.3
Toplam	27	100.0

5.2.2.4 İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulamanın Sağladığı Katkı

Yerel yönetimler için stratejik yönetimin uygulama kısmının gerçekleştirilmesinde kullanılan ana araç performans programlarıdır. İlçe belediyelerinden performans programının kurum çalışmalarına sağlıklı bir şekilde yön verilmesine katkı sağlama durumuna ilişkin fikirleri alınmaya çalışılmıştır. İlçe belediyelerinin %3.7’si konuyla ilgili görüş bildirmemiş, %3.8’i konuyla ilgili belirtilen ifadeye hiç katılmamış,

%3.8'i katılmamış, %11.5'i ne katılmış ne katılmamış, %42.3'ü katılmış, %38.5'i tamamen katılmıştır (Tablo 5.55).

Tablo 5.55: İlçe Belediyelerinde Performans Programının Belirlenmesinin Katkısı

Soru 32: "Performans programının hazırlanması kurum çalışmalarına sağlıklı bir şekilde yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Hiç katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	11.1	11.5
	Katılıyorum	11	40.7	42.3
	Tamamen katılıyorum	10	37.0	38.5
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

5.2.2.5 İlçe Belediyelerinde Süreç Adımlarının Sağladığı Katkının Sıralaması

Süreç adımlarının sağladıkları katkının ortalamalarının sıralamaları Tablo 5.56'da gösterildiği gibidir. Faaliyet alanlarını belirlenmesi ile vizyonun belirlenmesi 5 üzerinden 4.52 ortalama ile en fazla katkısı olduğunu düşünülen çalışmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Misyonun belirlenmesi ile stratejik amaçların belirlenmesi ise 4.48 ortalama ile ikinci dereceden en fazla katkıyı sağlayan çalışmalar durumundadır. GZFT Analizi ile ilkelerin tespit edilmesi 4.44 ortalama değeri olarak beşinci sırada katkı sağlamıştır. Kurum içi analiz 4.37 ortalama ile yedinci sırada, dış çevre analizi 4.30 ortalama ile sekizinci sırada, paydaş analizi ise 4.22 ortalama değeri ile dokuzuncu sırada yer almıştır. Stratejik hedeflerin belirlenmesi 4.19 ortalama değeri onuncu, 4.08 ortalama değeri ile onbirinci derecede yer almaktadır. Tarihsel gelişimin incelenmesi ise 3.92 ortalama değeri ile son sırada yer almaktadır.

Tablo 5.56: İlçe Belediyelerinde Süreç Adımlarının Sağladığı Katkının Sıralaması

		N	Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması
1	Faaliyet alanı ve hedef kitlenin belirlenmesinin	27	4.52	0.51	0.10
1	Vizyonun belirlenmesi	27	4.52	0.64	0.12
3	Misyon bildiri	27	4.48	0.58	0.11
3	Stratejik amaçların belirlenmesi	27	4.48	0.58	0.11
5	GZFT analizi	27	4.44	0.70	0.13

		Z	Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması
5	İlkelerin belirlenmesi	27	4.44	0.64	0.12
7	Kurum içi analiz	27	4.37	0.63	0.12
8	Dış çevre analizi	27	4.30	0.67	0.13
9	Paydaş analizi	27	4.22	0.85	0.16
10	Stratejik hedeflerin belirlenmesi	27	4.19	0.68	0.13
11	Performans programının hazırlanması	26	4.08	1.02	0.20
12	Tarihsel gelişimin belirlenmesi	26	3.92	0.98	0.19

5.2.3 İlçe Belediyelerinde Genel Sorgulamalar

Stratejik planlamada katılımcılık konusu sorgulandığında; ilçe belediyelerinin sadece %3.7'si katılımcılıkla hareket etmedikleri dile getirmiştir. Belediyelerin %3.7'si kararsızken, %88.9'u katılımcılık ilkesi ile çalışmıştır, % 3.7'si ise görüş belirtmemiştir (Tablo 5.57).

Tablo 5.57: İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamada Katılımcılık

Soru 35: "Stratejik plan kurumun iç ve dış bünyesindeki paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda, katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır."				
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli Değer	Katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	1	3.7	3.8
	Katılıyorum	10	37.0	38.5
	Tamamen katılıyorum	14	51.9	53.8
	Toplam	26	96.3	100.0
Eksik		1	3.7	
Toplam		27	100.0	

İlçe belediyelerinin %85.1'i stratejik planlamanın hizmet sunumundaki etkinliği artırdığını ifade ederken, %14.8'i çekimser bir yaklaşım seğilemiştir (Tablo 5.58) Stratejik planlamanın hizmet sunumundaki etkinliği artırdığı düşüncesinin ilçe belediyelerinde bu kadar yoğun olarak desteklenmesi önemli bir durumdur.

Tablo 5.58: İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlamanın Hizmet Sunumundaki Etkinliği Artırması

Soru 36: "Stratejik plan genel olarak hizmet sunumundaki etkinliği önemli ölçüde artırmaktadır."		
	Sıklık	Yüzde
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	14.8
Katılıyorum	11	40.7

Soru 36: “Stratejik plan genel olarak hizmet sunumundaki etkinliği önemli ölçüde artırmaktadır.”		
	Sıklık	Yüzde
Tamamen katılıyorum	12	44.4
Toplam	27	100.0

5.2.4 İlçe Belediyelerinde Stratejik Planlama Adımlarında Kullanılan Yöntemler

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreci boyunca kullandıkları yöntemler stratejik analiz, stratejik faktörlerin analizi, stratejik tasarım, stratejik uygulama, izelme ve değerlendirme başlıkları altında incelenmiştir.

5.2.4.1 İlçe Belediyelerinde Stratejik Analizde Kullanılan Yöntemler

Stratejik analizde kullanılan yöntemlerin incelenmesi için tarihsel gelişimin incelenmesi, yasal mevzuatın incelenmesi, faaliyet alanlarının belirlenmesi, paydaş analizi, dış çevre analizi, kurum içi analiz çalışmalarında hangi yöntem/yöntemlerin kullanıldığı sorulmuştur.

Stratejik analizin ana adımlarında biri olan kurumun tarihsel gelişiminin incelenmesi aşamasında kullanılan yöntemler incelendiğinde; ilçe belediyelerinin %3.7’sinin böyle bir kurumun tarihsel gelişiminin incelmediği, %3.7’sinin ise soruya cevap vermediği görülmüştür. Bu konuda en yoğun olarak kullanılan yöntem ise %59.26 gibi bir oranla belediye içinden sadece stratejik sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekiplerin kullanılmasıdır. İkinci sırada %44.44 ile danışmanlık desteği alınması, üçüncü sırada ise %29.63 ile belediye içinden görüş alınması yer almıştır. Bu yöntemleri sırasıyla; %22.22 ile eğitim alınması, %18.52 ile belediye içinden sadece konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapılması, %14.81 ile Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alınması, %11.11 ile Konuyla ilgili çalıştay düzenlenmesi yöntemleri kullanılmıştır. En az kullanılan yöntem ise %7.41 ile örneklerden faydalanılması/esinlenilmesidir (Tablo 5.59).

Tablo 5.59: İlçe Belediyelerinde Tarihsel Gelişimin İncelenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
2	Danışmanlık desteği alındı	12	44.44%

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
3	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	8	29.63%
4	Eğitim alındı	6	22.22%
5	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	5	18.52%
6	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	4	14.81%
7	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	3	11.11%
8	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	2	7.41%
9	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	3.70%
10	Boş	1	3.70%

Kurum faaliyetlerini etkileyen yasal mevzuatın incelenmesinde kullanılan yöntemler üzerinde durulduğunda; ilçe belediyelerinin %3.7'si görüş belirtmemiştir. Bu konuda çalışma yapmayan belediye bulunmamaktadır. Konuyla ilgili en yoğun olarak kullanılan yöntem ise %85.19 ile çalıştay düzenlenmesidir. İkinci sırada %59.26 ile Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapılması, üçüncü sırada %44.44 ile Danışmanlık desteği alınması bulunmaktadır. Bu yöntemleri sırasıyla; %37.04 Eğitim alınması, %25.93 ile Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alınması ve Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alınması, %18.52 Belediye içinden sadece bu konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından çalışılması yer almaktadır. Son olarak ise %11.11 Örneklerden faydalanılmıştır (Tablo 5.60).

Tablo 5.60: İlçe Belediyelerinde Mevzuatın İncelenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	23	85.19%
2	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
3	Danışmanlık desteği alındı	12	44.44%
4	Eğitim alındı	10	37.04%
5	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	7	25.93%
6	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	7	25.93%

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
7	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	5	18.52%
8	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	3	%%
9	Boş	1	3.70%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

Stratejik analizin en önemli adımlarında biri olan faaliyet alanlarının belirlenmesi aşamasında kullanılan yöntemler incelendiğinde; bu çalışmayı yapmayan belediye olmadığı ve sadece %3.7'lik kısmın bu konuda görüş bildirmediği görülmektedir. Faaliyet alanlarının incelenmesinde Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapılmasının en yoğun olarak kullanılan yöntem olduğu ortaya çıkmaktadır. Danışmanlık desteği alınması %59.26 ile ikinci sırada, Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alınması %40.74 ile üçüncü sırada yer almıştır. Diğer yöntemler ise sırasıyla; %29.63 Eğitim alınması, %25.93 ile çalıştay düzenlenmesi, %25.93 ile yapılması ve örneklerden faydalanılmasıdır. %14.81 bir kısım ise dış kurumlardan görüş almıştır (Tablo 6.61).

Tablo 5.61: İlçe Belediyelerinde Faaliyet Alanlarının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	17	62.96%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	11	40.74%
4	Eğitim alındı	8	29.63%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	7	25.93%
6	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	5	18.52%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	5	18.52%
8	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	4	14.81%
9	Boş	1	3.70%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

Stratejik analizin ana adımlarında biri olan paydaş analizinde kullanılan yöntemler incelendiğinde; ilçe belediyelerinin %3.7'sinin paydaş analizi yapmadığı, %3.7'sinin ise soruya cevap vermediği görülmüştür. Paydaş analizinde %62.96 oranla en yoğun olarak kullanılan yöntem danışmanlık alımıdır. Danışmanlık alımını %55.56'lık oranla belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekibin kullanılması, %40.74 ile belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alınması takip etmektedir. İlçe belediyelerinin %29.63'ü konuyla ilgili dış kurumlardan görüş almış, %25.93'ü eğitim almış ve konuyla ilgili çalıştay düzenlemiştir. %14.81'i örneklerden faydalanmış, %11.11'i ise belediye içinden sadece bu konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birime işi yaptırmıştır. Paydaş analizi için en az kullanılan yöntem belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınmasıdır (Tablo 5.62).

Tablo 5.62: İlçe Belediyelerinde Paydaş Analizinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Danışmanlık desteği alındı	17	62.96%
2	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	15	55.56%
3	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	11	40.74%
4	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	8	29.63%
5	Eğitim alındı	7	25.93%
6	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	7	25.93%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	4	14.81%
8	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	3	11.11%
9	Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	1	3.70%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	3.70%
11	Boş	1	3.70%

Dış çevre analizinde kullanılan yöntemlere bakıldığında; ilçe belediyelerinin %3.7'sinin konuyla ilgili görüş bildirmedeği, %3.7'sinin ise dış çevre analizi yapmadığı görülmüştür. Bu kapsamda en yoğun olarak değerlendirilen yöntem %59.26 ile danışmanlık alımıdır. İkinci olarak en yoğun olarak değerlendirilen yöntem

%55.56 ile işin belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu yöntemleri; %33.33 ile belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alınması, %29.63 oran ile eğitim alınması, %25.93 oran ile çalıştay düzenlenmesi, %14.81 oran ile kurumda sadece bu iş için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapılması izlenmektedir. En az değerlendirilen yöntem ise; %3.7 oran ile kurum içinden tek bir resmi yazının kullanılmasıdır (Tablo 5.63).

Tablo 5.63: İlçe Belediyelerinde Dış Çevre Analizinde Kullanılan Yöntemler

Yöntem	Sıklık	Yüzde
1 Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
2 Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	15	55.56%
3 Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	9	33.33%
4 Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	8	29.63%
5 Eğitim alındı	7	25.93%
6 Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	7	25.93%
7 Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	4	14.81%
8 Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	2	7.41%
9 Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	1	3.70%
10 Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	3.70%
11 Boş	1	3.70%

Stratejik analizin ana adımlarında biri olan kurum içi analizde kullanılan yöntemler incelendiğinde; ilçe belediyeleri içinde kurum içi analiz yapmayan belediye olmadığı, ancak belediyelerin %11.11'i görüş bildirmemiştir. Kurum içi analizde ilçe belediyelerinin en yoğun olarak kullandıkları yöntem %70.37 gibi bir oranla kurum içinden sadece bu konu için görevlendirilmiş kişi/ekibin kullanılmasıdır. Belediyelerin %59.26'sı danışmanlık desteği almış, çalıştay düzenlemiştir. Bu yöntemleri takiben; ilçe belediyelerinin %51.85'i belediye içinden bu konu ile ilgili görüş almış, %33.33'ü eğitim almış, %11.11'i dış kurumlardan görüş almış ve örneklerde faydalanmıştır (Tablo 5.64).

Tablo 5.64: İlçe Belediyelerinde Kurum İçi Analiz Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	19	70.37%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	16	59.26%
4	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	14	51.85%
5	Eğitim alındı	9	33.33%
6	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	3	11.11%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	3	11.11%
8	Boş	3	11.11%
9	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	2	7.41%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

5.2.4.2 İlçe Belediyelerinde Stratejik Faktörlerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Yerel yöntemlerin Devlet Planlama Teşkilatı'nın yayınladığı Stratejik Planlama Kılavuzu içinde stratejik faktörlerin analizinde kullanılması için önerdiği araç GZFT Analizi olması bağlamında belediyelerin kullandıkları yöntemler doğrudan GZFT Analizi üzerinden sorulmuştur.

İlçe belediyelerinin sadece %3.7'si GZFT Analizi yapmamıştır, %3.7'si ise konu ile ilgili görüş belirtmemiştir. GZFT Analizi için en yoğun olarak %66.67'lik oranla danışmanlık desteği kullanılmıştır. İkinci sırada kullanılan yöntem %59.26 ile belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekibin bu işi gerçekleştirmesi, üçüncü olarak ise %59.26 oranla kurum içinde görüş alınmasıdır. Bu yöntemleri sırasıyla; %37.04 oranla eğitim alınması, %25.93 oranla çalıştay düzenlenmesi, %11.11 oranla sadece GZFT Analizi için görevlendirilmiş kişi/birimlerce yapılması, %11.11 oranla dış kurumlardan görüş alınması, %7.41 ile kurum içinde tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması, %7.41 ile örneklerden faydalanılarak esinlenme yoluna gidilmiştir (Tablo 5.65).

Tablo 5.65: İlçe Belediyelerinde GZFT Analizi Yöntemleri

Yöntem	Sıklık	Yüzde
1 Danışmanlık desteği alındı	18	66.67%
2 Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
3 Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	13	48.15%
4 Eğitim alındı	10	37.04%
5 Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	7	25.93%
6 Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	3	11.11%
7 Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	3	11.11%
8 Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	2	7.41%
9 Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	2	7.41%
10 Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	3.70%
11 Boş	1	3.70%

5.2.4.3 İlçe Belediyelerinde Stratejik Tasarımda Kullanılan Yöntemler

İlçe belediyelerinde stratejik tasarımda kullanılan yöntemlerin belirlenmesi için; Misyon Bildirimi, Vizyon Bildirimi, İlkeler Bildirimi, Stratejik Amaçların Geliştirilmesi, Hedeflerin Geliştirilmesi adımları değerlendirilmiştir.

Misyon bildirimini ile ilgili olarak ilçe belediyelerinin yalnızca %7.41'i görüş bildirmemiştir. Misyon belirlemeyen ilçe belediyesi olmamıştır. Misyon bildiriminde en fazla kullanılan yöntem kurum içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından çalışmanın gerçekleştirilmesi ve danışmanlık desteği alınmadır. İlçe belediyelerinin sırasıyla; % 44.44'ü konuyla ilgili olarak kurum içinde görüş almış, %37.04 ve/veya çalıştay düzenlemiş, %18.52'si Belediye içinden sadece bu konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birimlere bu işi yaptırmış ve/veya örneklerden faydalanmıştır. Son olarak ise %14.81'i dış kurumlardan görüş almıştır (Tablo 5.66)

Tablo 5.66: İlçe Belediyelerinde Misyon Bildiriminde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	12	44.44%
4	Eğitim alındı	10	37.04%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	10	37.04%
6	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	5	18.52%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	5	18.52%
8	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	4	14.81%
9	Boş	2	7.41%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

İlçe belediyelerinin stratejik tasarım bağlamında vizyonlarını belirlerken kullandıkları yöntemlere bakıldığında; ilçe belediyelerinin %7.41'inin görüş belirtmediği görülmüştür. Konuyla ilgili çalışma yapmayan belediye bulunmamaktadır. Belediyelerin vizyonlarını oluştururken en çok kullandıkları metod kurum içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekiplere işi yaptırmak ve/veya danışmanlık desteği almaktır. Bu metodları sırasıyla; %48.15 ile eğitim alınması, %37.04 ile kurum içinde görüş alınması, %33.33 ile çalıştay düzenlenmesi, %29.63 ile kurum içinde sadece bu işi görevlendirilen kişi/ekibin kullanılması ve/veya örneklerden esinlenilmesi takip etmektedir (Tablo 5.67)

Tablo 5.67: İlçe Belediyelerinde Vizyon Bildiriminde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Eğitim alındı	13	48.15%

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
4	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	10	37.04%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	9	33.33%
6	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	8	29.63%
7	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	5	18.52%
8	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	5	18.52%
9	Boş	2	7.41%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

Stratejik tasarımın ana adımlarından biri olan kurumun ilkelerinin belirlenmesi konusunda kullanılan metotlar incelenmiştir. İlçe belediyelerinin sadece %3.7'si bu konuda fikir beyan etmemiştir ve bu konuda çalışma yapmayan belediye bulunmamaktadır. Kurumların ilkelerini belirlerken en yoğun olarak kullandıkları yöntem kurum içindeki stratejik planlama ekibinin çalışmayı yürütmesidir. Belediyelerin %55.56'sı danışmanlık desteği almıştır, %51.85'i kurum içinden bu konu ile ilgili görüş almıştır, %44.44'ü eğitim almıştır, %%29.63 çalıştay düzenlemiş, %18.52'si ise dış kurumlardan görüş almış ve/veya örneklerden faydalanmıştır. Son sırada kullanılan yöntem ise kurum içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak çalışmanın gerçekleştirilmesidir (Tablo 5.68).

Tablo 5.68: İlçe Belediyelerinde İlkelerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	18	66.67%
2	Danışmanlık desteği alındı	15	55.56%
3	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	14	51.85%
4	Eğitim alındı	12	44.44%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	8	29.63%
6	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	5	18.52%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	5	18.52%

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
8	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	4	14.81%
9	Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	1	3.70%
10	Boş	1	3.70%
11	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

Araştırma kapsamında stratejik amaçların belirlenmesinde kullanılan yöntemler ortaya konmaya çalışılmıştır. İlçe belediyelerinin sadece %7.41'i bu konuda görül bildirmemiştir. Tüm belediyeler bu konuda çalışma yapmıştır. Bu konuda en yoğun olarak kullanılan yöntem %66.67 ile kurum içindeki stratejik planlama ekibinin çalışmayı yürütmesidir. Bu yöntemi sırasıyla; %59.26 oranla danışmanlık alımı, %55.56 oranla eğitim alımı, %48.15 oranla konu ile ilgili kurum içinden görüş alınması, %33.33 oranla çalıştay düzenlenmesi, %22.22 oranla örneklerden yararlanılması takip etmektedir. Bu konuda en az kullanılan yöntem %18.52 oran ile dış kurum görüşü alınmasıdır (Tablo 5.69).

Tablo 5.69: İlçe Belediyelerinde Amaçların Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	18	66.67%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Eğitim alındı	15	55.56%
4	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	13	48.15%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	9	33.33%
6	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	7	25.93%
7	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	6	22.22%
8	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	5	18.52%
9	Boş	2	7.41%
10	Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	1	3.70%
11	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

İlçe belediyeleri içinde hedeflerin belirlenmesi konusunda görüş bildirmeyen belediye oranı sadece %7.41'dir. Hedeflerinin belirlemeyen belediye bulunmamaktadır. İlçe belediyelerinin %59.26'sı hedeflerini kurum içindeki stratejik planlama ekibine yaptırmış ve/veya danışmanlık desteği almıştır. %48.15'i eğitim almış, %44.44'ü konu ile ilgili kurum içinde görüş almış, %40.74'ü çalıştay düzenlemiş, %29.63'ü bu işi sadece komuyla ilgili görevlendirilen kurum için kişi/kişilere yaptırmış, %22.22'si dış kurumlardan görüş almış, %18.52'si örneklerden faydalanmıştır (Tablo 5.70).

Tablo 5.70: İlçe Belediyelerinde Amaçların Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	16	59.26%
2	Danışmanlık desteği alındı	16	59.26%
3	Eğitim alındı	13	48.15%
4	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	12	44.44%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	11	40.74%
6	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	8	29.63%
7	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	6	22.22%
8	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	5	18.52%
9	Boş	2	7.41%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

5.2.4.4 İlçe Belediyelerinde Stratejik Uygulama Aşamasında Kullanılan Yöntemler

Yerel yönetimler için stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılan performans programının hazırlanması çalışmalarında hangi yöntemlerin kullanıldığı sorgulandığında; belediyelerin %14.8' görüş bildirmemiş, %3.7'si ise böyle bir çalışma yapmamıştır. Kullanılan yöntemler incelendiğinde; kurumların %55.56'sının işi kurum içindeki stratejik planlama personeli ya da ekibine yaptırdığı, %55.56'sının danışmanlık desteği aldığı, %44.44'ünün eğitim aldığı, %33.33'ünün kurum içinden görüş aldığı, %33.33'ünün çalıştay düzenlediği, %14.81'inin dış kurum görüşü

aldığı, %14.81'inin sadece bu iş için kurum içinde görevlendirdiği kişilere işi yaptırdığı, %14.81'inin örneklerden faydalandığı görülmüştür (Tablo 5.71).

Tablo 5.71: İlçe Belediyelerinde Performans Programı Hazırlama Yöntemleri

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	15	55.56%
2	Danışmanlık desteği alındı	15	55.56%
3	Eğitim alındı	12	44.44%
4	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	9	33.33%
5	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	9	33.33%
6	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	4	14.81%
7	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	4	14.81%
8	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	4	14.81%
9	Boş	4	14.81%
10	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	3.70%

5.2.4.5 İlçe Belediyelerinde İzleme ve Kontrol Aşamasında Kullanılan Yöntemler

İzleme ve kontrol sistemi, sistemin ve bu yerel yönetimlerdeki aracı olan faaliyet raporlarını sorgulanması ile gerçekleştirilmiştir. Belediyelerin %25.93'ü bu konuda görüş belirtmemiştir, %7.41'i ise böyle bir çalışma yapmamıştır. Bu konuda en yoğun olarak kullanılan yöntem ise kullanılan kurum içindeki stratejik planlama personeli ya da ekibininin işi yapması olduğu görülmektedir. Bu yöntemi %29.63 ile danışmanlık hizmeti ve eğitim alımı, %22.22 oranla kurum içinde sadece bu iş için görevlendirilen kişilerin işi yapması, %18.52 oranla kurum içinde görüş alınması, %14.81 ile çalıştay düzenlenmesi, %11.11 oranla dış kurumlardan görüş alınması, %7.41 ile örneklerden faydalanılması ifade edilmiştir (Tablo 5.72)

Tablo 5.72: İlçe Belediyelerinde İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Yürütümünde Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	11	40.74%
2	Danışmanlık desteği alındı	8	29.63%
3	Eğitim alındı	8	29.63%
4	Boş	7	25.93%
5	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	6	22.22%
6	Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	5	18.52%
7	Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	4	14.81%
8	Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	3	11.11%
9	Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	2	7.41%
10	Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	2	7.41%

İlçe belediyeleri içinde faaliyet raporu hazırlamayan belediye bulunmamaktadır. Belediyelerin %14.81'i bu konuda fikir beyan etmemiştir. Belediyelerin %44.44'ünde sadece faaliyet raporunun hazırlanması için görevlendirilen çalışanlar bu işi yapmıştır. İlçe belediyelerinin %25.93'ü eğitim almış, %22.22'si danışmanlık almış, %22.22'si dış kurumların görüşünü almış, %18.52'si kurum içinden görüş almış, %7.41'i örneklerden esinlenmiş, %7.41'i çalıştay düzenlemiş, %3.7'si resmi yazı yazarak çalışmayı yürütmüştür (Tablo 5.73).

Tablo 5.73: İlçe Belediyelerinde Faaliyet Raporunun Hazırlanmasında Kullanılan Yöntemler

	Yöntem	Sıklık	Yüzde
1	Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/kişiler/birim tarafından yapıldı	12	44.44%
2	Belediye içinden sadece/öncelikle stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ekip tarafından yapıldı	8	29.63%
3	Eğitim alındı	7	25.93%
4	Danışmanlık desteği alındı	6	22.22%

Yöntem	Sıklık	Yüzde
5 Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	6	22.22%
6 Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	5	18.52%
7 Boş	4	14.81%
8 Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi	2	7.41%
9 Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	2	7.41%
10 Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	1	3.70%
11 Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	0	0.00%

İlçe belediyelerinin stratejik planlama süreçleri boyunca kullandıkları yöntemler Tablo 5.74 ile özetlenmiştir. İlçe belediyelerinin görüş bildirmekten çekindikleri konular izleme ve kontrol sisteminin yürütümü ile performans programının hazırlanmasıdır. İzleme ve kontrol sistemi ile ilgili görüş bildirilmekten çekinilmesi konuyla ilgili yeterli düzeyde çalışma yapılmaması şeklinde yorumlanmaktadır. Kullanılan yöntemlerin yoğunluğuna bakıldığında ise en yoğun olarak kullanılan yöntemin kurum içinde stratejik planlamada sorumlu bir kişi/ekip atayarak çalışmalarını bu kişi/ekipler üzerinden yürütmek şeklinde olduğu görülmektedir. En sık kullanılan ikinci yöntem ise danışmanlık desteği alınmasıdır. Stratejik planlamanın yerel yönetimler için yeni bir yönetim yaklaşımını gerekli kılıyor olmasının yoğun biçimde danışman desteği alınmasının arkasında yatan en önemli nedendir. Yine benzer nedenlerle eğitim alınmasının da kullanılan bir diğer yöntem olduğu görülmektedir. konuyla ilgili çalıştay düzenlenmesi de bir başka ön plana çıkan yöntemdir.

Tablo 5.74: İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Sürecinde Kullandıkları Yöntemler

	Tarihsel Gelişimin İncelenmesi	Yasal Mevzuatın İncelenmesi	Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi	Paydaş Analizi	Dış Çevre Analizi	Kurum İçi Analiz	GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) Analizi	Misyon Bildirimi	Vizyon Bildirimi	İlkeler Bildirimi	Stratejik Amaçların Geliştirilmesi	Hedeflerin Geliştirilmesi	Performans Programının Hazırlanması	İzleme ve Kontrol Çalışmaları	Faaliyet Raporunun Hazırlanması
Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0
Belediye içinden sadece stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ ekip tarafından yapıldı	16	16	17	15	15	19	16	16	16	18	18	16	15	11	17
Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/ birim tarafından yapıldı	5	5	5	3	4	2	3	5	5	4	7	8	4	6	5
Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0
Danışmanlık desteği alındı	12	12	16	17	16	16	18	16	16	15	16	16	15	8	16
Konuyla ilgili dış kurumlardan görüş alındı	4	7	4	8	8	3	3	4	8	5	5	6	4	3	4
Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı	8	7	11	11	9	14	13	12	10	14	13	12	9	5	11
Eğitim alındı	6	10	8	7	7	9	10	10	13	12	15	13	12	8	8
Örneklerden faydalandı/esinlenildi	2	3	5	4	2	3	2	5	5	5	6	5	4	2	5
Konuyla ilgili çalıştay düzenlendi	3	23	7	7	7	16	7	10	9	8	9	11	9	4	7
Boş	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	4	7	1

6 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim, beklenmeyen durumların üstesinden gelerek çevresel sorunların giderilerek, kuruma rekabet avantajı sağlayacak şekilde etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararların ve faaliyetlerin oluşturduğu bütün olarak tanımlanmaktadır. Gelişmiş ülkeler incelendiğinde, bu ülkelerdeki kamu kurumlarının son yıllarda verimliliklerini ve performans hedeflerini artırma eğilimde oldukları görülmektedir (Weeks, 2006). 1970'lerden bu yana kar amacı gütmeyen kuruluşlar performans artışını sağlamak adına stratejik planlama gibi yeni yönetim tekniklerini kullanmaya başlamışlardır (Singh, 2005). Türkiye'deki kamu kurumları düşünüldüğünde ise; stratejik yönetim yaklaşımının, 1980'lerden sonra ön plana çıkan Kamu Yönetimi Reformu'nun uygulamaya taşınması için ana araçlardan biri olarak kamu kurumlarının gündemine girdiği görülmektedir (Eryılmaz, 2005).

Bu araştırma ile genelde kamu kurumlarında özelde ise yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının hangi yaklaşım ve metotlarla gerçekleştirildiği, ortaya konan faaliyetlerin kurumların çalışmalarına yön verilmesine ne ölçüde katkı sağladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bir çok yeni yönetim yaklaşımının yayılımında olduğu gibi stratejik yönetimin uygulama ve yayılımı değişimi ve süreci doğru yönetmeyi gerekli kılmaktadır. Kamu kurumlarında değişimin ve stratejik yönetimin yayılımı özel sektör kuruluşlarından bir çok noktada ayrılmaktadır. Türkiye'de kamu kurumlarındaki uygulamalara yönelik bu kapsamda uygulamalı çalışmaların eksikleri göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen çalışma ile Türkiye'de kamu kurumlarında stratejik yönetimin metodolojisi ve yayılımı incelenerek hem ilgili yazına katkıda bulunulması, hem de kamu kurumları için farkındalık oluşturularak stratejik yönetimin uygulayıcılarına ışık tutulması amaçlanmıştır.

Kamu kurumlarında stratejik yönetimin metodolojisi; İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul'daki ilçe belediyelerindeki stratejik planlama süreçleri incelenerek değerlendirilmeye alınmıştır.

6.1 İBB Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Sonuçlar

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci mercek altına alındığında; stratejik yönetimin yayılımının, sürdürülebilirliğinin ve sahiplenilmesinin sağlanması adına kurumun tüm birimlerinin temsilcilerinden oluşan çalışma grubu oluşturulmuş, bu kişilere sürecin çeşitli aşamalarında eğitimler verilmiş ve stratejik planlamanın birimler ölçeğinde izleme ve kontrolünün bu gruptaki kişiler tarafından gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik analizi gerçekleştirilirken kurumun tarihsel gelişiminin incelenmesi kurum dışında bir danışmanın desteği alınarak sağlanmıştır. Mevzuat ise Stratejik Planlama Proje Ekibi tarafından incelenmiştir. Kurumun faaliyet alanları ile sektörleri, Stratejik Planlama Ekibi tarafından; kurumun organizasyon yapısı, birimlerle yapılan görüşme sonuçları ve ilgili dokümanlar incelenerek belirlenmiştir. Ancak, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları ve sektörler sürecin ilerleyen aşamalarında bir çok kez revizyona uğramıştır, bu durum da çalışmanın sürekliliğini olumsuz yönde etkilemiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi için paydaş analizi; çalışanların, kurumun birinci dereceden müşterisi olan İstanbul halkının, kurumsal paydaşların görüşleri alınarak ortaya konmuştur. İstanbul Büyükşehir Belediyesi gibi bir çok kesimden paydaşı olan bir kurumun çeşitli kanallarla en önemli paydaşlarına ulaşması katılımcılığın geliştirilmesine olumlu yönde katkı sağlamıştır.

Kurumunun dış çevre analizinde PEST Analizi ve Senaryo Analizi birlikte kullanılmıştır. PEST Analizi ile kurumu, kurumun kendi inisiyatifi dışında etkileyen tetikleyici faktörler ile bu faktörlerin kurumu etkileme dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Senaryo Analizi ile ise bu faktörlerin birbirleri ile etkileşiminin hem analitik, hem de sezgisel bir bütününe sağlanması planlanmıştır. Kurumun faaliyet gösterdiği 10 farklı sektöre ilişkin sivil toplum kuruluşu temsilcileri, akademisyenler ve kurum temsilcilerinin katılımı ile senaryo analizi toplantıları yapılmış, bu toplantı sonuçlarına dayanarak bir senaryo oluşturulmuştur. Çok sayıda alanda faaliyet gösterilmesi, çok sayıda faktörün birbirleri ile etkileşiminin belirlenmesini zorlaştırmıştır. Ayrıca strateji geliştirmenin sağlıklı olabilmesi için birden çok sayıda (mümkünse dört tane) senaryo göz önünde bulundurularak hareket edilmesi

önerilmektedir. Sözü edilen durum tek bir senaryo geliştirildiği için bu yaklaşımla uyuşmamaktadır.

Stratejik faktörlerin analiz edilmesi ise Stratejik Planlama Ekibi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu aşamanın yayılımın daha geniş bir platformda sağlanmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Kurumun stratejik tasarımı oluşturulurken katılımcılığa büyük önem verilmiştir. Misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefler alttan üste çıkacak şekilde çalıştaylar düzenlenerek belirlenmiştir. Bu durum da stratejik planlamanın yayılımını, sürdürülebilirliğini ve sahiplenilmesini olumlu yönde etkilemiştir.

Stratejik yönetimin uygulama ayağını oluşturan performans programının oluşturulması danışmanlık desteği alınarak dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmiştir. Operasyonel birimlerle (müdürlüklerle) görüşmeler yapılmıştır. Ancak performans programının hazırlanması beklenen düzeyde bir getiri sağlamamıştır. Bu süreç hem kurum performans esaslı yönetim anlayışı ile yeni tanıştığı, hem de dış kaynak sağlayan kuruluş kurum faaliyetlerine hakim olmadığı için performans göstergelerinin bir bölümünde sorunlar bulunmaktadır. Ayrıca bazı önemli noktaların değerlendirilmesine yönelik her hangi bir gösterge atanmış değildir.

Stratejik yönetimin izleme aracı niteliğinde faaliyet raporları İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmaktadır.

Stratejik plan oluşturulduktan sonra kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri ne düzeyde sahiplendiği incelenmiştir. Bu üç unsurun da kurum müdürlükleri tarafından benimsendiği görülmüştür. Bu durumun arkasında stratejik tasarımın katılımcılık eksenli bir bakış açısı ile gerçekleştirilmiş olması yatmaktadır.

6.2 İlçe Belediyeleri Stratejik Planlama Süreçlerine İlişkin Sonuçlar

İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinde kullandıkları yöntemler ve süreç adımlarının kurum faaliyetlerine yön vermede sağlayacağı katkı konusundaki görüşleri sorgulanmıştır.

Süreç adımlarının stratejik planlamaaya ve kurum çalışmalarına yön verilmesine sağladıkları katkının yönelik değerlendirmeler incelendiğinde; faaliyet alanlarının belirlenmesi ile vizyonun belirlenmesi en yoğun katkısı olduğu düşünülen çalışmalar olarak ortaya çıkmıştır. Misyonun belirlenmesi ile stratejik amaçların belirlenmesi

ikinci dereceden en fazla katkıyı sağlayan çalışmalar durumundadır. GZFT Analizi ile ilkelerin tespit edilmesi beşinci sırada katkı sağlamıştır. Kurum içi analiz yedinci sırada, dış çevre analizi sekizinci sırada, paydaş analizi ise dokuzuncu sırada yer almıştır. Stratejik hedeflerin belirlenmesi onbirinci sırada yer almaktadır. Tarihsel gelişimin incelenmesi en az katkısı olduğu düşünülen çalışma olmuştur.

Stratejik yönetim süreç adımlarında kullandıkları yöntemler 15 başlık altında sınıflandırılmış ve bu adımlar için hangi yöntem/yöntemlerin kullanıldığı sorgulanmıştır. İlçe belediyelerinin bu noktada görüş bildirmekten en fazla çekindikleri konular izleme ve kontrol sisteminin yürütümü ile performans programının hazırlanması çalışmaları olmuştur. İzleme ve kontrol sistemi ile ilgili görüş bildirilmekten çekinilmesi konuyla ilgili yeterli düzeyde çalışma yapılmaması şeklinde yorumlanmaktadır. Kullanılan yöntemlerin yoğunluğuna bakıldığında ise, kurum içinde stratejik planlamadan sorumlu bir kişi/ekip atayarak çalışmalarını bu kişi/ekipler üzerinden yürütmek şeklindeki yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. En sık kullanılan ikinci yöntem ise danışmanlık desteği alınmasıdır. Stratejik planlamanın yerel yönetimler için yeni bir yönetim yaklaşımını ve yeni metodları gerekli kılıyor olmasının yoğun biçimde danışman desteği alınmasının arkasında yatan en önemli neden olduğu düşünülmektedir. Yine benzer nedenlerle eğitim alınmasının da kullanılan bir diğer yöntem olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili çalıştay düzenlenmesi de bir başka ön plana çıkan yöntemdir. Bu yöntem özellikle mevzuatın incelenmesi ve stratejik tasarım alanlarında kullanılmıştır.

Stratejik planlama ağırlıklı olarak kurum içindeki stratejik planlama görevlisi/ekibi tarafından hazırlanmaktadır. Ancak stratejik planlamanın izleme ve kontrol aşamasının aracı niteliğindeki faaliyet raporları en yoğun olarak kurum içinde stratejik planlama ekibi dışında bu için görevlendirilmiş kişiler tarafından yürütülmektedir. Bu durum da faaliyet raporlarının süreç içindeki rolünün henüz kavranmamış olması ile ilgilidir. Bir başka neden de stratejik planlama kavramı kamu kurumlarının gündemine girmeden önce faaliyet raporlarının her yıl rutin olarak hazırlanmakta olmasıdır. Kurumlar henüz çalışmanın konumundaki değişimi uygulamalarına aksettirmemiştir.

6.3 Öneriler

Gerçekleştirilen araştırmadan yola çıkararak kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışının oluşturulması, yayılımın, sahiplenilmesinin, sürdürülebilirliğin sağlanması adına ortaya konan öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Stratejik planlama bir çok kamu kurumunda kanuni bir gereklilik şeklinde algılanarak resmi bir planlama aracı olarak görülmektedir. Bu durum da stratejik planlamanın sağlayacağı asli faydaların elde edileme riskini artırmaktadır (Singh, 2005). Bu yaklaşımın giderilerek çalışmanın anlaşılması ve içselleştirilmesine büyük önem verilmelidir.
- Kamu kurumlarının standart bir stratejik planlama süreci bulunmamaktadır (Singh, 2005). Srec adımlarının odaklandığı bazı temel yöntemlerin bulunmasına rağmen, kurumlar farklı yöntemleri kullanarak hareket etmektedirler ve bu noktada DPT Planlama Teşkilatı'nın yayınladığı kılavuz kimi açılardan ihtiyaı karşılayamamaktadır.
- Stratejik planlama hazırlık aşamasında; gerçekleştirilecek çalışmanın bütçe ve kurumsal bilgi yönetimi gibi temel alanlarda ne tür etkilerinin olacağı tespit edilmelidir.
- Stratejik planlama sonucunda bütçe hazırlama, kaynak dağılımı, kurumsal bilgi yönetimi gibi temel alanlarda oluşacak etkiler kurum birimleri ile hazırlık aşamasında paylaşılmalıdır.
- Stratejik analiz aşamasında kurumun faaliyet alanları, bu faaliyet alanlarının hedef kitlesi, bu faaliyet alanına ilişkin sunulan hizmetin/ürünün spesifikasyonları ve bu faaliyet alanının kurumun hangi birimi tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin bilgilerle birlikte tanımlanmalıdır (Craft ve Benson, 2006). Faaliyet alanlarının belirlenmesi tüm sürece altlık oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu adımda yapılan yanlışlar, kar topu etkisi ile ilerleyen adımları gittikçe artan bir şekilde olumsuz yönde tetikleemektedir
- Stratejik plan ve performans programının hazırlanması mümkün olduğunca kurumun kendi bünyesinde yapılmalı; dış kaynak kullanımına eğer kurum koşulları gerektiriyorsa sadece organizasyon, danışmanlık alımı gibi destek faaliyetlerde başvurulmalıdır.

- Stratejik planlamaya üst yönetim destek sağlanmalıdır. Çalışmanın sadece bir yasal yükümlülük nedeni ile değil; hizmet sunumundaki kaliteyi artırmak, şeffaflık, hesapverebilirlik, kaynak dağılımında etkinlik gibi amaçlar sahiplenilerek hissettirilmelidir.
- Stratejik planlamanın bazı bölümleri; politikaların, stratejik amaçların belirlenmesi gibi konulara üst yönetim doğrudan katılımı sağlanmalıdır. Bu çalışmaların üst yönetimin görevi olduğu hissettirilmelidir (Plant, 2006).
- Üst yönetim kurumsal öncelikleri net bir şekilde belirlemedir (Plant, 2006).
- Stratejik planlama-bütçe ilişkisi, stratejik plan hazırlanırken kurulmalı ve planın sürdürülebilirliği kolaylaştırılmalıdır. Bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bütçe hazırlama sürecinin, stratejik planlama ve performans programı hazırlama sürecine göre gözden geçirilerek değiştirilmesi gerekmektedir (Hendrick, 2003).
- Stratejik planlamada katılımcı ilkesi ile hareket etmeye özen gösterilmeli; özellikle verilen kararlardan birinci düzeyde etkilenenlerin ve planın uygulamasını fiilen gerçekleştirecek paydaşların görüşleri alınarak; bu görüşler planlamaya katılmalıdır.
- Faaliyet raporlarının kamu kurumlarında stratejik yönetimin izleme aracı olduğunun kurumun tüm katmanları tarafından algılanması sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmalarında en yoğun olarak yaşanan sıkıntılardan birisi de karar vermeye altlık oluşturacak şekilde, kıyaslanabilir nitelikte verilere erişilememesidir. Ancak, stratejik planlama çalışmaları kurumsal veri tabanı ve hafıza oluşumuna ciddi katkılar sağlamaktadır.
- Stratejik planlamanın sadece yasal bir gereklilik olarak görülerek gerçekleştirilmesi üst yönetim desteğini olumsuz yönde etkilemekte, bu durum çalışmanın tüm seyirini etkilemektedir. Çalışmada gönüllü katılımcılık desteklenmelidir.
- Performans hedefleri belirlenirken; kimi faaliyetlerin alt yapıya, kimi faaliyetlerin ise rutin işlere yönelik olduğu unutulmamalıdır. Altyapıya yönelik göstergeler daha kısa süreli olarak anlamlı sonuçlar verebilirken, rutin faaliyetler

için daha uzun vadeli, periyodik göstergeler daha sağlıklı sonuç verdiği göz önünde bulundurulmalıdır (Hendrick, 2003).

- Performans programları operasyonel düzeydeki planlamayı oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda gerçekleştirilecek çalışmalarda amaç ve hedefler altında performans hedefleri koyulurken, bu göstergelerin hangi birimler için temel gösterge olacağı belirlenmeli, özellikle bu çalışmaları ilk defa gerçekleştirecek kurumlarda üst yönetimin formel ve informel desteği sağlanmalıdır (Ho, 2005).
- Stratejik planlama çalışmaları, hem üst düzey karar vericiler için hem de yerel yönetimlerin müşterisi konumundaki vatandaşla birebir ilişki içinde olan operasyonel seviye hizmet sağlayıcıları için çok açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır (Plant, 2006).
- Büyük ölçekli kamu kurumları küçük ölçekli olanlara kıyasla daha etkin bir planlama gerçekleştirmektedirler (Singh, 2005). İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul'daki ilçe belediyelerine kıyasla daha sağlıklı bir stratejik planlama süreci içindedir. Bu durum kurumsal performans ölçümü (performans ölçümü) çalışmaları için de geçerlidir. Sözü edilen avantajlara sahip olan kurumlar bunu kullanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adamides, E. ve Karacapilidis, N.**, 2005. Knowledge Management and Collaborative Model Building in the Strategy Development Process, *Knowledge and Process Management Chichester*, **12/2**, 77-88.
- Akdemir, A.**, 1992. AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, İstanbul (Serdar, 2001, s: 7 ve s: 58'den aktarma).
- Akyüz, Ö. F.**, 2001. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Arend, M.**, 1994. Men with a mission, *American Bankers Association. ABA Banking Journal. New York*, **86/2**, 28-29.
- Arslan, N. T.**, 2005. Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerinde İncelemeler, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk N. K. ve Çoskun, B.**, 2003. Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Balım, M. C.**, 2001. Teknolojik Değişim Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barnett, J. H. ve William D.**, 1989. Strategic Management Text and Concepts, PWS-Kent Pub.
- Barry, W. B.**, 1986. Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, St.Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bilgin, K. U.**, 2004. Kamu Performans Yönetimi, TODAİE Masaüstü Yayıncılık, Ankara.
- Bood, R. ve Postma, T.**, 1997. Statagic Learning with Senarios, *European Management Journal*, **15/6**, 663-647 (Şahin, 2002, s: 1-2'den aktarma).
- Bozeman, Barry ve Bretschneider**, 1994., The Publicness puzzle in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, **4/2**, 197-223.

- Brugha, R. ve Varvasovszky, Z.,** 2000. Stakeholder analysis: a review, *Health Policy and Planning. Oxford*, **15/3**, 239-246.
- Can, H.,** 2001. Yönetim Bilimi ve Tarihi, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara (Güçlü, 2003, s: 63'den aktarma).
- Cesnovar, T.,** 2006. The impact of strategic management on business outcomes - Empirical research, *Journal for East European Management Studies. Chemnitz*, **11/3**, 227-243.
- Collins J. C. ve Porras J. L.,** 1991. Organizational Vision and Visionary Organizations, California Management Review, Fall (Serdar, 2001, s: 59'dan aktarma).
- Coşkun, A.,** 2006. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Craft, R. ve Benson, R. G.,** 2006. Needed: A Better Grasp of Strategic Planning, *Nonprofit World. Madison*, **24/5**, 24-26.
- Daft R.,** 1991. Management, Dryden Press, Fort Worth-USA.
- Davis, J. H., Ruhe, J. A., Lee, M. Ve Rajadhyaksha, U.,** 2007. Mission Possible: Do School Mission Statements Work?, *Journal of Business Ethics. Dordrecht*, **70/1**, 99-110.
- Derr, R. ve McCluskey, B. C.,** 1998. Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, Governor's Office of Strategic Planning, Arizona.
- Dewhurst, S. ve FitzPatrick, L.,** 2005. Turning Stakeholders Into Advocates, *Strategic Communication Management. Chicago*, **9/6**, 6-7.
- Dinçer, Ö.,** 2004. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Dinçer Ö., Tatoğlu, E. ve Glaister, K. W.,** 2006. The strategic planning process: evidence from Turkish firms, *Management Research News. Patrinton*, **29/4**, 206-219.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C.,** 2003. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1, Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Drucker, P.,** 1999. 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık, İstanbul (Güçlü, 2003, s: 70'den aktarma).

- Düren, Z.**, 2000. 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul (Güçlü, 2003, s: 64'ten aktarma).
- Eastern Kentucky University**, 2006. Strategic Planning Manual, The Office of Institutional Effectiveness, Eastern Kentucky University Press, Kentucky.
- Ehrlich, D. G.**, 2004. Public and Private: The Role of Competition in Municipal Expenditures, *Ph.D. Thesis*, Wayne State University.
- Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü**, 2006. Stratejik Yönetim Araştırması.
- Erdoğan, İ.**, 2000. Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul (Güçlü, 2003, s:64-65'ten aktarma).
- Eren, E.**, 2005. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W. ve Tatoğlu, E.**, 2006. Evidence on formal strategic planning and company performance, *Management Decision. London* **44/1**, 9-30.
- Finally, J. S.**, 1994. The strategic visioning process, *Public Administration Quarterly. Randallstown*, **18/1**, 64-74.
- Fisher, D. K., Sonka, S. T. ve Westgren, R. E.**, 2004. Strategic Decision Making In The Quasi-Governmental Sector: The Illinois Soybean Program Operating Board, *International Journal of Organization Theory and Behavior. Boca Raton*, **7/1**, 42-65.
- Gardner, J.**, 1986. Handbook of Strategic Planning, Wilwy Inc. Pub., USA (Serdar, 2001, s: 57'den aktarma).
- Ghamdi, S. M. A.**, 2005., The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study, *International Journal of Management. Poole*, **22/3**, 376-396.
- Godet, M.**, 1994. From Anticipation to Action, Unesco, France (Şahin, 2002, s: 1'den aktarma).
- Grant, R. M.**, 1995. Contemporary Startegy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Blacwell Pub. Inc., Massachusetts (Serdar, 2001, s: 57'den aktarma).
- Güçlü, N.**, 2003. Stratejik Yönetim, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, **23/2**, 61-85.

- Gümüş, M.**, 1995. Yönetimde Başarı için Altın Kurallar. Alfa Yayınları, İstanbul (Güçlü, 2003, s: 71'den aktarma).
- Gündüz P., Erkut H. ve Diğerleri** 1997. Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Hariri, O.**, 1995. "Three Vital Little Words", Management Review, **85/41**, (Serdar, 2001, s: 59'dan aktarma).
- Hatiboğlu, Z.**, 1986. İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul. İrfan Yayıncılık (Güçlü, 2003, s:70'den aktarma).
- Hendrick R.**, 2003. Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, *Journal of Public Administration Research and Theory Lawrence*, **13/4**, 491-519.
- Ho, A. T.**, 2006., Accounting for the Value of Performance Measurement from the Perspective of Midwestern Mayors, *Journal of Public Administration Research and Theory Lawrence*, **16/2**, 217-237.
- Hoffman, R. C.**, 2007., The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter? *Journal of Business Strategies. Huntsville*, **24/1**, 27-48.
- Howe, S.**, 1993. Corporate Strategy. The Mcmillan Press, Hongkong (Güçlü, 2003, s: 70'den aktarma).

<http://www.canaktan.org>

http://www.sp.gov.tr/documents/5018_2006.doc

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>

<http://www.sp.gov.tr/documents/makro2004.pdf>

<http://www.sp.gov.tr/documents/makro2005.doc>

<http://www.sp.gov.tr/documents/SPYonetmelik.doc>

<http://www.sp.gov.tr/documents/GenelGerekce.doc>

<http://www.sp.gov.tr/documents/FaaliyetRaporuYonetmelik.doc>

<http://www.sp.gov.tr/documents/SGBYonetmelik.doc>

http://www.sp.gov.tr/documents/CommonAssesmentFramework_tr.pdf

http://www.sp.gov.tr/documents/Stratejik_Yonetim_Arastirmasi_Raporu.pdf
http://www.sp.gov.tr/documents/SP_maddeler.doc
<http://www.sp.gov.tr/documents/KP2007-2013.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/OVP2007-2009.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/OUKP2004-2006.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/KEP2006.pdf>
http://www.sp.gov.tr/documents/BT_Strateji_Belgesi.pdf
<http://www.sp.gov.tr/documents/AfyonKocatepeUniversitesihazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/MPMhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/KTBhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/OCKKBhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/HMhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/DTMhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/ETKBhazirlikprogrami.pdf>
<http://www.sp.gov.tr/documents/AfyonKocatepeUniversitesihazirlikprogrami.pdf>

Kaya, E. ve Diğerleri, 2005. Yerel Kalkınma için Katılımcı Stratejik Planlama, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları, İstanbul.

Koch, R., 1997. A'dan Z'ye İşletme ve Finans, Dünya Yayıncılık, İstanbul (Serdar, 2001, s: 60'dan aktarma).

Koçel, T., 2001. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.

Kraus, S., Harms R. ve Schwarz, E. J., 2006. Strategic planning in smaller enterprises - new empirical findings, *Management Research News*, Patrinton, **29/ 6**, 334-344.

Kutluhan, Y., Belirtilmemiş. Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51.

Lang S. S., 2004. Balanced Scorecard and Government Entities, *The CPA Journal*, New York, 74/6, 48.

Lucas, J. R., 1998. Anatomy of a vision statement, *Management Review*. New York, **87/2**, 22-26.

Jauch, L. ve Glueck, W., 1989. Strategic Management and Business Policy. McGraw. Com, New York (Güçlü, 2003, s: 75'den aktarma).

- McVea, J. F. ve Freeman, R. E.,** 2005. A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together, *Journal of Management Inquiry, Thousand Oaks*, **14/1**, 57-69.
- Meers, A. K. Ve Robertson, C.,** 2007. Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States, *The Business Review, Cambridge. Hollywood*, **7/1**, 302-307.
- Mintzberg, H.,** 1994. The Fall and Rise of Strategiz Planning, Harward Business Review, January-February (Serdar, 2001, s: 55'den aktarma).
- Mullane, J.,** 2002. The mission statement is a strategic tool: When used properly, *Management Decision. London*, **40/5-6**, 448-455.
- Musgrave, P.,** 1991. Strategic Planning for the Materiel Management Function, *Hospital Materiel Management Quarterly. Rockville*, **12/3**, 47-51.
- Nursani, D.** 2004. Adopting and Incorporating Innovation: A Comparison of Public and Private Organizations in Indonesia, *Ph.D. Thesis*, University of Pittsburgh.
- Önder, B.,** 2001. Elektronik İş (E-Busiiness) Kavramının Firmalardaki Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Papatya, N.,** 2003. "Kaynak Tabanlılık Görüşü", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Perry, J. L. ve Rainey, H. G.,** 1988. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Cr, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, **13/2**, 182-201.
- Peter Smith Ring P. S. ve Perry, J. L.,** 1985. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints, *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, **10/2**, 276-287.
- Peters, J.,** 1993. On vision and values, *Management Decision. London*. Vol. 31, Iss. 6, 14-17.
- Plant, T.,** 2006. Public Sector Strategic Planning: An Emergent Approach, *Performance Improvement*, **45/ 5**, 5-6.
- Poister, T. H. ve Streib, G.,** 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades, *Public Administrative Review*, **6**, 45-56.

- Prime Minister's Strategy Unit**, 2004. Strategy Survival Guide. Cabinet Unit.
- Raubitschek, R. S.**, 1998. Multiple Scenario Analysis and Business Planning, *Advances in Strategic Management*, **5**, 181-205 (Şahin, 2002, s: 1'den aktarma).
- Ryan, G. H. ve Herndon, T.**, 2001. *Crafting the Strategic Plan: A Brief Case Manual for Agency Strategic Planners*, Illinois Office of Strategic Planning, Illinois.
- Robbins, S.P.**, 1984. *Management Concepts and Practices*, Prentice Hall Inc., New Jersey (Serdar, 2001, s: 1-2'den aktarma).
- Robertson, V. A.**, 2000. A Qualitative Analysis of The Mission Statements of The New Jersey Public Schools, Ed.D., Seton Hall University, College of Education and Human Services.
- Rowley, L. L.**, 1999. The Public Service Mission of Urban and Metropolitan State Universities: An Analysis of Mission, Policy, And Practice, *Ph.D. Thesis*, University of Virginia.
- Saka, H.**, 2000. Stratejik Planlamanın Pazar Araştırması Alanında Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schall, E.**, 1997. Public-sector succession: A strategic approach to sustaining innovation, *Public Administration Review*. Washington, **57/ 1**, 4-10.
- Serdar, Ş.**, 2001. Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Singh, K. K.**, 2005. The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services, *Ph.D. Thesis*, Columbia University.
- Skok, J. E.**, 1989. Toward a definition of strategic management for the public sector, *American Review of Public Administration* Vol. 19. No 2.
- Şahin, Ş. Ö.**, 2002. Yapay Sinir Ağları Yardımı ile Dinamik Bir Senaryo Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şemaki, S.**, 1999. Bir Stratejik Yönetim Modeli Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tak, B.**, 1997. Stratejik Kalite Planlaması ve Bir Model Önerisi: Hoshin Planlaması, IV. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul (Saka, 2000, s: 53'den aktarma).

- Taşkıran, M.**, 1995. Stratejik Planlama ve Ürün Stratejisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, N.**, 1990. İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamül Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, **5/2**, (Taşkıran, M, s: 1'den aktarma).
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı**, 2006. Kamu İdareleri İçin Strajik Planlama Kılavuzu, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Thompson, A.**, 1998. User-Oriented Decision Support Systems, Perntice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey (Serdar, 2001, s:57-58'den aktarma).
- Tosun, K.**, 1978. İşletme Yönetimi Genel Esaslar, Fatih Yayınevi, İstanbul.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği**, 2002. Kamu Reformu Araştırması, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T.**, 2006. Mahalli İdareler, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K.**, 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üzün, C.**, 2000. Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. Eylül Yayınları, İzmir (Güçlü, 2003, s: 71'den aktarma).
- Weeks, D. F.**, Winter 2005/2006. Enterprise-Wide Performance and Business, Process Management *Public Manager. Potomac*, 34/4, 3-8.
- Weistein, B.**, 1995. The Use of Scenerio Thinking: Can a Scenerio a Day Keep the Business Doctor Away? İn Developing Strategic Thought, McGraw-Hill, Cambridge (Şahin, 2002, s: 1-3'den aktarma).
- Wollenberg, E., Edmunds, D. Ve Bucks, L.**, 2000. Using Scenarios To Make Decisions About The Future: Anticipatory Learning for the Adaptive Co-Management of Community Forests, Landscape and Urban Planning, **47**, 65-77 (Şahin, 2002, s: 2'den aktarma).
- Woods, R. H.**, 1994. Strategic planning: A look at Ruby Tuesday, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca*, **35/ 3**, 41-49.
- Wortman, M.S.**, 1975. Administrative Policy, John Wiley&Sons Inc., New York (Taşkıran, 1995, s: 17'den aktarma).
- Vardar, F.**, 1998. Stratejik Yönetim ve Beton Fabrikasyon Sektöründe Çalışan Bir İşletme Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yaman, C., 2005. Kurumsal Karne ve Bir Petro-Kimya Kuruluşunda Uygulaması,
Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK A. VİZYON, MİSYON ve İLKELER GÖRÜŞ ve ÖNERİ FORMU

Vizyon, Misyon ve İlkeler Görüş ve Öneri Formu

Biriminiz : Tarih :
Ad/ Soyad : Göreviniz :

Lütfen İstanbul Büyükşehir Belediyesi Misyon, Vizyon ve İlkeleri ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz:¹

Vizyon

"İstanbul'un eşsiz mirasına sahip çıkarak, yaşam kalitesi yüksek ve sürdürülebilir bir küresel kent yapan öncü ve önder belediye" şeklinde ortaya konan vizyon ifadesi içindeki aşağıda belirtilen unsurlara ne düzeyde katılmaktasınız? Bu unsurlara 10 en yüksek, 1en düşük olacak şekilde puan veriniz. En önemli bulduğunuz unsura 1 numara verecek şekilde, 1'den 5'e kadar sıralayınız.

	Uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz						10 üzerinden puan veriniz	Sıra numarası veriniz
	Tamamen Uygun	Uygun	Ne Uygun Ne Uygun Değil	Uygun Değil	Hiç Uygun Değil			
İstanbul'un Eşsiz Mirasına Sahip Çıkmak								
İstanbul Halkının Yaşam Kalitesini Yükseltmek								
Sürdürülebilirlik								
Küresel Bir Kent								
Öncü ve Önder Bir Belediye								

Vizyon ifadesi ile ilgili görüşlerinizi, önerilerinizi, eklemek istediklerinizi gerekçe/gerekçeleri ile birlikte belirtiniz:

.....

Misyon

"İstanbul halkına; kaynaklarını verimli kullanan, esnek ve yenilikçi, kurumsal bir yapı dahilinde, İstanbul'un dünya mirası, tarihi ve kültürel değerlerini koruyarak, yaşanabilir bir çevre, hızlı ve güvenilir bir ulaşım, planlı bir yerleşim, sistemli bir altyapı, duyarlı bir kentsel dönüşüm hareketi ile her türlü olağan dışı duruma hazırlıklı afet ve risk yönetimini gerçekleştirerek; hizmet ve ihtiyaçların önceliğini paydaş görüşlerini de göz önünde bulundurarak tespit edip, bunlara uygun yatırım yaparak; İstanbul halkının yerel nitelikteki ihtiyaçlarını toplumun her kesimi için adil, erişilebilir, etkin ve verimli bir şekilde karşılamak ve bu amaca yönelik hizmet veren kurum ve kuruluşların koordinasyonunu sağlamak; eşit, insan odaklı ve yüksek standartlarda, sürdürülebilir hizmetler sunmak için varız." Şeklinde ortaya konan misyon ifadesine...

Tamamen Katılıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum Katılmıyorum
Katılıyorum Hiç Katılmıyorum

Misyon ifadesi ile ilgili görüşlerinizi, önerilerinizi, eklemek istediklerinizi gerekçe/gerekçeleri ile birlikte belirtiniz:

.....

İlkeler

İstanbul Büyükşehir Belediyesi ilkelerini ne düzeyde uygun ve gerekli bulduğunuzu belirtiniz, her bir ilkeye, 10 en önemli olacak şekilde, 1 ile 10 arasında bir puan veriniz. Bu ilkelere, eğer varsa, bulunması gerektiğini düşündüğünüz ve aşağıda sıralanan ilkelere benzer anlam taşımayan ilkeyi/ilkelere ekleyiniz, puan veriniz.

	Uygun bulduğunuz seçeneği işaretleyiniz						1 ile 10 arasında bir puan veriniz
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		
Adalet							
Güven							
Saygınlık							
Kalite							
Verimlilik							
Katılım							
Liderlik							
.....							
.....							

İlke ifadeleri ile ilgili görüşlerinizi, önerilerinizi, eklemek istediklerinizi gerekçe/gerekçeleri ile birlikte belirtiniz:

.....

¹ Lütfen bu bölümü doldurmadan önce İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Stratejik Planı (Taslak) içindeki Vizyon, Misyon ve İlkeler Bölümünü inceleyiniz.

EK B. İLÇE BELEDİYELERİ STRATEJİK PLANLAMA ANKET FORMU

İlçe Belediyesinin Adı:

Tarih:

İlçe belediyenizin stratejik planlama çalışması gerçekleştirilirken ortaya konan faaliyetleri düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz (1:"kesinlikle katılmıyorum",...,5:"kesinlikle katılıyorum" ifade etmek üzere 1-5 aralığında bir seçenek işaretleyiniz.)

	HİÇ Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yasal gereklilikler ortaya çıkmadan önce stratejik planlama çalışmasına başlandı.					
2. Stratejik planlama süreci; kimin hangi çalışmayı, ne zaman, hangi araçları ve yöntemi kullanarak yapacağı planlamaya geçilmeden önce ayrıntıları ile belirlendi.					
3. Planlama için gereken mali kaynak ihtiyacı planlama öncesinde belirlendi.					
4. Planlama süreci (stratejik plan değil, süreç için) gereken mali kaynak ihtiyacı tahmin edilen şekilde gerçekleşti.					
5. Planlama süreci zamanlama noktasında en ince ayrıntısına kadar belirlendi.					
6. Belirlenen zaman planına uyuldu.					
7. Stratejik planlamanın kurum geneline yayılımının sağlanması için etkin eğitim/eğitimler düzenledi.					
8. Belediyenin tarihsel gelişimi incelendi.					
9. Kurumunun tarihsel gelişiminin incelenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
10. Belediyenin yasal yükümlülükleri ve kendi faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen mevzuat incelendi.					
11. Belediyenin faaliyet alanları; bu faaliyetlerin hedef kitleleri ve hangi özelliklerde gerçekleştirileceğini içerecek şekilde tanımlandı.					
12. Belediyenin faaliyet alanlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
13. Paydaş analizi ile; belediyenin paydaşları, bu paydaşların görüş/önerileri ile birlikte belirlendi.					
14. Belediyenin paydaşlarının belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
15. Dış çevre analizi yapılarak; belediyenin kontrolü dışında olan ve belediye için kritik önemdeki fırsat ve tehditler belirlendi.					
16. Dış çevre analizinin yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.					
17. Belediyenin örgüt yapısı, insan kaynakları yapısı, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali yapısı gibi kurumun kendi potansiyelinden kaynaklanan konular incelenerek güçlü yönler ve zayıf yönler belirlendi.					
18. Kurum içi analiz yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
19. Belediyenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri incelenerek stratejiler geliştirildi.					
20. GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler) analizi yapılması ile stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
21. Belediyenin varlık nedenini temsil, kimlere hizmet ettiğini, hangi ihtiyaçları karşıladığını tanımlayan nitelikte bir misyon bildirimini yaptı.					
22. Misyon bildirimini, stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
23. Belediyenin ideal geleceğine ilişkin özgün, ilham veren ve çekici bir vizyon bildirimini sağlanmıştır.					
24. Vizyon bildirimini stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
25. Belediyenin kurumsal ilkelerini, davranış kurallarını ve yönetim biçimini ifade eden ilkeler ortaya konmuştur.					
26. İlkelerin ortaya konması stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağladı.					
27. Kurumun vizyon, mizyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.					
28. Stratejik amaçların geliştirilmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.					
29. Belirlenen stratejik amaçlara yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirilmiştir.					
30. Hedeflerin belirlenmesi stratejik planın oluşturulmasına ve kurum çalışmalarına yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.					
31. Stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır.					
32. Performans programının hazırlanması kurum çalışmalarına sağlıklı bir şekilde yön verilmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır.					
33. Stratejik yönetimin sürdürülebilmesi adına izleme ve kontrol faaliyetleri, bu faaliyetleri kimin ve hangi yöntemle yapılacağı ile birlikte belirlenmiş ve uygulamaya sokulmuştur.					
34. Faaliyet raporları, performans programlarının izlenmesi ve kontrol edilmesine altlık oluşturacak biçimde hazırlanacaktır.					
35. Stratejik plan kurumun iç ve dış bünyesindeki paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda, katılımçılık ilkesi ile hazırlanmıştır.					
36. Stratejik plan genel olarak hizmet sunumundaki etkinliği önemli ölçüde artırmaktadır.					

	Tarihsel Gelişimin İncelenmesi	Yasal Mevzuatın İncelenmesi	Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi	Paydaş Analizi	Dış Çevre Analizi	Kurum İçi Analiz	GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) Analizi	Misyon Bildirimi	Vizyon Bildirimi	İlkeler Bildirimi	Stratejik Amaçların Geliştirilmesi	Hedeflerin Geliştirilmesi	Performans Programının Hazırlanması	İzleme ve Kontrol Çalışmaları	Faaliyet Raporunun Hazırlanması
Böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi															
Belediye içinden sadece stratejik planlama yapmak için görevlendirilmiş kişi/ ekip tarafından yapıldı															

Belediye içinden sadece bu maddede geçen konu için görevlendirilen kişi/ birim tarafından Yapıldı																								
Belediye içinden tek bir resmi yazıya cevap olarak alınması yoluyla gerçekleştirildi																								
Danışmanlık desteği alındı																								
Konuya ilgili dış kurumlardan görüş alındı																								
Belediye içinden bu konu ile ilgili görüş alındı																								
Eğitim alındı																								
Örneklerden faydalanıldı/esinlenildi																								
Konuya ilgili çalıştay düzenlendi																								
Boş																								

Eklenecek İstedikleriniz:

EK C. İBB VATANDAŞ ANKETİ FORMU

DEMOGRAFİK SORULAR

K 01 YAŞ

- 1) 18 – 24
2) 25 – 34
3) 35 – 44
4) 45 – 54
5) 55 +

K 02 CİNSİYET

- 1) KADIN
2) ERKEK

K 03 EĞİTİM

- 1) OKUR – YAZAR
2) İLKOKUL MEZUNU
3) ORTAOKUL MEZUNU
4) LİSE MEZUNU
5) ÜNİVERSİTE MEZUNU
6) LİSANS ÜSTÜ

K 04 MEDENİ DURUMUNUZ?

- 1) EVLİ
2) BEKAR
3) DUL – BOŞANMIŞ

K 05 AİLENİZDEKİ TOPLAM BİREY SAYISI?

- 1) 1 KİŞİ
2) 2 KİŞİ
3) 3 KİŞİ
4) 4 KİŞİ
5) 5 KİŞİ
6) 6 KİŞİ
7) 7 KİŞİ
8) 8 KİŞİ
9) 9 KİŞİ
10) 10 KİŞİ VE ÜZERİ

K 06 KAÇ YILDIR İSTANBUL'DA YAŞIYORSUNUZ?

- 1) 1 YILDAN AZ
2) 1 – 5 YIL
3) 6 – 10 YIL
4) 11 – 15 YIL
5) 16 – 20 YIL
6) 21 – 30 YIL
7) 30 YILDAN FAZLA

K 07 HANGİ İLÇEDE İKAMET EDİYORSUNUZ?

--

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NDEN MEMNUNİYET	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
8. Genel olarak İstanbul'da yaşamaktan memnunum					
9. Genel olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ni başarılı buluyorum					
10. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstanbul'un sorunlarına gereken çözümleri üretebilmektedir.					

AŞAĞIDA İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İLE İLGİLİ VERİLEN ÖNERMELERE YAKLAŞIMINIZI BELİRTİNİZ.	Bu faaliyet hakkında bilgim yok	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
11. Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR						
12. Tarihi çevrenin ve kültürel varlıkların korunmasında BAŞARILIDIR						
13. Doğal mirasın korunmasında BAŞARILIDIR						
14. Hava kirliliği ile mücadele çalışmalarında BAŞARILIDIR						
15. Deniz kirliliği ile mücadele çalışmalarında BAŞARILIDIR						
16. Park, bahçeler ve oyun alanları yapımında BAŞARILIDIR						
17. Meydan ve çevre düzenlemesi çalışmalarında BAŞARILIDIR						
18. İstanbul'un ulaşım problemlerine çözüm üretilmesinde BAŞARILIDIR						
19. Otobüsle ulaşım hizmetlerinde BAŞARILIDIR						
20. Deniz ulaşımı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR						
21. Raylı sistem (metro-tramvay-teleferik) ulaşımı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR						
22. Yaya ulaşımına tahsis edilmiş alanlar konusunda BAŞARILIDIR						
23. Trafikğin yönlendirilmesine yönelik (trafik sinyalizasyonu, trafik işaretleri ve yön levhaları) çalışmalarda BAŞARILIDIR						

24. Drenaj sistemleri (yağmur suyu ve kanalizasyon) hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
25. Doğalgaz hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
26. İçme ve kullanma suyu sağlamada BAŞARILIDIR							
27. Yol / kavşak / tretuar yapım ve bakım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
28. Dere ıslahı çalışmalarında BAŞARILIDIR							
29. Kütüphane ve müzecilik hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
30. Tiyatro ve sahneler konusunda BAŞARILIDIR							
31. Kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi ve desteklenmesinde BAŞARILIDIR							
32. Tedavi edici ve koruyucu sağlık hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
33. Sivri sinek ve haşeratla mücadele konusunda BAŞARILIDIR							
34. Kurban kesiminde gerçekleştirilen destek faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
35. İSMEK meslek edindirme kursları hizmetinde BAŞARILIDIR							
36. İSMEK sokak çocukları meslek edindirme ve ıslah evleri hizmetinde BAŞARILIDIR							
37. Engellilere yönelik hizmetlerde BAŞARILIDIR							
38. Kadın, çocuk, dul ve yetimlere yönelik sosyal yardım hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
39. Yaşlılara yönelik sosyal yardım ve bakım hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
40. Gıda yardımları faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
41. Eğitim yardımları faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
42. Mezarlık hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
43. İtfaiye hizmetlerinde BAŞARILIDIR							
44. Yoğun kar-yağmur yağışı sonrasında ortaya çıkan sıkıntılara karşı alınan önlemler ve altyapı faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
45. Depreme yönelik önlem alma faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
46. Halka ilişkiler (Beyaz Masa) ve tanıtım faaliyetlerinde BAŞARILIDIR							
47. İBB web sitesi çalışmasıyla BAŞARILIDIR							

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

(ÖNEM DERECESİNE GÖRE BELİRTİNİZ)

1)

2)

3)

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

(ÖNEM DERECESİNE GÖRE BELİRTİNİZ)

1)

2)

3)

**50. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN EN BEĞENDİĞİNİZ YÖNÜNÜ BELİRTİP,
BU KONUDAKİ GÖRÜŞLERİNİZİ KISACA AÇIKLAR MISINIZ?**

**51. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN EN YETERSİZ BULDUĞUNUZ YÖNÜNÜ BELİRTİP,
BU KONUDAKİ GÖRÜŞLERİNİZİ KISACA AÇIKLAR MISINIZ?**

**52. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ'NİN SİZE ULAŞTIRAMADIĞINI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ
BİR HİZMETİ VAR MI? VARSA KISACA AÇIKLAR MISINIZ?**

İL : İSTANBUL İLÇE :

MAHALLE / SOKAK :

AP NO / DAİRE NO :

TELEFON :

AD – SOYAD :

ANKETÖR AD – SOYAD :

EK D. PAYDAŞ KATKI FORMU

Formu Dolduran;

Kişi :

Tel No :

Kuruluş :

Mail :

1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ilişkilerinizi değerlendiriniz. Mevcut durumda olumlu / olumsuz gördüğünüz hususlar ve bunlarla ilgili önerileriniz nelerdir?

2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilişkili olduğunuz konu(lar)la ilgili faaliyetlerini değerlendiriniz. Bir paydaş olarak, İstanbul büyükşehir Belediyesi'nden bu konu(lar)daki beklentileriniz nelerdir?

3. Teşekkürler... İfade etmek istediğiniz başka görüşleriniz varsa lütfen aşağıda kısaca belirtiniz.

EK E. E-PAYDAŞ KATKI FORMU

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI

PAYDAŞ KATKI FORMU

Formu dolduran;

Kişi : ya da Kuruluş:

Görüş belirtmek istediğiniz sektörü seçiniz :

1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ilişkilerinizi değerlendiriniz. Mevcut durumda **olumlu ya da olumsuz** gördüğünüz hususlar ve bunlarla ilgili **önerileriniz** nelerdir?

2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilişkili olduğunuz konu(lar) ile ilgili faaliyetlerini değerlendiriniz. Bir paydaş olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesin'den **beklentileriniz** nelerdir?

Teşekkürler...

Formu gönder

İptal

EK F. ÇALIŞAN ANKET FORMU

Lütfen belirtilen ifadeleri okuyarak memnuniyet düzeyinizi, 5 dereceli ölçek üzerinde işaretleyiniz.

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunun	Yarı yarıya memnunun	Büyük ölçüde memnunun	Yüzde yüz memnunun
1. Bir KAMU Kurumunda Çalışıyor Olmaktan (Diğer Kamu Kuruluşlarıyla Karşılaştırıldığında)					
2. İBB'de Çalışıyor Olmaktan					
3. Bulduğum Bölümde Çalışıyor Olmaktan					
Bağlı olduğunuz ilk yöneticiyi düşünerek yanıtlayınız.					
4. Problemleri Ve İhtiyaçları Anlayıp Çözmeye Çalışmasından					
5. Aldığı kararlarda astlarının fikirlerini dikkate almasından					
6. Yapılan işi gerektiği gibi (doğru bir şekilde) değerlendirmesinden					
7. Kurumu hedeflerine ulaştıracak bilgi, beceri ve deneyime sahip bulunmasından					
8. Yeni fikir, öneri ve davranışları desteklemesinden					
9. Tutarlı ve adil davranmasından					
10. Atama ve terfilerde çalışanların bilgi ve deneyimlerine önem vermesinden					
11. Beraber çalıştığım kişilerden					
12. Çalışanlar arasındaki iletişimden					
13. Çalışanların kendi görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerinden					
14. Çalışanların kendi görevleri ile ilgili konularda inisiyatif sahibi olmalarından					
15. Çalışanların işlerini zamanında yapmalarından					
16. Kişilerin bilgi ve yeteneklerine uygun işleri yapmalarından					
17. Çalışanların doğru ve dürüst olmalarından					
18. Genel olarak kurum içindeki iletişimden					
19. Hedefler konusunda yeterince bilgilendirilme durumundan					
20. Gerekli bilgileri süratle ve doğru olarak elde edebilme durumundan					
21. Fikirlerin rahatlıkla paylaşıldığı şeffaf bir ortamın bulunmasından					
22. Genel olarak maaştan					
23. Yemekten					
24. Servis hizmetlerinden					
25. Spor imkanlarından					
26. İşin ağırlığına kıyasla alınan ücretten					
27. Genel olarak çalışılan görev veya yapılan işten					
28. İşin mesleki veya kişisel birikime uygunluğundan					

	Hiç memnun değilim	Çok az memnunum	Yarı yarıya memnunum	Büyük ölçüde memnunum	Yüzde yüz memnunum
29. Gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olmaktan					
30. İşin İBB'nin amaçları açısından önemli olmasından					
31. Fiziki çalışma koşullarından					
32. Çalışma alanının temizliğinden					
33. Isıtma-soğutma ve havalandırma koşullarından					
34. Çalışma ortamının güvenilir ve emniyetli olmasından					
35. İş kolaylaştırıcı araç ve gereçlerin bulunmasından					

36. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nden beklentileriniz:

.....

37. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile ilgili değerlendirmeleriniz ve önerileriniz:

.....

38. Cinsiyetiniz: 1. () Kadın 2. () Erkek

39. Kaç yaşındasınız?

40. Eğitim Düzeyiniz

1. İlkokul / ilköğretim/ Ortaokul.....()
3. Lise ve dengi okul()
4. Ön lisans (2 yıllık Meslek Yüksek Okulu)... ..()
5. Lisans (4 yıllık üniversite) ve üstü ()

41. İBB'deki Hizmet Süreniz (Yıl olarak) :..... Yıl

42. Statünüz

1. İşçi ()
2. Memur ()
3. Sözleşmeli Personel ()

43. Yöneticilik göreviniz var mı?

1. Evet ()
2. Hayır ()

EK G - Meclis Üyeleri Görüş Öneri Bildirim Formu

1. Stratejik Planlama Çalışmasını kapsam ve yöntem açısından değerlendiriniz. Olumlu ve olumsuz yöndeki değerlendirmelerinizi ve önerilerinizi özetle ifade ediniz.

.....
.....
.....
.....
.....

2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Stratejik Planında, kurum geneli, işleyiş ve faaliyetlerle ilgili olarak yer alması gerektiğini düşündüğünüz hususlar varsa, lütfen aşağıda kısaca açıklayınız.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi misyon, vizyon ve ilkeleri ile ilgili çalışma sonuçlarını değerlendiriniz. Olumlu ve olumsuz yöndeki değerlendirmelerinizi ve önerilerinizi özetle ifade ediniz.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Teşekkür ederiz... Dile getirmek istediğiniz diğer konuları aşağıda belirtebilirsiniz.

.....
.....

EK H - MÜDÜRLÜK GÖRÜŞMELERİ BİRİNCİ AŞAMA VERİ TOPLAMA FORMU

BİRİM :

TARİH :

HAZIRLAYAN :

ONAYLAYAN :

1. Müdürlüğünüzün 2010 yılı için hedef ve politikalarını kısaca özetleyiniz.

--

2. Müdürlüğünüzün faaliyetleri yerine getirilirken karşılaşılan güçlükleri, zorlukları kısaca özetleyiniz. (Personel, Teknoloji, Mali Kaynak, Araç Gereç, Zaman, Plan)

--

3. Müdürlüğünüzün sahip olduğu avantajları ve güçlü yönleri kısaca açıklayınız.

--

4. Müdürlüğünüzün faaliyet alanlarını ana başlıklar halinde belirleyiniz.

--

5. Müdürlüğünüzün 2006 yılı yatırım ve faaliyetlerine ilişkin programını özetleyiniz.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

6. Müdürlüğünüzün personel dağılımını unvan ve görevlerine göre belirleyiniz. 2010 yılında muhtemel personel kadrosunu tahmin etmeye çalışınız.

--

EK I - VİZYON SORGULAMA FORMU

TARİH :

HAZIRLAYAN :

GRUP NO :

Tanım: VİZYON, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bildiri kuruluşun kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ideal geleceğinde...

Önem Derecesi

(En yüksek puan 10 olacak şekilde 0 - 10 aralığında bir değer atayınız.)

1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....
10.....

2. Şimdi, 70 kelimeyi geçmeyen özet bir ifade ile, ilk soruda belirttiğiniz ifadeler doğrultusunda ve yukarıdaki vizyon tanımını dikkate alarak, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelecek 25 yıla ilişkin vizyonunu kişisel bakış açınızdan ifade ediniz.

Kişisel Görüş:

EK J - MİSYON SORGULAMA FORMU

TARİH :

HAZIRLAYAN :

GRUP NO :

Tanım: MİSYON, bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

Lütfen, aşağıdaki başlıkları özetleyen ve 70 kelimeyi geçmeyen bir ifade ile, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin misyonunu kişisel bakış açınızdan ifade ediniz.

1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin varlık nedeni göz önünde bulundurunuz.
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin çalışma alanlarını göz önünde bulundurunuz.
3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hizmetlerinin karşıladığı ihtiyaçları göz önünde bulundurunuz.
4. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet sunduğu kesimleri göz önünde bulundurunuz.
5. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yasal görevlerini göz önünde bulundurunuz.

Kişisel Görüş:

EK K. İLKELER SORGULAMA FORMU

İlkeler Sorgulama Formu		
TARİH :		
HAZIRLAYAN :		
GRUP NO :		
Tanım: İLKELER, kuruluşun temel değerlerininve ahlâki prensiplerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerler, kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir.		
Lütfen aşağıdaki soruların yanıtlarını düşünerek, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin değerlerini kişisel bakış açınızdan ifade ediniz.		
1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin çalışma felsefesi nedir?		
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar, idealler nelerdir?		
3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?		
4. dilediğinizi çıkarabilir ve ekleyebilirsiniz.		
		Önem Derecesi (En yüksek puan 10 olacak şekilde 0 - 10 aralığında bir değer atayınız.)
Önerilerimiz	İlke İfadeleri	Sizin önerileriniz
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
5.....	5.....
6.....	6.....
7.....	7.....
8.....	8.....
9.....	9.....
10.....	10.....
11.....	11.....
12.....	12.....
13.....	13.....
14.....	14.....
15.....	15.....

EK L. STRATEJİK AMAÇ-HEDEF FORMU

STRATEJİK AMAÇ-HEDEF FORMU

Tarih :
Hazırlayan:
Sektör :

Tel :
E-mail:

Tanım: Stratejik amaç, kuruluşun genel çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktayı gösterir, belirlenen misyon, vizyon ve ilkeler doğrultusunda kurumun bulunduğu noktadan gelecekte arzu edilen noktaya uygulamalar sonucu nasıl ulaşacağını açık bir şekilde ifade edilmesidir.

Stratejik Amaçlar oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Misyon, vizyon, değerler ve ilkelerle uyumlu ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik olmalı
- Ulaşılmak istenen nokta belirtilmeli ama bu noktaya nasıl ulaşılacağı detaylı olarak açıklanmamalı
- Hedeflerin gerçekleşmesinde yol gösterici olmalı
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizlerine göre şekillenmeli

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda müdürlüğünüzün stratejik amaçlarını oluşturunuz.

Stratejik Amaç:

Tanım: Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar

- Gerçekçi olmalı
- Ulaşılabilir olmalı
- Ölçülebilir
- Spesifik olmalı
- Sonuca odaklı
- Zaman çerçevesi içinde olmalı
- Açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, oluşturulan her stratejik amaç için hedeflerinizi belirleyiniz. Bir stratejik amaç için birden fazla hedef oluşturulabilir.

Hedef 1:

Hedef 2:

Hedef 3:

ÖZGEÇMİŞ

Banu Tuğba ÇİĞDEM 1982 yılında İstanbul'da doğmuştur. 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği'nden mezun olan ÇİĞDEM, aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği'nde yüksek lisans eğitimine başlamış ve halen devam etmektedir.