

T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
MİMARLIK ANABİLİM DALI  
MİMARLIK BİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA:  
BAŞAKŞEHİR VE FATİH BELEDİYELERİNİN  
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mahmut Ahmet BOLAT

İstanbul  
Ocak-2025

T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
MİMARLIK ANABİLİM DALI  
MİMARLIK BİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA:  
BAŞAKŞEHİR VE FATİH BELEDİYELERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHMUT AHMET BOLAT

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Bahar FERAH

İstanbul  
Ocak-2025

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mimarlık programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Bahar FERAH

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep KEREM ÖZTÜRK

Üye: Prof. Dr. Evren Burak ENGİNÖZ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Başakşehir ve Fatih Belediyelerinin İncelenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Mahmut Ahmet BOLAT

## ÖN SÖZ

Araştırmamda bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Bahar FERAH'a, tahsilimde ve terbiyemde üzerimde çok emeği olan rahmetli babam Hüseyin BOLAT'a ve saygıdeğer anneme, çalışmamda beni teşvik eden ve destek olan hayat arkadaşım, sevgili eşime ve aileme teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın ülkemize ve milletimize yararlı olmasını temenni ederim. Bu çalışmamı biricik kızım Zeyneb Sare'ye ithaf ediyorum.

**Mahmut Ahmet BOLAT**

**İstanbul-2025**

## ÖZET

### YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: BAŞAKŞEHİR VE FATİH BELEDİYELERİNİN İNCELENMESİ

**Mahmut Ahmet BOLAT**

Yüksek Lisans, Mimarlık

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Bahar FERAH

Ocak, 2025 - 143 Sayfa

Son yüzyılda teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve nüfusun hızla artması dünya genelinde birçok alanda teorilerin, yaklaşımların ve usullerin değişmesini ve gelişmesini gerekli hale getirmiştir. Bu değişimler ve gelişimler ise kitlesel bir yönetim ve organizasyon gerektiren kurum ve kuruluşların yönetim şekillerinde çağa uygun bir dönüşümü zorunlu kılmıştır. Son yıllarda medya kanallarının olağanüstü gelişmesi de halk ile kamu kurumları arasındaki iletişim kabiliyetini arttırmış ve bu sayede katılımcılık ilkesinin önem kazanmasını sağlamıştır.

Bu değişim ve gelişimler şirketleri ve kurumları organizasyon başarısını artırmak ve varlıklarını sürdürmek için stratejik planlama yöntemini kullanmaya başlamışlardır. Birçok gelişmiş ülke gibi Türkiye’de de kamu kurumları iç ve dış dinamikleri daha iyi anlamak; paydaş ve çevre analizlerini geliştirmek, misyon ve vizyonlarına yön çizmek, amaç, hedef ve faaliyetlerini sistematik olarak önceliklendirmek ve maliyetlerini düzenlemek için kurumların farklı organlarının entegrasyonunu artırma kabiliyeti olan stratejik planlama yönteminden yararlanmışlardır.

Bu çalışmada; kamu kurumları içerisinde halka en yakın hizmet alanına sahip olan belediyelerdeki stratejik planlama çalışmaları araştırma konusu edilmiştir. Araştırma kapsamında belediyelerde ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmış ve edinilen bulgular çerçevesinde Başakşehir ile Fatih Belediyelerine ait 2020-2024 dönemi stratejik planları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Sonuç olarak; belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan kılavuz ve rehberleri örnek almalarının ve katılımcılık ilkesine uyarak paydaş analizlerinin aktif olarak yapılmasının stratejik plan gelişimini arttırdığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yerel Yönetimler, Belediye, Strateji, Planlama, Stratejik Planlama



## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC PLANNING IN LOCAL GOVERNMENTS: AN ANALYSIS OF BASAKSEHIR AND FATIH MUNICIPALITIES**

**Mahmut Ahmet BOLAT**

Master of Science, Architecture

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Bahar FERAH

January, 2025 - 143 Pages

In the last century, technological developments, globalization, and the rapid increase in population have made it necessary for theories, approaches, and procedures to change and develop in many areas around the world. These changes and developments have necessitated a transformation in the management styles of institutions and organizations that require mass management and organization. This necessity has paved the way for implementing the strategic planning model.

Like many developed countries, public institutions in Turkey have benefited from the strategic planning model to better understand internal and external dynamics, develop stakeholder and environmental analyses, direct their mission and vision, systematically prioritize their goals, targets, and activities, and organize their costs.

The extraordinary development of media channels in recent years has also increased the communication capacity between the public and public institutions and thus ensured that the principle of participation has gained importance. The principle of involvement in strategic planning manifests itself through stakeholder analyses.

In this study, Strategic planning studies in municipalities, which have the closest service area to the public among public institutions, have been the subject of research. Within the scope of the research, how the ideal strategic planning process should be in the municipalities was investigated. Within the framework of the findings, the strategic plans of the Başakşehir and Fatih Municipalities for 2020-2024 were examined comparatively.

In conclusion, It has been understood that while preparing the strategic plans of the municipalities, taking the guides and guides prepared by the Strategy and Budget Department as an example and conducting stakeholder analyses actively by complying with the principle of participation increase the development of the strategic plan.

**Keywords:** Local Governments, The municipality, Strategy, Planning, Strategic planning



# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI .....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR .....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	2
1.2. Tez Konusunun Önemi ve Özgün Değeri.....	4
1.3. Tezin Araştırma Yöntemi .....	5
1.4. Tezin Temel Soruları .....	5
1.5. Tezin Hipotezleri .....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI.....	7
2.1. Stratejinin Tanımı .....	7
2.2. Planlama Kavramı ve Türleri .....	7
2.2.1. Planlamanın Tanımı .....	7
2.2.2. Planlama Modelleri .....	8

2.3. Stratejik Planlama Kavramı.....	1
2.3.1. Stratejik Planlama Tanımı ve Kapsamı.....	1
2.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi.....	2
2.3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları .....	2
2.3.4. Stratejik Planlamanın Sakıncaları .....	3
2.4. Stratejik Planlama Modelleri .....	3
2.4.1. Olsen ve Edaie Modeli .....	14
2.4.2. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (KAGK) Modeli.....	14
2.4.3. Nutt ve Backoff Modeli .....	15
2.4.4. Bryson Modeli.....	16
2.4.5. Uygulamalı Stratejik Planlama Modeli.....	17
2.4.6. ICMA Stratejik Gelişim Modeli .....	18
2.4.7. DPT Modeli.....	20
2.4.8. Türkiye’de Uygulanan Stratejik Planlama Modeli .....	21
2.5. Stratejik Yönetim.....	22
2.5.1. Stratejik Planlamayla Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki .....	23
2.5.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi.....	24
2.5.3. Stratejik Yönetim Süreci .....	25
2.5.4. Stratejik Yönetimin Sağladığı Avantajlar .....	26

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YEREL YÖNETİMLER .....</b>	<b>27</b>
3.1. Yerel Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	27
3.2. Yerel Yönetimin Önemi, Gelişimi ve Değişimi .....	29
3.3. Yerel Yönetim Birimleri.....	30
3.3.1. İl Özel İdaresi.....	30
3.3.2. Belediyeler .....	30
3.3.3. Büyükşehir Belediyesi .....	31
3.3.4. Köyler.....	31
3.4. İlçe Belediyeleri Yapısı .....	32

3.4.1.	Belediye Meclisi.....	33
3.4.2.	Belediye Encümeni .....	33
3.4.3.	Belediye Başkanı.....	33
3.5.	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama .....	34
3.5.1.	Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamaya Genel Bakış ....	34
3.5.2.	Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi.....	35
3.5.3.	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi .....	36
3.5.4.	Stratejik Planlama Sürecinde Belediyelerde Yaşanan Sorunlar.....	38
3.6.	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Kılavuzları ve Rehberleri .....	41
3.6.1.	Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-KİSPK .....	42
3.6.2.	Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi-BSPR (2019) .....	42
3.6.3.	Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi (2018) .....	44
3.6.4.	Performans Programı Hazırlama Rehberi-PPHR (2009) .....	44
3.6.5.	Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi - FRDR (2014).....	45
3.6.6.	Performans Denetimi Rehberi-PDR (2014) .....	46
3.6.7.	Katılımcılığın İlkeleri: Katımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu-KİK (2012).....	47
3.6.8.	Paydaş Anketleri: Stratejik Yönetim Süreçlerinde Paydaş Anketi Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberi-PAR (2012) .....	48
3.6.9.	Dijital Katılım Rehberi-DKR (2012) .....	49

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ .....</b>	<b>50</b>	
4.1.	Stratejik Planlama Hazırlık Süreci.....	50
4.2.	Durum Analizi .....	51
4.2.1.	Kurumsal Tarihçe.....	52
4.2.2.	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	53
4.2.3.	Mevzuat Analizi .....	53
4.2.4.	Üst Politika Belgeleri Analizi .....	55
4.2.5.	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	56

4.2.6.	Paydaş Analizi.....	57
4.2.7.	Kuruluş İçi Analiz.....	60
4.2.8.	PESTLE Analizi.....	62
4.2.9.	GZFT Analizi.....	63
4.2.10.	Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	66
4.3.	Geleceğe Bakış.....	67
4.3.1.	Misyon Bildirimi.....	67
4.3.2.	Vizyon Bildirimi.....	68
4.3.3.	Temel Değerler.....	70
4.4.	Strateji Geliştirme.....	71
4.4.1.	Amaçlar.....	71
4.4.2.	Hedefler.....	72
4.4.3.	Performans Göstergeleri.....	75
4.4.4.	Faaliyet ve Projeler.....	76
4.4.5.	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	77
4.4.6.	Maliyetlendirme.....	78
4.5.	İzleme ve Değerlendirme.....	80
4.6.	Stratejik Planın Güncellenmesi.....	81
4.7.	Stratejik Planın Sunulması.....	82

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BAŞAKŞEHİR VE FATİH BELEDİYELERİNE AİT STRATEJİK PLANLARIN İNCELEMESİ ..... 84**

5.1.	Genel Bakış.....	86
5.1.1.	Fatih Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	87
5.1.2.	Başakşehir Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	87

5.2. Durum Analizi .....	88
5.2.1. Fatih Belediyesi Durum Analizi.....	88
5.2.2. Başakşehir Belediyesi Durum Analizi .....	89
5.2.3. Kurumsal Tarihçe.....	90
5.2.4. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	92
5.2.5. Mevzuat Analizi .....	92
5.2.6. Üst Politika Belgeleri Analizi .....	95
5.2.7. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	96
5.2.8. Paydaş Analizi.....	97
5.2.9. Kuruluş İçi Analiz .....	100
5.2.10. PESTLE Analizi.....	104
5.2.11. GZFT Analizi .....	105
5.2.12. Tespitlerin ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	106
5.3. Geleceğe Bakış .....	107
5.3.1. Fatih Belediyesi Geleceğe Bakış.....	107
5.3.2. Başakşehir Belediyesi Geleceğe Bakış .....	109
5.4. Strateji Geliştirme.....	111
5.4.1. Fatih Belediyesi Strateji Geliştirme .....	111
5.4.2. Başakşehir Belediyesi Strateji Geliştirme.....	116
5.5. Fatih ve Başakşehir Belediyelerine Ait Stratejik Planların Değerlendirilmesi.....	121
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>131</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>143</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi.....	24
Tablo 4.1: BŞPR'ye Göre Mevzuat Analizi.....	54
Tablo 4.2: BŞPR'ye Göre Üst Politika Belgeleri Analizi Şablonu.....	56
Tablo 4.3: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Örneğinden Bir Kesit.....	57
Tablo 4.4: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Örneğinden Bir Kesit.....	59
Tablo 4.5: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu Örneği.....	59
Tablo 4.6: BŞPR'ye Göre PESTLE Analizi Şablonu.....	63
Tablo 4.7: BŞPR'ye Göre GZFT Listesi Şablonu.....	65
Tablo 4.8: BŞPR'ye Göre Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu Şablonu.....	66
Tablo 4.9: BŞPR'ye Göre Hedeflerden Sorumlu ve İş birliği Yapılacak Birimler Tablosu Şablonu.....	73
Tablo 4.10: BŞPR'ye Göre Hedef Kartı Şablonu.....	73
Tablo 4.11: BŞPR'ye Göre Tahmini Maliyetler Tablosu Örneği.....	79
Tablo 4.12: BŞPR'ye Göre Hedef Kartı Güncelleme Tablosu Örneği.....	82
Tablo 5.1: Fatih Belediyesi Mevzuat Analizi Tablosu.....	93
Tablo 5.2: Başakşehir Belediyesi Mevzuat Analizi.....	94
Tablo 5.3: Fatih Belediyesi Amaçlar Bölümü Değerlendirme Tablosu.....	112
Tablo 5.4: Başakşehir Belediyesi Amaçlar Bölümü Değerlendirme Tablosu.....	117
Tablo 5.5: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu.....	122
Tablo 5.6: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu Devamı.....	123
Tablo 5.7: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Sayısı.....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Süreci.....	21
Şekil 4.1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	51
Şekil 4.2: Stratejik Planın Üst Politika Belgeleri ile İlişkisi.....	55
Şekil 5.1: Fatih Belediyesi Stratejik Plan ile Değerlendirme Kriterleri Uygunluk Durumu.....	124
Şekil 5.2: Başakşehir Belediyesi Stratejik Plan ile Değerlendirme Kriterleri Uygunluk Durumu.....	125



## KISALTMALAR

SBB	: Strateji ve Bütçe Başkanlığı
BSPR	: Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi
KİSPK	: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
KİK	: Katılımcılığın İlkeleri Kılavuzu
SPAYR	: Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi
PPHR	: Performans Programı Hazırlama Rehberi
FRDR	: Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi
PDR	: Performans Denetimi Rehberi
PAR	: Paydaş Anketleri Rehberi
DKR	: Dijital Katılım Rehberi
FCAR	: Foundation For Community Association Research

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ<sup>1</sup>

20. Yüzyılda teknolojinin her alanda hızla gelişimi başta olmak üzere küreselleşmenin etkisiyle kurum ve kuruluşların yönetiminde geleneksel planlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle öncelikle özel şirketler organizasyon ve yönetimlerini; değişime göre kanalize edebilecekleri, çevre analizine ve gelecek öngörüsüne dayalı, izleme, takip ve hesap verme sistemi üzerine kurulu, esnek bir yöntem olan stratejik planlamaya yönelmek zorunda kaldılar.

Neredeyse her alanda büyük bir değişimin gerçekleştiği son yıllarda kamu kurumları da değişime göre kendilerini yenilemeleri gerektiğini görerek özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan stratejik planlamadan yararlanmışlardır.

Türkiye’de stratejik planlama çalışmalarına hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uzun yıllar önem verilmemiştir. Bu nedenle geç başlandığı iddia edilse de 2004 yılında 8 farklı kuruluşta pilot çalışmaları yapılmış ve 2006 yılından itibaren nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelerde stratejik plan yapılması kanunen zorunlu tutulmuştur.

Bu çalışmada da belediyelerde stratejik planlama çalışmalarının süreçleri incelenmekte ve Fatih Belediyesi ile Başakşehir Belediyelerine ait 2020-2024 dönemi stratejik planları karşılaştırılmaktadır.

Çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ayrıca değerlendirme kriterleri toplu olarak verilmiştir.

İkinci bölümde; planlama kavramını tanımı, planlama türleri ve stratejik planlama kavramının tanımı, tarihi gelişimi ve modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu

---

<sup>1</sup> Bu tezden üretilen “Başakşehir ve Fatih Beledilerinin Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme” isimli bildiri “3. International Artemis Congress on Life, Engineering and Applied Sciences” kongresinin 29.03.2023 tarihli bildiri kitabında yayınlanmıştır.

bölümde ayrıca stratejik yönetim kavramı da kısaca özetlenerek stratejik planlama ile stratejik yönetimin bir bütün olduğuna temas edilmiştir.

Üçüncü bölümde; yerel yönetim kavramı tanımı, yerel yönetim birimleri ve ilçe belediyelerinin işleyişleri ve yerel yönetimlerde stratejik planlamanın tarihi perspektifi ve önemi hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde de Türkiye’de genelde kamu idareleri ve özelde belediyeler için hazırlanan kılavuz ve rehberlerin amaçları ve kapsamaları hakkında kısa bilgilere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; belediyelerde stratejik planlama süreçleri incelenmiş ve ideal süreç yönetimi ve stratejik plan hazırlığının nasıl yapılması gerektiği literatür taraması yöntemiyle araştırılmıştır. Araştırmada “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi - BSPR” asıl kaynak kabul edilmiş lakin literatürde stratejik planlama sürecinde yer alan diğer kaynaklardan da yararlanılmıştır. Bu bölümde ideal bir stratejik planın nasıl olması gerektiği araştırması sonucunda “Değerlendirme Kriterleri” oluşturmuştur.

Beşinci bölümde ise; Fatih ve Başakşehir Belediyelerine ait 2020-2024 dönemi stratejik planları incelenmiş ve dördüncü bölüm sonucunda elde edilen “Değerlendirme Kriterleri”ne göre karşılaştırılmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu tezin konusu; Yerel yönetimlerde stratejik planlama üzerine Başakşehir ve Fatih ilçelerinin 2020-2024 stratejik planlarının karşılaştırmalı incelenmesidir. Çalışma kapsamında öncelikle stratejik planlama ve yerel yönetimler hakkında literatür taraması yapılarak kavramlar incelenecektir. Sonrasında stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılacak ve literatür taraması sonucu elde edilen temel bilgiler referans kabul edilecektir. Çalışmanın ana bölümünde ise referans bilgiler ışığında Fatih ve Başakşehir Belediyelerine ait 2020-2024 stratejik planlar incelenecek ve elde edilen bilgi ve bulgular yorumlanacaktır. Sonuç kısmında ise genel değerlendirme ve önerilere yer verilecektir.

Stratejik planlamaların 2006 yılından itibaren yaklaşık 16 yıldır daha verimli uygulanabilmesi için teorik ve pratikteki yaşanan sorunlar üzerine çalışmaların yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın da ana konusunu; belediyelerde stratejik planlama bilincinin zayıflığı, planlama sürecinde yapılan analizlerin yetersizliği, paydaş ilişkilerinin yetersiz kaldığı vb. sorunları

oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında bu sorunlar literatür taraması ile desteklenerek detaylı bir şekilde incelenip, çözüm önerilerinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Planlama; bir iş ya da organizasyonda neyi, nasıl, ne zaman, kiminle ve kimin sorumluluğunda yapılacağını belirlemektir. Tarihsel gelişim sırasıyla beş planlama modeli ortaya atılmıştır. Bunlar; rasyonel planlama, sınırlı rasyonalite, eylemli planlama, makro planlama ve stratejik planlamadır.

Stratejik planlama; kurumların mevcut durum analizi, misyon ve temel ilkelerinden yola çıkarak geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler belirlemelerini ve çeşitli performans göstergelerini referans alarak başarıyı izleme ve değerlendirmelerini içeren katılımcı ve esnek bir planlama modelidir. Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır.

20. Yüzyılda teknolojinin her alanda hızla gelişimi başta olmak üzere küreselleşmenin etkisiyle kurum ve kuruluşların yönetiminde geleneksel planlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle yöneticiler organizasyon ve yönetimlerinin değişime göre kanalize edebilecekleri, çevre analizine ve gelecek öngörüsüne dayalı, izleme, takip ve hesap verme sistemi üzerine kurulu, esnek bir yöntem olan stratejik planlamaya yönelmek zorunda kaldılar.

Yerel yönetimler kapsamında belediyelere bakıldığında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu gereğince, nüfusu 50.000 ve üzerinde olan belediyelerin stratejik plan hazırlamaları yasal bir yükümlülüktür. Nüfusu 50.000'in altındaki belediyelerin stratejik plan hazırlamaları isteğe bağlı bırakılmıştır.

Bu çalışmada; stratejik planlamanın daha etkili bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli olan; ekip oluşturma, vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi, stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler ve bütçe bağlamalarının kurulması ve katılımcı yaklaşım etkilerinin değerlendirilmesi aşamalarında sorunların tespiti ve çözümleri hedeflenmektedir. Bu doğrultuda Başakşehir ve Fatih ilçelerine ait stratejik planlar başta olmak üzere Türkiye ve dünyadan çeşitli örneklerin incelenmesi araştırmanın alan çalışması olarak ele alınacaktır.

## 1.2. Tez Konusunun Önemi ve Özgün Değeri

Bu tezin konusunu oluşturan stratejik planlama organizasyonel açıdan orta ve büyük ölçekli tüm kurum ve kuruluşların faaliyetlerini yaparken daha verimli ve etkin bir kaynak yönetimi ile hareket etmeleri için gereklidir. Ayrıca kurum ve kuruluşların üst yönetimleri başta olmak üzere tüm yöneticilerinin ortak bir amaç ile hareket etmelerine katkı sağlar. Yerel yönetimler de büyük bir organizasyon yapısına sahip olduğu için yöneticilerin uzun vadede, misyon ve vizyonları ışığında belirledikleri faaliyetleri daha planlı ve etkin yönetmek için enerji ve maliyet tasarrufu sağlar. Stratejik planların hazırlanması aşamasında belediyelerin daha etkin bir yol izleyebilmesi için bu tezin konusunda yapılan tüm çalışmalar önem arz etmektedir.

Bu tezin özgün değeri araştırma alanlarının spesifik yapısıdır. Örnek olarak ele alınacak Başakşehir ve Fatih ilçelerinin yerel, ulusal ve küresel bazda benzer misyon ve vizyonlara sahipken farklı tarihi, kültürel, çevresel, demografik ve kentsel yapısının bulunmasının gerekli denklik ve farklılıkları barındırması sayesinde stratejik planlarının özgün bir örneklem ile incelenmesi sağlanacaktır.

Stratejik planlama alanında yapılan birçok çalışma planın hazırlanması aşamasında yapılan eksiklik ve hatalara değinmemektedir. Bu tez stratejik plan hazırlama aşamasında yapılan hataları eksiklikleri analiz edip çözüm önerileri geliştirmesi açısından da özgün bir değere sahiptir.

Stratejik planlamada katılımcılığın önemine birçok çalışmada değinilmesine karşın katılımcılığın nasıl sağlanması gerektiği birçok çalışmada yer almamaktadır. Bu çalışmada BSPR, Katılımcılığın İlkeleri Kılavuzu ve Paydaş Anketleri Rehberi'nden de yararlanılarak katılımcılığın nasıl sağlanacağı araştırılacak ve incelenen belediyeler üzerinden öneriler geliştirilecektir.

Belediyeler için stratejik planlama alanında yapılan çalışmaların birçoğunda stratejik planlama süreci tüm aşamalarıyla incelenmemektedir. Bu çalışmada tüm aşamalar hem farklı literatür taraması ile hem de Strateji ve Bütçe Başkanlığının yayınladığı kılavuz ve rehberlerin incelemesi ile irdelenecektir. Ayrıca farklı ülkelerin hazırladığı kaynaklardan da yararlanılmaya çalışılacaktır.

Belediyeler için hazırlanan rehber ve kılavuzların ayrı bir başlık altında hangi amaç ve kapsamla yayınlandığının da inceleneceği bu çalışma böyle bir toplu incelemenin yapılacağı ilk çalışma olacaktır.

### **1.3. Tezin Araştırma Yöntemi**

Bu tez çalışmamızda araştırmanın amacına hizmet etmek için literatür taraması, doküman incelemesi ve karşılaştırma yöntemleri kullanılacaktır. Literatür taraması araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturması için tüm tezlerde yer almaktadır lakin bu çalışmamızda araştırmanın değerlendirme kriterlerinin oluşturulması için de kullanılacaktır. Doküman incelemesi yöntemi Başakşehir ve Fatih Belediyelerine ait 2020-2024 stratejik planların incelenmesi aşamasında kullanılacaktır. Karşılaştırma yöntemi ise iki belediyenin stratejik planlarının karşılaştırılması aşamasında kullanılacaktır.

### **1.4. Tezin Temel Soruları**

Tezimiz yerel yönetimlerde stratejik planlama konu edindiği için genel olarak belediyelerde stratejik planlama süreçlerinin nasıl işlediği ve Başakşehir ve Fatih belediyelerinin stratejik planlarının tasarım süreçlerinin incelenmesi araştırmanın temel konusudur. Buradan hareketle şu iki temel soruya cevap aranmıştır;

1. Türkiye’de yerel yönetim birimlerinin stratejik planlarını hazırlarken nasıl bir süreç takip etmesi gerekmektedir?
2. Belediyeler stratejik planlarını tasarlarken Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın (SBB) hazırladığı BSPR’ye ne kadar uygun bir plan hazırlamaktadır?

Birinci soruya cevap bulmak için BSPR başta olmak üzere literatür taraması ile ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamanın tüm aşamaları ayrı başlıklar altında incelenmekte ve kesin olması gereken hususlar not edilmektedir. Ayrıca literatür taraması ile ikinci sorunun cevabı için bir değerlendirme kriterleri tablosu çıkarılmıştır.

Çalışmanın ikinci sorusuna cevap aramak için literatür taraması sonucu bulunan ideal stratejik plan hazırlama sürecine, değerlendirme kriterlerine ve BSPR’ye göre Başakşehir ve Fatih Belediyelerinin 2020-2024 stratejik planları incelenmiştir.

## 1.5. Tezin Hipotezleri

Tezimizin sorularından hareketle araştırdığı iki temel hipotezi vardır:

1. Belediyeler stratejik planlarını hazırlama sürecinde BSPR ve ideal planlama süreçlerine uyarlırsa durum analizini daha faydalı değerlendirebilirler.
2. Stratejik plan hazırlama sürecinde paydaş analizinin kapsamlı bir şekilde yapılması stratejik plan gelişimine katkı sağlar.

Burada birinci soruya cevap bulmak için ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılırken başta BSPR detaylıca incelenmiş ve buradan ilgili değerlendirme kriteri oluşturulmaya çalışılmıştır. BSPR'nin eksik kaldığı yahut bir değerlendirme kriteri oluşturmayacak kısımlarında literatür taraması ile farklı kaynaklardan bu konu ile ilgili destek alınmış ve değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Araştırmanın odağı ve kısıtları nedeniyle burada BSPR'nin eksikliği irdelenmemiş olup BSPR harici kaynaklara yönelmek gereken bölümler bu eksikliği doğal olarak ifade etmektedir. Bu eksiklik ve BSPR irdemesine girilmeden araştırma en özet şekilde ortaya koyulmuştur. Bazı bölümler için hem BSPR hem de farklı kaynaklardan birlikte maddelere yer verilmesi de bu yukarıda ifade edildiği gibi başta BSPR olmak üzere genel bir literatür taramasına tabi tutulduğunu göstermektedir.

“İdeal planlama sürecine uygunluğun” test edilebilmesi için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Türkiye için ülke genelinde tüm belediyelerin uygulaması için hazırlanan bu rehber hazırlanış türü ve amacı yönüyle de bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasındaki gözlemlerimiz sonucunda da görülmektedir ki bu konuda en ideal kaynaktır. Keza birçok bölüm için yapılan detaylı literatür araştırmasına rağmen “ölçülebilir/kriterleştirilebilir” bir formda bilgiler rehberden başka bir kaynaktan bulunamamış yahut en özet haliyle rehberde bulunmuştur. Buna rağmen akademik zenginlik nedeniyle farklı kaynaklardan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca BSPR'de eksik görülen bilgiler de farklı kaynaklardan tamamlanarak “ideal bir planlama sürecini” test edecek kriterler oluşturulmuştur.

Bu çalışmada; stratejik planın uygulama başarısı değil, stratejik plan hazırlama sürecini gelişime açık yönleri itibariyle değerlendirilmiştir. Bu nedenle birer kamu kurumu olan ilgili belediyelerin stratejik plan başarısı veya bu belediyelerin halka hizmetinde daha başarılı olup olmadığı hususu bu araştırmanın kapsamı ve kısıtları dışında kalmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARI

#### 2.1. Stratejinin Tanımı

Düşünen tüm kişi ve kurumlar, hedeflerine en az maliyetle ulaşabilmek için belli bir bilgi, birikim ve istişare ile hareket etmelidir. Belirli hedeflere ulaşmanın en etkili yolu sağlam bir stratejiye sahip olmaktır. Strateji en basit haliyle kişi ve kurumların bilgi, belge ve istişare ile alınmış kararlarının bütünü olarak tanımlanabilir.

Strateji, Yunanca “Strategia-savaş sanatı” kelimesinden gelir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995). Eren (2005: 1) strateji kelimesinin bir başka anlamının "Strategos" adındaki eski Yunan generaliyle ilgili olduğunu ve strateji kelimesinin bazen o generalin becerilerini göstermek için kullanıldığını savunur.

Çiftçi (2011: 13) ise strateji; bir hedefe ulaşmak için kullanılacak yol haritasının, politikaların ve taktiklerin oluşturulması olarak tanımlamakta ve amaca götüren tüm faaliyetleri kapsayan bir çerçeve olarak görmektedir. Bu tanımda amaç ile kastedilen, gelecek için tasavvur ettiğiniz heyecan verici bir durumdur (Çiftçi, 2011: 13).

Ordulu (2001: 361)’e göre stratejinin tanımı; bir amacı gerçekleştirmek için hareket bütünlüğü edinme sanatıdır.

Strateji kelimesinin etimolojisine bakıldığında, “generallik sanatı” anlamına gelen Yunanca menşeli “strategos” kelimesine dayanmaktadır. “Strategos”, askeriyenin yönetilmesi yani askeri gücün sevk ve idaresinin yönetim mekanizması demek olan “generallik-amirallikle” bağlantılıdır (Mütercimler, 2006: 38).

#### 2.2. Planlama Kavramı ve Türleri

##### 2.2.1. Planlamanın Tanımı

En genel anlamda, bir plan, kaynakları seferber etmek, onları etkili bir şekilde kullanmak ve belirli hedeflere ulaşmak için sonuca yönelik bilgiye dayalı bir çabadır (Waterson, 1965: 8).

Planlama, ne yapılacağını bilmek anlamına gelir ve her yöneticinin birinci önceliğidir. Üst yönetimden küçük bir birimin başına kadar her seviyedeki yöneticinin birtakım planlamalar yapması gerekir (Ergun, 2004: 65).

Şimşek (2012: 7)'ye göre planlama; ekonomideki gelir ve dağılım eşitsizliklerini ortadan kaldıran ve kaynak tahsisinin belirli programlara dayalı olduğu ve uygulamasının tek merkezde yürütüldüğü yüksek toplumsal refah yapıları oluşturan; bütüncül olarak tasarlanmış bir devlet müdahale aracıdır.

Planlanan çalışma benimsendiğinde, doğru kararlar almak için farklı çözümler değerlendirilebilir ve test edilebilir. Planlama, geleceği öngörmek, yani harekete geçmeden önce belirli eylemlere karar vermek anlamına gelir. Bir kuruluşa liderlik etmek için önce hedefler belirlemeli, izlenecek politikalar oluşturmalı ve bir eylem planı geliştirmelidir. Bir örgütün faaliyetlerinin başarısı, iyi hazırlanmış bir planın başarısına bağlıdır. (Tortop vd, 2005: 43).

### **2.2.2. Planlama Modelleri**

Şimşek'in çalışmasına göre 5 farklı planlama modeli yer almaktadır; (Şimşek, 2002)

#### ***a) Akılcı Planlama (Rasyonel Planlama)***

Ergin (2003: 4) göre akılcı planlama; bilimsel temelli bir planlama anlayışını içermektedir. Araçlar ve sonuçlar kapsamında kurum ve hedef kitlesi için üst düzey kararların verildiği ve bu kararların uygulanmasına yönelik araçların önerildiği ardışık bir süreçtir. Sosyal bilimleri araç olarak kullanan planlamacılar, bu sürecin en incelikli şekilde tasarlanmasında ve kontrolünde kilit rol oynamışlardır.

Akılcı planlama anlayışına göre planlama 5 aşamadan oluşmaktadır; (Şimşek, 2012)

1. Problemi saptama ve tanımlanma
2. Alternatif geliştirme
3. Alternatifler hakkında bilgi toplama
4. En iyi alternatifin seçilmesi
5. Uygulama

#### ***b) Sınırlı Akılcılık (Sınırlı Rasyonelite)***

Geleneksel rasyonelite anlayışının uygulanmasının mümkün olmadığı gerçeğinden hareketle "sınırlı akılcılık" (bounded rationality) anlayışı yayıldı. Sınırlı akılcılık

anlayışının temelinde tüm seçeneklerin ve sonuçların tanımlanamaması, zamanlamanın belirsizliği, planlanan alanların karmaşıklığı ve veri yokluğu gibi nedenlerle hem problemin hem de çözümün belirli kısıtlamalara tabi olması etkili olmaktadır. Bu koşullarda, planlamanın tamamen kusursuz bir rasyonel süreç olması beklenemez, ancak rasyonellik, uygulamayı değerlendirmek için değerli bir kriterdir (Yılmaz, 1999: 100).

### ***c) Eylemli Planlama***

1960 yıllarında Amerikalı Charles Lindblom'ın yaygınlaştırdığı eylemli planlama modele göre, “akılcı planlama” ve “sınırlı akılcılık” modelleri insan doğasının gerçekliğini yansıtmaması nedeniyle ütopyik görülmekte ve hayata geçirmek mümkün olmadığı düşünülmektedir. Lindblom ile aynı fikirde olanlardan bazıları ise planlama kavramını tamamen reddetmektedir. Lindblom, kararın eylemlerle beraber işlediğini savunur ve bu süreci, yüksekliği boyumuzu aşan bir sazlıkta yürümeye benzetir. Çünkü planlama süreci uygulamada belirsiz, anlaşılması zor ve karmaşıktır. Tıpkı bir sazlıkta sazları aralayarak yürümek gibi plancılar da yeniliklere karşı hızla tepki vermek ve yeni yönler çizmek zorundadır. Lindblom geleneğinde eylem ve bilgi birlikte yürür hatta bazen eylem daha önceliklidir (Şimşek, 2002).

### ***d) Makro Planlama***

Erdem'e göre (2006: 30) makro planlama modeli, devletin planlamayı sosyal ve ekonomik kalkınmanın bir aracı olarak kullanmasını ifade eder. Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) 1929 yılındaki Büyük Bunalımdan etkilenmemesi, Batılı ülkelerin Sovyetler Birliği'nin planlı kalkınma politikasını örnek almasını neden olmuştur.

Şimşek (2016), planlamayı mevcut ekonomik ve sosyal sistemler arasındaki ayrıma dayalı olarak üç türe ayırmıştır. 20. yüzyılda planlamanın ilk örneği olan sosyalist planlama, sosyalist planlamadan esinlenen kapitalist planlama ile bu iki tür planın bir karışımı olan kalkınma odaklı planlama ya da karma ekonomik plan üzerinde genel bir inceleme yapılmaktadır.

Sosyalist Planlama: 20. yüzyılın ilk planlama örneği olarak belgelenmiştir. SSCB'de uygulanan sosyalist programın başarısı kapitalist ülkelerin dikkatini çekmiştir.

Sovyetler Birliği'nin neredeyse her ülkeyi etkileyen 1929 krizinden muaf olması, kapitalist ülkelerin planlamaya bakışını değiştirdi. "Merkezi planlama" olarak da adlandırılan sosyalist planlama, planlamanın tek bir merkezden yürütüldüğü ve herkesin uygulamak zorunda olduğu planlama biçimidir. Aynı zamanda üretim ilişkilerinin bilinçli bir şekilde toplumsallaştırılmasını da ima eder (Övgün, 2010).

*Kapitalist Planlama:* Sosyalist planlamanın aksine serbest piyasa sisteminin sağlıklı işlemlerini sağlayan bir mekanizmadır. Kapitalist planlar devamlı değildir. Ekonomi bir özerklik düzeyine ulaştığı zaman planlama araçları devre dışı bırakılacaktır. Diğer bir deyişle, kapitalist planlamanın amacı, piyasa düzeninin hatasız işlemlerini sağlamaktır (Şimşek, 2016).

*Kalkınma Odaklı Planlama:* Kalkınma planı, "toplumun ulaşmaya çalıştığı sosyo-ekonomik hedefler ile içinde bulunulan ekonomik ve sosyal koşullar ışığında belirli bir süre içinde sayısal olarak belirlenmiş bir amaca ulaşmak için kaynakların yönetilmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Han, 2002: 345).

Kalkınma odaklı planlamanın temel görevi, istikrarlı ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlamaktır. Kalkınma odaklı planlamanın kapitalist planlamadan farklı olduğu nokta, planlamanın amacıdır. Kapitalist planlamanın amacı piyasada oluşan kargaşayı ortadan kaldırmaktır. Ancak kalkınma planı hızlı bir kalkınma süreci için tasarlanmıştır. Kalkınma odaklı planlamaya "karma ekonomik planlama" da denir. Çünkü bu planlama yaklaşımını hem kapitalist hem de merkezi sosyalist planlamadan ilham almaktadır (Övgün, 2010).

#### ***e) Stratejik Planlama***

1980 yılından itibaren az gelişmiş ülkeler beklenen ekonomik gelişme düzeyine ulaşamamış ve gelişmiş ülkelerle arasındaki fark giderek açılmıştır, 1970'lerde Keynesyen politikalarıyla sona erdirilemeyen krizler, Doğu Bloğunun çöküşüyle beraber neoliberal politikalara yönelmeyi sağlamıştır. Neoliberal siyasetin ve küreselleşmenin getirdiği hızlı değişimler de planı etkiledi. Planlama giderek âtıl bir kavram olarak algılanıyor. Bu nedenle, güç kaybetmiş devlet düzeninde bağlayıcılığı olan bir planlama olmamaktadır (Sezen, 1999: 66-67).

Planlama gündeminden çıkan planlı kalkınma modeli yerine, "şirket temelli stratejik planlama" kavramını ön plana çıkmıştır. "şirket temelli stratejik planlama" "neo-liberal

piyasa ekonomisi” ile uyum sağlayan, değişimi önceleyen, şirketleri rakiplerinin yanı sıra kendi iç dinamikleriyle birlikte bütüncül hale getirmeye çalışan bir özelliğe sahiptir (Somel ve Ekiz, 2005: 132).

## **2.3. Stratejik Planlama Kavramı**

### **2.3.1. Stratejik Planlama Tanımı ve Kapsamı**

Kavram olarak stratejik planlama; bir organizasyonun ne yaptığını, neden yaptığını ve ne olduğunu yönlendiren ve çerçeveleyen eylemleri ve temel yargıları uygulamaya yönelik sistematik bir girişim olarak görülür (Durna ve Eren, 2002: 64)

Stratejik planlama, bir kurumla değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştiren ve sürdüren bir yönetim sürecidir. Stratejik planlama, bir misyon veya stratejik yön, amaç ve hedefler, büyüme stratejileri, pazarlar ve ürünlerden oluşan bir iş portföyünün geliştirilmesine dayanır (Paley, 2006: 13).

Stratejik planlama, kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte arzu edilen konumu arasındaki yolu ifade eder. Böylece uzun vadeli ve geleceğe dönük olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, stratejik planlama kuruma rehberlik eder (Korkmazıyrek, 2006: 63).

Stratejik planlama, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesidir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 91).

Stratejik planlama, kurumların vreleriyle olan ilişkilerine dayanıp, kurumun hedef ve amaçlarına dönük görülebilecek muğlaklığa son vererek yarın için daha donanımlı olmak adına “bugün ne yapmalıyız?” sorusuna cevap bulmaya, böylece geleceğe hazırlıklı olmaya dayanır. Kurumun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinden yararlanarak gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerine özgü sağlıklı ve uygulanabilir kararlar almaktır (Dinçer, 2011:16).

Demir ve Yılmaz'a (2010: 72) göre stratejik planlama, şirketin gelecekteki misyon ve hedeflerini belirlemek ve en uygun seçeneği uygulamak için oluşturulan bir plan ve planlama sürecidir.

### **2.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi**

Kurumlarda uzun vadeli programın ancak 1950'lerde geçerli olduğu bilinmektedir. O dönem bütçeleme ve finansal yönetim önemli olmakla birlikte, gelecek için planlama önemli görülmemektedir (Erkan, 2008: 11-12). 1950'lerde ve 1960'larda, kurumsal planlama birçok büyük Amerikan şirketine egemen oldu. Bu tür bir planlama, öncelikle Amerika'nın mamul mallara yönelik doyumsuz talebini karşılamak için üretime odaklandı (Paley, 2006: 11). 1960'lardan beri stratejik planlama, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ve daha pek çok ülkede bir yönetim işlevi haline geldi. Bu yıllarda stratejik planlamanın ilk örneklerinin görüldüğü bilinmektedir (Çetin, 2007: 13). 1970'li yıllardan bahsedecek olursak bir yönetim biçimi olarak yönetim bilimindeki yerini aldığı görülmektedir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda kamu kesiminde de uygulandığı bilinmektedir (Joyce ve Woods, 2001: 7).

### **2.3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları**

Stratejik Planlamanın faydaları 5 alt başlık altında ele alınabilir:

- 1- Performans Açısından; Kurumun misyonu geliştikçe, çalışanlar kurumun amacını ve elde edilmesi gereken yeri benimser. Bu, çalışanların üretim becerilerini geliştirir ve iş birliğini güçlendirir. Tüm çalışanlar aktif olarak üretime katılır (Barca ve Balcı, 2006: 29).
- 2- Zaman Yönetimi Açısından; Kurumun zafiyetlerinin ve mevcut tehditlerin tespit edilerek dış ve iç çevrenin analiz edilmesi sonucunda doğru çalışanın doğru zamanda, doğru yerde çalışması sağlanır (Kahraman, 2011: 106).
- 3- Kalite Açısından; Stratejik planlamanın bir parçası olan kurum vizyonu oluşturmak, sürekli gelişmeyi, kendini yenilemeyi, hizmet kalitesini arttırmayı ve çeşitliliği sağlar (Aşgın vd. 2006: 11). Bu nedenle, kurum tarafından verilen hizmetler de nicelik ve nitelik olarak gelişmektedir.
- 4- Kaynak Kullanımı Açısından; Kaynakların sınırlı olması etkin üretimi zorlaştırmaktadır. Stratejik planlama ile oluşturulan eylem planı belirsizliği azaltır ve verimliliği artırır. Belirlenen stratejik öncelikler sayesinde kaynaklar daha verimli kullanılabilir (Barca ve Balcı, 2006: 29).
- 5- Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Açısından; Vatandaşlara hesap verebilirlik, stratejik planlamanın ana hedeflerinden biridir. Böylece, kamu politikaları

nesnel bilgi sağlamaktadır. Aslında politikacılar, eylemlerinin somut sonuçlarını raporlayarak yeniden seçilme şanslarını arttırmaktadır (Ataoglu, 2010: 76).

#### **2.3.4. Stratejik Planlamanın Sakıncaları**

Çetin (2007: 19) çalışmasında stratejik planlamanın sakıncalarını analiz etmiş ve özetle 6 maddede sıralamıştır; (Çetin, 2007: 19)

1. Stratejik planlar sadece üst yönetimden gelen bireysel geri bildirimlerle tasarlanırsa başarı ihtimali azalır.
2. Tanımlanan hedefler uzun dönemli planlarla uyumlu değilse, stratejik plan başarı sağlamaz.
3. Bazen planda, yönetimin performans ölçümü için bir maksimum taban çizgisi belirlenmez. Bu durumda işleyişin doğruluğunu kontrol etmek mümkün değildir.
4. Stratejik planlamanın kuruma yararları genel kabul görmezse, bu durum kurum personelleri arasında olumlu bir planlama ortamı oluşmasını engeller.
5. Stratejik planlama, yönetim sürecinden bağımsız olarak algılanırsa, yönetimin koordinasyonundan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilir.
6. Stratejik planlama çalışmalarında gereğinden fazla teferruatlı ve lüzumsuz adımlarla uğraşmak organizasyonda esneklik kaybına yol açabilir.

Özetle; Stratejik planlamanın dezavantajları, stratejik planlama başarısızlığına yol açan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kademeli yönetim tarzı, belirsiz stratejiler, yönetim düzeyinde etkisizlik, zayıf dikey iletişim, organizasyonel koordinasyondaki zayıflıklar ve zayıf liderlik becerileri başarısızlığa kapı aralamaktadır (Eryiğit, 2012: 21).

#### **2.4. Stratejik Planlama Modelleri**

Stratejik planlama, kuruluşun uzun vadede hayatta kalmasını sağlamak, sürdürülebilir bir rekabet ortamı sağlayarak ortalama kârdan daha fazla getiri sağlamak için mevcut üretim kaynaklarının (sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar, altyapı,

hammadeler) verimli ve etkili kullanımınıdır (Ülgen ve Mirze, 2018: 24). Bu nedenle farklı yapı, yetki, kapsam veya işleyişe sahip kurumlarda süreçler farklılaştırılabilir. Farklı süreçler ise zaman içerisinde farklı stratejik plan modelleri ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bir süreç modellenirken, mevcut durumu ve uzun vadede ne beklendiğini göstermek için modeller oluşturulur. Modeller her konuda geliştirilebilir. Model oluştururken yapılan tüm işlerin geleceği yön vermek olduğunu unutmamak ve mevcut duruma değil geleceğe odaklanmak gerekir (Bütüner, 2005).

#### **2.4.1. Olsen ve Eadie Modeli**

1980'lerin başında Olsen ve Eadie, stratejik planlamanın özel sektörden planlama hakkında çok şey öğrenebilecek kamu sektöründe bir yeri olduğunu savunan öncüler arasındaydı. Stratejik planlama sürecinin aşağıdaki temel bileşenlerden oluştuğunu öne sürmektedir; (Hughes, 2003: 137)

1. Bir kuruluşun üst yönetimi tarafından formüle edilen ve stratejilerin geliştirildiği çerçeveyi sağlayan genel misyon ve hedef ifadeleri
2. Kuruluşun stratejilerini formüle ederken dikkate alınması gereken mevcut ve beklenen dış faktörlerin ve koşulların tanımlanması ve değerlendirilmesinden oluşan çevresel tarama veya analiz.
3. Stratejik planlamada dikkate alınması gereken çeşitli faktörler açısından kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini kataloglayan ve değerlendiren iç profil ve kaynak denetimi.
4. Stratejilerin formülasyonu, değerlendirilmesi ve seçimi.
5. Stratejik planın uygulanması ve kontrolü.

#### **2.4.2. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (KAGK) Modeli**

Brian W. Barry “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama Çalışma Kitabı” isimli kitapta, KAGK için stratejik planlama modelini incelikli biçimde açıklamıştır. Barry çalışma kitabında planlama süreçlerinin genel olarak ortaya koyar, lakin model bir takım sınırlı konulara yönelmiş basit oluşumlara göre oluşturulmuştur.

Ayrıca bu model, tüm paydaşların temsiliyeti ve temsil ettikleri grupların homojen olduğu çıkarımına göre tasarlanmıştır. Bu modelin toplumsal kurumlara uygulanabilmesi için, daha büyük yapıda kurumlarda çeşitli misyonların yerine getirilebilmesini, böylelikle de daha heterojen topluluklara çeşitli servislerin sağlanabilmesi mümkün olacak şekilde dönüşüme uğratılması gerekir. KAGK modeli 9 aşamadır: (FCAR, 2001:4-5)

1. Paydaşların, araçların ve liderlerin atanması.
2. Kurumun geçmiş ve şimdiki durumunun incelenmesi.
3. Kurum misyonunun düzenlenmesi ve geliştirilmesi.
4. Kuruma yönelik fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi.
5. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi.
6. Kurumun imkanları, fırsatlar/tehditler, güçlü ve zayıf yönlerinden kaynaklanan en önemli sorunların belirlenmesi.
7. Zayıf yönlerin giderilmesi, tehditlerin ortadan kaldırılması ve fırsatlardan yararlanmak için hedeflerin belirlenmesi.
8. Liderlerin gücünün artırılması için beyin fırtınası yapılması ve stratejilerin belirlenmesi.
9. Planın eleştirilmesi ve kontrol edilmesi.

### **2.4.3. Nutt ve Backoff Modeli**

Nutt ve Bacoff'un ortaya koymuş olduğu modele birçok yazar tarafından atıf yapılmıştır. Kamuyu baz alarak dizayn ettikleri model oldukça fonksiyonel ve artı değer katan bir yapıya sahiptir. (Nutt ve Backoff, 1992: 152)

- 1- Tarihsel bağlamda kurumun aldığı pozisyonun dış etkenler, genel durum ve normatif hedeflerindeki eğilimler bağlamında ele alınması,
- 2- Kurumun halihazırda bulunduğu durumun, avantajlı ve dezavantajlı taraflı ile ileriye dönük birtakım olum ve olumsuz kazanımlar noktasında analiz edilmesi,
- 3- Değerlendirmenin stratejik bağlamda sorunlar üzerinde yapılması

- 4- Kritik olan problemlerin çözümü için bazı stratejik yolların dizayn edilmesi,
- 5- Etki altında bulunan insan kaynağı ve diğer kaynaklar noktasında strateji oluşumunu destekleyen tercihlerin analiz edilmesi,
- 6- Mevcut kaynakların değerlendirilerek ve insan kaynağını doğru kanalize ederek belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi.

Nutt ve Backoff'un tasarladığı modelde ilk aşama oldukça önem arz etmektedir. Strateji hazırlama takımından “kuruluşun tarihsel izdüşümlerinin yeniden tasarlanması” talep edilir. Bu sayede “eğilimler ve hadiseler” kritik edilir ve geçen zamanda nasıl değişimlere uğradığı, ilerleyen zamanda da ne gibi dinamikler ile şekil alabileceği öngörülür. Yapıların geçmişleri ve bu sebepten zaman içerisinde kendiliğinden şekillenen kültür envanterleri mevcuttur; bunlar stratejik haritanın planlanma aşamasında üzerinde durulması gereken faktörlerdir. Diğer aşamalar ise stratejik hazırlık ve planlama modeline oldukça benzer taraflar sergilemektedir. Bu boyutta dış (çevre) analize daha yoğunluk bir biçimde yer verilmektedir; fakat bu söz konusu modelin farklılık göstermesinden değil, vurgulanması noktasında ön plana çıkmasından kaynaklanmaktadır. Stratejiyi barındıran meseleler diğer modeller ile birçok noktada benzeşir fakat yararlanıcı ve ortak hareket edicilerin bu strateji planlamasına katılması ile durum farklılık arz etmektedir.

Perry (1995:23) yaptığı modellemede, Nutt ve Backoff'un ortaya koyduğu modelin mukayese edilebilir ekonomik, sosyolojik ve politik tarafları net olan, varlıkları tanımlanabilen ve mevcut kaynak analizi dikkate alınarak karar alan takıma sahip kuruluşlarda artı değer sağlayabileceğini düşünmektedir.

#### **2.4.4. Bryson Modeli**

Bryson'un (1995: 23) özel şirketlerden ilham alarak “kâr amaçlı hareket etmeyen sivil örgütler ve kamu kuruluşları” özelinde tasarladığı strateji yol planı modellemesine göre şu kısımlar neticesinde ortaya çıkmaktadır:

- 1- Planlamanın stratejik boyutu konusunda ön anlaşma,
- 2- Kurum veya örgüt sorumluluklarının saptanması,
- 3- Görev ve ana esasların analiz edilmesi,

- 4- Kurum harici çevrenin kritik edilmesi,
- 5- Kurum dahili çevrenin kritik edilmesi,
- 6- Sorunların stratejik açıdan önemli olup olmadıklarının saptanması,
- 7- Gerekli stratejinin oluşumu,
- 8- Kurumsal vizyonun ortaya konulması.

Bryson'un oluşturduğu model kamuda işlerliği olması noktasında daha fazla fonksiyon ortaya koymaktadır. Bryson, "stratejik hazırlık kuşatıcı verinin toparlanması, diğer seçeneklerin saptanması ve varılan neticelerin ilerleyen süreçte uygulanmasına vurguda bulunulmasını gerekli kılar." Stratejik dizayn ve planlama, diyalogu ve aktif katılımı arttırmakla birlikte marjinal değerleri ve menfaatleri barıştıırır. Diğer yönüyle başarı gösteren yapılabirliğı ve sistemli karar alma mekanizmasını geliştirmeye devam eder. Politik boyuta, bazı çevrelenmeleriyle birlikte, ikame edici bir rolde olduğu onaylanmalıdır. Bu çevrelenmeler özel sektör düzeyinde çok daha yoğunluklu olabilir - hazırlıkların içeriğine ve uygulama yöntemlerine göre değışkenlik gösteren bir durum - ama bu durum işleyişin kıymetini azaltmaz. (Hughes, 2003: 141).

Bryson'un ortaya koyduğu modelin ana faydası esnek bir fonksiyona sahip oluşudur. Kamu kurumlarının örgütlü yetkileri bağlamında ne aşamada olurlarsa olsunlar plan oluşumu safhasında işin içine girmelerine müsaade etmektedir. Planlama süreci büyük ve küçük ölçekli kuruluşlar açısından kolaylıkla uygulamaya konulabilir. Yapının her boyutta işlerliğe tabi tutacağı planın gelişimine sürekli olarak fayda sağlamaktadır. Maksimum düzeyde yararlanıcıların katılımlarını öngörmekle birlikte partnerlerin temel arzu ve gereksinimlerinin saptanması ve analiz edilmesine öncelik verir (Gözlükaya, 2007).

#### **2.4.5. Uygulamalı Stratejik Planlama Modeli**

Uygulamalı Stratejik Planlama yaklaşımı, Leonard D Goodstein, Timoty M. Nolan ve Willian J. Pfeiffer (1985) tarafından hazırlanan "Uygulamalı Stratejik Planlamaya Giriş" el kitabında izah edilmiştir.

İş insanları ve askeri kurmaylar bu modellemeyi hayata koyma noktasında yaklaşımlara sahiptirler. Bu eğilim, söz konusu modelin uygulanması ve ana elemanların vazifelendirilmesi ve kanalize edilmesinden sorumlu olan bir akış ve

işleyiş birimi aracılığı ile, üstten alta doğru oluşan bir hiyerarşi tablosunu gözler önüne serer. Bununla birlikte, yeteri kadar veri toplanması ile iş hayatına uyan bu modellemeye uygun olan karar alma süreçlerini uygulamaya koyan bir yapının var olmasını öngörmektedir. Bu metot, oluşumların saptanabilir sorunları ortaya çıktığında veya daha iyi çalışmalara ihtiyaç olduğu hususunda görüş birliği oluşan konularda sorunları çözmeye katkı sağlar. Bu metot diğer bir yönüyle dış çevrenin analiz edilmesini, problemler merkezinde karşılıklı fikir alışverişlerinin yapılmasını, ileriye dönük hedefler belirlenmesini ve rakip analizi ile gelecek çizgisinde yeni üretim çıktılarının analiz edilmesini sağlamaktadır. Uygulamalı Stratejik Planlama şu süreçleri içerir: (Foundation for Community Association Research, 2001: 4-5)

1. Uzmanların ve gruplardaki temel oyuncuların tespit edilmesi.
2. Baş yöneticinin destek vermesinin sağlanması, partnerlerin belirginleşmesi ve hedeflerin belirlenmesi
3. Kurum kültürünün oluşumu ile birlikte temel ilkelerin ve felsefi kökenin tespit edilmesi.
4. Kurumun misyon tanımlamasının gerçekleştirilmesi.
5. İleride olması muhtemel girişim avantajlarının ve fırsatların tespit edilmesi.
6. SWOT analizinin yapılması
7. Kurumun yer aldığı mevcut pozisyon ve gelecek projeksiyonu arasında yer alan önemli boşluğun değerlendirilmesi.
8. Görülen performans eksikliklerinin telafisi ve bir vasıta olarak yaygınlaştırma ve yeniden yaklaştırma stratejilerinin tercihi.
9. Ele geçirme veya azaltma strateji hamlelerinin işlemesi.
10. Uygulamaların analiz edilmesi, mevcut koşulların iyileştirilmesi ve akışın güncellenmesi.

#### **2.4.6. ICMA Stratejik Gelişim Modeli**

Kent/Eyalet Yönetim Birliği'nin (ICMA) lokal iktisadi gelişme odaklı hazırladığı eğitimin öğrenci el kitabı olan "Ekonomik Kalkınma: Yerel Yönetimler İçin Stratejik Bir Yaklaşım" başlığına sahip, 68 sayfadan oluşan çalışma kitabında izah

edilmektedir. Söz konusu modellemenin belirli bir kapsamda yalnızca iktisadi gelişim noktasında odak oluşturması nedeniyle, sosyolojik yapının analizi çerçevesinde minimal düzeyde geçerliliği vardır. Her şeyden önce kapsamlı ve somut bir potansiyel ve uygulanabilirlik portföyünü önerir. Bununla beraber, bir arada plan oluşturma ekiplerinin anlaşma üzerine fikirler oluşturmalarını destekleyen birçok dinamiği içinde barındırır. ICMA Stratejik Gelişim şunları içerir: (Foundation for Community Association Research, 2001: 6)

1. Mevcut olan planlamanın partnerler ile kapsamının genişletilmesi.
2. İnsanların halihazırda oluşturduğu koşulların bir dış çevre analizinin oluşturulması.
3. Toplumsal tabakanın içerdiği referansların saptanması ve analiz edilmesi.
4. Toplumsal tabakanın oluşturduğu ticari eylem hareketliliğinin tespit edilmesi ve kategorize edilmesi  
Çeşitli toplum kampları oluşturan kurum ve süreçlerin tespit edilmesi ve kategorize edilmesi.
5. Toplumsal tabakada var olan ve birbiri ile senkronize bir yapı oluşturan, aynı zaman bazı değerlerin de ayrıştığı bütünün envanter düzleminde çalışılması.
6. Farklı toplum tabakalarında yer alan iktisadi sahaların çeşitli hedeflerinin üzerinde kritik yapılması ve açıklanması
7. Var olan amaçlar ekseninde bir vizyon oluşumu ile varılması beklenen hedeflerin saptanması.
8. Referans noktalarının 5N1K metodu ile açıklanması.
9. Amaçlara varıldığı müddetçe analiz, rapor hazırlama, mevcut durumu güncel hale getirme ve düzenleme işlemlerinin sunulması.
10. Yeni bir takımın sürece dahil olması ile sürecin baştan başlaması ve tespit faaliyetlerinin uygulanması.

#### 2.4.7. DPT Modeli

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), 1960 yılında Türkiye'nin planlı kalkınma dönemine geçişini sağlamak amacıyla kurulmuştur. DPT, ekonomik kalkınma ve sosyal refah hedefleri doğrultusunda uzun vadeli planlar hazırlayarak kamu politikalarına yön vermiştir. Organizasyon yapısı, uzman kadrolar ve bilimsel bir yaklaşımı temel alır. DPT'nin çalışmaları, ulusal düzeyde kalkınma hedeflerinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamıştır (DPT, 2006: 8).

DPT tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli, kalkınma planları ile uyumlu bir yapıdadır. Model, şu temel aşamaları içerir:

- Durum Analizi: Mevcut durumun tespit edilmesi ve sorunların belirlenmesi.
- Misyon ve Vizyon Belirleme: Kurumların uzun vadeli hedeflerinin netleştirilmesi.
- Stratejik Amaçlar ve Hedefler: Kalkınma hedeflerine uygun stratejilerin oluşturulması.
- İzleme ve Değerlendirme: Stratejilerin uygulanma süreçlerinin takibi.

DPT'nin stratejik planlama anlayışı, kamu kurumlarına rehberlik ederek performans odaklı bir yapının geliştirilmesine katkı sağlamıştır (DPT, 2006: 12).

2011 yılında DPT'nin kapatılmasının ardından görevleri Kalkınma Bakanlığı'na devredilmiş, daha sonra Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) çatısı altında toplanmıştır. Bu dönüşüm, stratejik planlama süreçlerini daha modern ve yenilikçi bir hale getirmiştir. Güncel model, performans ölçüm sistemleri ve teknoloji kullanımına daha fazla vurgu yapmaktadır. Ayrıca, ulusal kalkınma planları ile yerel stratejik planların entegrasyonu güçlendirilmiştir (SBB, 2019: 15).

DPT'nin 2006 yılında hazırladığı KİSPR'de stratejik planlama süreci Şekil 2.1.'de gösterilmiştir. Bu süreç akışı günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. İçerik değişimleri bir sonraki başlıkta anlatılmıştır.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Planın sahiplenilmesi</li> <li>Planlama sürecinin organizasyonu</li> <li>İhtiyaçların tespiti</li> <li>Zaman planı</li> <li>Hazırlık programı</li> </ul>	<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumsal tarihçe</li> <li>Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li> <li>Mevzuat analizi</li> <li>Üst politika belgeleri analizi</li> <li>Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li> <li>Paydaş analizi</li> <li>Kuruluş içi analiz</li> <li>PESTLE analizi</li> <li>GZFT analizi</li> </ul>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Misyon</li> <li>Vizyon</li> <li>Temel değerler</li> </ul>	<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amaçlar</li> <li>Hedefler</li> <li>Performans göstergeleri</li> <li>Stratejiler</li> </ul>	<b>STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faaliyetler</li> <li>Sorumlular</li> </ul>	<b>EYLEM PLANLARI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Performans hedefleri</li> <li>Performans göstergeleri</li> <li>Faaliyetler</li> <li>Projeler</li> <li>Maliyetlendirme</li> <li>Bütçeleme</li> </ul>	<b>PERFORMANS PROGRAMI</b>	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratejik plan izleme raporu</li> <li>Stratejik plan değerlendirme raporu</li> <li>Stratejik plan gerçekleştirme raporu</li> <li>Faaliyet raporu</li> <li>İç denetim</li> </ul>	<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

**Şekil 2.1: Stratejik Yönetim Süreci**

**Kaynak:** DPT, 2006: 5

#### 2.4.8. Türkiye’de Uygulanan Stratejik Planlama Modeli

Türkiye’de belediyeler, stratejik planlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın (SBB) yayımladığı Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi (BSPR) çerçevesinde hazırlamaktadır. Bu model, DPT’nin geliştirdiği stratejik planlama anlayışının güncellenmiş bir versiyonudur. Güncel model, eskisinden farklı olarak şu unsurları içermektedir:

- Durum Analizi: Çevresel ve kurumsal analiz süreçlerinin derinleştirilmesi.
- Katılımcılık: Paydaşların, vatandaşların ve diğer kurumların sürece aktif katılımı.
- Performans ve İzleme: Uygulama süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi.

- Sürdürülebilirlik: Uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve kaynakların verimli kullanımı.

DPT modelinden farklı olarak, güncel modelde teknoloji kullanımına ve dijital veri tabanlarına daha fazla yer verilmiştir. Böylece stratejik planlama süreçleri daha dinamik ve erişilebilir bir hale getirilmiştir. Türkiye’de belediyeler, bu modern yaklaşımı benimseyerek yerel kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

## 2.5. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, neden var olduğunu ve gelecekte neyi başarmak istediğini açıklayan bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe dönük kararları almak için kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin esas özellikleri şunları içerir: (Aktan, 2003)

- Üst yönetimin görevidir. Üst yönetim tarafından hazırlanan stratejik planlama, alt kademelerde sorumlu olan stratejistler tarafından uygulanmakta ve denetlenmektedir.
- Şirketin farklı birimleri ve farklı hiyerarşi seviyeleri arasında koordinasyon sağlayan, birbiriyle etkileşimli ve birbirine bağlı parçalardan oluşan bir şirket bütününe bakar.
- Amaç, kuruluşun gelecekteki performansını iyileştirmek, karlılığını ve verimliliğini artırmaktır
- Kurumdaki sorunları en etkili şekilde belirlemeye ve çözmeye yardımcı olur. Toplam kalite yönetimi teknikleri bu bağlamda yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Kuruluşun geleceğe dönük faaliyetlerini planlamaya, organize etmeye, koordine etmeye, uygulamaya ve yönetmeye olanak tanır.
- En kusursuz strateji ve taktikleri belirlemek ve uygulamak için girişimlerde bulunmaktadır.

Esasen, sağduyu ve mantık strateji oluşturmak için kullanılır. Temel olarak stratejik yönetim, akıllıca yaklaşım uzun dönem prosedürleri akıllı selim davranarak kullanılan metotları barındırır. Günümüzde stratejik yönetim, tarihsel olaylardan, geçmiş başarılarından ve akademik araştırmaların birikiminden yararlanmaktadır. Bu konuda

oluşturulan yol haritasına göre politikalar geliştirilmek, gerekli kararlar almak ve belirli stratejiye uygun hareket etmek gerekmektedir. Stratejik yönetim ise hedefe ulaşmak için gerekli politika ve süreçleri içeren bu yol haritasını başarıyla uygulamayı amaç edinmektir (Çiftçi, 2011: 12).

Stratejik istihbarat toplama, herkesin bakıp da kimsenin göremediğini görmeye gayret etmeyi ifade eder. Amaca ulaşmada strateji oluşturmak, başkalarına zor olabilecek riskli adımları içeren bir yol haritası belirlemekten ibarettir. Stratejik eylem (icraat) yol haritasını uygulamak için bütün kaynakları seferber ederek ve etkin bir şekilde amaca ulaşmaktır. Bu üçü uyum içinde yürütüldüğünde, stratejik yönetim döngüsü tamamlanır ve yeniden değerlendirme için bir istihbarat toplama noktasına ulaşılır (Çiftçi, 2011: 14).

### **2.5.1. Stratejik Planlamayla Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki**

Stratejik planlama, bir kuruluşun çevresindeki değişiklikleri ele almak için üstlendiği düzenli faaliyetleri temsil eder. Stratejik yönetim ise, değişen çevresiyle kurumun uyum ve olanaklar açısından en fazla üstünlüğe sahip olan girişimlerini ifade eden devamlı bir süreçtir (Aksu, 2002: 27).

Stratejik yönetimin kurumsal strateji oluşturma, uygulama, izleme ve yönetme ile ilgili olduğu iyi bilinmektedir (Isaac ve Henry, 1999: 62). Üst seviye yöneticilerle beraber personelin tamamı bir stratejik yönetim basamağı olan stratejik planlamanın oldukça ileri seviyede deneyim ve ustalık gerektirdiğini bilmektedir. Uzun süreli devam edecek bu yolculukta analitik adımlarla ilerlemenin gerekliliği bilinmektedir (Erkul, 2010: 117).

Stratejik planlamayla stratejik yönetim arasındaki ilişki Tablo 2.1’de ifade edilmiştir.

**Tablo 2.1: Stratejik Planlamayla Stratejik Yönetimin İlişkisi**

<b>Stratejik Yönetim</b>	<b>Stratejik Planlama</b>
Hem yönetim ve hem uygulama yapar	Planlama yapar
Kapsamı daha geniştir	Kapsamı daha dardır
Değişim içinde bugünle ilgilenir	Gelecekle ilgilenir
Yönetim süreci içinde sonuca odaklanır	Yönetim süreçlerine bağlıdır çıktılarını ifade eder

**Kaynak:** Narinoğlu, 2008: 205.

Başka bir deyişle stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurudur. Bu nedenle, bugün tek başına stratejik yönetimden daha az önemlidir. Ancak stratejik yönetim kavramının henüz ortaya çıkmadığı bir dönemde işletme içerisinde oldukça önemli ve etkin bir konuma sahip olmuştur. Önem düzeyi aşağıda sıralanmıştır. (Ülgen ve Mirze, 2018: 36).

- Uzun Vadeli Planlama
- Kurumsal Planlama
- Stratejik Planlama
- Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; stratejik planlama, planın uygulanması ve kontrol faaliyetlerini içeren bir bütündür. Ayrıca operasyon yerine stratejiyi vurgular. Stratejik yönetimde, bir organizasyon planlamanın ötesine geçer ve stratejiyi yürütmek için mekanizmalar geliştirir (Sözen, 2005).

### **2.5.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi**

Stratejik yönetimin amacı, kurumun iş performansının artırılması ile kârlılık ve verimliliğin en iyi düzeye getirilmesidir. Stratejik yönetim ile kurumun gelecek vizyonunun belirlenmesi ve bu vizyona ulaşabilmek amacıyla misyonunun belirlenmesi sağlanır. Sonrasında ise amaçlara ulaşmak için stratejilerin belirlendiği stratejik plan oluşturulur (Aktan, 2003: 71).

Stratejik yönetimin birçok amacı vardır. Lakin ekonomik amaçlarını ve sosyal görevlerini hayata geçirebilmelerinde önemli olan üç temel stratejik yönetim amacından söz edilebilir. Bunlar; sürdürülebilir rekabetçi avantaj, kârlılığın artırılması ve uzun vadede işlevlerini devam ettirebilmesidir (Göral, 2014: 21).

Stratejik yönetimi benimseyen kurumların sadece buldukları yeri ve pozisyonları koruma, varlıklarını sürdürme ve günlük işlerini yerine getirme gibi yüzeysel düşüncelerin ötesine geçebilmeleri stratejik yönetimin önemini ifade etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim kurumların değişen sektör şartlarına uyum sağlama ve başarılı olabilmeleri açısından kendilerini değişime uyum sağlama refleksi kazandırmaktadır (Aşgın, 2006: 12).

Stratejik yönetim kurumların kendi güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmalarını sağlayarak amaçlarına ulaşmaları için neleri ve nasıl yapacaklarını rasyonel tekniklerle ortaya koymalarına imkân verir. Kurum stratejik yönetim ile kendini bir bütün olarak görür ve kurumun amaçlarına yönelik yönetici ve personellerinin tümü bu amaçlar doğrultusunda kurumu sahiplenerek ortak davranış ve tutuma sahip olurlar. Böylece kurumun varlığını daha etkin olarak sürdürmesi sağlanır (Demir ve Yılmaz, 2010: 75).

### **2.5.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim süreci, firma, kurum veya kuruluşların normal yönetim sürecinden tamamen farklı bir süreç değildir. Geleneksel yönetim; planlama, koordinasyon, uygulama ve takip sürecini kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise, işletme ve kurumların genel yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. Bunun yanı sıra stratejik yönetim işletmenin dış çevresini analiz eder ve tehdit ve fırsatlara yönelik stratejiler geliştirir. Uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir bakış açısına sahiptir. Bu kapsamda, stratejik yönetim süreci işletmelerin dış çevresi ile olan ilişkisini analiz ederek alınacak kararlar sonucunda faaliyetler için planlama, koordinasyon, uygulama ve takip süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1997: 16).

#### **2.5.4. Stratejik Yönetimin Sağladığı Avantajlar**

Kutlucan (2009: 56) çalışmasında stratejik yönetimin sağladığı avantajları şu şekilde sıralamıştır;

1. Stratejik yönetim değişen durumlarının önceden tespit edilmesine yönelik öngörüler sağlar.
2. Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
3. Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
4. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
5. Stratejik yönetim, iş kararlarını organize bir sistem haline dönüştürülmesinde önemli bir yöntemdir.
6. Stratejik yönetim, bir şirketin en temel problemlerinin analiz edilmesinde araştırmada yöneticilere yardım eder.
7. Stratejik yönetim, organizasyonlarda etkili bir iletişime, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Bradutan ve Sarbu'ya (2012) göre stratejik yönetimin; problemleri önleme kabiliyeti kazandırmak, stratejik planlama sürecinin izlenmesini kolaylaştırmak, işletme içi ya da işletme dışı tüm süreçlerin bütünleşmesini sağlamak, tüm fonksiyonların daha iyi senkronize olmasını sağlamak, işletmenin/kurumun vizyonunun ve misyonunun doğru anlaşılmasına katkı sağlamak ve uzun vadede kalkınmayı sağlamak gibi faydaları bulunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler, sorumluluklarına göre il özel idareleri, köy idareleri, belediyeler ve büyükşehir belediyeleri olmak üzere kendi içlerinde örgütlenmiş kurumlardır. Bu kurumlar, kendi il, ilçe, köy sınırları içerisinde sağlık, spor, barınma, temizlik, çevre düzeni, barınma, doğa koruma, kültür, sanat, turizm, ilk ve ortaöğretim kurumlarının yapım ve bakımı, acil yardım, kurtarma hizmetleri, sivil yaşam hizmetlerinden sorumludur. Ayrıca halkın ihtiyaçlarını karşılamak, güvenlik ve dayanışma oluşturmak, öğrenci ve kulüpleri desteklemek, şehir içi trafik düzenlemelerini oluşturmak, izinler vermek, trafik ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak, sosyal alan tesislerini etkinleştirmek, doğal afetlere hazırlık planları geliştirmek vb. misyonlara da sahiptirler (Göktürk, 2022).

#### **3.1. Yerel Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Yerel yönetimler, belirli bir coğrafi bölgede yerel halkın bir arada yaşaması nedeniyle toplumu en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel halk tarafından seçilen, görev ve yetkileri, özel gelirleri, bütçesi ve çalışanları, sorumluluk aldıkları hizmetler için kendi kurumsal yapısını geliştirebilen ve merkezi yönetimle ilişkilerinde idari özerkliğe sahip, kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 20)

Yerel yönetimler, belirli alanlarda insanlar ve işletmeler için bir dizi hayati hizmetten sorumludur. Bunlar, okullar, sosyal bakım, atık toplama, barınma ve planlama gibi iyi bilinen işlevlerin yanı sıra iş desteği, lisanslama, haşere kontrolü ve kayıt hizmetleri gibi daha az bilinen işlevleri de içerir. Birleşik Krallık'ta bir milyondan fazla insan, yerel yönetimlerde farklı türde otoritelerde çalışarak yerel topluluklara 800'den fazla farklı hizmet sağlamaktadır. Yerel yönetimlerin en yaygın türü olan yerel meclisler, yerel seçimlerde halk tarafından seçilen meclis üyelerinden oluşur. Konsey üyeleri, yerel öncelikler üzerinde anlaşmak ve bunları karşılamak için yerel işletmeler, yerel halk ve diğer kuruluşlar gibi ortaklarla birlikte çalışır. Kararlar, günlük olarak hizmet sağlayan meclis görevlileri tarafından alınır ve uygulanır (Local Government Association, tarih yok).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına göre yerel yönetimler (mahalli idareler); il (il özel idaresi), 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 kişileridir (T.C. Anayasası, 1982).

Britanya'da yerel yönetim; bazı hizmetleri sağlamak ve belirli bir bölgenin genel çıkarlarını temsil etmek üzere parlamento tarafından kurulan otoriteler ve bağımlı kurumlar olarak tanımlanır. Yerel yönetim, Britanya'dan da öte, Britanya'nın birleşik bir Devlet altında birleşmesinden önceki Anglo-Sakson zamanlarına kadar ki köklerine götürülebilir (Chandler, 2001).

Almanya'da ise, il (landkreise), ilçe (stadtkreise/kreisfreie) ve belediye (gemeinde) olmak üzere üç farklı yerel yönetim türü vardır. Bunlar eyaletten eyalete değişmektedir (Norton, 1994: 140-145).

Başka bir tanımda yerel yönetimler, devlet sınırları içindeki şehir, kasaba, köy gibi toplulukların ortak ve yerel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kanunlarla kurulmuş anayasal kurumlar veya yerel topluluğun ekonomik birimleri olarak; ortak ihtiyaçları karşılayan, kamu mal ve hizmetleri sunan ve yerel halk tarafından seçilen organlar tarafından yönetilen kurumlar olarak tanımlanmıştır (Ulusoy ve Akdemir, 2014: 22).

Yerel yönetimler, yerel topluluklara kamu hizmetleri sunan ve yerel halkın ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak üzere seçtiği organlar tarafından yönetilen idari, siyasi ve sosyal kurumlardır (Başakşehir Belediyesi, 2020).

19. yüzyıldan bu yana yerel yönetimler, ulus-devlet temelinde, devlet bütünleri içerisinde tartışılmış ve yeniden yapılanmaya konu olmuştur. Son iki yüzyılda, yerel yönetim ilkeleri ve yönergeleri, bu kurumlar ile merkezi hükümet arasındaki ilişkiler üzerine inşa edilmiştir. Yeni yüzyılda, bu geleneksel temel, değişme eğilimindedir. Küreselleşme, ulus-devletleri dönüştürerek otorite ve egemenliklerini yeniden tanımlamaya zorlamaktadır (DPT, 2001).

19. yüzyılın sonlarında yerel yönetimler, merkezî yönetimlerininkine benzer planlama yetkisine ve sorumluluğuna sahip olmuştur. Vatandaşa en yakın idari birim olan belediyeler planlama faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Türkiye'de 1960'lı yıllarda başlayan planlama ve kalkınma sürecinde yerel yönetimlerin planlama işlevi önem kazanmıştır. 1980'lerden bu yana uygulanan reformlar, planlamada yetki ve

sorumluluk dağılımında ve planlamanın kalitesinde değişiklikler görülmesini sağlamıştır. Planlama pratiğinde kapsam boyutuyla bütünü kapsayıcı kalkınma planlamasından stratejik ve parça parça planlamaya; nitelik boyutuyla ulusal kalkınma planlamasından uluslararası planlamaya doğru bir kayma söz konusudur. Stratejik planlama, yerel yönetim tüzükleri ve yasal düzenlemeler nedeniyle birçok belediye için zorunluluk halini almıştır. Aşağıda belediyeleri, belediye planlaması ve stratejik planlamayı farklı boyutlarıyla ele alıyoruz (Gözlükaya, 2007).

### **3.2. Yerel Yönetimin Önemi, Gelişimi ve Değişimi**

Günümüz toplumunda, hükümetlerin başarması gereken çeşitli sosyo-politik hedefleri vardır. Birincisi, bireylerin insana yakışır bir hayat sürmesidir. Yerel yönetim kuruluşları da bu hedefe ulaşmak için çok gereklidir. Bu bağlamda belediyeler, yerel yönetimler içinde önemli bir konuma sahiptir (Güleç, 2014).

Ülkemizde batılı anlamda yerel yönetimlerin kurulması 20. yüzyılın başlarına rastlar. Bu durum Batı'da yerel yönetimlerin ortaya çıkışına kıyasla geç kalınmış olarak görünse de bunun nedeni farklı toplumsal yapılar ve farklı tarihsel gerçekliklerdir. Ancak Tanzimat reformları ve sonrasında gerçekleşen modernleşme hareketi sonucunda birçok yeni kanun ve idari düzenleme yapılabildiği (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2006: 36).

Kamu hizmetlerinin yürütülmesi gayesiyle kurulan kamu yönetimi, merkezi yönetim ve yerel yönetim olmak üzere iki farklı organdan oluşur. Merkezi yönetim; kamu yönetiminde karar alma fonksiyonlarının merkeze bağlı olması ve merkez tarafından belirleniyor olması, mali kaynakların yönetimi (gelir ve gider), her çeşit beşerî işlemler ve kamu hizmetlerinin örgütlenmesinin merkez yahut onlara bağlı birimler tarafından yürütülmesidir. Yerel yönetim ise; ayrı tüzel kişiliğe sahip bir idari merciin, idari kararları aldığı ve uyguladığı sistemdir. Yerel yönetimler, yerel toplulukların ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak için kamu hizmetleri sunan ve yerel halkın kendileri tarafından seçilen organlar tarafından yönetilen idari, siyasi ve sosyal kurumlardır. Kamu yönetiminde özellikle 1980'li yıllardan itibaren iki alanda yeniden yapılanma araştırmaları yapılmıştır. Merkezi ve yerel yönetimlerin makro düzeyde yetki ve kaynak dağılımına yönelik reformlar yapılırken, idari işlevler ve hizmet

süreçlerindeki etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir (Başakşehir Belediyesi, 2020: 2).

### **3.3. Yerel Yönetim Birimleri**

Yerel çaptaki hizmetlerin sunumuna yönelik bir örgütlenme biçimi olan yerel yönetimler, karar alma ve yürütme organlarının bileşimi bakımından diğer kuruluşlardan farklılık göstermektedir (Bayrakçı, 2002: 91).

#### **3.3.1. İl Özel İdaresi**

Türkiye'de bölgenin ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere il düzeyinde kurulan bir yerel yönetim birimi 'İl Özel İdaresi'dir. Bu idari hükümler, 22 Şubat 2005 tarihinde kabul edilen 5302 sayılı Devlet Özel İdaresi Kanunu'nda detaylandırılmıştır. Adı geçen kanunda İl Özel İdaresi, (md.3/a), "il halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" şeklinde tanımlanmıştır.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 4'üncü maddesinde, "il özel idareleri, ilin kurulmasına dair kanunla kurulur ve ilin kaldırılmasıyla tüzel kişiliği sona erer", hükmüne yer verilmektedir. İlgili yönetmeliklerden de anlaşılacağı üzere, idari yerleşimlerin "il" haline dönüştürülmesi ile birlikte kanunla herhangi bir başka tedbire gerek kalmaksızın derhal İl Özel İdaresi kurulacaktır. Yani bir "il (il genel idaresi)" kurulduğu zaman burada aynı zamanda bir "il özel idaresi" de kurulmuş olmaktadır.

#### **3.3.2. Belediyeler**

Vatandaşlar arasında yaygın olarak bilinen yerel yönetim birimi olan belediyenin tarihçesi 19. yüzyıla (Osmanlı İmparatorluğu'na) kadar dayanmaktadır. Belediyeler, "3 Temmuz 2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu" ile son şekillerini almışlardır. "5393 sayılı Belediye Kanunu'nda" belediye (md.3/a), "belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi", olarak tanımlanmıştır.

5393 sayılı Belediye kanununda (Madde 4), büyükşehir belediyeleri dışında kalan belediyeler, "il ve ilçe belediyeleri" ile "diğer belediyeler" olmak üzere iki grupta ele almıştır. Kanun hükmü (Madde 4) gereğince "İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur".

Bu nedenle, 5442 sayılı Devlet İdaresi Kanunu (Madde 2/A) uyarınca yerlerin "il" yahut "ilçe" haline gelmesiyle birlikte buralarda herhangi bir ek işleme gerek kalmaksızın doğrudan belediye de kurulmuş olacaktır. Kanun hükümlerinden de anlaşılacağı üzere kurulan il yahut ilçenin nüfusu, topoğrafyası, coğrafi konumu, sınırları, sosyo-kültürel ve ekonomik yapısı özellikleri belediye teşkilatının kurulmasıyla doğrudan ilgili değildir. İlgili il yahut ilçenin kanunla belirtilmiş olması yeterlidir."

### **3.3.3. Büyükşehir Belediyesi**

Belediyeleri etkileyen düzenlemelerle ilgili kanun genel olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu'dur. Ancak, Anayasa'nın 127. maddesi hükmüne göre büyük şehirler söz konusu olduğunda, "5216 sayılı kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir" hükmü gereğince özel bir belediye yönetim modeli kurulmaktadır. 10.07.2004 tarihinde Büyükşehir Belediyesi Kanunu değiştirilerek 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu olarak kabul edilmiştir. Büyükşehir Belediyeleri, 5216 sayılı kanun hükümlerine tabidir.

5216 sayılı Kanununun 28. maddesinde "Belediye Kanunu ve diğer ilgili kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine göre büyükşehir ve ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır", hükmüne yer verilmiştir. Buradan hareketle "5393 sayılı Belediye Kanunu", 5216 sayılı kanuna aykırı olmadığı sürece büyükşehir belediyeleri için de uygulanabilir. Bu bilgiler ışığında, büyükşehir belediyeleri esas olarak "5216 sayılı Belediye Kanunu" hükümlerine tabidir. 5216 sayılı kanunda düzenlenmeyen ikincil konularda ise "5393 Sayılı Belediye Kanunu" hükümlerine tabi oldukları kanaatine varılmaktadır.

### **3.3.4. Köyler**

Türkiye'de köy idareleri (muhtarlıklar) ile ilgili hükümler genel olarak "18.03.1924 tarih ve 442 sayılı Köy Kanununda" düzenlenmiştir. Mecek ve Uysal (2015: 198)

1920'lerde Türkiye'nin durumuna göre uyarlanan bu yasanın, bugünkü ülke şartlarını karşılamadığını, mevcut “Köy Kanununun” modern hukukun teknik ve sistematüğinden uzak olduğunu ve köy kavramının açık ve anlaşılır olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca bu kanun üzerinde mecliste çalışmalar yapıldığını da eklemiştir.

2024 yılında günümüz şartlarına göre yeni bir köy kanunu hazırlamak için yapılan çalışmalar sonuçlanmış ve “Köy Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair 32750 Sayılı Kanun” 5.12.2024 tarihinde yayınlanmıştır.

### **3.4. İlçe Belediyeleri Yapısı**

Belediyeler, üç ana organdan meydana gelir: Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı. Bu organlardan Belediye Meclisi, karar alma görevini yerine getirirken, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı yürütme işlevlerini üstlenir (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 18-38).

#### **3.4.1. Belediye Meclisi**

5393 sayılı Belediye Kanunu, belediye meclisinin yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir. Belediye Meclisi, belediyenin karar organı olup, şehir nüfusuna dayalı olarak seçilen üyelerden oluşur ve beş yıl görev yapar (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 18). Meclisin ana görevleri, belediyenin genel yönetimini sağlamak, çeşitli düzenlemeleri onaylamak ve yerel halkın ihtiyaçlarına göre kararlar almak şeklinde sıralanabilir. Meclis, belediyenin bütçesini onaylama, taşınmaz alım-satımı ve borçlanma gibi önemli konularda karar almakla yükümlüdür (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 20, 21).

Stratejik planlama, belediyenin uzun vadeli hedeflerini belirleyen önemli bir süreçtir ve belediye meclisi, bu planları onaylama ve uygulanmasını sağlama sorumluluğuna sahiptir (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 19). Meclis, ayrıca belediyenin faaliyetlerini stratejik plan doğrultusunda denetler, bütçeyi ve yıllık performans planlarını gözden geçirir. Belediyenin önemli projeleri, altyapı çalışmaları ve kamu hizmetlerine dair kararlar da bu plana dayalı olarak alınır (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 24).

Belediye meclisi, ayrıca imar planları, büyük projeler ve sosyal hizmetler gibi stratejik öneme sahip kararları onaylar, yerel yönetim stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 24).

### **3.4.2. Belediye Encümeni**

Belediye Encümeni, belediyelerin yürütme işlerinden sorumlu olan bir organdır ve hem karar alma hem de denetim işlevlerini yerine getirir. Encümen, belediye başkanı, mali hizmetler birim amiri ve belediye meclisi tarafından seçilen üyelerden oluşur. Encümenin görevleri arasında yıllık iş planı, stratejik plan, bütçe ve kesin hesapları gözden geçirerek belediye meclisine sunmak yer alır (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 34). Ayrıca, stratejik plan çerçevesinde kamulaştırma kararları almak, beklenmedik gider ödeneklerini belirlemek ve bütçede işlevsel sınıflamalar arasında geçiş sağlamak gibi mali düzenlemeler de encümenin sorumluluğundadır. Stratejik planın uygulanmasını izler ve gerektiğinde planla ilgili değişiklikler önerir.

Encümen, belediye alacaklarının çözülmesi, taşınmazların kiralanması, satışı ve takası gibi kararları alır. Ayrıca, halka açık alanların açılış ve kapanış saatlerini belirler ve yasalar çerçevesinde cezaların uygulanmasını sağlar (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 34).

### **3.4.3. Belediye Başkanı**

Belediye Başkanı, belediyenin tüzel kişiliğini ve yönetimini temsil eder. Belediye başkanının görev süresi beş yıldır ve çoğunluk oyuyla seçilir. Belediye başkanının görev ve yetkileri, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 38. maddesinde açıklanmıştır. Belediye başkanının başlıca sorumlulukları, belediyenin idaresini stratejik plan doğrultusunda yönetmek, belediye faaliyetlerini ve personel performansını izlemek ve belediye meclisine rapor sunmaktır (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 38). Belediye başkanı, belediyeyi devlet dairelerinde, yargı mercilerinde ve resmi etkinliklerde temsil etme yetkisine sahiptir.

Bunun yanı sıra, belediye başkanı, bütçenin uygulanmasını denetler, belediye personelini atar, taşınır ve taşınmaz malları yönetir ve belediyenin gelirlerini takip ederek tahsilat yapar. Yerel seçimlerden sonra altı ay içinde stratejik plan hazırlama ve yıllık performans planını belediye meclisine sunma zorunluluğu da vardır (5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 41). Başkan, ayrıca halkın huzurunu sağlamak adına

gerekli önlemleri alır ve belediyeye ait sosyal yardımlar için ayrılan ödeneği kullanma sorumluluğuna sahiptir.

Belediyenin organları arasındaki görev ve yetki dağılımı, belediyelerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Belediye Meclisi, karar alma ve denetim işlevlerini yerine getirirken, Belediye Encümeni, yürütme işlemlerini düzenler ve stratejik planların uygulanmasını denetler. Belediye Başkanı ise belediyenin tüm faaliyetlerinin yönetilmesinden sorumlu olup, halkın refahını sağlamak için çeşitli önlemler alır. Bu üç organın işlevsel ilişkisi, yerel yönetimlerin verimli çalışmasını mümkün kılar.

### **3.5. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama**

#### **3.5.1. Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışmalarına Genel Bakış**

Yerel yönetimler bünyesinde gerçekleştirilen plan geliştirme faaliyetlerini ilk olarak 1930 senesinde uygulamaya konulan Belediye Kanunu’nda görmekteyiz. Fakat bu zaman diliminde planlama hususundaki çalışmalar hem yerel yönetimlerin bilgi eksikliği hem de kanunların yeterli olmaması sebebi ile istenen noktaya ulaşamamıştır. Belediyeler bünyesinde planlama faaliyetleri konusunda ilk çağrışım yapan imar planlamasıdır. Bir dönem boyunca faaliyet konması için çalışma yürütülen “İl Mahalli İdare Planlaması” (İLMİP) stratejik planlama bağlamında kritik bir hamle olarak nitelendirilmektedir. Fakat yapılan deneme farklı türden problemler barındırması nedeniyle başarılı olamamıştır. Ülkemizde stratejik planlama çalışmalarına gerek özel sektör gerekse kamuda yeterince önem verilmemiştir. Özellikle son senelerde kamu bünyesinde icra edilen planlama çalışmalarını başlatma hususunda DPT öncülüğünde farklı uygulamalar yapılmıştır. Örnek olarak Haziran 2004 ile birlikte sekiz farklı kuruluşta pilot seviyede stratejik planlama faaliyetleri yapılmıştır. Bu pilot kuruluşlar; (Güngör, 2010)

1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
2. TÜİK
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- 4- Karayolları Genel Müdürlüğü
- 5- Hacettepe Üniversitesi
- 6- Denizli Valiliği

7- İller Bankası Genel Müdürlüğü

8- Kayseri Büyükşehir Belediyesidir.

### **3.5.2. Kamuda Stratejik Planlamamın Hukuki Çerçevesi**

5018 sayılı kanunun dokuzuncu maddesi baz alınarak stratejik planlama çalışmasını meydana getirmekle sorumlu olacak kamusal idare birimlerinin ve bu sürece dair uygulama takviminin saptanması ile beraber söz konusu planların kalkınma plan ve programlarıyla irtibatlandırılması hususunda usullerin ve esasların tespitine Cumhurbaşkanı'na yetki verilmiştir. Bu bağlamda hazırlanmış olan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır (SBB-KİSPK, 2021).

Kamu alanında hesap verilebilirliği sağlayan sistem temel anlamda kurumun stratejik planlama çalışmasının yapılması, dışarıya duyurulması, performans ölçümü ve bütçenin hazır edilmesi ile kamuoyuna sunulması, Sayıştay raporlaması ve denetimini barındıran süreçleri de içerecek biçimde hazırlanmıştır (Efe, 2012: 137).

“24.12.2003 tarihli Resmî Gazetede yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesi'nde” “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” konusu yer almaktadır.<sup>1</sup>

“24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmî Gazetede” yayımlanarak yürürlüğe giren “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamu bütçelerinin koordine edilerek düzenlenmesi, gelişimlerinin sağlanması ve söz konusu sürecin daha aktif bir biçimde uygulanması hedeflenmiştir (Aktürk, 2018).

---

<sup>1</sup> Kamu yönetimleri, kalkınma üzerine yapılan çalışmaların belirli bir çerçeveye oturtularak stratejik planların yapılması ile, bu doğrultuda misyon ve vizyon programlarının belirlenmesi, ölçülebilir hedeflerin takibi ile uygulanan sürecin hedef doğrultusunda ne kadar gerçekleştirilebilir olduğun tespiti yolunu göstererek bu sürece uygun bir plan ve teklifler bütünü hazırlar. Kamu yönetimleri kendilerinden talep edilen hizmetlerin istenen kalitede icra edilmesi hususunda yine kendilerine ayrılan kaynakları yapılacak olan çalışmalar noktasında doğru orantılı ve dengeli bir biçimde kullanmaktan ve hedefe hedeflenen ölçüde ulaşmaktan sorumludur (T.C. Resmî Gazete, 24 Aralık 2003, Sayı: 25326, Madde 9).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006) Madde 5'e göre stratejik planlama sürecinde aşağıdaki genel ilkelere uyulur:

- a) Stratejik planlar, kamu idarelerinin kendi personeli ve idareler tarafından doğrudan hazırlanır.
- b) Kamu idaresinin hizmetlerinden faydalananlar, ilgili sivil toplum kuruluşları, kamu idaresinin faaliyet alanı ile ilişkili diğer kamu idareleri ve paydaşlar sürece dahil edilir
- c) Taşra teşkilatına sahip kamu idareleri, stratejik planlama sürecinde hedefler ve performans göstergelerini taşra birimleriyle birlikte belirler.
- d) Strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde, üst yönetici liderliğinde ve tüm birimlerin aktif katılımıyla çalışmalar yürütülür.
- e) Stratejik planlama sürecinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinden tüm birimler sorumlu tutulur.
- f) Uzun zaman gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce bağımsız bir çalışma olarak başlatılır.
- g) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra birimlerinin stratejik yönetim yetkinliklerini geliştirmek amacıyla gerekli önlemler merkezi idare tarafından alınır.
- h) İlgili tüm kamu idarelerinin birbirleriyle uyumlu, iş birliği içinde ve koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekir.
- ı) Stratejik plan hazırlık süreci Bakanlık ile yakın bir diyalog içinde yürütülür.
- j) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan ilgili tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

### **3.5.3. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Önemi**

Kamusal alanda yer alan gereksinimler ve halihazırda kullanılan kaynaklar baz alındığında kamu yönetimlerinin uygulamalarını belirli bir plan dahilinde yapmaları kritik bir durumdur. Planlayarak yapılan hizmet faaliyeti, söz konusu alanlarda gereken politikanın üretilmesi, kararlaştırılan politikanın bütçeye dayandırılması ile birlikte faaliyete geçirilerek etkin bir biçimde takip edilmesi ve analizinin sağlanması

olarak kabul edilen stratejik planlama; diğler boyutu ile bütçe yönetimi sürecine katkı sağlarken, bir başka boyutu ile idari yapıların kurumsal bağlamda kültürlerinin ve kimlik oluşumlarının sağlanması ile beraber inşa edilmesini önemli desteklerde bulunduğu gözlemlenmektedir (SBB-KİSPK, 2021).

Yılmaz'ın, Can'dan aktardığına göre, stratejik planlama olgusunun kamu koordinesi noktasında sunduğı katkılar şu haliyle maddelere dönüştürülebilir: (Yılmaz ve Kılavuz, 2002)

- Tanımlı bir misyon çerçevesinde organize olan kamu idaresi ilerleme noktasında mesafe kat edecektir.
- İç oluşum ve dış oluşum analizine entegre olmakla birlikte yapının yumuşak noktaları ve karşı karşıya kalabilme ihtimali olan olumsuz durumları daha pratik aşabilen, öte yandan ortaya çıkması gereken güçlü yönlerini de tespit edip geliştirerek bu süreçten maksimum faydayı oluşturabilen idareci kaynağı zamanla oluşacaktır.
- Girişken ve atılcı dinamikler öne çıkmakla birlikte, bunun getireceğı fayda düşünüldüğünde kamu idarelerini daha çok müşteri merkezinde toplayacaktır. Söz konusu kurumlar ortaya koyacakları vizyonlar ile gelecek projeksiyonlarını oluşturup buna göre hareket edeceklerdir.
- Takip, analiz ve ölçüm faaliyetleri ile kuruluşun göstermiş olacağı gelişim süreci izlenecektir.
- Farklı sorunlara yol açan girişimler süreci sonunu beklemeden düzenlenebilecektir.
- Oluşturulan faaliyet raporu çalışmaları sayesinde başarı ölçümlemesi yapılabilecektir.
- Halihazırda bulunan sistemi ile modern devlet anlayışı tüm problemleri çözüme kavuşturamasa da sosyolojik, iktisadi, teknik, politik ve kültürel referansların bütünleşik bir biçimde etkileşimleri sağlanmalıdır.

#### **3.5.4. Stratejik Planlama Sürecinde Belediyelerde Yaşanan Sorunlar**

Öztop (2007) yapmış olduğu çalışmada stratejik planlamada yerel yönetimlerin yaşamış oldukları problemleri maddeler halinde belirlemiştir;

1. Teşkilatlanma ve eleman eksikliği.

2. Ön hazırlıkların yetersiz oluşu.
3. Kanunun ön hazırlık bağlamında yeterli düzeyde planlanmayışı.
4. Tüm şehirleri içine alacak ve koordine edecek bir sistemin dizayn edilememesi.
5. Belediyelerin karar organlarının söz konusu planlama sürecine katılımlarının olmaması.
6. Belediyelerin bütçelerindeki eksiklikler.
7. Konuyla alakadar olması gereken tüm çevrelerin fikirlerinin dinlenmemesi.

Ayrıca farklı çalışmalarda özetle aşağıdaki problemlere temas edilmiştir;

- **Değişim Korkusu:** Etkin diyalog modeli, dönüşümün ilk yapıtaşısıdır. Bu dönüşümü istemeyen bir yapı iç dinamiklerine dönüşüm kararlarında cesur olabilmek şansı verebilmelidir. Doğru bir diyalog kanalı, örtülü direnç nedenlerinin analiz edilmesi ile birlikte süreci daha pratik hale getirecektir (Yazır, 2015: 48).
- **Siyasi Sorunlar:** Klasik idare bilimi perspektifi ile bakıldığında tüm sürecin devlet tarafından yapılması durumu söz konusudur. Siyasi kanaatin ve tercih etme hakkının ortadan kaldırılması yerine, bürokrasi ile uyum içinde çalışması işleri pratik hale getirebilir. Siyasi ve teknik donanıma sahip çalışanlar siyasi irade biçimine şekil vermek yerine bu iradenin etrafında oluşan beklenti ve ihtiyaçların karşılanması ve çözüm geliştirilmesi için çaba sarf ederek dengeli bir süreç izlemelidir (Şaylan, 1974).
- **Yetki Sorunları:** Özel sektörde var olan şirketler piyasa ekonomisine göre konumlanan oyuncularlardır. İdarecilerin esnek hareket edebilmelerini piyasanın konjonktürü tayin etmektedir. İdareciler için serbestlik durumu yoktur veya dar kapsamlıdır. Yönetme durumunda bulunanların aldıkları kararlar çerçevesinde pozisyon almak zorundadırlar (Özgür, 2005: 24-26).
- **Karar Alma Sorunları:** Kamuda yer alan kurumların yukarıdan aşağıya yapıları ve işlevsel çalışma yöntemlerine bağlı bir teşkilat kültürleri vardır. Mevcut anlayışta kurum kültürü yeni düşünce biçimlerine karşı direnç gösterir. Klasik yapılar kendilerine özgü iç kanunlardan ve dinamiklerden oluşur. Bu

durum uzun vadeli, stratejik hareket etmenin önünde engel oluşturmaktadır (Dinçer, 2004: 452-454).

- **Kaynak Kullanımı Sorunları:** Kamu kurumlarının anlayışlarının merkezinde kar kazanma yerine fayda üretme esastır. Bu durum kaynakların gerçek ihtiyaçlar yerine sosyal ve siyasal olanın belirlediği alanda değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu önceliklendirme performans ve niteliğin önemsizleşmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlamanın harekete geçme mekanizması sıkışmaktadır (Çevik, 2000: 86-89).
- **İdari Birimlerin Etkinlik Sorunları:** Liderlik olgusu ve stratejik yönetim anlayışı birbirleri ile aynı şeyler değildir. Liderlik yeteneklerine sahip olmayan kamu yöneticileri stratejik idare fonksiyonlarını yerine getirmek konusunda zorlanırlar. Bu durum sadece başı çeken lidere de bağımlı değildir. Yapının her ferdi alakadar eden birimlerin etkin ve verimli olmasıyla da doğrudan bağlantılıdır. Değişkenlik gösteren dış dinamiklere entegre olmak, lider olanın ekibini kanalize etmesi ile mümkündür (Bağdigen, 2007: 32-34).
- **Yetersiz Çözüm Alternatifleri:** Mevcut durumda bulunan problemlerin çözüme kavuşturulmasında özel sektör kamuya göre daha pratik hareket etmektedir. Bunun yanında özel sektör yenilikleri uygulama konusunda daha eğilimli ve istekli iken kamu bu konuda da yavaş ve isteksizdir. Geleneklere bağlı kamu idari anlayışının vatandaş ile olan diyalogundaki kopukluklar, idarecilerin eksiklikleri, organize yapıdaki kaos ve istihdam alanının yapılan yanlışlar değişim sürecini zorlaştırarak alternatif çözümlerin bulunmasının önüne geçmektedir (Eren ve Durna, 2002: 73).
- **Yönetim Anlayışı Sorunları:** Kamuda örgütlü hareket etme ve iş bölümünün yapılması, işlevsel yetkilerin dağılımına bağlıdır. İç yapı oldukça sert ve otoriterdir. İş yapanların karar alma süreçlerinde katkıları ve ağırlıkları yok gibidir. Yapı içerisinde yer alan bürokratik tutukluk ve kuralcı anlayış tüm süreci baştan sona olumsuz yönde etkilemektedir (Yazır, 2015: 55).
- **Finansal Sorunlar:** Özel sektör alanında değerlendirilen yöntemler, kamu idaresinde tercih edilmemektedir. Know-how ve deneyim eksikliği, bu yapıların kuruluş felsefelerinden ve varoluş nedenlerinden kaynaklanmaktadır. Rekabet durumunun olmaması, muhasebe boyutunda kamu borçlanması

sistemi ve genel karmaşa ilkesi, mali yönetimde yaşanan sorunlar olarak ortada yer almaktadır (Yazır, 2015: 56).

- **İşgücü Sorunları:** Kamuda görev alanların memnuniyet durumlarını ve motive kaynaklarını olumsuz yönde etkileyen nedenlerden biri ücret rejimi meselesidir. Bununla birlikte teşvik edici programların düzensizliği ve ilgi çekmeyen iş ortamları, bireysel gelişim imkanlarının azlığı veya yokluğu kariyer gelişimine izin vermeyen otoriter idari anlayışın bir yansımasıdır (Yazır, 2015: 57).

“Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda” (2007-2013) yer bulan “Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyon Raporu’na” göre, planlama süreci ve strateji üretimi hususunda negatif taraflar şunlardır: Uzman eksikliği ve eğitimin yetersiz seviyede oluşu, örgütlenme kabiliyetinin zayıf olması, finansman hususunda yaşanan aksaklıklar, etkin katılımın zayıf olması ve merkeziyetçi anlayış ile birlikte sahiplenmeme durumudur (DPT, 2006: 25-28).

Ortaya çıkan diğer problem, belediyelerin yetersiz kapasitelerinden kaynaklanan teknik, mali ve sosyal açıklardır. Bununla birlikte, bazı sorunlar danışmanlık hizmeti satın alınarak çözülebilir, ancak mali konulardaki açıklar büyük ölçüde merkezi hükümetin yaklaşımına bağlı görünmektedir. Belediyeler de özel sektörle iş birliği yaparak ek finansman oluşturmaya çalışıyor. Bu bağlamda, hizmet alan danışmanlar tarafından mevcut kaynakların daha akılcı bir şekilde kullanılması umulabilir. DPT raporunda da belirtildiği gibi, stratejik planlama sürecinin en göze batan eksiklikleri; nitelikli ve eğitilmiş personel eksikliği, yetersiz yasal düzenleme, yetersiz bilgi, ekonomik sorunlar, yetersiz katılım ve merkezi yaklaşımın sebep olduğu sorunlar ile kendini göstermektedir (Önem, 2012).

Güngör’ün (2010) yaptığı çalışmada stratejik planlamada yaşanan sorunlara aşağıdaki çözüm önerileri getirmiştir:

1. Her şeyden önce yerel yönetimlerde yer etmiş olan geleneksel idare anlayışının terk edilmesi gerekmektedir. Bu anlayış biçimi, görevlilerin verdikleri hizmeti mevzuat ile sınırlandırmalarına neden olmaktadır.
2. Üst düzeydeki yöneticilerin süreci desteklemesi ve yönlendirmesi, stratejik plan başarısının ön koşuludur. Belediyelerde bulunan üst düzey yönetimin, stratejik planlama ve yönetim biliminde yer bulan kavram ve tekniklerin

iyi anlamaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticinin alt birimleri yönlendirmesi vazgeçilmez bir unsurdur.

3. Belediyelerin yönetsel ve finansal serbestiyetten mahrum olmaları da çözüm geliştirmelerinin önünde engel teşkil etmektedir. Yereldekiler, merkezdekilere bağımlıdır ve sürekli bir mücadele durumu içindedirler.
4. İdareci olanlar uzun soluklu projeksiyon oluşturma ve stratejik düşünmeyi öncelikli gündemlerine almak zorundadırlar. Genel anlamda siyasi kaygı ve beklentiler bu durumun önünde engel teşkil etmektedir.
5. Merkezden bağımsız ve esnek, imkanları geniş olan bir yerel yönetim strateji geliştirme ve planlama konusunda daha reel işler başarabilir. Bu anlamda siyasi bağımsızlığın olmayışı stratejik planlamanın oluşum ve uygulama süreci önünde engeldir.

### **3.6. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Kılavuzları ve Rehberleri**

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” (2006) Madde 5(h)’ye göre kamu idarelerinin stratejik planlarını; 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, bu yönetmeliğe, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna, üniversitelere, kamu sermayeli işletmelere ve belediyelere yönelik ya da stratejik planlama sürecinin belirli bir bölümüne ilişkin Bakanlıkça hazırlanan rehberlere ve tebliğlere uyarak hazırlamaları gerekmektedir.

Zaman içerisinde kılavuzlarda yer alan ve stratejik planlamaya etkisi önemli olan bazı bölümlere dair veya genel olarak yapılan analizlerin daha verimli yapılabilmesi için dar kapsamlı yeni kılavuz ve rehberler yayınlanmıştır.

Bu bölümde stratejik planlama sürecinde belediyelerin yararlanabileceği kılavuz ve rehberlerin amaçları ve kapsamı özet olarak anlatılmıştır.

#### **3.6.1. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-KİSPK (Sürüm 3.1, 2021)**

“Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, ilgili kurumlara özel olmakla birlikte tüm kamusal birimler için de bazı noktalara dikkat çeken ana rehberdir (SBB-KİSPK, 2021:3-4).

Bu kapsamda “Kılavuzu” incelemek gerekirse kamu idarelerine stratejik planın pek çok aşamasında (hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme) yol göstermeyi ve bazı hususlarda destek olmayı hedeflemektedir:

- Sahip olunan imkanların yerli yerinde kullanımı ile hedef ve amaçların öncelik verilmesinde verimliliği yükseltmek
- Stratejik yönetimin diğer unsurlarıyla stratejik plan arasındaki ilişkinin daha sağlam kurulmasına katkıda bulunmak
- Kamu idaresinde nitelikli raporlamayı esas kabul ederek açıklık ve tüm çıplaklığıyla yöneltilen soruları doğru yanıtlamayı sorumluluk kabul etmek
- Performans değerlendirmesini iyileştirerek objektif karar verilmesini desteklemek
- Tehlikeleri dikkate alarak hedef ve amaca dönük değerlendirmeler neticesinde yeniden amaç ve hedefleri tespit etmek (SBB-KİSPK, 2021: 4).

“Kılavuz, stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması ana bölümlerinden oluşmaktadır” (SBB-KİSPK, 2021: 4).

### **3.6.2. Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi-BSPR (2019)**

Kamu idaresi ve mali yönetim reformlarının bir parçası olarak yerel yönetimlerde yürütülmekte olan stratejik yönetim süreci bazı esaslar üzerine kurulur: Bütçe hazırlama, belediyelerin uzun ve orta vadeli dikkat kesildiği noktaları tayin etmek, mali disiplini kurmak, olanakları stratejik üstünlüklere göre bölüştürmek ve verimli kullanılmasının takip edilmesiyle birlikte hesap verilebilirliği sağlamak (SBB-BSPR, 2019:1-2).

Yerel yönetimler için stratejik planlama süreci bütünüyle bu kılavuzda hususen beyan edilmiş ve düzenli bir sunumla iş akış diyagramlarına yer verilmiştir.

Belediyelerde stratejik planlama;

- Kent sakinlerinin hayat şartlarını iyileştiren veya aksatan olası durumları algılamak,
- Kentin uzun vadeli planlarına varmakta uzlaşma sağlamak ve anlaşmaya

varmak,

- Arzulanan yere varmak için belediye olanaklarından etkili biçimde yararlanma yollarını aramak ve
- Hangi kurumda ve ne yapması gerektiğini ifade eden devamlı ve düzenli bir akıştır (SBB-BSPR, 2019:2).

Belediyeler kentin geleceğine yön verebilmek için iki esas araca başvurur:

1) Kentteki ulaşım, endüstri, turizm, konut, sosyal donatı alanları vb. farklı fonksiyonların paylaşımına ve konumlandırılmasına destek olan imar planlaması,

2) Belediyenin görev, sorumluluk ve yetkileri kapsamında olanakları kullanım önceliklerini tespit eden stratejik planlama (SBB-BSPR, 2019: 2).

Birlikte üstünlük ilişkisi bulunmayan iki plan süreci de birbirini etkileyerek, kentin istediği geleceğe erişmesi için kurumsal, toplumsal, mekânsal çerçeveleri olan iz düşümleri oluşturur.

Belediye stratejik planı sadece belediye tüzel kimliğinde bulunan müdürlük, daire, şube gibi destek ve hizmet birimlerine rehberlik eden bir beyan değildir. Bununla birlikte;

- 1) Ayrı bütçeli, kamu tüzel kişiliğine sahip, belediyelere bağlı, su ve kanalizasyon, ulaştırma, benzeri hizmetleri uygulayan bağlı idareler ve
- 2) Belediyelerin direkt veya bağlı idareleri ile ortak olunan şirketler tarafından sermayesinin yarısından fazlasına haiz belediye şirketlerine stratejik bir alan açar (SBB-BSPR, 2019: 2).

BSPR’de belediye başkanını ifade ederek “başkan” ifadesi kullanılırken KİSPK’de ilgili bakanı ifade ederek “bakan” ifadesi kullanılmaktadır. Ayrıca KİSPK’de yer alan “Program-Alt Program Analizi” BSPR’de yer almamaktadır.

### **3.6.3. Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi (2018)**

Rehber ve “kılavuzların ilerlemesinde kamu idaresi tarafından ifade edilen kritik noktalardan biri kamu idarelerinin stratejik plan düzenlerken faydalanacakları çeşitli analiz metotları ve teknikleri oluşturmak olmuştur. Bu isteğe cevap vermek

maksadıyla “Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi” oluşturulmuştur (SBB-SPAYR, 2018:1).

Bu rehber ile stratejik plan oluştururken yönetimlerin uygulamakla yükümlü olduğu analizler ve hazırlık programlarında gereksinimlerine dayanarak tespit edecekleri farklı analizlerle stratejik plan düzenlenirken gerçekleştirebilecekleri farklı metotlar rol almaktadır. Bu metotların gerçekleştirilmesinde uzman desteği alınması sürecin verimli geçmesini ve sıkıntı çekmeden uygulanmasını sağlamaktadır (SBB-SPAYR, 2018: 1).

Bu rehberde; “Senaryo Analizi”, “Sorun Analizi”, “Risk Analizi ve Yönetimi”, “İş ve Süreç Analizleri” ve “Eğitim İhtiyacı Analizi”; “Çalışma Formları”, “Beyin Fırtınası”, “Fikir Tepsisi”, “Mülakatlar”, “Delphi”, “Odak Grup Çalışmaları”, “Arama Konferansı”, “Kıyaslama” ve “Ağaç Diyagramı” yöntemleri süreç akışları ve örnekleriyle birlikte anlatılmaktadır (SBB-SPAYR, 2018).

#### **3.6.4. Performans Programı Hazırlama Rehberi-PPHR (2009)**

Kamu mali idaresi sahasında yapılan yeniliklerin yasal kapsamını meydana getiren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamu imkanlarının etkin, hesaplı ve randımanlı kullanımı ile birlikte açıklık ve şeffaflık prensiplerini öne çıkarmıştır. “Performans esaslı bütçeleme sistemi” bu prensiplerin yürürlüğe girmesini kolaylaştırmak için kamu mali yönetimi düzenini içeren esas metot ve tekniklerden biridir. Performans esaslı bütçeleme sisteminin ana öğelerini “performans programı”, “stratejik plan” ve “faaliyet raporları” meydana getirmektedir. Performans programları ve stratejik plan aracılığıyla kamu yönetimlerinin esas politika hedefleri ve bunların kaynak gereksinimleri arasındaki ilişki oluşturulmaktadır. İlgili dokümanlarda tahmin edilen hedeflere dair meydana gelenler de “faaliyet raporları” vasıtasıyla halka duyurulmaktadır (SBB-PPHR, 2009: 1).

Söz konusu rehberin temasında da performans programlarının; bütçeler ve stratejik planlar arasında sağlam bir ilişki oluşmasını meydana getirme fikri yatar. Bu çerçevede performans hedeflerine hangi ölçüde yaklaşıldığını tartmak, takip etmek ve yorumlamak amacıyla meydana getirilen performans göstergeleri de ilgili programda zikredilmektedir (SBB-PPHR, 2009: 1).

“5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesi” ile kamu yönetimlerine uygulayacakları etkinlik ve hizmetlerin kaynak gereksinimini, performans gösterge ve hedeflerini kapsayan performans programının hazırlanması mecburiyeti getirilmesine karar verilmiştir. Bakanlığa<sup>1</sup> -5018 sayılı Kanunla tanımlanan görev ve sorumlulukla beraber düzenlenen “Performans Programı Hazırlama Rehberi” ile performans programlarının düzenlenmesi sürecinde kamu yönetimlerine destek olacak bir dokümanın meydana getirilmesi gayesi taşınmaktadır (SBB-PPHR, 2009: 2).

PPHR’de performans programının hazırlanış süreçleri ve “Performans Hedefi”, “Faaliyet Maliyetleri” ve “İdare Performans” tablolarının nasıl doldurulacağı anlatılmaktadır. Bu rehberde yer alan “Toplam Kaynak İhtiyacı” ve “Faaliyetlerden Sorumlu Harcama Birimlerine İlişkin Tablo” tabloları BSPR’de de yer alırken diğer tablolar yer almamaktadır.

### **3.6.5. Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi-FRDR (2014)**

Kontrol ve yardım gruplarında uygulanacak çalışmalar ile yorumlama ve listeleme aşamalarını tayin etmek üzere bu rehber düzenlenmiştir. Rehber; “Genel Faaliyet Raporunun Değerlendirilmesi”, “Faaliyet Genel Değerlendirme Raporunun Yazılması”, “Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporunun Değerlendirilmesi”, “İdare Faaliyet Raporlarının Değerlendirilmesi” başlıklarını içermektedir:

- İdare Faaliyet Raporlarının Değerlendirilmesi Bölümü; değerlendirme esasları, mali bilginin değerlendirilmesi, performans bilgisinin değerlendirilmesi, genel değerlendirme, rapor formatıyla ilgili konuları;
- Genel Faaliyet Raporunun Değerlendirilmesi Bölümü; değerlendirme esasları, genel faaliyet raporunda yer alan bilgilerin değerlendirilmesi, genel değerlendirme ve rapor formatı hakkındaki konuları;
- Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporunun Değerlendirilmesi Bölümü; mahalli idareler genel faaliyet raporunda yer alan bilgilerin değerlendirilmesi,

---

<sup>1</sup> Kamu yönetimlerinin bütçelerini stratejik planlarında ifade edilen vizyon, misyon, stratejik hedef ve amaçlarla tutarlı ve performans ilkesine bağlı olarak düzenlemelerine dair konuları tespit etmek Maliye Bakanlığı’nın sorumluluğundadır (SBB-PPHR, 2009: 19).

genel değerlendirme, değerlendirme esasları ve rapor formatına ilişkin hususları;

- Faaliyet Genel Değerlendirme Raporunun Yazılması Bölümü; rapor formatına ilişkin hususları ve raporun yazılmasına ilişkin süreçleri hazırlamaktadır,
- Ayrıca incelemeye dair formlar ek olarak verilmiştir (SBB-FRDR, 2014: 1).

### **3.6.6. Performans Denetimi Rehberi-PDR (2014)**

Bu rehber, performans kontrolüne ilişkin halihazırdaki kamu mali idare modeli ve enternasyonal etkili yürütme misalleriyle uyumlu bir kapsam oluşturmaktadır. Bu bağlamda kurumsal boyut genişlemesi ve mali idare modelindeki farklılıklarla beraber süregelen bir ilerleme süreci içerisinde yer alacaktır. Mevcut rehberde yer verilen hususların pek çoğu pratikte edinilecek tecrübe ve becerilerle devamlı süzgeçten geçirilecek ve ayrıntılı incelemeye tabi tutulacaktır (SBB-PDR, 2014: 1).

Kurumsal düzeyde performans kontrolü aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Yönetimin program ve proje dokümanlarının rehberliğinde takip edeceği istikameti meydana getiren hedef ve amaçlarıyla mali program uygulaması neticesinde elde edilen hizmet çıktılarının performans göstergeleri boyutunda incelenmesiyle ortaya konmaktadır.
- Bu kapsamda ifade edilen performans kontrolü neticesinde düzenlenen kontrol (denetim) raporu yönetimin yıl sonundaki verimini dönem başındaki hedefleriyle mukayese ederek gözler önüne sermektedir.
- Düzenlenen kontrol raporunun kurumsal verimin, etkinliğin ve etkililiğin nesnel olarak özgür bir anlayışla ifadesidir. Bu büyük bir öneme haizdir (SBB-PDR, 2014: 1).

5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle beraber performans temelli mali program mekanizmasına geçiş yapılmıştır. Bununla birlikte kamu yönetimlerinin, performans programları vasıtasıyla mali programlarını yıllık performans hedefleriyle örtüştürmesi beklenmektedir. Kamu yönetimlerinin ayrıca uzun ve orta dönemli hedef ve amaçlarıyla göstergelerini stratejik planda göstermeleri şartı aranmaktadır. Kamu yönetimlerinin hizmet raporu vasıtasıyla performanslarını söz konusu gösterge ve hedeflerle bağlantı kurarak listelemesi istenmektedir (SBB-PDR, 2014: 5).

Yönetimler aşağıdaki dokümanları düzenleyerek performanslarını, hedeflerini ve faaliyetlerini (hizmetlerini) halka, mahalli idare meclislerine ve TBMM'ne arz etmektedir. Bu sistemle hesap verebilir, açık, şeffaf bir bütçe idare modeli hazırlanması amaçlanmaktadır. Performans temelli mali program modelinin esasını şu belgeler meydana getirmektedir:

- Performans programı,
- Faaliyet (hizmet) raporu,
- Stratejik plan (SBB-PDR, 2014: 5).

Kamu yönetimini esas olarak yürütülen performans kontrolü, temelde yıllık sistemli denetimle eşgüdümlü hareket etmektedir. Performans kontrolü süreci dört basamakta gerçekleştirilir:

1. Planlama (Hazırlık)
2. Uygulama (Pratik)
3. Raporlama (Listeleme)
4. İzleme (Takip) (SBB-PDR, 2014: 7).

### **3.6.7. Katılımcılığın İlkeleri: Katımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu-KİK (2012)**

Kılavuz, sunulan hizmetlerin ve ileri sürülen politikaların nitelik bakımından iyileştirilmesini ve geliştirilmesini kolaylaştırmak için gerek politika geliştirme gerekse stratejik planlama aşamalarında paydaş tekniklerinden yararlanan kamu kurumlarını yönlendirmek üzere uygulamaya koyulmuştur. Kılavuzda katılım (paydaşlık) ile ilişkili bazı kavramların tanımlarına, paydaşlık prensiplerine, paydaşlığa dair çeşitli bakış açılarını ifade eden sistemlere, prensiplerin uygulanabilirliğine ilişkin pratik örneklere, paydaşlık projeleri hazırlarken faydalanılacak araçlara, paydaşlığın tasarlanması ve kontrol edilmesi aşamalarına ve kılavuzda verilen kapsamla ilişkili İngiltere kaynaklı farklı örneklere değinilmiştir (SBB-KİK, 2012: 1).

Söz konusu kılavuz, paydaşlık taslağı planlayan, tatbik eden veya idare edenler için temel esas olarak planlanmıştır. Paydaşlık projeleri sürdürmek için paydaşlığın

tasarlanması ve kontrol edilmesi odak noktası olmuştur. Paydaşlık projeleri sürdüren devletleri yönlendirecek prensip ve örnek pratikleri gözler önüne seren kılavuzda, bu prensiplerin hayata nasıl tatbik edileceğine dair örnekler ile paydaşlık projeleri tasarlariken yararlanılacak bazı faydalı vasıtaları da barındırmaktadır (SBB-KİK, 2012: 5).

### **3.6.8. Paydaş Anketleri: Stratejik Yönetim Süreçlerinde Paydaş Anketi Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberi-PAR (2012)**

Katılımcı anketi, paydaşların tamamını simgeleyen bir kısmın ayrıntılı araştırılarak, katılımcıların tamamına dair saptamalarda bulunmayı kolaylaştıran bir tekniktir. Bu anketlerin amacı; spesifik katılımcı topluluğu hakkında düzenli ve devamlı bir şekilde bilgi toplanmasıdır. Bu şekilde bilgi, düşünce ve istekleri tespit edilmek istenen katılımcı grubuna dair veri toplanmaktadır. Katılımcı anketiyle paydaşlardan istenen sorulara klasik bir anket formu ile cevap vermesi beklenir. İlgili anket sonuçları sayılarla ifade edilmektedir (SBB-PAR, 2012: 2).

Rehberin amacı kamu kurum ve kuruluşlarına, stratejik plan aşamasında katılımcı anketi uygulamak ve katkı sağlamaktır. İlgili rehber sosyal bilimlerde kabul gören sayısal inceleme teknikleri ve uygulamadaki mevzuat göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Rehber, anket yürütme tekniklerini etkin, uyumlu, uygulanabilir biçimde klasik anket pratiğini temel basamaklarla ifade etmeyi temel kabul etmiştir. Hazırlık, veri işleme, analiz ve uygulama standart katılımcı anketinin basamaklarını oluşturur. Analiz ve veri işleme basamakları sonlandırılıp katılımcı anketi tamamlandığında varılan sonuçlar temel anlamda stratejik planın hedef, amaç ve strateji meydana getirmesinde katkıda bulunur (SBB-PAR, 2012: 2).

Özetle katılımcı anketi şu basamaklarla hazırlanır;

- En uygun teknik belirlenir ve anket formu hazırlanır. Alandan bilgi toplanır, geliştirir, sayısal metotlarla irdeler. Çıktılar tahlil edilir (SBB-PAR, 2012:2).
- Sonuçlardan nasıl ve nerede yararlanılacağına ilişkin tahminde bulunmak gerekmektedir (SBB-PAR, 2012: 4).
- Katılımcı anketinin ne için yapıldığı tespit edildikten sonra genel bir strateji tanımlanır (SBB-PAR, 2012: 5).

- Paydaş analizi rehberliğinde örnekler ve anket idaresine dair saptamalar ortaya atılır (SBB-PAR, 2012: 5).

### **3.6.9. Dijital Katılım Rehberi-DKR (2012)**

Dijital Katılım Rehberi, kamu kuruluşlarının etkin ve verimli dijital katılımı sağlamak amacıyla hangi stratejileri önceliklendirmesi gerektiğini temel esaslarıyla tanımlamaktadır (SBB-DKR, 2012: 5).

Dijital diyalogdan bazı hususlarda faydalanılır:

- Dijital paydaşlık faaliyetlerinin nasıl oluşturulacağı ve planlanacağı,
- Halkın iştirakinin nasıl arttırılacağı,
- Ortaklarla teması arttırmak için birtakım vasıtaların hangi yollarla tespit edileceği (SBB-DKR, 2012: 5).

Dijital katılım tek boyutlu bir kalıba sahip değildir. Hedef kitle, kurum, gerçekleştirilen işler, politika işleyişindeki konuma bağlı değişmektedir. Bununla birlikte rehber vazgeçilmez monoton kurallara sahip değildir (SBB-DKR, 2012: 5).

Rehber, dört bölümden oluşmaktadır:

- 1. Bölüm: Devlet stratejisi ile ilgili veri sunarak eşitlikçi katılımı özendirerek katılım kültürlerine destek oluşturmaktadır.
- 2. Bölüm: Çevrimiçi İletişim İlkelerine yer verilmektedir.
- 3. Bölüm: Bir katılım uygulamasının geliştirilmesinde gerekli süreçleri genel olarak işlemektedir.
- Son bölüm: “Çevrimiçi İçeriğin Geliştirilmesi ve Yönetilmesini” kapsamaktadır (SBB-DKR, 2012: 5).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

Bu bölümde BSPR ve literatür taramasından yararlanılarak stratejik planlama sürecinin temel aşamaları anlatılmaktadır. Ayrıca bir belediye için stratejik planlama tasarımını hazırlarken uyması gereken kriterler bu literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. Oluşturulan kriterlerden araştırmamızda "Değerlendirme Kriterleri" olarak yararlanılacaktır.

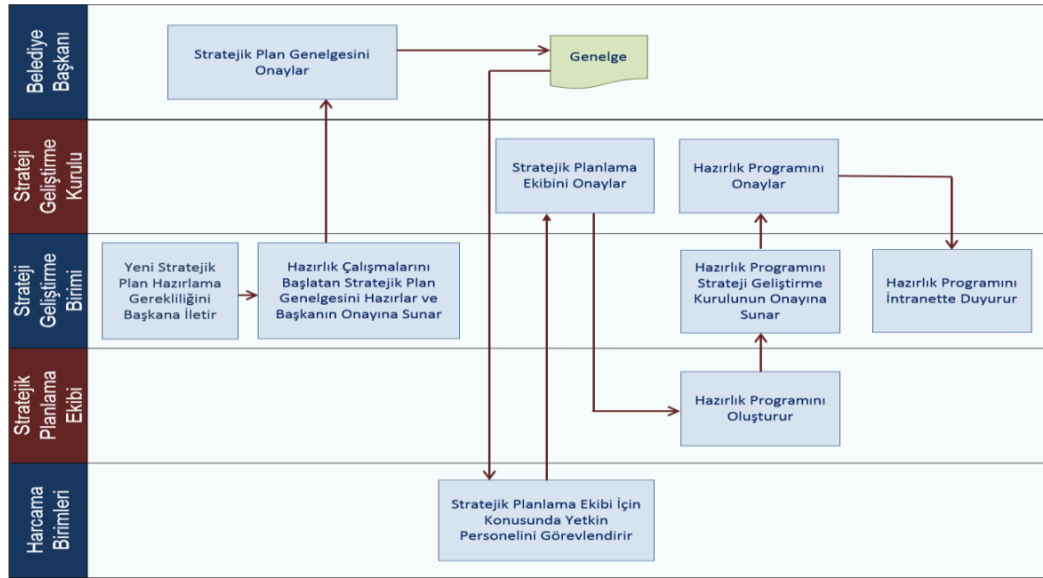
#### **4.1. Stratejik Planlama Hazırlık Süreci**

Hazırlık aşaması, stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır. Bu basamakta, organizasyon içindeki bazı departmanlar stratejik planlama sürecini başlatmalıdır. Karar verici organların ve kişilerin kimler olduğu ve stratejik planda hangi kişi ve kuruluşların yer aldığı bu aşamada belirlenecek unsurlar olarak kabul edilir (Kutlucan, 2009: 66; Arıkan, 2016: 24)

Hazırlık süreci planın benimsenmesi, planlama sürecinin organizasyonu, hazırlık programının oluşturulması basamaklarından oluşmaktadır. Stratejik planlamanın başarısı şu üç şeye bağlıdır: stratejik planın halkı anlayıp sürece dahil etmesi, halk tarafından anlaşılabilmesi, başkan ve tüm kurumun plana sahip çıkması. Süreçte; Başkan, Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi, Stratejik Planlama Ekibi ve Harcama Birimleri görev alır (SBB, 2019: 4-7).

Stratejik planlama sürecinde yer alan personelin bilgi ve becerilerinin artırılması kritik öneme sahiptir. Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, stratejik planlama ekibinin ve diğer ilgili personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini, bu doğrultuda eğitimin içeriği, süresi ve katılımcıların tanımlanmasını önermektedir. Bu adımlar, stratejik planlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir (SBB-BSPR, 2019:7).

Şekil 4.1’de stratejik plan hazırlama sürecinde yer alan birim, kişi ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.



**Şekil 4.1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci**

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019:7

Stratejik planın kritik aşamaları ve şartları yapılan araştırmalar neticesinde ortaya atılmaktadır. Durum analizi öncelikli ilk şarttır. Kurumun röntgeni çekilir, kurumun şimdiki mevcut durumu ve yapısı net bir şekilde masaya yatırılır. Röntgen ayrıca kurum için artı ve eksi koşulları da tanımlamalıdır. Kurumun ulaşmak istediği hedeflerin bu koşullar çerçevesinde gerçekçi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (SBB-KKSPK, 2003).

**Kriter 1.1.** Stratejik plan çalışmalarından önce hazırlık çalışması yapılarak planlama süreci organize edilmeli ve ilgili görevliler belirlenmelidir.

**Kriter 1.2.** Stratejik plan hazırlık sürecinde görevli personellere eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı ve görevli personel eğitiminin içeriği belirlenmelidir.

#### 4.2. Durum Analizi

Durum analizi kurumun kendini tanıması, neler yapıp yapamayacağını kestirmesi, yeterlilik düzeyini ölçmesidir. BSPR’de Durum Analizi "Neredeyiz?" Sorusunun araştırıldığı bölüm olarak anlatılır (SBB, 2019:8). Neredeyiz sorusunun cevabı kuruluşun bakış açısını, mevcut konumunu, içeride ve dışarıda meydana gelen

olaylardan ne seviyede etkileneceğini tespit etmeye ve bulunduğu yerin stratejik özelliklerini tanımaya yardımcı olur.

Kaplan (2013) yazısında şu cümleye yer vermiştir; “Yer’iniz, bakışınızı belirler, yâr’ınızın ve yarın’ınızın şarkısını besteler. Konum’unuz, konu’nuzu da belirler. Elbette ki, konu’nuz da hem konum’unuzu ve konuştuğunuz yeri, hem de konuşmanızı ve konuştuğunuz şeyi belirler”. Kaplan’ın dediğinden anlaşılacağı üzere yer yani konum insanın nereden baktığını, nasıl bakması gerektiğini, sevdiği/sevmesi gerektiği şeyleri, ilgilendiği konuları ve yaydığı mesajları (misyonunu) ve gelecek tasavvurunu (vizyonunu) belirler. Neredeyiz? sorusu da bir kurum için fiziki, coğrafi, hiyerarşik, istatistiksel, ekonomik, siyasi, psikolojik ve sosyolojik açıdan konumunu ve bununla birlikte yukarıda ifade edildiği gibi misyon ve vizyonunu belirler.

Durum analizinin amacı uzun vadeli planda kurumun nerede olacağı, hedeflerinin ne olacağı, yönetim anlayışının ne şekilde oluşturacağını belirlenmesidir. Durum analizinin kapsamında kurum ve çevre ilişkilerinin analiz edilmesi sonucunda kurumun istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi de yer almaktadır. Kurumun halihazırdaki durumu yapılan analizler neticesinde ortaya konmaktadır (Öztemel, 2001: 156).

Durum analizi güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesiyle dış tehditlerden kaynaklanan zararı en aza indirmek ve fırsatlardan en üst düzeyde faydalanma stratejileri formüle etmelidir. Sosyo-kültürel, politik, ekonomik ve teknolojik açıdan değişim ve gelişim göstererek başarıyı kritik düzeyde arttırmaktadır. Dolayısıyla bu analizler, stratejik planlama sürecine ve organizasyonel başarıya önemli ölçüde pozitif değer katmaktadır. (Akgemci ve Güleş, 2010:28).

#### **4.2.1. Kurumsal Tarihçe**

“Geçmiş, geleceğin malzemesidir” (Meriç, 2017:105). Cemil Meriç’in bu sözünde de ifade edildiği gibi geçmişini bilmeyen geleceğini inşa edemez. Stratejik planda kısa ve öz bir tarihçe olması istenmesine karşın kurumların tarihlerini derinlemesine incelemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir (SBB-BSPR, 2019:9).

Kurumun hangi amaçlar gözetilerek kurulduğu, günümüze kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli yapısal değişiklikler analitik pencereden değerlendirilir (Maliye Bakanlığı, 2004:27). Tarihsel gelişimin incelenmesi ile kurumun yapısı, kültürü,

vizyonu ve misyonunun kurumun gelecekteki tutumunu nasıl etkileyebileceği değerlendirilecektir.

**Kriter 2.1.** Kurumsal tarihçe bölümü kısa ve öz olmalı ve bu bölümde kurumun kurulma amacı ve kuruluş dönemine dair bilgiler verilmelidir.

#### **4.2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi**

Bu bölümde her hedef bazında ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaz, yeni planın mevcut plandan temel farklılıkları ve bu farklılıkların nedenleri açıklanır. Bir önceki dönemde istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığı durumlar ayrı ayrı değerlendirilerek yeni dönem hedeflerine dair fikirler geliştirilir (SBB-BSPR, 2019:9-27).

**Kriter 3.1.** Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesinde bir önceki dönemin genel değerlendirilmesi yapılır ve değerlendirme sonucunda yeni dönem hedefleri şekillendirilir.

#### **4.2.3. Mevzuat Analizi**

Yerel yönetimler, stratejik planlarını oluştururken sınırlamalar ve sorumluluklar getiren yasal çerçeveleri ve mevzuatta yapılacak olası değişiklikleri de dikkate almalıdır. Türkiye’de kamu reformlarının parçası olarak bir dizi mevzuat değişikliği işlemektedir. Dolayısıyla yerel yönetimler stratejilerini formüle ederken bu farklılıkları dikkate almalıdır (Şentürk, 2004:10).

Mevzuat analizinde cevaplanması gereken esas sorular şu şekilde sıralanmıştır; (DPT, 2018:11)

- Yönetim örgütlenmesi ile çalışma prosedürleri ve iş akışına dair hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Yönetimin ortaya koyduğu ürün ve hizmetler nelerdir? Bu hizmetler kimin yararına sunulmuştur?
- Yönetici tarafından sağlanan ürün ve hizmetlerin nicelik ve niteliğine ilişkin düzenlemeler nelerdir?
- Yönetim ile diğer resmi, sivil toplum ve özel kuruluşlar arasındaki ilişkilere dair hangi düzenlemeler bulunmaktadır?

- Yönetim tarafından verilen hizmetlerde diğer yönetimlerle mevzuat kaynaklı herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması var mıdır?
- Mevzuatta yer alan yasal zorunluluklar yerine getiriliyor mu, getirilmiyorsa sebepleri nelerdir? Bu konuda mevzuatta değişiklik yapılmalı mı?
- Yönetimin mevzuatta yer almadığı halde uyguladığı hizmetler var mı? Eğer varsa ilgili mevzuatta ne gibi değişikliklere yer verilmelidir?

BSPR'ye göre mevzuat analizi tablosunun örneği Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1: BSPR'ye Göre Mevzuat Analizi Tablosu**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kutu 2'deki 1, 2, 3 ve 4 numaralı sorulara yanıtlar verilerek, yasal yükümlülükler listesi oluşturulacaktır. Bu yükümlülükler, ilgili mevzuat çerçevesinde kısaca ve öz bir şekilde ifade edilecektir.	İlgili yasal yükümlülüğün dayandığı mevzuat maddesi belirtilecektir.	Kutu 2'deki 5 ve 6 numaralı sorulara yanıt verilerek, yasal yükümlülüklerin yerine getirilme durumu tespit edilir. Kutu 2'deki 7. soruya cevap verilecektir.	Yapılan tespitler doğrultusunda, yasal yükümlülüklerle ilişkin hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına değinilecektir.

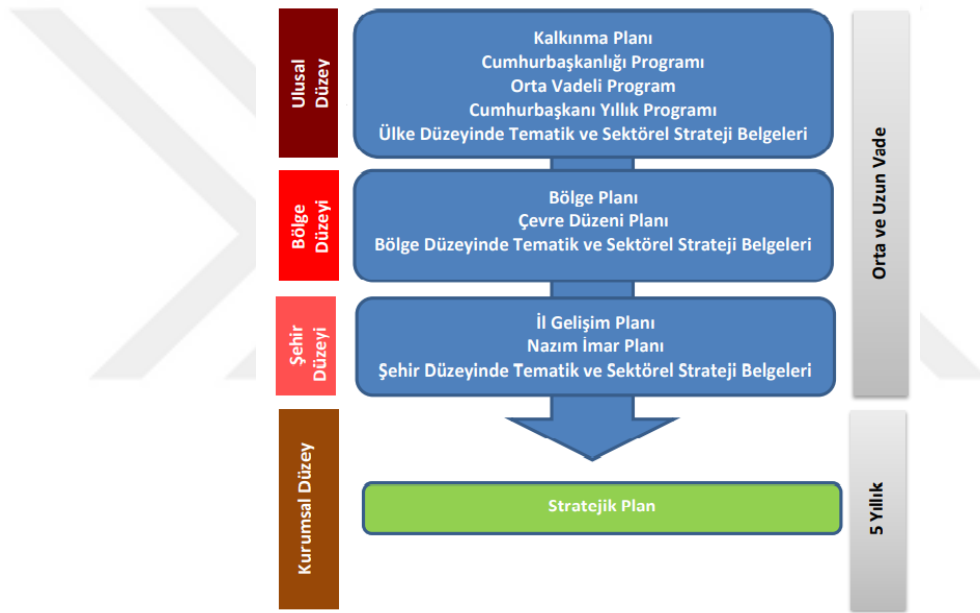
**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019:11.

**Kriter 4.1.** Mevzuat analizi yapılırken sistematığe uygun olması için “Mevzuat Analizi” tablosu hazırlanmalı ve tabloya azami düzeyde uyulmalıdır.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Yerel yönetimlere görev ve sorumluluklar veren ve faaliyet kapsamını düzenleyen mevzuat ele alınarak yasal yükümlülükler listesi hazırlanır. Mevzuat analiz sonuçları, ileri basamaklarda yerel yönetimin faaliyetlerinin kapsamı, misyon ve vizyonun tespitinde kullanılmaktadır. Mevzuat

#### 4.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Binlerce yıllık tarihi olan devletlerin yine yüzlerce yıllık vizyonları olması beklenir. Türkiye de köklü bir devlet geleneğinden hareketle çok uzun vadeli stratejilere sahiptir. Ayrıca ulusal düzeyde kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, yıllık program; bölge düzeyinde mekânsal strateji planı, bölge planı, çevre düzeni planı, şehir düzeyinde ise il gelişim planı ve nazım imar planı hazırlanır. (Tablo 4.2) Belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken bu belgelere yer vermeleri gerekir (SBB-BSPR, 2019:11-13).<sup>1</sup> BSPR’de stratejik planın üst politika belgeleri ile ilişkisi Şekil 4.2’deki gibi açıklanmıştır.



**Şekil 4.2: Stratejik Planın Üst Politika Belgeleri ile İlişkisi**

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019:12

analiziyle amaç ve hedeflerin sınırları çizilir. Stratejik planda kısa ve öz bir şekilde yer verilir (SBB-BSPR, 2019:11).

<sup>1</sup> Üst politika belgelerindeki hedef, eylem, tedbir ve benzeri isimler altında verilen görevler incelenirken; doğrudan genel olarak belediyelere ya da belirli bir belediyeye atıfla sorumlu ya da ilgili olarak tanımlanan bir rol olup olmadığı ve belediyelere atıf olmasa bile belediyenin mevcut işlevleriyle katkı verebileceği bir rol olup olmadığına bakılır (SBB-BSPR, 2019:12).

**Tablo 4.2: BŞPR'ye Göre st Politika Belgeleri Analizi Şablonu**

<b>st Politika Belgesi</b>	<b>İlgili Bölüm/Referans</b>	<b>Verilen Görev/İhtiyaçlar</b>
10. Kalkınma Planı	960, 961, 962, 963 ve 964 nolu politika paragrafları	Őehirdeki yaşam kalitesini ve yapısal refahı artırmak
İl Gelişim Planı	5.4.3 evrenin İyileştirilmesi ve Mekânsal Kapasitenin Geliştirilmesi Programı	Katı atık toplama noktalarının yerlerinin belirlenmesi ve gerekli altyapının inşa edilmesi.

**Kaynak:** SBB-BŞPR, 2019: 13

**Kriter 5.1.** “st Politika Belgeleri Analizi” bölümünde “st Politika Belgeleri Analizi” tablosu hazırlanmalı ve tabloya azami düzeyde uyulmalıdır.

#### **4.2.5. Faaliyet Alanları ile ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

Mevzuat analizinde elde edilen verilerden yararlanılarak belediyenin sunduğu temel ürün ve hizmetler belirlenerek faaliyet alanlarının bünyesinde toplulaŐtırılır. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açaısından yönlendirici bir rol oynar. Ayrıca, paydaşların görüş ve nerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir (SBB-BŞPR, 2019:13).

Belediyeler açaısından gerçekliğe bakıldığında belediyeler kendi faaliyet alanlarını zaten bilmektedir. Lakin yeni dönemde yönelecekleri faaliyet alanlarını belirlemede mevzuat analizinden, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesinden ve üst politika belgeleri analizinden elde edilen verilerden yararlanır. Bu süreçte kurumsal tarihçe bölümünde incelenen veriler de kurumun kendini tekrar gözden geçirmesinde ve faaliyet alanlarını değerlendirmesinde yönlendirici katkı sağlar.

Tablo 4.3'teki gibi bir tablo oluşturularak tüm faaliyet alanları için ürün ve hizmetler listelenir (SBB-BŞPR, 2019: 13)

**Tablo 4.3: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi Örneğinden Bir Kesit**

<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Ürün/Hizmetler</b>
1. Çevre ve Su Yönetimi	1.1.İçme Suyu Dağıtımı 1.2.Atık Su Yönetimi 1.3. ...
2. Mekânsal Gelişim ve İmar Yönetimi	2.1. Şehir planlama 2.2.Kentsel tasarım, kent estetiği ve kamusal alan uygulamaları 2.3....
3. Ulaştırma Yönetimi	3.1.Ulaştırma planlaması ve yönetimi 3.2.Toplu taşıma ağları 3.3....

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 13.

**Kriter 6.1.** “Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler” belirlenirken “Uygulanan Stratejik Planın Değerlendirilmesi”, “Mevzuat Analizi” ve “Üst Politika Belgeleri Analizi” verileri/sonuçları dikkate alınmalı ve yararlanılmalıdır.

**Kriter 6.2.** “Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi” bölümünde her faaliyet alanı için ürün ve hizmetler belirlenmelidir.

#### **4.2.6. Paydaş Analizi.**

“Paydaş kavramı, bir kurum ile toplum arasındaki etkileşimi anlamak için anahtar görevi görmektedir. Kuruluş ve toplum arasındaki etkileşim çok sık olduğunda kuruluş ve onun sosyal çevresi arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Paydaş analizinin 1980’lerden itibaren yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Paydaşlar karşılık verme, müzakere etme ve kuruluşun stratejik olarak geleceğini şekillendirme gücünü taşıyan unsurlar olarak görülmektedir (Batı, 2006: 2-3).”

Stratejik plan, stratejik yönetimin önemli bir aracıdır. Kuruluşlar, stratejik planlarını formüle ederken katılım kavramını göz ardı edemezler. Bununla beraber planlar hazırlanırken paydaşların da dikkate alınması yasal bir gerekliliktir. Araştırmalar gösteriyor ki katılım stratejik planın etkinliği üzerinde herhangi bir değişiklik yapıp yapmadığı tartışılmaktadır. Fakat katılımcı stratejik planlamanın içselleştirilmesi ve yürütülmesinin daha kolay olduğu bilinmektedir (Nalcı Arıbaş, 2013). Dış paydaş

kurum iç işleyişine etki etmeyen kişi ve kurumlara denir. İç paydaş kurum hizmet akışında etkin rol alan paydaşlara denir (ODTÜ, 2002: 20).

Paydaşların, algıları ve beklentileri kurumsal yönetim den farklı olabilir. Paydaşların çıkar ve talepleri karşılanmazsa, stratejik uygulama başarısı önemli şekilde zarar görebilir. Bu nedenle yeni bir stratejiye yönelik paydaş tepkileri ve bunun organizasyonun başarısını nasıl etkileyeceği herhangi bir yeni strateji öncesinde paydaş bakış açısıyla tahlil edilmelidir (Hatten ve Hatten, 1997: 259).

Paydaş analizi, stratejistlerin analiz ve eylem arasındaki aralığı doldurmaya yardımcı olmaktadır. Seçilen stratejide başta kilit paydaşların çıkar ve beklentileri dikkate alındığından strateji uygulaması oldukça kolaylaşır aksi yönde göz ardı edilirse problemler meydana gelir. Özellikle uygulanacak stratejiye karşı çıkma gücü ve yetkisi olan paydaşlar saf dışı bırakılmamalıdır (Hatten ve Hatten, 1997: 260-261).

Gerçekleştirilen paydaş analizi ile ulaşılmak istenilen amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Acat, 2009:45)

1. Paydaşların stratejik plana katılımının ve bu vesileyle faydasını sağlanması,
2. İlgili paydaşların dilek ve temennilerinin alınabilmesi,
3. Kurumun faaliyetlerinde sorun oluşturabilecek etkenlerin tespiti ve bunlara yönelik stratejiler belirlenmesine,
4. Paydaşlar arasındaki iletişim ve çatışma düzeylerinin tespit edilmesi,
5. Paydaşların kuruma dair taleplerinin analiz edilerek zayıf ve güçlü yönlerin tespit edilmesi,
6. Paydaşların kuruma hangi durumlarda katkı sağlayabileceğinin tespit edilmesi,
7. Paydaşların stratejik planı sahiplenilmesi.

BSPR'de belediyelerin Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'ten yararlanması istenmektedir (SBB-BSPR, 2019: 15-16)

**Tablo 4.4: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi Örneğinden Bir Kesit**

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş1			✓				✓
Paydaş2				✓			
...							

Ü: Ürün, H: Hizmet

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 16.

**Tablo 4.5: Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu Örneği**

Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 15.

**Kriter 7.1.** Dış paydaş analizinde;<sup>1</sup>

- **Kriter 7.1.1.** Vatandaşın stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır.
- **Kriter 7.1.2.** İş adamları-girişimcilerin stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır.
- **Kriter 7.1.3.** Sivil toplum kuruluşlarının stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır.
- **Kriter 7.1.4.** Diğer kamu kurumlarının stratejik plana katılımı için görüşleri alınmalıdır.

---

<sup>1</sup> Çıkar gruplarının direkt ve indirekt etkileri daima söz konusudur. Özel sektör kuruluşlarında menfaat sahipleri hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve kamu kurumları iken; kamu sektörü kuruluşlarında menfaat sahipleri politikacılar, vatandaşlar, vatandaşlar, iş adamları, girişimciler, Tedarikçiler, diğer kamu kuruluşları, çalışanlar ve sendikalar (Hatten ve Hatten, 1997: 259).

**Kriter 7.2.** İç paydaş analizinde çalışanların görüşleri alınırken kurum yönetimi ve personellere sunduğu imkanlara yönelik talep ve eleştirileri değil belediyenin halka sunduğu hizmetlerin verim ve sayısının artırılmasına yönelik görüşleri alınır.<sup>1</sup>

#### **4.2.7. Kuruluş İçi Analiz**

Kuruluş içi analiz; kuruluş içinde var olan mevcut durumun, sahip olduğu personelin, kurum kültürünün, bilgi işlem altyapısının, finansal varlıkların ve kaynakların tespit edilmesi işlemidir. Bu analiz, kurumun neye sahip olduğu ve nerede konumlandığını ortaya koymaktadır (SBB-BSPR, 2019: 18-19; Ülgen ve Mirze, 2018: 132).<sup>2</sup>

Kuruluş içi analiz kapsamında aşağıdaki alanlarda tahlil yapılır; (SBB-BSPR, 2019: 19-23)

- 1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi:** Kurumun insan kaynaklarına dair sayısal verilerle çalışanların haiz olduğu niteliklerin tahlilidir. Analiz esnasında çalışan sayısı gibi nicel istatistiklere değil, bununla beraber aynı zamanda çalışan yeterlilikleri gibi nitel değerlendirmelere de odaklanılır.
- 2. Kurum Kültürü Analizi:** Kurum kültürü, yerel yönetim personeli tarafından sahip çıkılan ve paylaşılan bir değerler sistemidir. Kurum kültürüne ait vizyon ile halihazırdaki kurum kültürü arasındaki fark tahlil edilir, yapılacak listesi oluşturulur ve listeye öncelik verilir. Kurum kültürü analiz edilirken arama toplantıları, mülakat ve anket yöntemleri kullanılabilir.
- 3. Fiziki Kaynak Analizi:** Belediye arazilerinin, binalarının, sahip olunan araçların ve altyapının sayısını ve özelliklerini tanımlar. Bahsi geçen analiz,

---

<sup>1</sup> Rehberde iç paydaş görüşleri alınırken amacın sadece belediyenin personeline sunduğu fiziki ve sosyal imkânlar ile mali haklara ilişkin görüş, öneri ve eleştirilerini almak değil esas olarak ürün ve hizmet sunumunun kalitesinin artırılması ile şehrin gelişimine yönelik değerlendirmelerini almak olduğu ifade edilmektedir (SBB-BSPR, 2019: 18).

<sup>2</sup> Bununla beraber bu kısımda yerel yönetimin organizasyon şeması da yayınlanır. Güvenilir bir kuruluş içi analiz yapabilmek için yerel yönetimin çalışma akışının tahlili gerekir. Dolayısıyla yerel yönetimlerde kuruluş içi analizin niteliği açısından stratejik planlama çalışmaları öncesinde yahut ilgili çalışmalara paralel olarak süreç modelleme ve geliştirme çalışmalarının da sürdürülmesi önemlidir (SBB-BSPR, 2019: 18-19).

belediyeye ait olan fiziki varlıklara dair nicel istatistiklerin elde edilmesiyle sınırlı olmayıp, belediyenin faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu fiziki kaynakların kalitesine de bakmaktadır.

**4. *Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi:*** Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde, kuruma ait olan bilgi sistemleri ve teknik donanımı gözden geçirilerek halihazırdaki durum tespit edilir. Bu analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında halihazırdaki durum ile ideal durum arasında ayırım varsa düzenleme önerileri rapor haline getirilir. Düzenleme önerilerinin sayısı fazla ise stratejik plan döneminde öncelik verilir.

**5. *Mali Kaynak Analizi:*** Mali kaynak analizinin esas gayesi, yerel yönetim bütçelerini dikkate alarak stratejik planda mevcut olan hedef, amaç, performans göstergelerin sağlıklı bir şekilde tanımlanmasıdır. Söz konusu analiz yapılırken kurumun mali yapısını etkileyecek konular da araştırılır.

**Kriter 8.1.** “Kuruluş İçi Analiz” öncesinde belediyenin iş süreçlerinin analizi yapılmalıdır.

**Kriter 8.2.** “Kuruluş İçi Analiz” bölümünde;

- **Kriter 8.2.1.** “İnsan kaynakları yetkinlik analizi” yapılmalıdır.
- **Kriter 8.2.2.** Belediyenin sahip olduğu bina, arazi, taşıtların özellikleri ve sayıları belirlemek için “Fiziki Kaynak Analizi” yapılmalıdır.
- **Kriter 8.2.3.** Belediyeye ait olan bilgi sistemleri ve teknik donanım durumunu analiz edebilmek için “Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi” yapılmalıdır.
- **Kriter 8.2.4.** “Kurum Kültürü Analizi” yapılmalıdır.
- **Kriter 8.2.4.** “Mali Kaynak Analizi” yapılmalıdır.

**Kriter 8.3.** İnsan kaynakları analizinde sayısal veriler ile birlikte çalışanların niteliklerine de yer verilmelidir.

**Kriter 8.4.** Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde teknoloji ve bilişim altyapısının geliştirilmesi ile sunulabilecek hizmetlere de yer verilmelidir.

**Kriter 8.5.** Mali kaynak analizinde kurumun mali yapısını etkileyebilecek konuların da araştırılması gerekmektedir.

**Kriter 8.6.** Fiziki kaynak analizinde nicel istatistiklerin yanı sıra fiziki kaynakların nitelikleri ve kaliteleri hakkında da bilgi verilmelidir.

#### **4.2.8. PESTLE Analizi**

Çevrenin devamlı değişime uğraması belediyelerin de sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ihtiyacını doğurur (Azaklı, 1999). Çevredeki değişimleri ve bunların kamu kurumlarına etkilerini tam olarak belirlemek ve öngörmek pek olası değildir. Değişkenliğin yüksek olduğu bir ortamda stratejik planlamalarını da hayata geçirmeye çalışan kamu kurumları da amaçlarını kesin bir biçimde tayin etmekte zorlanır. Bunun nedeni, öngörmekte bile zorlandıkları idare edilemeyen dış çevresel faktörlere bağlı kalmalarıdır (Stewart, 1975: 142- 143).

Gupta'ya (2013: 13) göre PESTLE analizi ile bir işletme, faaliyet gösterdiği çevreye daha geniş bir açıdan bakar ve mevcut durumdaki fırsat ve tehditleri daha kolay algılar. PESTLE analizi kurumları etkileyen ya da etkileyebilecek ekonomik, sosyo-kültürel, dış politik, yasal, teknolojik ve çevresel faktörleri belirlemeye çalışır: (SBB-BSPR, 2019: 23-24)

- **Politik ögeler;** Siyasi faktörler, kamu reformu, devlet politikası, uluslararası veya bölgesel gelişmeler ve kurumlardan gelen talep ve isteklerden oluşur (SBB-BSPR, 2019:23).
- **Ekonomik ögeler;** Vergilendirme, kamu giderleri, harcanabilir gelir, döviz kuru, büyüme eğilimleri, ithalat/ihracat oranı, enflasyon, müşteriler ve rakipler vb. makro ve mikro ekonomik göstergelerden meydana gelir (Halik, 2012: 14).
- **Sosyokültürel ögeler;** Göçler nedeniyle değişen nüfusun sosyo-kültürel özelliklerindeki eğilimler, demografik yapı, kültürel eğilimler ve değerler ve duruma bağlı olarak gelişen farklı ihtiyaç ve hizmetlere rağmen değişen talepler mevcuttur (SBB-BSPR, 2019:23-24).
- **Teknolojik ögeler;** İnternet, yeni materyaller, makine, iletişim ve bilgi teknolojileri, yazılım desteği, diğer teknolojik materyaller ve dağıtım kanallarıdır (Bonnici ve Galea, 2015: 7).
- **Yasal ögeler;** Teşvikler, mevcut siyasi durum ve istikrar, siyasi ideoloji, felsefe, siyasi ahlak, uluslararası anlaşmalar ve siyasi düzenlemeleri içine alır (Rakesh, 2014: 21)

BSPR’de belediyelerin Tablo 4.6’daki PESTLE Matrisinden yararlanmaları istenmektedir.

**Tablo 4.6: BSPR’ye Göre PESTLE Matrisi Şablonu**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Belediye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik				
Ekonomik				
Sosyokültürel				
Teknolojik				
Yasal				
Çevresel				

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 24.

**Kriter 9.1.** PESTLE analizi sonuçlarının “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” bölümünde kullanılabilir nitelikte yazılmalıdır.

**Kriter 9.2.** PESTLE analizinde “PESTLE matrisi” oluşturulmalıdır.

#### **4.2.9. GZFT Analizi**

GZTF analizi SWOT analizi olarak da bilinir. Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) ve Threats (T) kelimelerinden oluşan SWOT/GZTF bir organizasyonun Güçlü (G), Zayıf (Z) yönleri ve dış çevreye bağlı gelişen Fırsatlar (F) ve Tehditlerin (T) tahlil edilmesidir. Kurumun maruz kaldığı tehdit ve fırsatların belirlenmesi ve beyan edilmesine, organizasyonun zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmeye, iç ve dış çevrenin detaylı bir fotoğrafının çekilmesi esasına dayanmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 246).

SWOT analizi sayesinde dış çevreden kaynaklı risk ve fırsatlar ile organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarını sistemli bir şekilde sunmak kolaylaşır. Organizasyonun amacına yönelik strateji seçimine yardımcı olacak faktörlerden biri de kurumun zayıf ve güçlü yanlarını belirlemek olacaktır (Akgemici, 2007: 76).

SWOT analizi iki yönlü değerlendirilebilir:

- 1.) Mevcut durum analizi
- 2.) Gelecek durum analizi (Kurumun geleceği hakkında öngöründe bulunmaya yardımcı olduğu için) (Akgemici, 2007: 76)

SWOT analizi, bilgi toplama, yorumlama ve karar verme temellerini oluşturmaktadır. Bu yöntemin idarecilere sağladığı pek çok fayda vardır. Bunlardan bazıları, stratejik planlama sürecinde yaklaşım tarzıyla beraber tahlil metodu sunarak yeni düşünce modelleri oluşturmaktır. SWOT analizi stratejik karar verme hususunda taşıyıcı kolon görevi görmektedir (Dinçer, 1998).

Dış çevre şartları, kurumları fırsat ve risklere maruz bırakacak şekilde her geçen gün değişmektedir. Ek olarak, kurumların kendi kaynak ve yetenekleriyle orantılı olarak gelişen güçlü ve zayıf yanları mevcuttur. Stratejik karar verilmesinde öncelik bu unsurlar arasındaki bağlantıyı araştırmak, bilgi toplamak ve maksimum faydayı sağlamaktır (Dinçer, 1998).

Gomer ve Hille (2015: 1) GZFT analizini şöyle ifade eder; çalışanların ve şirketlerin performansı optimize etmesine, potansiyeli en üst düzeye çıkarmasına, rekabeti yönetmesine ve riski en aza indirmesine yardımcı olmak için tasarlanmış metodolojik bir araçtır.

Başka bir deyişle, bir SWOT analizi ile oluşturulan stratejik alternatiflerin amacı, fırsatlardan yararlanmak ve tehditlere karşı koymak ve örgütsel zayıflıkları düzeltmek için örgütün güçlü yönlerini geliştirmek olmalıdır (Ritson, 2011: 63).

Kurum PESTLE analizi sonuçlarına göre fırsat ve riskleri tanımlarken; durum analizi ve kuruluş içi analiz çerçevesinde güçlü ve zayıf yönleri belirlemektedir. Stratejik planlama sürecinde ilgili analiz altyapısını oluşturur. Kurumun tayin ettiği strateji formülasyonu ile GZFT analizi sonuçları uyum gösterirse stratejik plan verimli bir şekilde hizmete sunulabilir (SBB-BSPR, 2019: 24-25).

GZFT analizinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması gerekir: (SBB-BSPR, 2019: 25)

- Diğer yönetimlerin stratejik planlarında bulunan ilgili hedef ve amaçları
- Paydaş analizinin sonuçları
- Üst politika belgelerinde yer verilen politikalar ve amaçlar
- PESTLE analizi bulguları

GZFT analizi sadece fırsat ve risk ile zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi olarak anlaşılabilir. Asıl amaç bu olgular arasındaki bağı tahlil ederek strateji geliştirme sürecine katkı sağlamaktır (SBB-BSPR, 2019: 25). Bu analizin daha sağlıklı yapılabilmesi için BSPR’de belediyelerin GZTF Listesini Tablo 4.7’deki gibi genel olarak ya da buna benzer şekilde faaliyet alanlarına göre gruplandırarak oluşturmaları istenmektedir.

**Tablo 4.7: BSPR’ye Göre GZFT Listesi Şablonu**

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 25.

**Kriter 10.1.** GZFT analizi güçlü/zayıf yönler ve fırsatlar/tehditlerin bulunmasından ibaret değildir. Asıl olarak bu verilerin analiz edilerek strateji geliştirmeye katkı sağlanmasıdır. Bu nedenle strateji geliştirmeye katkı sağlayacak nitelikte çıktıları ifade edilmelidir.

**Kriter 10.2.** GZFT analizinde paydaş analizi sonuçları, üst politika belgeleri analizi sonuçları ve PESTLE analizi sonuçlarından yararlanılmalı ve GZFT analizi bu sonuçlarla uyumlu olmalıdır.

**Kriter 10.3.** GZFT analizinde “GZFT Listesi” oluşturulmalıdır.

#### 4.2.10. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizinin sonucunda ulaşılan veriler ile tespitler ve karşılanması gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesi sağlanır. Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi ve listelenmesi (Tablo 4.8) hedeflerin verimliliğini artırır. Tespitlerin belirlenmesi ile ihtiyaçlar gerekçelendirilmiş olur. İhtiyaçlar amaçlar ve hedeflerin dayanağıdır. İhtiyaçlar yazılırken tespitlerle uyum içinde ve hedefleri yönlendirebilir biçimde olmalıdır (SBB-BSPR, 2019: 26).

**Tablo 4.8: BSPR’ye Göre Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu Şablonu**

Durum Analizi Aşamaları	Tehditler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 27.

Tablo 4.8’deki şablon kullanılarak tespitler ve ihtiyaçlar tablosu oluşturulur. Durum analizinin her bölümünde belirlenen ihtiyaçlardan yararlanılarak bu tablo doldurulur.

**Kriter 11.1:** “Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu” hazırlanmalıdır. “Tespitler ve ihtiyaçlar tablosu” hazırlanırken durum analizinde elde edilen bulgulardan yararlanılmalıdır.

### 4.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış, kurumun uzun vadeli gelecekte neyi, hangi temel değerler kapsamında başarmak istediğini belirtmekte olup aşağıdaki sorulara yanıt arar: (SBB-BSPR, 2019:28)

- Hayata geçirmek için varoluş görevimiz (misyon) nedir?
- Ulaşmak istediğimiz idealimiz (vizyon) nedir?
- Misyonumuzu hayata geçirmek ve vizyonumuza ulaşmak için yapacağımız çalışmalarda temel felsefemiz ve değerlerimiz neler olmalıdır?

Stratejik planlamada, kurumun geleceğe projeksiyon tutması hedeflenir. Kurum böylelikle nereye varmak istediği sorusuna yanıt arar. Diğer bir deyişle kurumun vizyon ve misyonu bu basamakta tayin edilir (Hatipoğlu, 199: 25). Temel değerler, vizyon ve misyonun ifade edilmesi planın tutarlılığını sağlar, kurumda uzun dönemli çalışma görünümü oluşturur ve planlar bağlamında devamlılığın sağlanmasına yardımcı olur (SBB-BSPR, 2019: 28).

#### 4.3.1. Misyon Bildirimi

Misyon, kurumların var olma sebebidir. Kurumun neyi, nasıl ve kim için yaptığını ortaya koyar. Misyon bildirimi kurum için öyle kapsayıcı bir kavramdır ki stratejik planlama belgesinin geri kalanı için de esasları ifade eder (SBB-BSPR, 2019:27). Misyon, kurumun kuruluş nedeni veya var olma nedeni, esas amaç ve hedeflerini net bir şekilde beyan eden bir kavramdır (Koçer, 2007: 58).

Demir ve Yılmaz'a (2010: 78) göre organizasyonun esas fonksiyon ve etkinlik alanını tayin eden ve ilgili alanda sunulan hizmetin kapsamını ve kalitesini ifade eden bir bildiri olan misyon; Muslu'ya (2014: 154) göre organizasyonun var olma nedeni ve böylece işletmeyi yönlendiren, rakiplerinden farklılaştıran, sahip çıktıkları değerleri ortaya koyan ve çalışma usullerini belirleyen bir kavramdır.

Misyon; kurumu veya örgütü karakterize eden, araştırmalarına derinlik kazandıran, yönlendiren, uzun vadede amaç ve görevlerine ulaşma arzusu olarak da tanımlanabilir.

Ayrıca misyon kurumun çalışanları ve yöneticilerinin yaptıkları çalışmalar ve aldıkları kararlarda kurumun vizyonunu dikkate alabilmeleri için bütüncül bir şekilde değerlendirilebilmelidir (Doğan, 2002: 150).

Misyon beyanı ifade edilirken açık grup tartışmaları, beyin fırtınası, fikir tepsisi ve odak grup çalışmaları gibi teknik ve yöntemler kullanılabilir (SBB-BSPR, 2019:30).

Belediyenin misyonu yeni stratejik planda değiştirildiyse önceki misyonun neden değiştirildiği açıklanmalıdır.<sup>1</sup>

**Kriter 12.1.** Misyon ifadesinin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır;<sup>2</sup>

- Kısa, net ve öz olacak,
- Varlık sebebi/temel amacı öz bir şekilde ifade edilecek,
- Hizmet alanı genel olarak ifade edilecek,
- Hedef kitlesi doğrudan ya da dolaylı olarak ifade edilecek,
- Belediyenin kısıtları (bütçe, mevzuattaki görevi vb) ile tutarlı olacak.

#### **4.3.2. Vizyon Bildirimi**

Vizyon, birey veya kurumların geleceğini geniş bir aralıkta ve belirli şartlar altında gerçekleştirme durumudur. Stratejik vizyon, kurumların çevresel değişimi, kurum kültürü değişimi ve gelecek öngörüsünde uyum içinde olmasını sağlayan bir kılavuzdur (Namaki, 1992: 25).

---

<sup>1</sup> Misyon beyanı; kurumun yasal yetkisini ifade etmeli, toplum kaynaklarıyla tutarlı olmalı ve verilmesi beklenen hizmetleri göstermelidir. Stratejik planı olan kurumlar, halihazırdaki misyon beyanını sürdürülebilir veya koşullara bağlı bu beyanı daraltabilir ya da genişletebilir. Mevzuat, üst politika belgeleri ve kamu politikalarında önemli değişikliklerin olması durumunda belediye misyonunu gözden geçirir (SBB-BSPR, 2019: 29).

<sup>2</sup> Misyon beyanı hazırlanırken aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır: (SBB-BSPR, 2019: 30)

- Kesin, öz ve kısa bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- Kurumun görev ve yükümlülüklerine uygundur.
- Mevzuatta beyan edildiği haliyle tüm sorumluluklar genel olarak tanımlanır, detaylı ifade edilmez. Bu beyan şemsiye görevi görmektedir.
- Kurumun mesuliyeti ve kurumdaki aşamalardan ayrı kurumun genel fonksiyonu ve yöntemleriyle verdiği hizmetin genel çerçevesini ifade eder.
- Hizmet basamaklarını değil amacını belirtir, sonuç odaklı yaklaşır.
- Kurumun hizmet verdiği kesimi ve çalışma alanlarını açıklar.
- Belirsiz yahut zıt faktörleri barındırmaz.

Vizyon belediyenin uzun soluklu hedeflerini gerçekleştirme çıktısı olarak da düşünülebilir. Şu ana değil ileriye dönük, kurumların faaliyetlerini karakterize etmekte ve yön vermektedir. Kurum için yöneticinin güç ve elinde bulundurduğu imkanları yönettiği hedefe vizyon denir (Doğan, 2000: 188).

Mevzuat, kamu politikaları ve üst politika belgelerinde kritik değişimlerin gerçekleşmesi halinde kurum vizyonunu masaya yatırır (SBB-BSPR, 2019: 32).

Vizyon yazılırken paydaş analizi sonuçlarından yararlanılmalıdır.<sup>1</sup> Belediyenin vizyonu yeni stratejik planda değiştirildiyse önceki vizyonu neden değiştirildiği belirtilmelidir.

**Kriter 13.1.** Vizyon ifadesinin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır;<sup>2</sup>

- Kısa, net ve akılda kalıcı olacak,
- Özgün olacak,
- Uzun vadedeki ideal amacı ifade edecek,
- Kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri yansıtacak,
- Kurumun yaptığı çalışmalara ilham ve yön verecek ifadeler yer alacak,
- Belediyenin kısıtları (bütçe, mevzuattaki görevi) ile tutarlı olacak.

---

<sup>1</sup> Vizyon, işletmenin uzun vadede yapacaklarının temsilidir. Vizyon beyanı ile yönetici gelecekte kurumun hayata geçirmeyi planladığı ve varmak istediği konumu gösteren ayna görevi görmektedir. Vizyon tanımlanırken paydaş analizi çıktıları ile kent konseyiyle meydana gelen diyalog zemininden fayda sağlanır (SBB-BSPR, 2019: 31).

<sup>2</sup> Vizyon beyanı hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir; (SBB-BSPR, 2019: 32)

- Kesin, kısa ve akılda kalıcıdır.
- Orijinal ve idealisttir.
- Değişim için esinlenme kaynağıdır.
- Ulaşılabilirlik ve iddialılık arasında dengede durur.
- Paydaşların gelecekte kurumu nasıl görmek istediği dikkate alır.
- Orta ve uzun dönemli proje, amaç ve hedefleri yönlendirir.

### 4.3.3. Temel Değerler

Stratejik planlama sürecinin esasını meydana getiren vizyon ve misyon bildirilerinin arka planında değerler bulunur. Belediye hizmet verdiği süre zarfında değerler kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte değerler sistemi, işletme kültürüne zemin oluşturur (Çetin, 2009:100). Ekonomik, teknolojik imkanlar ve organizasyon yapısından ziyade; içgüdüler, esas fikir ve ruh organizasyonun başarısında vurucu etkiye sahiptir (Dinçer, 1998: 10).

Değerler, personellere yol gösterir ve neyi, nasıl yapmaları gerektiği tavsiyesinde bulunur. İdarecilerin sağlam değerler sistemine ön ayak olması stratejik planın başarısını direkt etkiler (Gizir, 2008: 188).

Temel değerler, personelin neye dayanarak çalışmalarını gerektiğine, hizmet sunarken nelere özenmeleri gerektiğine ve nasıl davranmalarının istendiğini ifade ederek yönlendiricilik rolü oynamaktadır. Uzun vadeli hayata geçirildiklerinde kurumsal iklimin nasıl sağlanacağını göstermektedir. İdareciler, kurum yönetirken tabi olacakları çalışma usullerini ve görüşlerini temel değerlerden yararlanarak oluşturmaktadır. Kolay anlaşılır ve öz bilgi taşıyan temel değerler okunduğu zaman kurumla ilgili esas düşünce yapısını oluşturmaktadır. Çalışanların tutumlarındaki etkisine bakıldığında temel değerlerin nicelik bakımından ifadesi de önem taşımaktadır. Yani temel değerler sayısı bakımından arttıkça bu personel üzerinde etkisini kaybetmeye doğru iter. Dolayısıyla stratejik planda mevcut sayının 10'u aşmaması istenir (SBB-BSPR, 2019: 34).

**Kriter 14.1.** Temel değerler ifadesinin özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır;<sup>1</sup>

- Öz ve anlaşılır olacak,
- Bir arada okunduğunda belediye hakkında fikir verecek,
- Karar alma süreçlerinde yöneticilere rehberlik edecek ifadeler yer almalı,
- Vizyonu desteklemelidir.

**Kriter 14.2.** Temel değerlerin 10 veya daha az sayıda olması gerekmektedir.

**Kriter 14.3.** Temel değerler belirlenirken katılımcı bir yaklaşım sergilenmeli ve paydaşların fikirleri alınmalıdır.

#### **4.4. Strateji Geliştirme**

Strateji geliştirme bölümünde kurumun vizyonuna ulaşması için durum analizinde belirlenen ihtiyaçlar baz alınarak amaçlar ve amaçları hayata geçirmek için hedefler belirlenir (SBB-BSPR, 2019: 35)

##### **4.4.1. Amaçlar**

Amaçlar, içsel ve dışsal paydaşların istekleri yönünde kurumların misyonlarına ulaşmasında beklenen çıktılarının ortak ifadesidir. Uzun dönem planlar olmakla birlikte, arzu edilen geleceğe ulaşmakta neye dikkat edilmesi gerektiği ve hangi yöntemle gidileceğini belirtmektedir. Talep edilen neticeye ne kadar zamanda ve ne miktarda varılacağını ifade etmekten uzaktır (ODTÜ, 2002: 70)

Lim ve diğerlerine (2008:31) göre kurumun stratejik planlama işleyişi açısından amacına uygun hizmetler vermesi kritik önem arz etmektedir. Amacın belirlenen vizyon ve misyonla bütünlük taşıması daha güçlü ve işlevsel planlar uygulamayı

---

<sup>2</sup> Temel değerler ifade edilirken şu şartlar göz önünde bulundurulur; (SBB-BSPR, 2019: 34)

- Personelin sorumluluklarını en iyi şekilde sunacakları bir sunuş sağlamalıdır.
- Karar verilme anlarında referans olmalıdır.
- Vizyonun hayata geçirilmesine dair kurumsal dönüşüme yardım etmelidir.

kolaylaştırır. Bununla birlikte amacın nicel, ulaşılabilir ve belirli olması gerekmektedir.

**Kriter 15.1.** Amaçlar belirlenirken aşağıdaki şartlara uyulmalıdır;<sup>1</sup>

- **Kriter 15.1.1.** İddialı ama açık, ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır,
- **Kriter 15.1.2.** Doğrudan durum analizi veya durum analizi sonucunda ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlar ile uyumlu olmalıdır,
- **Kriter 15.1.3.** Vizyon ve temel değerler ile uyumlu olmalıdır,

**Kriter 15.2.** Amaçların 10 veya daha az sayıda olması gerekmektedir.

#### 4.4.2. Hedefler

Belli amaçların detaylı ifadesi stratejik hedefi meydana getirir. Organizasyonlar nerede oldukları sorusuna hedefle yanıt ararlar çünkü hedef tüm bunların genel cevabıdır. Hedef yönlendiricidir (Nestian, 2014: 868). Poister'e göre (2010: 249) örgütler stratejik hedeflerine stratejik planları benimsemeden ilerleyemez. Performans değerlendirme kriteri olan stratejik hedef, eksik ve bozulan noktaları odaklayarak çözüm önerisi ortaya atar.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi için her bir hedef bir birimin sorumluluğuna verilir ve Tablo 4.9'daki tablo oluşturulur.

---

<sup>1</sup> Amaçlar oluşturulurken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur; (SBB-BSPR; 2019: 36)

- Durum analizinde ulaşılan saptamalar ile gereksinimlerle bütünlük taşır.
- Vizyona ulaşmaya yönelik belediyenin kurumsal dönüşümüne fayda sağlamaktadır.
- Misyonun hayata geçmesinde rol alır.
- Temel değerler ve vizyonla uygunluk taşır.
- Gerçekleştirilebilir, erişilebilir ama iddialıdır.
- İstenilen sonuç açıkça belirtilir, ancak bu sonuca nasıl ulaşılacağına dair detaylı bir açıklama yapılmaz.
- Orta ve uzun vadede gerçekleşmesi beklenen zaman kesitini için kapsar.
- Hedefleri belirlemek için yol gösterir.
- Faaliyet ve hizmet alanındaki diğer kamu birimlerinin planlamaları ile uyum içerisindedir.

**Tablo 4.9: BSPR'ye Göre Hedeflerden Sorumlu ve İş birliği Yapılacak Birimler Tablosu Şablonu**

Hedef	Harcama Birimleri					
	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi	F Birimi
H1.1	S	İ		İ		
H1.2		İ		S		İ
...			S		İ	
H5.3					S	İ

İ: İş birliği yapılacak birim, S: Sorumlu birim

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 39.

**Tablo 4.10: BSPR'ye Göre Hedef Kartı Şablonu**

Amaç (A1)									
Hedef (H1.1)									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1									
PG1.1.2									
PG1.1.3									
<b>Sorumlu Birim</b>	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.								
<b>İş birliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Hedefe ulaşılmasından sorumlu birimin, iş birliği yapacağı birim veya birimler belirtilir.								
<b>Riskler</b>	Hedefe ulaşılmasını etkileyecek azami beş ana riske yer verilir.								
<b>Faaliyet ve Projeler</b>	Hedeflere nasıl ulaşılacağına dair en fazla on faaliyet ve proje grubuna yer verilir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	Hedefe yönelik toplam tahmini maliyet belirtilir.								
<b>Tespitler</b>	Durum analizi sonucunda elde edilen ve sonuçların gerekçesini oluşturacak bulgulardan en fazla beşi maddeler halinde sunulur.								
<b>İhtiyaçlar</b>	Üst politika belgeleri analizinden kaynaklanan ihtiyaçlar öncelikli olarak ele alınarak, tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenler en fazla beş madde halinde sıralanır. Bu ihtiyaçlar, belirlenen hedefin gerekçesini ifade eder.								

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 40.

Belirlenen hedefler için hedef kartları oluşturulur. Hedef kartında; hedefe ait üst amacı ifade eden amaç (A1), hedefin ölçülebilirliğini sağlamak için performans göstergesi (PG), sorumlu birim, iş birliği yapılacak birimler, riskler, hedefe ulaşmak için yapılacak proje ve faaliyetler maliyetin tahmini ifadesi, durum analizi sonucunda bulunan tespitler ve hedefin gerekçesini olarak durum analizinde bulunan tespitler yer alır.

**Kriter 16.1.** Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler tablosu oluşturulmalıdır.

**Kriter 16.2.** Hedefler belirlenirken aşağıdaki şartlara uyulmalıdır;<sup>1</sup>

- **Kriter 16.2.1.** Misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarla uyumlu olmalı,
- **Kriter 16.2.2.** Tespitler ve ihtiyaçlarla veya dolaylı olarak durum analizi ile uyumlu olmalı,
- **Kriter 16.2.3.** Açık, anlaşılır, somut ve ölçülebilir olmalı,
- **Kriter 16.2.4.** İddialı ama gerçekçi ve sonuç odaklı olmalı,
- **Kriter 16.2.5.** Zaman planı belli bir kısıt içerecek şekilde tanımlanmış olmalı.

---

<sup>1</sup> Hedeflerin aşağıdaki özelliklere uyumlu olması beklenir; (SBB-BSPR, 2019: 37-38)

- Kurumun vizyon, temel değer, misyon ve amacına uygundur.
- Durum analizi sonucunda elde edilen saptamalar ve gereksinimlerle uyumludur.
- Net ve kolay algılanabilir.
- Ölçülebilir verilere dayanır.
- Belirli ölçülerle uyum içerisindedir.
- Gerçeklik barındırır ve iddia taşır.
- Süreç değil sonuç odaklı yaklaşır.
- Belirli bir zaman çizelgesi vardır.
- Sonuç odaklıdır.
- Zaman çerçevesi belirlidir.

#### 4.4.3. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri iyi tanımlanmış hedeflere ne kadar ulaşıldığını gösterir. Performans göstergeleri, ölçüklere dayanarak elde edilen ifadeleri zaman ve ölçü çerçevesinde değerlendirir (SBB-BSPR, 2019: 41).

Paul Epstein'e göre (1988: 3) performans ölçümü, "idare tarafından sağlanan hizmetlerin kamu gereksinimlerini ne ölçüde iyi karşıladığını ve kısacası kamu sektörünün uyumlu olduğu bir giderle, nitelikli hizmet verme olasılığını açıklamaya yönelik sistematik bir girişim" olarak ifade edilmektedir.

Bu kapsamda, performans göstergeleri kalite, verimlilik, girdi, çıktı ve sonuç göstergeleri olarak sınıflandırılır:

- **Kalite Göstergeleri:** Kamu yönetimi tarafından sunulan hizmet ve ürün niteliğinin ölçülendirilebilmesi kalite göstergelerine dayanmaktadır. Kalite göstergeleri, talep ve gereksinimlere zamanında doğru ve güvenilir bir şekilde cevap verir. Anket düzenlenmesi, hata oranının tespit edilmesi gibi metotlarla kalite göstergeleri oluşturulur (Maliye Bakanlığı, 2004: 49)
- **Verimlilik Göstergeleri:** Sonuç ve ilgili sonuca ulaşmakta yardımcı olan girdi bağlamını ortaya atar (SBB-BSPR, 2019: 42).
- **Girdi göstergeleri:** Bir hizmet yahut etkinlik için lazım olan makine, insan, bilgi, enerji, ekipman, mekân ve hammadde imkanlarının ancak ihtiyaç duyulan ölçüde kullanılmasını sağlamak için faydalanılan araçlardır (Dinç, 2006: 46).
- **Çıktı Göstergeleri:** "Hangi etkinliklere son vereceğiz, neyi imal edeceğiz" sorularına cevap veren Çıktı göstergeleri organizasyonun neyi imal ettiğini tespit etmede yardımcı olur. Çıktı; proje, plan ve etkinlik neticesinde elde edilen hizmet veya ürünlerdir (Bilge, 2006: 24-25)
- **Sonuç Göstergeleri:** "Hangi etkiyi uyandırmak istiyoruz" ya da "Nasıl bir netice almayı planlıyoruz" sorularına yanıt veren sonuç göstergeleri, imal edilen ürün ya da sağlanan hizmetlerden kaynaklanan dönüşlerle ilgilenir. Amaca ulaşmada nasıl ve hangi ölçüde yüksek performans gösterildiğini etkinlik ve üretilen çıktılar ortaya koyar (SBB-BSPR, 2019: 41)

**Kriter 17.1.** Performans göstergeleri zaman ve sayı itibariyle ölçülebilir olmalıdır. Belirsiz, kapalı ve net olmayan ifadeler yer almamalıdır.<sup>1</sup>

**Kriter 17.2.** Kamuoyuna sunulan planda “Temel Performans Göstergeleri” bölümü yer almalı ve bu bölümde “performans göstergeleri” arasından önemli görülen 15-25 tanesine yer verilmelidir.<sup>2</sup>

#### **4.4.4. Faaliyet ve Projeler**

Faaliyet ve projelerin tespit edilmesi; hedefler ve performans göstergeleri belirlendikten sonra ilgili hedef ve performans göstergelerinin pratikte yansımaları arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırır. Bu sayede hedef ve performans göstergeleri işler hale gelir (SBB-BSPR, 2019: 44).

---

<sup>1</sup> Performans göstergeleri tespit edilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir: (SBB-BSPR, 2019:43)

- Hedefin performans seviyesini ölçülecek nicelik ve nitelikte olması.
- Hedefler için kullanılacak gösterge sayısı bir ve beş arasında olması önerilmektedir.
- Üst politika belgelerinde yahut kalkınma planında göstergelerin hazır bulunması durumunda bunlardan faydalanılır.
- Gereksinim duyuldukça sonuç göstergeleri tespit edilmelidir.
- Net, gerçekçi ve anlaşılır olmalıdır.
- Göstergelerde yararlanılan bilgiler, dengeli, gerçek ve zaman değişse bile mukayese edilebilecek nitelikte olmalıdır.
- Göstergeler, Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosundaki hususları da kapsamalıdır.

<sup>2</sup> Hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden sonuç ve verimlilik odaklı olan ve belediyenin faaliyet alanına ilişkin önem atfettiği 15 ila 25 arasında göstergeye “Temel Performans Göstergeleri” bölümünde yer verilir (SBB-BSPR, 2019:53).

**Kriter 18.1.** Faaliyet ve projeler belirlenirken aşağıdaki şartlara uyulmalıdır;<sup>1</sup>

- **Kriter 18.1.1.** Hedefler ve performans göstergeleri ile uyumlu olmalıdır.
- **Kriter 18.1.2.** Faaliyet ve projeler hakkındaki detaylara yer verilmez.
- **Kriter 18.1.3.** Proje ve faaliyetler hedefler ve performans göstergeleri ile aynı şekilde ifade edilmemelidir.

#### **4.4.5. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri**

Her bir hedefle bağlantılı tehlikelerin belirlenerek tahlil edilmesi ve bu tehlikelerle bağlantılı tedbirlerin tespit edilmesi sağlanır. Hedefe varmada maruz kalınacak tehlikeler kontrol faaliyetleriyle beraber açıklanır. Hedef risklerinin tespit edilmesi ve tahlilinde esasen iç kontrolle ilişkili yürütülen risk analizinden faydalanılır. İç denetim raporları ve durum analizi sonuçları da önem verilen diğer hususlardır (SBB-BSPR, 2019:45-46).

Risk analizi, stratejik planın her aşamasında devamlı dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Dolayısıyla iç kontrol sistemi kapsamında sistemli bir şekilde gerçekleştirilir. Fakat stratejik planda risk analizi yer almaz (SBB-BSPR, 2019:46).

---

<sup>1</sup> Faaliyet ve projeler belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir; (SBB-BSPR, 2019:44)

- Öncelik verilen faaliyet ve proje gruplarından maksimum 10 tanesi yer alır.
- Üzerinde uzlaşmış hedef ve performans göstergelerini en etkili ve verimli şekilde gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve proje grupları toplulaştırılarak listelenir.
- Bu faaliyet ve proje listesi orta vadeli bir bakış açısıyla önceliklendirmeye tabi tutulur.
- Faaliyet ve projelerin hedef ve performans göstergesini detaylandırarak bir biçimde oluşturulması ve bu nedenle hedef ve performans göstergesiyle aynı şekilde ifade edilmemesi gerekir.
- Faaliyet ve projeler performans programlarında detaylandırılacağından faaliyet ve projelere ilişkin detaylara ve sayısal ifadelere stratejik planda yer verilmez.

**Kriter 19.1.** Her bir hedef için hedefe ulaşmaya engel teşkil edebilecek risklere hedef kartında kısa ve öz bir şekilde yer verilmelidir. Lakin Kamu İç Kontrol Rehberine göre stratejik plan haricinde hazırlanacak risk analizinde riskin açıklamasının ve kontrol faaliyetlerinin detaylandırılabilir olması gerekmektedir.<sup>1</sup>

#### **4.4.6. Maliyetlendirme**

Yerel yönetimler, kurum hizmetlerini arzu edilen seviyede ve nitelikte ulaştırmak için program ve proje özelinde finans ve imkanlarını stratejik planlarına sayalı sunmakla yükümlüdür. Kurum bütçeleri bu sebeple stratejik plandaki hedef ve amaçlarla bağlantılıdır. Stratejik planda tanımlanan hedeflerin planlama dönemi için olası giderlerini yerel yönetimler saptar. Hedefe plan dönemi öncesinde ulaşılması bekleniyorsa, giderler kısa bir dönemini içine alır (SBB-BSPR, 2019:46).

Maliyetlendirmenin amacı; mevcut fiziki, teknolojik, finansal ve beşerî imkanların yürütülecek etkinliklere plan ve proje boyutunda ayrılmasıdır. Bu bağlamda bir bütçe düzenlenmeli ve alt birimlerle ayrıntılı incelenmelidir. Bilhassa hizmet ve ürün alımı, çalışan masrafları gibi alt birimlerin hususen özenle düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise imkanların nasıl, ne zaman ve nerede işletileceğini tespit etmektir (Söyler, 2007: 109).

Amaç, giderlerin belirlenmesi sürecinde oluşturulan bütçede stratejik üstünlükleri tanımlamaktır. Bu aşamada stratejik planda hangi alt kalemlere ne derecede üstünlük verileceğine yer verilir. Kurumun benimsediği vizyonun ilerleyeceği yolu da bu önceliklendirmeler tayin etmektedir. Dolayısıyla kurum için önemli olan stratejik öncelik/ üstünlüklerin tayin edilmesidir (Kurt, 2017: 100).

---

<sup>1</sup> Risk analizine ilişkin detaylı çalışmaların “Kamu İç Kontrol Rehberine” göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir birlikte stratejik plan kapsamında belediyelerin asgari seviyede hedefe ilişkin risk ifadesi ile riskin açıklamasını ve kontrol faaliyetlerini belirlemesi gerekir (SBB-BSPR, 2019: 45).

Tablo 4.11’de elde edilen tahmini maliyetlendirme ile mali kaynak analizi sonuçları birlikte değerlendirilerek tahmini gelir-gider hesabı yapılır. Kaynakların proje ve faaliyetlerin maliyetini karşılamaması durumunda proje ve faaliyetlerde önceliklendirme yapılır (SBB-BSPR, 20119: 46).

**Tablo 4.11: BSPR’ye Göre Tahmini Maliyetler Tablosu Örneği**

	<b>Planın 1. Yılı</b>	<b>Planın 2. Yılı</b>	<b>Planın 3. Yılı</b>	<b>Planın 4. Yılı</b>	<b>Planın 5. Yılı</b>	<b>Toplam Maliyet</b>
<b>Amaç 1</b>						
<b>Hedef 1.1</b>						
<b>Hedef 1.2</b>						
<b>Amaç 2</b>						
<b>Hedef 2.1</b>						
<b>Hedef 2.2</b>						
...						
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>						
<b>TOPLAM</b>						

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 46.

“Tahmini maliyetler” tanımlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir: (SBB-BSPR, 2019: 47)

- Hedef yalnızca bir birimle ilgiliyse maliyetlendirme akışını direkt birim idarecisi yönetir.
- Hedef birden fazla birimle ilgiliyse maliyetlendirme sürecini, tüm birimlerle iletişim halinde olan strateji geliştirme birimi idare eder.
- Sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, sermaye giderleri ve çalışan giderleri direkt tek hedefle ilişkilendirilirse tüm giderler o hedefin maliyetinde yer bulur.
- Sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, sermaye giderleri ve çalışan giderleri birden fazla hedefle ilgiliyse maliyetler orantılı şekilde paylaşılır.

- Birçok hedefe ve hizmete dönük olan herhangi hedef ve hizmet özelinde olmayan elektrik, temizlik, ısınma ile bakım ve onarım gibi giderlere genel idari giderler boyutunda ele alınır.

**Kriter 20.1.** Tahmini maliyetlendirme tablosu oluşturularak toplam maliyet analiz edilmelidir. Stratejik planda analiz içeriğine yer verilmeyebilir lakin “Tahmini Maliyetler” tablosu bulunmalıdır.<sup>1</sup>

#### **4.5. İzleme ve Değerlendirme**

Bilge'ye göre (2006: 37), izleme; atanan görevlerin istendiği gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini, istenen neticelere gerek nitel gerek de nicel bakımdan erişilebildiğini izlemek için idarenin tekrarladığı etkinlik ve uygulamaların incelendiği proseslere verilen isimdir.

Değerlendirmede ise halihazırda yürütülen veya sona eren faaliyet ve hizmetlerin hedef ve amaca ne seviyede uygunluk gösterdiğini ve karar verme aşamasında hangi seviyede fayda sunduğunu detaylı bir bakış açısıyla gerçekleştirilen bir tahlil metodudur. Bu vesileyle stratejik planda mevcut bulunan hedef, amaç ve performans göstergeleri ile uygunluk, verimlilik ve devamlılığını inceler (SBB-BSPR, 20191: 48).

İzleme ve değerlendirme aşaması, kurumun niteliklerine tam olarak sahip olan fonksiyon ve işleyişleri öğrenmek ve bununla ilişkili hizmetlerin devamlı güzelleştirilmesi amacı taşır. Bu hizmetler neticesinde edinilen malumatlar da işletilerek stratejik plan incelenir. Hedefler ve elde edilen sonuçlar mukayese edilir. Bunun sonucunda bazı durumlarda stratejik planı güncel durumuna getirmek gerekebilir. Plan ve programların verimli bir şekilde yürütülmesi ve hesap verebilirlik ilkelerinin var olması bakımından stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi kurumun prestiji açısından kritik unsurlardandır (SBB-BSPR, 20191: 48).

---

<sup>1</sup> Herhangi bir hedefin giderinin stratejik plan boyutunda öngörülmesi, ayrıntılı maliyetlendirme için ise performans programının içerisine alınması lazımdır. Gider hesaplarında yerel yönetimler, detaylı faaliyet alanını dikkate alarak hedefe ulaşmak için yaklaşık maliyeti hesaplar (SBB-BSPR, 2019: 46-47). (Ayrıca bakınız: T.C. Cumhurbaşkanlığı, SBB-BSPR, 2019: 54)

Kurumlar, uygulamaya koyduğu stratejik planı bir sonraki planlama sürecine kadar unutmamalı, göz önünde bulundurmalıdır. Bu sayede kurumlar, gerçekleştirilen kontrol sonucunda stratejik planı daha etkili ve tutarlı bir biçimde yürütmektedir (Yolcu, 2018: 65).

**Kriter 21.1.** Stratejik planda izleme ve değerlendirme bölümü yer almalı ve bu bölümde stratejik planın izleme takvimi ve sürecinin nasıl olacağı belirtilmelidir.<sup>1</sup>

#### **4.6. Stratejik Planın Güncellenmesi**

Stratejik planlar uygun görüldüğü takdirde plan döneminin geri kalanında güncel haline getirilebilir. Güncelleme kapsamında vizyon, misyon ve amaçlar değiştirilmezken hedeflerde ilgili değişiklikler yapılır. Güncelleme yapıp yapılmayacağına stratejik plan izleme ve değerlendirme toplantıları neticesinde elde edilen verilere dayanılarak karar verilir (SBB-BSPR, 2019: 51)

Belediyelerin stratejik plan üzerinde istedikleri gibi değişiklik yapma hakları yoktur. Yapılacak değişiklikler belirli kurallara bağlanmıştır. Güncelleme gerekçesi, güncelleme yapılan bölüm ve güncellemeden önceki hali birlikte Tablo 4.12'deki tabloda yer alır. Güncellenmiş plan belediye meclisinin onayını sunulduktan sonra Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilir.

---

<sup>1</sup> Yerel yönetimler izleme ve değerlendirme aşamasında gerçekleştirilmesi beklenen hususlara stratejik planlarının izleme ve değerlendirme bölümünde yer vermek zorundadır. İzleme ve değerlendirme sürecini sistematik bir biçimde tasarlamak isteyen belediyeler; (SBB-BSPR, 2019: 50)

- İlgili kişi ve birimlerle akışa dair takvim ayrıntılı bir şekilde tayin edilmeli,
- Sürece dair gereksinimler saptanarak bu ihtiyaçlara yönelik önlemler almalı,
- Karar alıcıların ulaşabileceği biçimde ilgili bilgileri toplanmalı,
- Karar alıcıların gereksinimlerini göz önünde bulundurarak operasyonel düzeyden stratejik düzeye kadar çeşitli verileri üretmelidir.

**Tablo 4.12: BSPR’ye Göre Hedef Kartı Güncelleme Tablosu Örneği**

20XX Yılı Güncellemesi	Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
<b>Hedef 2.1</b>	<b>Hedef</b>		
	<b>Performans Göstergesi</b>		
	<b>Performans Göstergesi Değeri</b>		
	<b>Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi</b>		
	<b>Sorumlu Birim</b>		
	<b>İş birliği Yapılacak Birim</b>		
	<b>Riskler</b>		
	<b>Faaliyet ve Projeler</b>		
	<b>Toplam Maliyet</b>		
	<b>Tespitler</b>		
	<b>İhtiyaçlar</b>		

**Kaynak:** SBB-BSPR, 2019: 52.

#### **4.7. Stratejik Planın Sunulması**

Stratejik planın son haline gelmesinde ve halka duyurulmasında şu başlıklar yer almalıdır: (SBB-BSPR, 2019:53)

- “Başkan Sunuşu” (Azami bir sayfa)
- “Bir Bakışta Stratejik Plan” (Azami iki sayfa)
- “Temel Performans Göstergeleri” (Azami bir sayfa)
- “Stratejik Planın Hazırlık Süreci” (Azami bir sayfa)
- “Durum Analizi” (Azami 30 sayfa)
  - “Kurumsal Tarihçe”
  - “Uygulanan Stratejik Planın Değerlendirilmesi”
  - “Mevzuat Analizi”
  - “Üst Politika Belgelerinin Analizi”

- “Faaliyet Alanlarının ve Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi”
- “Paydaş Analizi”
- “Kuruluş İçi Analizi”
- “PESTLE Analizi”
- “GZFT Analizi”
- “Tespitlerin ve İhtiyaçların Belirlenmesi”
- “Geleceğe Bakış” (Azami iki sayfa)
  - “Misyon”
  - “Vizyon”
  - “Temel Değerler”
- “Strateji Geliştirme”<sup>1</sup>
  - “Hedef Kartları”
  - “Maliyetlendirme”
- “İzleme - Değerlendirme” (Azami iki sayfa)

“Bir Bakışta Stratejik Plan” kapsamında vizyon, misyon, temel değerler, hedef ve amaçlara yer verilir (SBB-BSPR, 2019:53).

Stratejik planda yukarıdaki başlıklar haricinde başlıklandırma yapılmaz; alt hedefler, alt amaçlar, tema ve önlem gibi tanımlamalar yer almaz. Stratejik plan belediye meclisi tarafından kabul gördükten sonra halka duyurulur ve ilgili yılın ilk döneminde uygulamaya geçilir (SBB-BSPR, 2019: 53).

**Kriter 22.1.** Kamuoyuna sunulan planda BSPR’de belirtilen başlıklara uyulur, bu başlıklar haricinde bir başlıklandırma yapılmaz.

---

<sup>1</sup> Strateji Geliştirme bölümünde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir; (SBB-BSPR, 2019: 54)

- Hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte belediyenin ihtiyaç duyması halinde, her bir amaç için azami bir sayfa açıklama yazılabilir.
- Her bir hedef için bir hedef kartı tasarlanır.
- Her bir hedef kartı azami iki sayfa olacak şekilde hazırlanır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BAŞAKŞEHİR VE FATİH BELEDİYELERİNE AİT STRATEJİK PLANLARIN İNCELEMESİ

Belediyelerde stratejik plan araştırmasında Başakşehir ve Fatih ilçeleri tarihsel, kültürel, organizasyonel, vizyoner vb. birçok açıdan farklılıklar gösteren iki önemli örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fatih ilçesi; 1984 yılında Eminönü Mahallesi'nin eklenmesiyle son halini almıştır. Son haliyle kuzeyinde Eyüpsultan, kuzeydoğusunda Haliç, güneyde Marmara, batıda Zeytinburnu ve kuzeybatıda Bayrampaşa ilçelerine komşu olan Fatih ilçesi 57 mahalleden oluşmaktadır.

Fatih ilçesi; kültürel, sosyolojik, mimari, ilmi birikime sahip, üç büyük medeniyete başkentlik yapmış, dünyanın en önemli şehirlerinden biridir. Binlerce yıldır dünyanın dini, siyasi ve ticari merkezlerinden biri olması nedeniyle kozmopolit bir yapıya sahiptir. Her adımda yaşayan ya da yer altında kalmış tarihi ve kültürel yapıların bulunması Fatih ilçesinin cazibe merkezi olarak ziyaret edilmesini sağlarken tarihi ve kültürel alanların korunması gibi zorlu bir mücadeleyi gerektirmektedir. Vakıf ve dernek çalışmalarının merkezi oluşu Fatih ilçesini güzelleştirirken bu çalışmaların yoğunluğu belediye için diğer ilçelerden farklı olarak daha katılımcı bir yönetim anlayışının gerekliliğini artırmaktadır.

Fatih ilçesi İstanbul'un coğrafi bir merkezi olması nedeniyle İstanbul trafiğinin kilit merkezlerine sahiptir. Bu durum hem araç trafiği hem de toplu ulaşım araçları açısından yoğun bir çalışmayı gerekli kılmaktadır.

1980'ler ve sonrasında küresel ölçekte ortaya çıkan ulusal ve uluslararası gelişmeler sosyo-kültürel ve çok sektörlü ekonomik hayatı gölgeleyen bir boyut oluşturmuş, ayrıca yakın coğrafyamızda yaşanan iç savaşlar yoğun göç dalgalarının ve sosyal entegrasyon hususunda büyük sorunların yaşanmasını beraberinde getirmiştir.

Bu bağlamda Fatih Belediyesi'nin temel sorun alanları; çok kültürlü yapının entegrasyonu, fiziki ve mekânsal altyapının yenilenmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi ve çok sektörlü ekonomik hayatın sürdürülebilirliği şeklinde ön plana çıkmıştır.

Başakşehir ilçesi; 2008 yılında kurulmuş, tarihi ve kültürel olarak zayıf lakin yenilikçi, enerjik, geleceğe dönük, genç bir yönetim kadrosuna sahip İstanbul'un gözde şehirlerinden biri olma yolunda önemli adımlar atan bir ilçedir.

Başakşehir Belediyesi, 2008 yılında 5747 sayılı Kanun ile kurulmuş olup Küçükçekmece ve Esenler'den ayrılan mahalleler ile Bahçeşehir Belde Belediyesi'nin birleştirilmesinden oluşmaktadır. Kuzeyde Arnavutköy, kuzeydoğuda Eyüpsultan, doğuda Sultangazi ve Esenler, güneyde Bağcılar, Küçükçekmece ve Avcılar, güneybatıda ise Esenyurt ilçeleriyle çevrili olan Başakşehir Belediyesi'ne 9 mahalle ve 1 köy bağlıdır.

Yeni kurulan bir ilçe olmasına karşın Başakşehir ilçesi kuruluşundan itibaren imar planlaması geliştirmiş ve planlı bir şehir kurulmasını sağlamıştır. Yapılaşmanın toplu konut sitelerinden oluşması ulaşım, eğitim, ibadet, sağlık gibi kamu hizmet alanlarının daha planlı kurulmasına katkı sağlamıştır.

İlçe coğrafyasının vadi şeklinde oluşu ızgara şeklinde ulaşım ağı kurulmasını zorlaştırmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalar ile doğu-batı ekseninde bağlantı yolları açılmış ve hem araç trafiği hem de toplu taşıma araçları için ulaşımda gelişme sağlamıştır. Yeni yapılaşmaların sürekliliği ile ilçe nüfusu 2008-2018 yılları arasında 2 katına çıkmıştır. Belediye bütçesi ise 2009-2018 yılları arasında TL bazında 10 kat artış göstermiştir.

Başakşehir ilçesi yeni kurulan bir ilçe belediyesi olmasına rağmen barındırdığı sanayi alanları, ticaret merkezleri, sosyal donatı alanları, spor kulübü ve özgün çalışmaları ile küresel çapta bir vizyon ortaya koymaktadır. Bu göstergeler Başakşehir ilçesinin planlı bir yapılaşma ile verimli bir göç aldığını ve kuruluşundan itibaren neredeyse tüm çalışma alanlarında gelişme ortaya koyduğunu göstermektedir.

Özetle; Başakşehir Belediyesi heyecanlı ve dinamik bir genci andırırken Fatih Belediyesi tecrübeli, yaşını almış, oturaklı bir sanatkarı andırmaktadır. Bu durum Başakşehir'in dünyanın en önemli ilçeleri arasında yer almasını sağlayacak gelişim odaklı bir vizyon ortaya koymasını, Fatih ilçesinin ise köklü sorun oluşturan alanları çözerek geçmişi ile birlikte vizyoner bir gelecek kurmak gibi zorlu ve tecrübe gerektiren bir çalışma içine sokmaktadır.

Başakşehir ve Fatih ilçelerinin bu özellikleri ideal planlama süreçlerine uyulması ve katılımcılık ilkesinin araştırılması için uygun ve verimli bir örneklem sunmaktadır.

Başakşehir ve Fatih ilçelerinin potansiyel imkanları ve çalışmalarının etkileri yerel, ulusal ve küresel açıdan benzer bir düzlemedir. Buna rağmen yönetim anlayışı, jeopolitik konumu, hitap ettiği kitle, paydaşları ve faaliyet alanları açısından çok sayıda farklılığa sahiptir. Bu farklılıklar stratejik planlarının şekilsel yapısına da yansımıştır. Başakşehir Belediyesi stratejik planı 72 sayfadan oluşurken 3 ana amaç etrafında 27 hedef belirlenmiştir. Fatih Belediyesi stratejik planı ise 255 sayfadan oluşurken 3 ana tema etrafında 11 amaç ve 94 hedef belirlenmiştir.

Örneklem olarak ele alınan ilçelerin benzer büyüklükte olmasına rağmen bariz farklılıkları barındırması araştırma sonucunun belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır.

### **5.1. Genel Bakış**

Başakşehir Belediye stratejik planı girişinde Belediye Başkanı Yasin Kartoğlu'nun yazısına yer verilmiştir.<sup>1</sup>

Fatih Belediyesi stratejik planının ilk sayfasında yer alan Belediye Başkanı Mehmet Ergün Turan'ın yazısında ise plana yaklaşım, yönetim anlayışı ve amacına dair alanlarda vurgular yapılmaktadır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Başkanın yazısında amaç; “Başakşehirliilere ait olan kaynakları verimli, hızlı ve isabetli çözümlere dönüştürerek Başakşehirliilere sunmak” olarak tarif edilmiş ve yapılan çalışma “şeffaf, katılımcı ve kamu disiplinine bağlı bir ilerleme planının çıkarılması” olarak ifade edilmiştir. Yasin Kartoğlu'na göre bu plan; ilçenin zenginliğini ve tüm değerlerini halka hizmete dönüştürmede izleyecekleri detaylı bir “yol haritası”dır. Ayrıca; yenilikçilik, değişim, akılcı ve verimli çözümler, hizmetlerin halka ulaşmasında etkinlik ve hız vurguları yapılmaktadır (Başakşehir Belediyesi, 2020).

<sup>1</sup> Başkanın yazısında planın “tutarlı, yenilikçi ve uygulanabilir stratejiler ve disiplinli bir stratejik yönetim anlayışı ve katılımcı çalışmalarla” hazırlandığı ifade edilmektedir. “Fatih'in cazibe, imaj ve prestijini arttırmak” amaçlanmaktadır. Dünya standartlarında belediyeçilik hizmetleri sunmak, yenilikçi projeler geliştirmek, yerel yönetimlere örnek teşkil etmek, geçmişin değerlerine sahip çıkarak geleceği planlama bilinci vurguları yapılmaktadır (Fatih Belediyesi, 2020).

### 5.1.1. Fatih Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Fatih Belediyesi 2020-2024 dönemi stratejik plan çalışmaları kapsamında aşağıdaki bilgiler ve çalışmalar yer almaktadır;

1. Başarının asıl şartının yöneticilerin planı sahiplenmesi olduğuna vurgu yapılmıştır.
2. Başkan plana öncülük etmiştir. Katılımcı bir plan çalışması talebi vurgulanmaktadır.
3. Planlama ekiplerinin kurulması ve organizasyonu yapılmıştır.
4. "Stratejik Planlama Ekibi" stratejik plan hazırlık sürecine dair detaylı bir çalışmayı "Strateji Geliştirme Kurulu"na sunmuştur. Personelin stratejik planlama hususundaki eğitim ihtiyacı da gözetilmiştir.
5. Stratejik Plan Hazırlık Programı, web sayfasında yayınlanmıştır (Fatih Belediyesi, 2020: 21-23).

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi stratejik plan hazırlık sürecini faydalı geçirmiş ve planda yer sürece vermiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi stratejik plan sürecinde görev alacak personellerine eğitim vermiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi "Hazırlık Süreci" "Kriter 1.1." ve "Kriter 1.2."ye uygundur.

### 5.1.2. Başakşehir Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Başakşehir Belediyesi stratejik planında Fatih Belediyesi stratejik planından farklı olarak hazırlık süreci başlığı yer almamakla birlikte benzeri bir yazı olarak stratejik planlama ekibi adına Başkan Yardımcısı Ahmet Melik'in sunuşuna yer verilmiştir. Ayrıca stratejik plan organizasyonunda yer alan ekiplere ayrı ayrı listeler halinde yer verilmiştir; (Başakşehir Belediyesi, 2020: 3-5)

- "Stratejik Planlama Kurulu": Belediye Başkanının başkanlığında belediye başkan yardımcılarının yer aldığı 6 üyeden oluşmaktadır.
- "Stratejik Planlama Yönlendirme Ekibi": Belediye Başkan Yardımcısı Ahmet Melik'in başkanlığı ve Mali Hizmetler Müdürü'nün koordinatörlüğünde, birim

müdürlerinin ve strateji geliştirme birimi personellerinin yer aldığı 22 üyeden oluşmaktadır.

- “Stratejik Planlama Çalışma Ekibi”: Farklı birimlere bağlı personellerin yer aldığı 33 kişiden oluşmaktadır.
- Planlama yapılırken temel düşüncenin; sade, anlaşılır ve stratejik planlama esasına uygun olarak amaç ve hedefleri sunmak, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejilerimizi ortaya koymak olduğu ifade edilmiştir.
- Başakşehir Belediyesinin Stratejik Planı’nın hazırlanması aşamasında ekibimiz, belediyemizin ve şehrimizin ne durumda olduğu ve hemşerilerimizin belediyemizi ve şehrimizi nerede görmek istedikleri sorularına cevap aramıştır.

**Çıkarım:** Stratejik planda hazırlık süreci ayrı bir bölüm başlığı altında anlatılmamış lakin plan süreci ve görevlileri farklı bir formatta anlatılmıştır.

**Çıkarım:** İki belediyenin plan taslağı arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Hazırlık Süreci” “Kriter 1.1.”e uygundur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Hazırlık Süreci” “Kriter 1.2.”yi test etmek için veri bulunamamıştır.

## **5.2. Durum Analizi**

### **5.2.1. Fatih Belediyesi Durum Analizi**

Fatih Belediyesi durum analizinde aşağıdaki başlıklar yer almaktadır; (Fatih Belediyesi, 2020)

- Kurumsal Tarihçe
- Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
- Mevzuat ve Üst Politika Belgeleri Analizi
- Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
- Paydaş Analizi
  - İç Paydaş Analizi
  - Dış Paydaş Analizi

- Kuruluş İçi Analiz
  - Organizasyon Yapısı
  - İnsan Kaynakları Analizi
  - Kurum Kültürü Analizi
  - Mali Kaynak Analizi
  - Fiziki Kaynak Analizi
  - Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi
- PESTLE Analizi
- GZFT Analizi
  - Stratejik Plan Hazırlama Ekibiyle Yapılan GZTF Oturumu
  - Genel GZTF Analizi
  - Temel Stratejiler Matrisinin Oluşturulması
  - GZFT Çalışmasının Sonucu
- Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

### **5.2.2. Başakşehir Belediyesi Durum Analizi**

Başakşehir Belediyesi durum analizinde aşağıdaki başlıklar yer almaktadır;  
(Başakşehir Belediyesi, 2020)

- Kurumsal Tarihçe
- Mevzuat Analizi
- Üst Politika Belgeleri Analizi
- Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
- Paydaş Analizi
- Kuruluş İçi Analiz
- PESTLE (ÇEVRE) Analizi
- SWOT (GZFT) Analizi

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi durum analizinde rehberde yer alan uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi başlığına yer vermemiştir.

### 5.2.3. Kurumsal Tarihçe

#### a) Fatih Belediyesi Kurumsal Tarihçe

Fatih ilçesi kurumsal tarihçesi şu şekilde özetlenebilir; (Fatih Belediyesi, 2020: 24-25)

- Üç büyük medeniyete (Osmanlı, Bizans ve Roma) başkentlik yapmış olmanın verdiği tarihî derinliğe,
- İstanbul'da yerel yönetim hizmetlerinin yerine getirilmesinde vakıf kültürünün önemine,
- Osmanlı sonrasında Batılı usulde yönetim biçimleri denendiğine,
- 1921 ve 1924 anayasasında yerel yönetimlerin işleyişindeki değişikliklerin netleştiğine,
- 1963-1980 arasındaki yoğun göç ve son yıllarda Ortadoğu'daki iç savaşların Fatih'te oluşturduğu sorunlara değinilmiştir.

Bu çerçevede, çok kültürlü yapının entegrasyonu başta olmak üzere, fiziksel ve mekânsal altyapıyı yenilemek, kurumsal yapıyı güçlendirmek ve çok sektörlü ekonomik yapıyı sürdürülebilir kılmak, geçmişten günümüze süregelen ana sorun alanları olarak dikkat çekmektedir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi kurumsal tarihçeyi kısa ve öz olarak ele almış olmasına karşın kültürel ve tarihi yapılarına çok az değinmiştir. Tarihçede belediyenin yönetim şekli ve temel sorunlarına odaklanılmıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi Kurumsal Tarihçe bölümü “Kriter 2.1.”e uygundur.

#### b) Başakşehir Belediyesi Kurumsal Tarihçe

Başakşehir Belediyesi “Kurumsal Tarihçe” bölümünde “Başakşehir Tarihçe”, “Ekonomik Yapı”, “Tarihi Yerler”, “Nüfus” ve “Mali Yapı” alt başlıklarına yer vermiştir.

Bu bölümlerde özetle aşağıdaki konularda bilgiler yer almaktadır; (Başakşehir Belediyesi, 2020: 10-13)

- Mahalleleri ve ilçenin coğrafi özellikleri<sup>1</sup>,
- Tarihi yerler (Azatlı Baruthanesi ve Yarımburgaz Mağaraları),
- Başakşehir 2008 yılında kuruluş dönemine,
- Nüfusun durumuna ve mali duruma.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi kurumsal tarihçesini detaylı ve özenli bir şekilde hazırlamıştır. Tarihçede belediyenin kuruluşunu, yerleşim yerlerinin tarih içindeki oluşumu ve değişimini, ekonomik yapıyı, tarihi yerleri, nüfusu ve mali yapıyı incelemiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi “2009-2019 Yılları Arasındaki Başakşehir Belediyesi Bütçe ve Gerçekleşme Rakam ve Oranları” tablosuna bakıldığında bütçenin 2009-2018 yılları arasında 10 katına, sadece 2017-2018 yılları arasında 2 katına çıktığı görülmektedir. Fatih Belediyesi’nde ise 2014-2018 yılları arasında %38, 2017-2018 yılları arasında %33 artış görülmektedir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi stratejik planlarında bütçenin değişkenliğinden ötürü faaliyetlerde bazı periyotlarda düzenlemeler gerekebileceğini ve esnek bir plan hazırlanması gerektiğini göstermektedir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi Fatih Belediyesi’ne oranla nüfus ve mali açıdan çok hızlı büyüyen bir ilçedir. Bu nedenle faaliyet alanlarını ve şehirleşme planlarını büyüme odaklı belirlemelidir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Kurumsal Tarihçe” bölümü “Kriter 2.1.”e uygundur.

---

<sup>2</sup> İstanbul’un yeni ilçelerinden biri olan Başakşehir; Altınşehir, Şahintepe, Kayabaşı, Güvercintepe, Başakşehir, Başak, Ziya Gökalp, Bahçeşehir 1. Kısım, Bahçeşehir 2. Kısım Mahalleleri ve Şamlar Köyü’nden oluşmaktadır. İlçe sınırları içerisinde; Yarımburgaz Mağarası, Şamlar Bendi ve Baruthanesi ile Resneli Çiftliği gibi önemli tarihi yapılar da bulunmaktadır (Başakşehir Belediyesi, 2020).

#### 5.2.4. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

##### *a) Fatih Belediyesi Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi*

Fatih Belediyesi “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi” bölümünde uygulanmakta olan planda başarılı olunan alanlara ve istenilen sonuçların elde edilemediği bölümlere yer verilmiştir.<sup>1</sup>

2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planında bahsi geçen konularda destekleyici önlemlerin ele alınması “Stratejik Planlama Ekibi” tarafından dikkate alındığı ifade edilmiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi uygulanmakta olan stratejik planı değerlendirerek etkili çalışmalar yapılan ve hedeflere ulaşılamayan faaliyet alanlarını belirlemiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirmesi” bölümü “Kriter 3.1.”e uygundur.

##### *b) Başakşehir Belediyesi Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi*

Başakşehir Belediyesi stratejik planında uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi bölümüne yer verilmemiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirmesi” bölümü “Kriter 3.1.”e uygun değildir.

#### 5.2.5. Mevzuat Analizi

##### *a) Fatih Belediyesi Mevzuat Analizi*

Fatih Belediyesi mevzuat analizini tablosunda dayanak, tespitler ve ihtiyaçlar sütunları yer almaktadır. Dayanak olarak ilgili sayıdaki kanun/kararname, tespitler olarak kanun

---

<sup>1</sup> Belediyemizin 2015-2019 dönemine ait stratejik planını ve uygulamasını birlikte incelendiğinde; planlama, denetim, sosyal destek ve sosyal belediyecilik, kültürel hizmetler, bilişim, alt ve üst yapı yönetimi alanında etkili hizmetler yürütüldüğü tespit edilmiştir. Diğer taraftan, uygulanmakta olan stratejik plana ilişkin değerlendirilmeler, gelecek dönem için yapılacak stratejik planda hangi hususlara dikkat edilmesi gerektiği konusunda da bize ışık tutmaktadır. Bu bağlamda ilgili döneme ait planda aşağıdaki hususların bir bölümünde hedeflenen sonuçların istenilen ölçülerde elde edilemediği tespit edilmiştir (Fatih Belediyesi, 2020).

ya da kararnamenin ilgili maddesi, ihtiyaçlar olarak ise ilgili kanun ve madde ile ilişkilendirilen sorun yer almaktadır.

Ayrıca mevzuat analizi bölümünde Türkiye kamu yönetiminin planlama geleneği süreci ve hedefleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 5.1: Fatih Belediyesi Mevzuat Analizi Tablosu**

DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
5216 Sayılı Kanun	7.Madde	Stratejik planlama sürecinde, ilçe belediyeleri ile Büyükşehir arasındaki entegrasyon problemleri.
5216 Sayılı Kanun	7.Madde	İlçe belediyeleri ile büyükşehir arasında yetki ve görev karmaşasının yaşanması.
1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi	95.Madde	Sosyal hizmet kurumlarının, yerel yönetimlere devredilmemiş olması.
6331 Sayılı Kanun	Genel	İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarındaki yükümlülüklerin henüz tam anlamıyla uygulanmaya başlanmamış olması.
2464 Sayılı Kanun	Genel	Belediyelerin gelirlerinin, günümüzün ihtiyaçlarına göre yeniden belirlenmesi için yasal düzenlemelerin yapılması.
5393 Sayılı Kanun	Kent Konseyleri	Kent konseylerinin işleyişteki etkinliğini tamamlayacak yapının sağlanması.
5393 Sayılı Kanun	Meclislerin Oluşumu	Kuvvetler ayrılığı ilkesine dayalı olarak, demokratik yönetim kültürünü güçlendirecek bir sistemin kurulması.
5393 Sayılı Kanun	78.Madde	Kamu kurum ve kuruluşlarıyla doğrudan iletişim kurma gerekliliği.
5393 Sayılı Kanun	77.Madde	Gönüllü katılım alanlarının genişletilmesi için yeni fırsatlar oluşturulması.
5393 Sayılı Kanun	79.Madde	Belirtilen teknik alanlar dışındaki teknik personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik tanımlamalar yapılması.
5216 Sayılı Kanun	Genel	Devredilecek hizmet alanlarının tekrar belirlenmesi.
2560 Sayılı İSKİ Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun	Genel	Yağmur suyunun temizlenmesi ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılması.

**Kaynak:** Fatih Belediyesi, 2020: 26

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi mevzuat analizi tablosunda rehberdekinden farklılıklar yer almaktadır; yasal yükümlülükler ifade edilmemiştir, BSPR’deki Tablo 5.1’de yer alan soruların cevapları yer alması gerekirken bu cevaplara ihtiyaçlar sütununda yer verilmiştir. İhtiyaçlar yazılırken yasal yükümlülüklerle yönelik ilçeyi ilgilendiren ihtiyaçlar yerine yasal yükümlülüklerin tanımlarında yer alan eksikliklere değinilmiştir. Genel olarak rehberde istenen içeriğe uyulmamıştır.

**Çıkarım:** Mevzuat analizi bölümünde Türkiye’nin kamu yönetiminde stratejik planlaması hakkındaki bilgiler, genel itibariyle faydalı bir içerik oluştursa da mevzuat analizi ile doğrudan bağlantısı olmadığı için stratejik planın kısa, öz ve anlaşılır olması açısından planın bütünlüğüne zarar vermiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Mevzuat Analizi” bölümü “Kriter 4.1.”e hem şekilsel hem de içeriksel açıdan kısmen uygundur.

#### ***b) Başakşehir Belediyesi Mevzuat Analizi***

Başakşehir Belediyesi mevzuat analizi bölümü mevzuat analizi tablosundan oluşmaktadır. Tabloda hedefler, dayanak ve yasal yükümlülükler sütunları yer almaktadır. Hedefler olarak ilgili kanuna dair stratejik planda yer alan hedef maddeleri, dayanak olarak ilgili kanun ve yasal yükümlülük olarak ilgili kanunda yer alan ilgili maddelerin açık metni yer almaktadır. Bu şekilde stratejik hedefler ile mevzuat bağlantısı kurulmuştur.

**Tablo 5.2: Başakşehir Belediyesi Mevzuat Analizinden Bir Kesit**

<b>HEDEFLER</b>	<b>DAYANAK</b>	<b>YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER</b>
SH-1.2 Güvenlik Hizmetlerinin Etkin Yürütülmesi	5393 Sayılı Belediye Kanunu	Madde 14 – Belediyelerin mahallî müşterek niteliğinde olması kaydıyla; a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık yönetimi... b)...
SH-1.3 Belediye Hizmetlerinin Etkin Yürütülmesi		
SH-1.4 İnsan Kaynaklarının İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi		
...		

**Kaynak:** Başakşehir Belediyesi, 2020: 14

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi mevzuat analizi tablosu (Tablo 5.2) BSPR'deki ilgili tabloya göre farklılıklar bulundurmasına karşın anlaşılır ve faydalı olmuştur. Tabloda rehberde yer alan tespitler ve ihtiyaçlar sütunlarına yer vermemiş, bu sütunların yerine hedefler yazmıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Mevzuat Analizi” bölümü “Kriter 4.1.”e (şekilsel açıdan farklar olmasına rağmen) içeriksel açıdan uygundur.

## 5.2.6. Üst Politika Belgeleri Analizi

### a) Fatih Belediyesi Üst Politika Belgeleri Analizi

Fatih Belediyesi bu bölümde İBB Stratejik Planını, İl Çevre Düzeni Planını, Bölge Planını, Yıllık Programı, Kalkınma Planını, Orta Vadeli Mali Plan ve Orta Vadeli Programı ve 11. Kalkınma Planını incelemeye tabi tutmuştur.<sup>1</sup>

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “Üst Politika Belgeleri Analizi” tablosunda rehberde yer alan şablona kısmen uyulmuştur. İlçe belediyesini etkileyen çeşitli üst politika plan ve programları incelenerek doğrudan ve dolaylı olarak ilçeyi etkileyecek çalışma alanlarına ait hedef, eylem, tedbir ve görevler açıklanmıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Üst Politika Belgeleri Analizi” bölümü “Kriter 5.1.”e uygundur.

---

<sup>1</sup> Söz konusu belgeler içerik analizi yöntemi ile mukayeseli bir şekilde incelendiğinde; İstanbul bağlamında güçlü bir finansal merkezin oluşturulması, taşımacılık ve aktarım merkezi olmaya yönelik altyapının güçlendirilmesi, turizm gelişimine pozitif etki edecek sektörlerin öncelenmesi, afetlere yönelik önlemlerin alınması, tarihi eserlerin afetlere karşı korunması, otomotiv sektörünü güçlendirici tedbirler alınması, farklı ulaşım sistemlerinin entegreli bir şekilde güçlendirilmesinin sağlanması, teknoloji geliştirme merkezlerinin kurulması, sağlık turizminin güçlendirilmesi, yönetişimci bir anlayış ile idari ve mali kararların alınmasına özen gösterilmesi, yönetsel boyutta stratejik planlamaya uygun performans esaslı bütçeleme sisteminin esas alınması, erişilebilirliğin sağlanması, tarihi ve kültürel dokuya sahip çıkacak şekilde sürdürülebilir dönüşümün gerçekleştirilmesi, göçün güçlü bir şekilde yönetilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi gibi başlıklar ön plana çıkmaktadır (Fatih Belediyesi, 2020: 30).

### ***b) Başakşehir Belediyesi Üst Politika Belgeleri Analizi***

Başakşehir Belediyesi bu bölümde sadece üst politika belgeleri analizi tablosuna yer vermiştir. Tabloda üst politika belgesi olarak “11. Kalkınma Planı’na” yer verilmiştir. Ayrıca “11. Kalkınma Planı’ndaki” ilgili bölüm/referans, ilçeye doğrudan ve dolaylı olarak verilen görev/ihtiyaçlar ve planda yer alan ilgili bölümlerin açıklanmalı hallerine yer verilmiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi üst politika belgeleri analizi tablosunda rehberde yer alan şablona uyulmuştur. Üst politika plan ve programlarından sadece “11. Kalkınma Planı” incelenmiş lakin doğrudan ve dolaylı olarak ilçeyi etkileyecek çalışma alanlarına ait hedef, eylem, tedbir ve görevler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Üst Politika Belgeleri Analizi” bölümü “Kriter 5.1.”e kısmen uygundur.

### **5.2.7. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

#### ***a) Fatih Belediyesi Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi***

Fatih Belediyesi faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerini fonksiyonlara göre bölümlendirme yöntemini kullanarak belirlemiştir. Belirlenen faaliyet alanlarının ana başlıkları ise genel yönetim; afet, çevre, imar, kent ve toplum düzeni, kültür hizmetleri, sağlık hizmetleri ve sosyal destek hizmetleri yönetimi olarak belirlenmiştir (Fatih Belediyesi, 2020: 31).

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi bu bölümde faaliyet alanlarına genel olarak yer vermiştir. Mevzuat analizinde yasal yükümlülüklerden doğan ilçeyi ilgilendiren ihtiyaçlar ifade edilmediği için faaliyet alanlarını belirlerken de mevzuat analizinden yararlanılmadığı görülmektedir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” bölümü hem şekilsel hem de amaçsal açıdan “Kriter 6.1” ve “Kriter 6.2”ye uygun değildir.

#### ***b) Başakşehir Belediyesi Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi***

Başakşehir Belediyesi faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerini üç başlık altında toplamıştır ve gerekçeleri ile birlikte alt faaliyet alanlarına değinmiştir. Faaliyet

alanları kurumsal gelişimin sağlanması, toplumsal gelişimin desteklenmesi ve kentsel gelişimin sürdürülmesi olarak belirlenmiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi bu bölümde faaliyet alanlarını üç başlık altında genel olarak yer vermiştir. Bu üç faaliyet alanının aynı zamanda stratejik amaçlar olduğu diğer bölümlerde görülmektedir. BSPR'ye tam anlamıyla uyulmamış olmasına karşın yapılan analizler ile belediyenin yönelimi için en verimli ve öncelikli yapması gereken şey olan stratejik amaçların gerekçeleri ve yönelinecek faaliyetler ile belirlenmesi sağlanmıştır.

**Çıkarım:** BSPR'de istenildiği üzere faaliyet alanlarının belirlenmesinde “Mevzuat Analizi” çıktıları başta olmak üzere “Uygulanan Stratejik Planın Değerlendirilmesi” ve “Üst Politika Belgeleri Analizi” tablolarından yararlanılmamıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” bölümü hem şekilsel hem de amaçsal açıdan “Kriter 6.1.” ve “Kriter 6.2.”ye uygun değildir.

## 5.2.8. Paydaş Analizi

### a) Fatih Belediyesi Paydaş Analizi

#### 1- İç Paydaş Analizi

Fatih Belediyesi “İç Paydaş Analizi” çerçevesinde personelleri ile anket ve yöneticiler ile mülakat çalışmaları yapmıştır. Tüm birimlerle yapılan mülakatlar ile belediyenin faaliyet alanlarının ve hizmetlerin analiz edilmesi için veriler toplanmıştır. “Yarı Yapılandırılmış Mülakat Tekniği” uygulanmış ve ortalama 2 saat sürmüştür. Ulaşılan veriler, GZFT analizi yaklaşımı ile ayrıştırılmış ve planda yer verilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “İç Paydaş Analizi” bölümü “Kriter 7.2.”e uygundur.

## 2- Dış Paydaş Analizi

“Dış Paydaş Anketi Analizi”nde GZFT yöntemi kullanılmış ve aşağıda sorular paydaşlara yöneltilmiştir;<sup>1</sup>

- Fatih ilçesinin güçlü yönleri nelerdir?
- Fatih ilçesini bekleyen tehditler nelerdir?
- Fatih ilçesini bekleyen fırsatlar nelerdir?
- Fatih ilçesinin en önemli 5 sorunu
- Fatih Belediyesinin en başarılı sunduğu hizmetler
- Fatih’te gerçekleştirilmesi gereken 5 önemli proje
- Hizmetlerin halkımıza daha iyi sunulması için dikkat edilmesi gereken konular nelerdir?
- Dış paydaşlar ile iş birliğini güçlendirmek için neler yapılmalıdır?
- Misyon ifadesinde ne tür hususlara vurgu yapılmalı?
- Vizyon ifadesinde ne tür hususlara vurgu yapılmalı?
- Yeni stratejik planda yer alması gereken temel değerler nelerdir? (Fatih Belediyesi, 2020: 33)

Ayrı ayrı yapılan “Muhtarlar Çalıştayı”, “Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Çalıştayı” ve “İş Dünyası ve Kamu Paydaşları Çalıştayında” geniş katılım sağlanmış, özenli ve detaylı bir çalışma yapılmıştır. Çalıştaylarda “Fatih ilçemizin en önemli sorunu nedir?” ve “Fatih İlçesinin En Önemli 5 Sorunu” soruları katılımcılara yöneltilmiş ve en

---

<sup>1</sup> Dış Paydaş Analizi, dış paydaşlara yönelik hazırlanan anket sorularının online ortamda kullanıma açılması ile başlamış ve elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir. Dış paydaşların belirlenmesinde, gerekli temsiliyeti sağlamak üzere titiz bir çalışma yapılmıştır. Dış paydaşlar muhtarlar, sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri, kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcileri gibi kategorilere ayrılmış; geçen planlama döneminde de çalışılan mevcut paydaşlar ve yeni paydaş adayları listelenmiştir. Daha sonra her bir kategorideki paydaşlar etki ve önem sırasına göre önceliklendirilmiştir. Paydaş gruplarındaki farklılıkları da dikkate alan bir “Dış Paydaş Anket Formu” hazırlanarak belirlenen tüm dış paydaşlara iletilmiştir (Fatih Belediyesi, 2020).

önemli 5 sorun tespit edilerek çözüm önerileri alınmıştır. Tespit edilen sorunlar;

- Güvenlik
- Niteliksiz Göç Alıyoruz, Nitelikli Dış Göç Veriyoruz
- Kent Kültürü ve Kent Bilincinin Eksikliği
- Denetimsizlik
- Trafik -Otopark

**Çıkarım:** Dış paydaş analizinde muhtarlar, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve iş dünyasından katılımı verimli ve etkili bir çalışma yapılmıştır.

**Çıkarım:** İç paydaş analizinde anket ve yarı yapılandırılmış mülakat; dış paydaş analizinde ise anket ve çalıştay yöntemleri kullanılmıştır.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi paydaş analizlerinin sonucunda “misyon”, “vizyon”, “temel değerler” ve “GZFT Analizi” bölümlerinin faydalı bir şekilde değerlendirilmesi için önemli veriler elde etmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Dış Paydaş Analizi” bölümü “Kriter 7.1”e uygundur.

#### ***b) Başakşehir Belediyesi Paydaş Analizi***

##### ***1- İç Paydaş Analizi***

Başakşehir Belediyesi iç paydaş analizi bölümünde “Çalışan Memnuniyeti” anket sonucuna yer vermiştir. Ankete göre 5 puan üzerinden “Genel Memnuniyet” 3,67 puan olarak ölçülmüştür.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi iç paydaş analizinde rehberde çalışan memnuniyetini ölçerken iç paydaşlarının belediyenin sunduğu hizmetlerin kalitesinin artırılması ile kentin geliştirilmesine dair değerlendirmelerini almasını istemesine karşın çalışanlardan böyle bir değerlendirme alınmamıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “İç Paydaş Analizi” bölümü “Kriter 7.2.”ye uygun değildir.

## **2- Dış Paydaş Analizi**

Başakşehir Belediyesi dış paydaşların görüşlerini almak için; “Başakşehir Belediyesi Hizmet Ölçüm Araştırması” yapmıştır. Dış paydaş analizi bölümünde bu araştırma sonucundaki temel değerlendirmelere yer vermiştir.<sup>1</sup>

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Dış Paydaş Analizi” bölümü “Kriter 7.1.”e kısmen uygundur.

- “Kriter 7.1.1.”e uygundur.
- “Kriter 7.1.2”, “Kriter 7.1.3” ve “Kriter 7.1.4” hususlarında bilgi verilmemiştir.

### **5.2.9. Kuruluş İçi Analiz**

#### **a) Fatih Belediyesi Kuruluş İçi Analiz**

Fatih Belediyesi stratejik planın önemli bir bölümünü kuruluş içi analize ayırmıştır. 255 sayfa olan planda 48 sayfa kuruluş içi analize ayrılmıştır. Öncelikle organizasyon yapısına yer verilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Kuruluş İçi Analiz” bölümünün “Kriter 8.1.” uygunluğu verinin belirsizliği nedeniyle ölçülememiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Kuruluş İçi Analiz” bölümü “Kriter 8.2.”ye uygundur.

## **1- İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi**

Fatih Belediyesi insan kaynakları içerisinde 17 daimî işçi, 332 memur, 57 sözleşmeli personel ve 1647 şirket/iştirak personeli olmak kaydıyla toplam 2053 personel yer almaktadır. Norm kadro çalışmaları incelendiğinde personel sayısının az olması gerektiği anlaşılmış ve bu yönde hareket edilmiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi insan kaynakları analizinde nitelik, hizmet sınıfı, öğrenim durumu, müdürlük personel durumu ve personellere verilen eğitimler tablolarına yer

---

<sup>1</sup> Ayrıca “Başakşehir Belediyesi öncelik verilmesi gereken hizmetler” sıralamasında ilk üç ve “Başakşehir’in en önemli sorunu nedir?” sıralamasında ilk üç sonuçlarına yer verilmiştir (Başakşehir Belediyesi, 2020:27).

vererek detaylı bir çalışma yapmış lakin geleceğe yönelik bir planlama ibaresine yer verilmemiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi insan kaynakları analizinde 2019 yılında personele verilen eğitim listesi, katılımcı sayısı ve eğitim sürelerine yer vermiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi” “Kriter 8.3.”e uygundur.

## ***2- Kurum Kültürü Analizi***

Kurum kültürü analizinde personellere yönelik anket yapılmış ve anket sonuçları anket sonuçları GZFT yöntemiyle listelenmiştir. Stratejik planın kısa ve öz olması prensibine uygun olmamasına karşın şeffaf bir çalışma yapılmış ve yapılan çalışma faydalı bir şekilde sonuçlandırılmıştır.

## ***3- Mali Kaynak Analizi***

Fatih Belediyesi mali kaynak analizinde “Bütçe ve Gerçekleşme Durumu”, “2017-2018 Yıllarına Ait Tahakkuk ve Tahsilat Tablosu”, “2017-2018 Yılı Tahsilat Karşılaştırması”, “2018 Yılında Gerçekleşen Değerlere Göre Harcamaların Bütçeye Oranları” ve “Gelir Bütçesi ve Gerçekleşme Oranları” tablolarına ve bu tabloların değerlendirmelerine yer vermiştir. Bu tablolardan şu temel sonuçlar çıkarılabilir;

- Gelirlerin artırılması için ek önlem ve tedbirin alınması gerektiği ifade edilerek stratejik plan hedeflerine ekleneceği bildirilmiştir.
- Gelir bütçesinin gerçekleşme oranı %98,32’dir.
- Fatih Belediyesi bütçesi artarak devam etmektedir. Lakin bu artışta enflasyon da göz önüne alınmalıdır.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “Mali Kaynak Analizi”nde kurumun mali yapısını etkileyebilecek konuların da araştırıldığı gözlemlenmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Mali Kaynak Analizi” bölümü “Kriter 8.5.”e uygundur.

#### ***4- Fiziki Kaynak Analizi***

Fiziki kaynak analizinde belediyenin kullanımında olan sosyal tesislerin, hizmet binalarının, iş makinelerinin ve ulaşım araçlarının sayıları nitelikleri ile birlikte listelenmiştir. Ayrıca belediyeye ait olan arsa, konut, işyeri vb. maddi kaynak sağlayacak taşınmazların hangi strateji ile değerlendirileceğine yer verilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Fiziki Kaynak Analizi” bölümü “Kriter 8.6.”ya uygundur.

#### ***5- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi***

Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanmanın önemine ve belediyenin sağlam bir iletişim ve bilişim altyapısının bulunduğuna değinilmiştir. Bunun yanı sıra belediyenin bu alanda eksik olduğu, sıkıntı yaşadığı ve geliştirmesi gereken konulara ve çözüme dair yapılacak çalışmalar yer almaktadır. Belediyenin sahip olduğu donanım gücü sayılarıyla birlikte tablolaştırılmıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi” bölümü “Kriter 8.4.”e kısmen uygundur.

#### ***b) Başakşehir Belediyesi Kuruluş İçi Analiz***

Başakşehir Belediyesi kuruluş içi analizinde öncelikle belediye meclisi ve teşkilat şemasına yer verilmiştir. Kuruluş içi analiz öncesinde iş süreçlerinin analizlerinin yapıp yapılmadığına dair bir bilgi ise stratejik planda yer almamaktadır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Kuruluş İçi Analiz” bölümünün “Kriter 8.1.”e uygunluğu verinin belirsizliği nedeniyle ölçülememiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Kuruluş İçi Analiz” bölümünde “Kurum Kültürü Analizi” yapılmadığı için “Kriter 8.2.”ye kısmen uygundur.

#### ***1- İnsan Kaynakları Analizi***

Başakşehir Belediyesi personelleri sözleşmeli, işçi ve memurlardan müteşekkildir. Belediyede 2019 Haziran itibariyle bulunan 308 personelden 43’ü sözleşmeli, 70’i işçi ve 195’i memurdur (Başakşehir Belediyesi, 2020: 32-34).

Analizde “Yıllara göre personel dağılımı”, “Personelin 2019 Yılındaki Yaş Aralığı Dağılım Tablosu”, “Müdürlük Bazında Personel Dağılımı” ve “Eğitim Durumuna Göre Personel Dağılımı” tablolarına yer verilmiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “insan kaynakları analizi” “Kriter 8.3.”e uygundur.

## ***2- Fiziki Kaynak Analizi***

Fiziki kaynak analizinde belediyenin kullandığı hizmet binaları ve sosyal hizmet binaları ve taşıtların nitelikleri ve sayıları ile birlikte listelenmiştir. Ayrıca sözel bir ifade kullanılmamıştır.

**Çıkarım:** Fiziki kaynak analizinde taşınmaz ve araçlarının kullanılış niteliğine yer verilmesine karşın kriterde ifade edilen “faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için sahip olması gereken niteliklere” yer verilmemiştir.

**Bulgu:** Başakşehir belediyesi “Fiziki Kaynak Analizi” bölümü “Kriter 8.6.”ya uygundur.

## ***3- Bilişim ve Teknoloji Altyapısı Analizi***

Teknolojik ve bilişim altyapısının analizinde bilgisayar, çevre donanımları ve iletişim donanımları gruplandırması yapılarak elektronik ekipman gruplarının alt ekipman adları ve adetlerine tablo şeklinde yer verilmiştir. Ayrıca 2019 yılına ait bilgi ve teknoloji kaynakları adları ve fonksiyonları ile birlikte listelenmiştir.

**Çıkarım:** Teknolojik ve bilişim altyapısı analizinde sayısal veriler haricinde bir açıklama, özelleştirme yahut analize yer verilmemiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Teknolojik ve Bilişim Altyapısı Analizi” bölümü “Kriter 8.4.”e uygun değildir.

## ***4- Mali Kaynak Analizi***

Mali kaynak analizinde stratejik planın kapsadığı 5 yıldaki kaynaklar ve miktarları hesaplanmış ve toplamı yazılmıştır. Kaynakların gelecek yıllardaki verileri nasıl hesaplandığına yer verilmemiştir.

**Çıkarım:** Mali kaynak analizinde sayısal veriler haricinde bir bilgi paylaşılmamıştır. Verilerin neye göre hesaplandığı belirtilmemiştir. Ayrıca mali sorunlar ve çözümlerine dair veya kurumun mali yapısını etkileyebilecek durumlar hakkında analiz yapıp bir değerlendirme yer almamaktadır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Mali Kaynak Analizi” bölümü “Kriter 8.5.”e uygun değildir.

### ***5- Kurum Kültürü Analizi***

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi stratejik planında “Kurum Kültürü Analizi”ne yer verilmemiştir.

#### **5.2.10. PESTLE Analizi**

##### ***a) Fatih Belediyesi PESTLE Analizi***

Fatih Belediyesi PESTLE analizinde politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, hukuki ve çevresel yönlerden ele alırken bu yönlerin alt konularını da ele alarak detaylı bir şekilde incelemiştir. Analiz sonucunda ise bu 6 düzlemin yanı sıra yönetsel açıyı da dahil ederek ayrı ayrı tespitleri ve önerileri listelemiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi PESTLE analizinde tespitlere yönelik verilen önerilerde belediye kapsamında yapılabilecek faaliyetlerin yanı sıra üst kurumların yapması gereken konularda da öneriler almaktadır.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi PESTLE analizinde belediyenin tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi, amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi aşamalarında yararlanabileceği önemli sonuçlar elde etmiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi PESTLE analizinde “PESTLE matrisi” oluşturulmamış, tespitler ve ihtiyaçlar liste yöntemiyle ifade edilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “PESTLE Analizi” bölümü “Kriter 9.1.”e uygundur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “PESTLE Analizi” bölümü “Kriter 9.2.”ye kısmen uygundur.

### ***b) Başakşehir Belediyesi PESTLE Analizi***

Başakşehir Belediyesi PESTLE analizinde politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenleri alt konuları ile birlikte ele almıştır. Bu etkenlerin belediyenin mevcut ve gelecekteki durumunu üzerindeki etkilerinin analiz edilmeye çalışıldığı ifade edilmiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi PESTLE analizinde PESTLE matrisi kullanılmamış ve “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesinde kullanılacak veriler elde edilmemiş veya stratejik planda bu verilere yer verilmemiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “PESTLE Analizi” bölümü “Kriter 9.1.” ve “Kriter 9.2.”ye uygun değildir.

### **5.2.11. GZFT Analizi**

#### ***a) Fatih Belediyesi GZFT Analizi***

Fatih Belediyesi GZFT analizi çalışması kapsamında öncelikle “Stratejik Plan Hazırlama Ekibi” ile GZFT oturumu düzenlemiş ve sonrasında strateji planlama ekibiyle gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde güçlü/zayıf yönler, fırsatlar ve tehditleri önceliklendirme yaparak tespitini sağlamıştır. Tespit edilen veriler ile “Fırsatlar-Güçlü Yönler Matrisi”, “Tehditler- Güçlü Yönler Matrisi” ve “Zayıf Yönler-Güçlü Yönler Matrisi” oluşturmuştur. Bu matrislerde ilgili konudaki stratejiler konu konu belirlenmiştir.<sup>1</sup>

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi GZFT analizinde “tespitler ve ihtiyaçlar”ın belirlenmesi başta olmak üzere amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi hususlarında yönlendirici, faydalı ve öz sonuçlar elde etmiştir.

---

<sup>1</sup> Fatih Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci açısından gerçekleştirilen Tarihsel Süreç Analizi, Önceki Stratejik Plan Değerlendirme Analizi, Üst Politika Belgeleri Analizi, Mevzuat Analizi, İç Paydaş Analizi, Dış Paydaş Analizi, PESTLE Analizi ve GZTF Analizleri sonucunda elde edilen GZTF Matrisleri sayesinde 2020-2024 dönemini kapsayan stratejik plana ilişkin, vizyon, misyon, değer sistemi, stratejik amaç, stratejik hedef ve faaliyet ile projelerin daha etkili belirlenmesi mümkün hale gelmiştir (Fatih Belediyesi Stratejik Planı, 2019:103).

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi GZFT analizinin paydaş analizi ve üst politika belgeleri ile çapraz kıyaslama neticesinde bu analizlerin sonuçları arasında uyumsuz bir veri bulunamamıştır.

**Çıkarım:** “GZFT Listesi” oluşturulmuştur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi GZFT analizi “Kriter 10.1.”, “Kriter 10.2.” ve “Kriter 10.3.”e uygundur.

### ***b) Başakşehir Belediyesi GZFT Analizi***

Başakşehir Belediyesi GZFT analizinde güçlü yönlerimiz, zayıf yönlerimiz, fırsatlarımız ve tehditlerimiz başlıklarıyla analiz sonuçları listelenmiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi GZFT analizinde güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler bulunmuştur. Lakin bu sonuçlar analiz edilerek strateji geliştirmeye katkı sağlayacak veriler ortaya konulmamış veya stratejik planda bu verilere yer verilmemiştir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi GZFT analizi sonuçları ile üst politika belgeleri analizi ve paydaş analizi arasında uyumsuz bir veri bulunamamıştır.

**Çıkarım:** “GZFT Listesi” oluşturulmuştur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi GZFT analizi “Kriter 10.1.”e uygun değildir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi GZFT analizi “Kriter 10.2.” ve “Kriter 10.3.”e uygundur.

## **5.2.12. Tespitlerin ve İhtiyaçların Belirlenmesi**

### ***a) Fatih Belediyesi Tespitlerin ve İhtiyaçların Belirlenmesi***

Fatih Belediyesi “tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi” bölümünde “tespitler ve ihtiyaçlar” tablosuna yer vermiştir. Tablo uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi bölümü ile mevzuat, üst politika belgeleri, paydaş, PESTLE ve kuruluş içi analizlerinde elde edilen verilere göre hazırlanmış ve bu verilere ayrı ayrı yer verilmiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” bölümünde durum analizinde elde edilen verilerden yararlanılmış ve “tespitler ve ihtiyaçlar tablosu” oluşturulmuştur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” bölümü “Kriter 11.1.”e uygundur.

### ***b) Başakşehir Belediyesi Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi***

Başakşehir Belediyesi stratejik planında “tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi” bölümüne yer verilmemiştir. Ayrıca hedef kartları içerisinde tespitler ve ihtiyaçlar bölümleri ise üç hedef kartı haricinde doldurulmamıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi” bölümü “Kriter 11.1.”e uygun değildir.

## **5.3. Geleceğe Bakış**

### **5.3.1. Fatih Belediyesi Geleceğe Bakış**

#### ***a) Misyon***

Fatih Belediyesi’nin belirlemiş olduğu misyon şu şekildedir: “Geleceği bugünden inşa ettiğimiz bilinciyle dünya standartlarında belediyeçilik hizmetleri sunmak ve yerel yönetimde vizyoner ve girişimci liderlik ortaya koymak.”

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi misyon beyanında varlık sebebinin/amacının ve hizmet alanının kısa ve öz bir şekilde beyan ederken hedef kitlesini dolaylı yoldan ifade etmiştir. Ayrıca belediyenin kısıtları içerisinde lakin tarihi ve kültürel birikiminden hareketle iddialı bir üslup kullanılmıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi misyon beyanı “Kriter 12.1.”e uygundur.

#### ***b) Vizyon***

Fatih Belediyesi’nin belirlemiş olduğu vizyon şu şekildedir: “Medeniyetlerin ve Türkiye’nin vitrini olan Fatih’i; eşsiz mirasına sahip çıkarak, yaşam kalitesi yüksek, kültürel, tarihi, turistik ve ticari merkez yapmak.”

**Çıkarım:** Vizyon beyanı üst politika belgeleri ile açık bir şekilde uyum göstermektedir.

**Çıkarım:** Fatih ilçesinin sahip olduğu derin anlamın yakalandığı, kurumun tüm üyelerine ilham, yön ve heyecan verecek, belediyenin ideal amacına uygun, belediyenin sınırlarını aşmayan, özgün, kısa, net ve akılda kalıcı bir vizyon ifade edilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi vizyon beyanı “Kriter 13.1.”e uygundur.

### *c) Temel Değerler*

Fatih Belediyesi'nin belirlediği temel değerleri şunlardır;

- “Kent Hakkına Riayet”
- “Kentli Hakkına Riayet”
- “Adalet İlkesine Riayet”
- “Şeffaflık İlkesine Riayet”
- “Yenilikçilik ve Öncülük”
- “İş Birliği ve Takımdaşlık”
- “Güvenilirlik”
- “Hızlı ve Kaliteli Hizmet Sunmak”

**Çıkarım:** Sahip olduğu tarihi ve kültürel birikimi her aşamada ortaya koyan Fatih Belediyesi “temel değerler” beyanında da en başa koymuş ve tarihi ve kültürel mirasa işaret etmiştir. Sonrasında ise kentli ifadesiyle insan-şehir ilişkisini kurmuştur. Adalet, şeffaflık, yenilikçilik ve öncülük, güvenilirlik ve hızlı ve kaliteli hizmet ifadeleri ise fikrî temelini ve çalışmalarındaki yaklaşımları göstermiştir. İş birliği ve takımdaşlık ile kurum içi bağları kuvvetlendirmeye ve kurum kültürüne işaret etmektedir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “temel değerler”i katılımcı bir yaklaşım ile hazırlanmıştır.<sup>1</sup>

**Bulgu:** Fatih Belediyesi temel değerler beyanı “Kriter 14.1.”, “Kriter 14.2” ve “Kriter 14.3.”e uygundur.

### 5.3.2. Başakşehir Belediyesi Geleceğe Bakış

#### a) Misyon

Başakşehir Belediyesi’nin belirlemiş olduğu misyon şu şekildedir: “Tüm Başakşehirliler’in çağdaş belediyeçilik hizmetlerinden en yüksek derecede ve eşit biçimde yararlandığı, birlikte huzur içinde yaşadığımız bir kent oluşturmak.”

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi misyonunda iç paydaşların görüşleri alınmıştır.<sup>2</sup>

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi misyon beyanında varlık sebebinin/amacının, hizmet alanının ve hedef kitlesinin belediyenin kısıtları içerisinde, kısa ve öz bir şekilde ifade etmiştir. Ayrıca şehirleşmesi devam eden bir ilçe olarak misyonunu tamamen hedef kitlesini odaklayarak ifade etmiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi misyon beyanı “Kriter 12.1.”e uygundur.

#### b) Vizyon

Başakşehir Belediyesi’nin belirlemiş olduğu vizyon şu şekildedir: “İstanbul’un modern ve çevreci yüzü olmak.”

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi vizyon beyanında kurumun tüm üyelerine ilham, yön ve heyecan verecek kısa, net ve akılda kalıcı bir vizyon ifade edilmiştir. Yeni kurulan ve hızla gelişmekte olan genç bir ilçe olan Başakşehir’i yansıtan bir vizyon belirlenmiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi vizyon beyanı “Kriter 13.1.”e uygundur.

---

<sup>1</sup> Fatih Belediyesinin paydaş analizinde elde ettiği veriye göre yeni stratejik planında yer alması gereken (istenilen) ‘Temel Değerler’: 2. Şeffaflık, adillik / 3. Güvenilirlik / 7. Yenilikçilik / 12. Hızlı ve kaliteli hizmet sunmak / 13. İşbirliğine açık olmak (Fatih Belediyesi, 2020: 37).

<sup>2</sup> Belediyemizin misyonu: Belediyenin varoluş nedenini ve temel görevini göstermektedir. Bu temel anlayış tüm yöneticilerin katılımı ve görüşleri doğrultusunda aşağıdaki gibi oluşturulmuştur (Başakşehir Belediyesi, 2020: 42).

### c) *Temel Değerler*

Başakşehir Belediyesi'nin belirlediği temel değerler şunlardır;

- “Karar alma, uygulama ve eylemlerde şeffaflık”
- “Vatandaş ile olan ilişkilerde dürüstlük”
- “Kurum içi yönetimde ve ilçeyi ilgilendiren kararlarda katılımcılık”
- “Hizmetlerin temin ve sunumunda yerindelik ve ihtiyaca uygunluk”
- “Uygulamalarda adalet ve tarafsızlık, hizmette eşitlik”
- “Belediye faaliyetlerinde vatandaş memnuniyetine odaklılık”
- “Hizmetler ile ihtiyaçlarda ve vatandaşlar ile iletişimde tutarlılık”
- “Hizmetlerde geçici çözümler ve anlık kararlar yerine süreklilik”
- “Belediyede yürütülen her faaliyette yüksek performans”
- “Belediye kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik”
- “Üretilen hizmetlerde engelli vatandaşlara erişilebilirlik”

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi temel değerlerinde şeffaflık, dürüstlük, katılımcılık, ihtiyaca uygunluk, eşitlik, süreklilik, verimlilik ve erişilebilirlik gibi vatandaş ve hizmet odaklı bir yaklaşım benimsediği görülmektedir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi temel değerler beyanında paydaş analizinden ne ölçüde yararlandığı anlaşılmamaktadır. Bunun sebebi paydaş analizi verilerinde “temel değerler”e dair bir sonuç belirtilmemesidir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi temel değerleri 11 adet belirlenmiştir. Temel değerlerin sayısının fazla olması personel üzerindeki etkisini zayıflatacaktır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “temel değerler” beyanı “Kriter 14.1.”e uygundur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “temel değerler” beyanı “Kriter 14.2” ve “Kriter 14.3.”e uygun değildir.

## **5.4. Strateji Geliştirme**

### **5.4.1. Fatih Belediyesi Strateji Geliştirme**

Fatih Belediyesi strateji geliştirme bölümü durum analizi ve geleceğe bakış bölümlerinden hareketle “Kentsel Görünüm, Sürdürülebilir Çevre ve Düzen”, “Gelişkin Bir Sosyal Hayat” ve “Etkin Yönetim ve Yönetişim Uygulamaları” stratejik gelişim temaları etrafında 11 amaç, 94 hedef ve 394 faaliyet içermektedir.

#### ***a) Amaçlar***

Fatih Belediyesi yapmış olduğu tüm analizler neticesinde 11 amaç (Tablo 5.3) belirlemiştir.



**Tablo 5.3: Fatih Belediyesi Amaçlar Bölümü Değerlendirme Tablosu**

<i>AMAÇLAR</i>	<i>İlgili Bölüm</i>	<i>Kriter 12.1.1</i>	<i>Kriter 12.1.2</i>	<i>Kriter 12.1.3</i>
A1: Yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik Sürdürülebilir Kentsel Dönüşüm/Yenileme/Dayanıklılık/Gelişim/Rehabilitasyon stratejilerinin hâkim kılınması	GZFT Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A2: Kentsel yaşam güvenliğinin artırılması	Paydaş Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A3: Ekolojik sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında kentimizi daha temiz düzeye getirmek; yeşil alanları ve çevre sağlığını arttırmak	GZFT Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A4: Çekiciliği olan mekanların oluşturulması ve mevcut olanların iyileştirilmesi	Paydaş Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A5: Mahalle Kültürü ve komşuluk bilincinin oluşturulması	Paydaş Analizi	Kısmen Uygun	Uygun	Uygun
A6: Halk Eğitimi hizmetlerinden yararlanma konusunda fırsat eşitliği geliştirilmesi	Yoktur	Uygun	Uygun Değil	Uygun
A7: Çalışma ile aile hayatını barıştıracak mekanizmaların geliştirilmesi	Yoktur	Kısmen Uygun	Uygun Değil	Uygun
A8: Mahalle Bazlı yönetim yaklaşımı geliştirilmesi	GZFT Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A9: Kurumsal Yapı ve İşleyişin Geliştirilmesi	Tespitler ve ihtiyaçlar	Uygun	Uygun	Uygun
A10: Kurumsal Yönetim ve Yönetişimin Güçlendirilmesi	GZFT Analizi	Uygun	Uygun	Uygun
A11: Hizmet sunum hız ve kalitesinin artırılması	GZFT Analizi	Uygun	Uygun	Uygun

**Çıkarım:** Amaçlar Fatih ilçesinin sorunlarını gözetererek, katılımcılık ilkesince belirlenmiş, vizyon, misyon ve temel değerlerle uyumlu açık, iddialı ve erişilebilir bir şekilde ifade edilmiştir. Bazı amaçlar ölçülebilirlik ölçeğine kısmen uygundur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Amaçlar” bölümü “Kriter 15.1.”e uygundur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Amaçlar” bölümü “Kriter 15.2.”e uygun değildir.

### ***b) Hedefler***

Fatih Belediyesi 11 amaca ulaşmak için 94 farklı hedef ortaya koymuştur. Bu 94 farklı hedefin “sorumlu” harcama birimi ve “iş birliği” yapacağı birimin belirlendiği “Müdürlükler Bazında Sorumluluk Matrisi” ve her bir hedef için “hedef kartları” oluşturulmuştur.

**Çıkarım:** Hedefler genel olarak amaçlar ile uyumludur.

**Çıkarım:** “Sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler” tablosu oluşturmuştur.

**Çıkarım:** Hedef kartlarında yazılan tespitler ve ihtiyaçların “tespitler ve ihtiyaçlar” listesi ile uyuşmadığı lakin her hedef için özgün ve faydalı olduğu görülmektedir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi hedefleri “Kriter 16.1.”e uygundur.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.”e uygundur.

→ Fatih Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.1.”e uygundur.

→ Fatih Belediyesi hedefleri “Kriter 16.2.2.”e kısmen uygundur.

→ Fatih Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.3.”e uygundur.

→ Fatih Belediyesi hedefleri “Kriter 16.2.4.”e kısmen uygundur.

→ Fatih Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.5.”e kısmen uygundur.

### ***c) Performans Göstergeleri***

Fatih Belediyesi her bir hedef kartında “Performans Göstergeleri”ne yer vermiş ve hedeflere ulaşabilirliği ölçme aracı olarak uygun göstergeler kullanmıştır.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “Temel Performans Göstergeleri”ne stratejik planın başında yer vermiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “Performans Göstergeleri” “Kriter 17.1.” ve Kriter 17.2.”e uygundur.

#### *d) Faaliyet ve Projeler*

Fatih Belediyesi 94 hedefe dair 394 farklı “faaliyet ve proje” belirlemiştir. Faaliyet ve projelerin çok çeşitli tür ve içerikte olduğu görülmektedir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi faaliyet ve projeleri “Kriter 18.1.”e uygundur.

#### *e) Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri*

Fatih Belediyesi hedef kartlarında neredeyse tamamında (5 hedef hariç) “riskler” belirtilmiştir.

**Çıkarım:** Risklerin yazılmasında faaliyetler hayata geçirilirken hedefe ulaşmaya engel olabilecek durum ve şartlar faydalı bir şekilde ifade edilmiştir. Riskler genel olarak kısa, öz ve detaylandırılabilir olarak ifade edilmiştir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi hedef kartlarında ifade edilen “riskler” “Kriter 19.1.”e uygundur.

#### *f) Maliyetlendirme*

Fatih Belediyesi hedef kartlarında faaliyet ve projelerin maliyet tahminine büyük oranda yer vermiştir. Maliyetlendirme bölümünde ise belediyenin kendi personelleri, ekipmanları gibi iç kaynaklar ile yapılan proje ve faaliyetlerin maliyetlendirmede dikkate alınmadığı ifade edilmiştir. Maliyet tahminine yer verilmeyen faaliyetlere bakıldığında çoğunluğunun belediyenin iç imkanları ile yaptığı proje ve faaliyet olduğu sadece meydan, park ve millet bahçesi yapımını içeren 1 projenin maliyet tahmininin yer almadığı görülmektedir.

Maliyetlendirme bölümünde her bir hedef ve amaç bazında maliyet tahmininin yıllara göre durumunu gösteren “Amaç ve Hedefler Bazında Maliyet Dağılımı” tablosu verilmiştir. Tabloda stratejik döneme dair 5 yılın tahmini toplam maliyeti de hesaplanmıştır. İleriki yıllara dair maliyet hesaplanırken %10 enflasyon değerine göre hesaplama yapılmış ve %10 enflasyon değeri T.C. Merkez Bankası tahminleri ve OVP’de (Orta Vadeli Program) bulunan 3 yıllık tahminin ortalamasından alınmıştır.

Maliyetlendirme bölümünde ayrıca; Stratejik Temalar/Amaçlar Bazında Maliyet Dağılımı Tablosu, Stratejik Planı Uygulama Bütçesinin Müdürlükler Bazında Dağılımı, Stratejik Planın Kaynak Dağılımı, Müdürlükler Bazındaki Hedef

Dağılımları, Müdürlükler Bazındaki Faaliyet Dağılımları, Temalar Bazındaki Maliyet Dağılımları, Temalara Ait 5 Yıllık Maliyet Dağılımları, Stratejik Planın Yıllar Bazındaki Maliyetinin Dağılımları, 5 Yıllık Maliyetlerin Müdürlükler Bazındaki Dağılımları ve 5 Yıllık Amaç Bazlı Maliyet Dağılımı tablo ve şekillerine yer verilmiştir.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi maliyetlendirme bölümü ve hedef kartlarındaki maliyet tahmini kısmını belediyenin bütçe programı için faydalı bir şekilde doldurmuştur.

**Çıkarım:** 5 yıllık kaynak tahmininin maliyet tahmininin yaklaşık 2 katı olduğu görülmektedir.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi maliyetlendirme bölümü “Kriter 20.1.”e uygundur.

#### ***g) İzleme ve Değerlendirme***

Fatih Belediyesi izleme değerlendirme sürecini 9 maddede açıklamıştır;

- 1- Hedefler ile ulaşılan sonucun karşılaştırılması ve güncelleme kararının nasıl alınacağı,
- 2- İzleme faaliyetinin nasıl yapılacağı,
- 3- Değerlendirme faaliyetini nasıl yapılacağı,
- 4- İzleme ve değerlendirme çalışmalarında görev dağılımının nasıl yapılacağı,
- 5- Raporlamanın hangi formatta yapılacağı,
- 6- İzleme Toplantıları ve Değerlendirme Toplantılarının takvimi ve katılımcıları,
- 7- Toplantı sonucunda planın kalan süresinde toplantıların sıklığının değişebileceği,
- 8- Değerlendirme raporunun sunum takvimine,
- 9- Stratejik plan döneminin sonuç raporlamasının yapılması.

**Çıkarım:** Fatih Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” sürecinin genel işleyişini detaya girmeden, özet olarak açıklamıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” bölümü “Kriter 21.1.”e uygundur.

### ***h) Stratejik Planın Güncellenmesi***

Fatih Belediyesi stratejik planı güncellenmesi şu aşamalardan geçmektedir;

- Plan izleme değerlendirme faaliyetleri ile gözden geçirilir. Hedefler ile ulaşılan sonuçlar arasında karşılaştırma yapılır.
- Karşılaştırma neticesinde ihtiyaç görülen bölümlerde güncelleme kararı alınır.

### ***ı) Stratejik Planın Sunulması***

Fatih Belediyesinin kamuoyuna sunduğu plana dair şu tespitler yapılmıştır:

- “Bir Bakışta Stratejik Plan” bölümü azami 2 sayfa olması gerekirken bu başlık içinde “Temalar Bazında Stratejik Amaçlar ve Hedefler” başlığı da yer almakta ve bu bölüm 9 sayfa tutmaktadır.
- “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” bölümü azami 1 sayfa olması gerekirken bu bölümde ekiplerde görevli kişilerin bilgilerine yer verilmiş ve bu bölüm 3 sayfa yer kaplamıştır.
- “Durum Analizi” bölümü azami 30 sayfa olması gerekirken bu bölümde anket sonuçları vb detay bilgilere yer verilmiş ve bu bölüm 85 sayfa yer kaplamıştır.

**Bulgu:** Fatih Belediyesi stratejik planı başlıkları “Kriter 22.1”e kısmen uygundur.

### **5.4.2. Başakşehir Belediyesi Strateji Geliştirme**

Başakşehir Belediyesi durum analizi ve geleceğe bakış bölümünden hareketle 3 amaç (stratejik amaç) ve 27 hedef (stratejik hedef) belirlemiştir. Öncelikler her bir hedefin planın ilgili yıllarına ait maliyetlendirmesinin yapıldığı “tahmini maliyetlendirme” tablosu hazırlanmış ve toplam tahmini maliyet hesaplanmıştır. Sonrasında 27 hedef için “hedef kartları” oluşturularak planda yer verilmiştir. Her bir hedefe dair sorumlu ve iş birliği yapılacak birimlerin belirlendiği “Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler” tablosu hazırlanarak stratejik planın strateji geliştirme bölümü sonunda yer verilmiştir. Hedeflerin sayısal olarak yoğunlaştığı birim Fen İşleri Müdürlüğü oluğu görülmektedir.

**a) Amaçlar**

Başakşehir Belediyesi yapmış olduğu tüm analizler neticesinde 3 amaç/stratejik amaç (Tablo 5.4) belirlemiştir.

**Tablo 5.4: Başakşehir Belediyesi Amaçlar Bölümü Değerlendirme Tablosu**

AMAÇLAR	İlgili Bölüm	Kriter 12.1.1	Kriter 12.1.2	Kriter 12.1.3
SA-1 Kurumsal Gelişimin Sağlanması	Durum Analizi	Uygun Değildir	Uygundur	Uygundur
“SA-2 Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi	Durum Analizi	Kısmen Uygundur	Uygundur	Uygundur
SA-3 Kentsel Gelişimin Sürdürülmesi	Durum Analizi	Kısmen Uygundur	Uygundur	Uygundur

SA: Stratejik Amaç

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi amaçları stratejik amaçlar olarak ifade etmiş ve az sayıda (3 adet) amaç belirlemiştir. Bu amaçlar çok genel lakin kapsamlı bir şekilde ifade edilmiştir. Amaçlar belediyenin kuruluş amaçlarına dair faaliyetlerini ve kurumsal yapısını geliştirmeye katkı sağlamanın yanı sıra misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu ve iddialı bir şekilde ifade edilmiştir. Lakin (SA1) açıklık, erişilebilirlik ve ölçülebilirlik ölçüğüne uygun değilken, (SA2) ve (SA3) kısmen uygundur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi amaçları “Kriter 15.1.”e kısmen uygunken “Kriter 15.2.”e uygundur.

**b) Hedefler**

Başakşehir Belediyesi 3 amaca ulaşmak için 27 farklı hedef ortaya koymuştur. Bu 27 farklı hedefin “sorumlu” harcama birimi ve “iş birliği” yapacağı birimin belirlendiği

“Hedeflerden Sorumlu Olan ve İş birliği Yapılacak Birimler” tablosu ve her bir hedef için “hedef kartları” oluşturulmuştur.

**Çıkarım:** Hedefler genel olarak amaçlar ile uyumludur.

**Çıkarım:** “Sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler” tablosu oluşturmuştur.

**Çıkarım:** Hedef kartlarında (3 hedef hariç) tespitler ve ihtiyaçların yazılmadığı görülmektedir.

**Çıkarım:** Hedeflerin amaçlar başta olmak üzere misyon, vizyon ve temel değerler uyumlu olduğu görülmektedir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi hedefleri “Kriter 16.1. “e uygundur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.”ye kısmen uygundur.

- Başakşehir Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.1.”e uygundur.
- Başakşehir Belediyesi hedefleri “Kriter 16.2.2.”ye kısmen uygundur.
- Başakşehir Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.3.”e uygundur.
- Başakşehir Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.4.”e uygundur.
- Başakşehir Belediyesi hedefleri genel olarak “Kriter 16.2.5.”e uygun değildir.

### ***c) Performans Göstergeleri***

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi her bir hedef kartında “Performans Göstergeleri”ne yer vermiş ve hedeflere ulaşabilirliği ölçme aracı olarak uygun göstergeler kullanmıştır.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi stratejik planında “Temel Performans Göstergeleri”ne yer vermemiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Performans Göstergeleri” “Kriter 17.1.” uygundur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “Performans Göstergeleri” “Kriter 17.2.”ye uygun değildir.

#### *d) Faaliyet ve Projeler*

Başakşehir Belediyesi 27 hedefe dair ortalama 6-7 adet “faaliyet ve proje” belirlemiştir. Hedef başına düşen “faaliyet ve proje” sayısına bakıldığında bu oran Fatih Belediyesi’ne ait orandan daha fazladır. Bunun nedeni ise Başakşehir Belediyesi’nin daha kapsamlı ve az sayıda hedef belirlemiş olmasıdır.

**Çıkarım:** Faaliyet ve projelerin çok çeşitli tür ve içerikte olduğu görülmektedir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi faaliyet ve projeleri “Kriter 18.1.”e uygundur.

#### *e) Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri*

Başakşehir Belediyesi 27 tane olan hedef kartlarından 14 tanesinde “riskler” belirtilmemiştir.

**Çıkarım:** Risklerin yazılmasında faaliyetler hayata geçirilirken hedefe ulaşmaya engel olabilecek durum ve şartlar faydalı bir şekilde ifade edilmiştir. Riskler genel olarak kısa, öz ve detaylandırılabilir olarak ifade edilmiştir.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi hedef kartlarında ifade edilen “riskler” “Kriter 19.1.”e kısmen uygundur.

#### *f) Maliyetlendirme*

Başakşehir Belediyesi hedef kartlarının tümünde ilgili hedefe dair faaliyet ve projelerin toplam maliyet tahminine yer vermiştir. Maliyetlendirme bölümünde ise her bir hedefin yıllara göre tahmini maliyetlerinin ve toplam tahmini maliyetin yer aldığı tabloya yer verilmiştir. Hedeflerin yıllara göre maliyet tahminine artışına bakıldığında faaliyet ve projenin türüne göre farklı miktarlarda artış gösterdiği görülmektedir.

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi maliyetlendirme bölümü ve hedef kartlarındaki maliyet tahmini kısmını belediyenin bütçe programı için faydalı bir şekilde doldurmuştur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi maliyetlendirme bölümü “Kriter 20.1.”e uygundur.

### ***g) İzleme ve Değerlendirme***

Başakşehir Belediyesi izleme değerlendirme bölümünde verdiği bilgiler şu 6 maddede özetlenmiştir;

- 1- Planda revizyon gerekip gerekmediğinin nasıl bir süreçle değerlendirileceği,
- 2- Hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılacağı,
- 3- Performans programları izleme faaliyetlerinin nasıl yapılacağı,
- 4- İzleme ve değerlendirme çalışmalarının hangi takvimde yapılacağı,
- 5- İzlemenin sürekli yapılabilmesi için kurulan ağ sisteminin nasıl işleyeceği,
- 6- İzleme Toplantıları ve Değerlendirme Toplantılarının takvimi ve katılımcıları,

**Çıkarım:** Başakşehir Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” sürecinin genel işleyişini detaya girmeden, özet olarak açıklamıştır. İzleme ve takibin sürekli olması için ağ sistemi kurulmuştur.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi “İzleme ve Değerlendirme” bölümü “Kriter 21.1.”e uygundur.

### ***h) Stratejik Planın Güncellenmesi***

Başakşehir Belediyesi stratejik planı güncellenmesi şu aşamalardan geçmektedir;

- Stratejik plan sürekli izlemeye tabi tutulur,
- Performans esaslı faaliyet raporu ve performans programı hazırlık aşamasında güncelleme gerekip gerekmediği değerlendirilir.

### ***ı) Stratejik Planın Sunulması***

Başakşehir Belediyesinin kamuoyuna sunduğu plana dair şu tespitler yapılmıştır:

- Başakşehir Belediyesi stratejik planında BSPR’ye göre kamuoyuna sunulan planda olması gereken bölümler haricinde “Stratejik Planlama Ekibinin Sunuşu”na ve çalışma kurullarındaki görevlilerin bilgilerine yer vermiştir.
- Başakşehir Belediyesi stratejik planında BSPR’ye göre kamuoyuna sunulan planda olması gereken bölümlerden “Temel Performans Göstergeleri” ve “Stratejik Plan Hazırlık Süreci”ne yer vermemiştir. “Stratejik Planlama

Ekibinin Sunuşu” başlığı ile verilen bilgilerle “Stratejik Plan Hazırlık Süreci”nde verilmesi gereken bilgiler yakınlık göstermektedir.

- “Durum Analizi” bölümü azami 30 sayfa olması gerekirken 31 sayfa olarak yer verilmiştir. Başakşehir Belediyesi’nin kısa ve öz bir stratejik plan hazırlama amacına rağmen verilen sayfa sınırını aşması bu çalışmamızda BSPR’de verilen azami sınırın az olduğu ve az sayıda sayfa ile bu bölümün sağlıklı işlenemeyeceği şeklinde yorumlanmıştır.

**Bulgu:** Başakşehir Belediyesi stratejik planı başlıkları “Kriter 22.1”e kısmen uygundur.

### **5.5. Fatih ve Başakşehir Belediyelerine Ait Stratejik Planların Değerlendirilmesi**

Bu bölümde Fatih ve Başakşehir belediyelerine ait stratejik planları inceledik ve belirlediğimiz değerlendirme kriterlerine uygunluklarını test ettik. Yapılan incelemelerin sonuçları Tablo 5.5 ve Tablo 5.6’da özet olarak verilmiştir.

**Tablo 5.5: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu**

<b>Bölüm</b>	<b>Kriter</b>	<b>Fatih B.</b>	<b>Başakşehir B.</b>
Hazırlık Süreci	Kriter 1.1.	Uygun	Uygun
Hazırlık Süreci	Kriter 1.2.	Uygun	Veri Bulunamadı
Kurumsal Tarihçe	Kriter 2.1.	Uygun	Uygun
Uyg. Olan Stratejik Planın Değ.	Kriter: 3.1.	Uygun	Uygun Değil
Mevzuat Analizi	Kriter 4.1.	Kısmen Uygun	Uygun
Üst Politika Belgeleri Analizi	Kriter 5.1.	Uygun	Kısmen Uygun
Faaliyet Al. ile Ürün ve Hiz. Bel.	Kriter 6.1.	Uygun Değil	Uygun Değil
Faaliyet Al. ile Ürün ve Hiz. Bel.	Kriter 6.2.	Uygun Değil	Uygun Değil
Paydaş Analizi	Kriter 7.1.	Uygun	Kısmen Uygun
Paydaş Analizi	Kriter 7.2.	Uygun	Uygun Değil
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.1.	Veri Bulunamadı	Veri Bulunamadı
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.2.	Uygun	Kısmen Uygun
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.3.	Uygun	Uygun
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.4.	Kısmen Uygun	Uygun Değil
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.5.	Uygun	Uygun Değil
Kuruluş İçi Analiz	Kriter 8.6.	Uygun	Uygun
PESTLE Analizi	Kriter 9.1.	Uygun	Uygun Değil
PESTLE Analizi	Kriter 9.2.	Kısmen Uygun	Uygun Değil
GZFT Analizi	Kriter 10.1.	Uygun	Uygun Değil
GZFT Analizi	Kriter 10.2.	Uygun	Uygun
GZFT Analizi	Kriter 10.3.	Uygun	Uygun
Tespitler ve İhtiyaçların Bel.	Kriter 11.1.	Uygun	Uygun Değil
Misyon Bildirimi	Kriter 12.1.	Uygun	Uygun
Vizyon Bildirimi	Kriter 13.1.	Uygun	Uygun
Temel Değerler	Kriter 14.1.	Uygun	Uygun

**Tablo 5.6: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Tablosu (Devamı)**

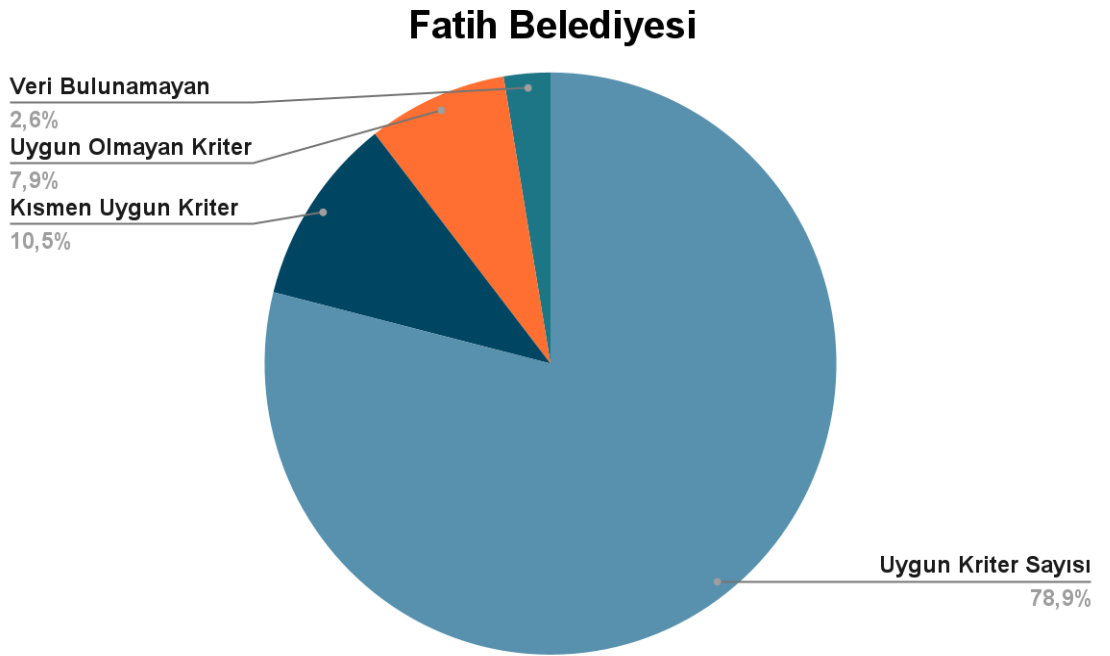
<b>Bölüm</b>	<b>Kriter</b>	<b>Fatih Belediyesi</b>	<b>Başakşehir Belediyesi</b>
Temel Değerler	Kriter 14.2.	Uygun	Uygun Değil
Temel Değerler	Kriter 14.3.	Uygun	Uygun Değil
Amaçlar	Kriter 15.1.	Uygun	Kısmen Uygun
Amaçlar	Kriter 15.2.	Uygun Değil	Uygundur
Hedefler	Kriter 16.1.	Uygundur	Uygundur
Hedefler	Kriter 16.2.	Uygundur	Kısmen Uygundur
Performans Göstergeleri	Kriter 17.1.	Uygundur	Uygundur
Performans Göstergeleri	Kriter 17.2.	Uygun	Uygun Değil
Faaliyet ve Projeler	Kriter 18.1.	Uygun	Uygun
Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	Kriter 19.1.	Uygun	Kısmen Uygun
Maliyetlendirme	Kriter 20.1.	Uygun	Uygun
İzleme ve Değerlendirme	Kriter 21.1.	Uygun	Uygun
Stratejik Planın Sunulması	Kriter 22.1.	Kısmen Uygun	Kısmen Uygun

Tablo 5.7’de özetlendiği gibi; Fatih Belediyesine ait stratejik plan değerlendirme kriterlerinden 30 tanesine uygun, 4 tanesine kısmen uygunken 3 tanesine uygun değildir. Bir kriter için ise veri bulunamadığı için değerlendirme yapılamamıştır. Fatih Belediyesine ait stratejik plan ise değerlendirme kriterlerinden 16 tanesine uygun, 7 tanesine kısmen uygunken 13 tanesine uygun değildir. 2 kriter için ise veri bulunamadığı için değerlendirme yapılamamıştır.

**Tablo 5.7: Değerlendirme Kriterleri ile Stratejik Planlar Uygunluk Sayısı**

Durum	Fatih Belediyesi	Başakşehir Belediyesi
Uygun Kriter Sayısı	30	16
Kısmen Uygun Kriter Sayısı	4	7
Uygun Olmayan Kriter Sayısı	3	13
Veri Bulunamayan Kriter Sayısı	1	2

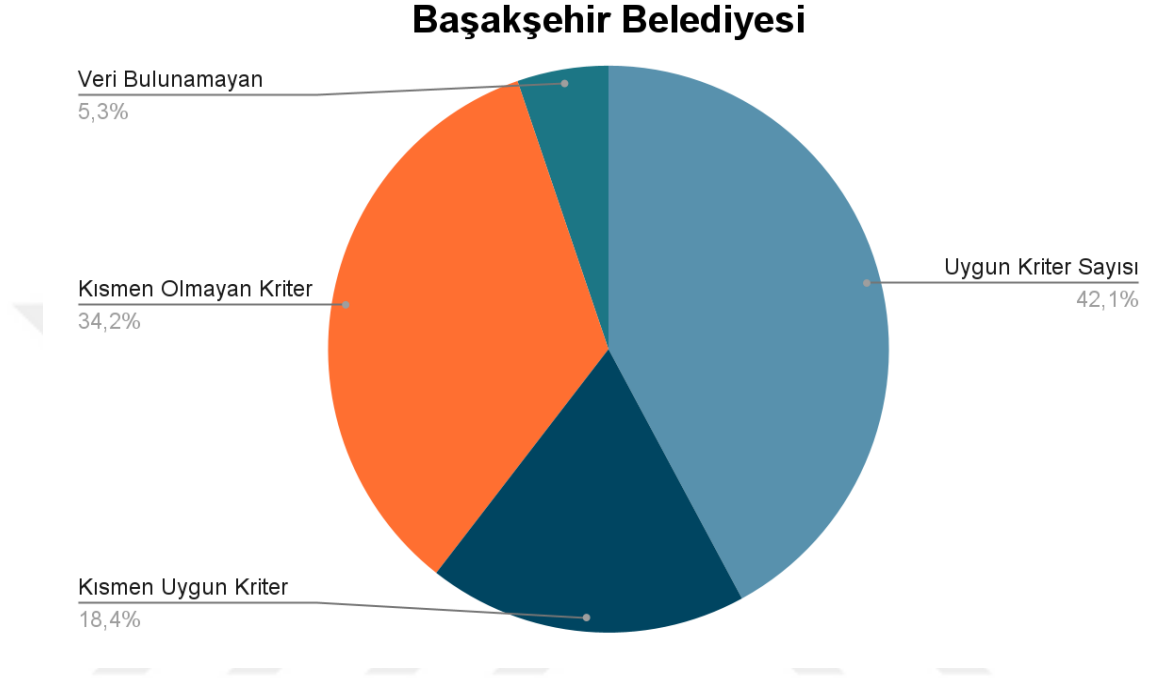
Şekil 5.1’de Fatih Belediyesine ait stratejik planın belirlediğimiz değerlendirme kriterlerine göre uygunluk durumu yüzdelik bazda özetlenerek görselleştirilmiştir.



**Şekil 5.1: Fatih Belediyesi Stratejik Plan ile Değerlendirme Kriterleri Uygunluk Durumu**

**Kaynak:** Syf.124

Şekil 5.2’de Başakşehir Belediyesine ait stratejik planın belirlediğimiz değerlendirme kriterlerine göre uygunluk durumu yüzdeler bazda özetlenerek görselleştirilmiştir.



**Şekil 5.2: Fatih Belediyesi Stratejik Plan ile Değerlendirme Kriterleri Uygunluk Durumu**

**Kaynak:** Syf.124

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel yönetim birimleri içinde en etkili ve dinamik faaliyet alanına ve imkanına sahip olan belediyelerin stratejik planlama geçmişlerine bakıldığında birçok belediyenin planlama kültürünü zor edindiği, birçoğunun ise hala bu süreçte büyük zorluklar yaşadığı görülmektedir.

Bu sorunlardan önemli birkaçı aşağıdaki özetlenmiştir;

- Kurumsal Sahiplenme Eksikliği: Stratejik planlama süreçleri, çoğu zaman kurum yöneticileri ve çalışanlar tarafından yeterince sahiplenilmemektedir. Bu durum, planın uygulanabilirliğini olumsuz etkileyerek çalışanların sürece olan bağlılığını azaltmaktadır. Ayrıca, karar alıcıların planlama sürecine aktif katılım göstermemesi, stratejik hedeflerin belirlenmesini ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

- Paydaş Katılımının Yetersizliği: Belediyenin stratejik planlama süreçlerine vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve diğer yerel aktörler yeterince dahil edilmemektedir. Bu durum, planların yerel ihtiyaçlara uygun olmasını engellemektedir.

- Personel Eğitimi Eksikliği: Belediyelerde stratejik planlama süreçlerini yürütecek personelin bilgi ve becerileri genellikle yetersizdir. Bu durum, sürecin teknik kalitesini düşürmekte ve planların etkili bir şekilde hazırlanmasını engellemektedir.

- Yetersiz ve Yüzeysel Analizler: Planlama süreçlerinde yapılan analizler, çoğunlukla derinlikten yoksun ve yüzeysel yapılmakta ve bu analizlerden diğer aşamalarda kullanılacak düzeyde somut tanımlanan çıktılara ulaşılamamaktadır. Bu durum, alınan kararların gerçekçi ve uygulanabilir olmasını engellemektedir.

- Planlama Kültürünün Zayıflığı: Planlama kültürünün zayıflığı, Türkiye’de belediyelerin çoğunda gözlemlenen bir durumdur. Stratejik planlamanın yasal bir zorunluluk olmasına rağmen birçok belediyede bu süreç geleneksel yönetim alışkanlıkları nedeniyle yeterince benimsenmemektedir. Rehberler ve kılavuzlar bu konuda yönlendirici olsa da uygulama sırasında belediyelerin büyük kısmında planlamanın sadece bir formalite olarak görüldüğü belirtilmektedir.

- Yönetimsel Bağımsızlık Sorunları: Türkiye’de belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken merkezi yönetimin yayımladığı üst politika belgeleri (Kalkınma Planları, Cumhurbaşkanlığı Programları vb) ile uyum zorunluluğu, yerel ihtiyaçlara göre esnek

planlar yapılmasını sınırlandırmaktadır. Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi bu uyumu zorunlu kılarken, literatürde bu durumun yerel yönetimlerin esnekliğini kısıtladığı sıklıkla vurgulanmaktadır.

- Seçim Kaygıları ve Değişken Talepler: Yerel yöneticilerin seçim kaygıları ve vatandaşların değişken talepleri, stratejik planlara sadık kalmayı zorlaştırmakta ve uzun vadeli hedeflerin önüne geçmektedir.

- Rehber ve Kılavuzlara Uyum Eksikliği: Stratejik planlama süreçlerinde, bakanlık tarafından yayınlanan rehber ve kılavuzlara uyulmaması, planların standartlardan sapmasına neden olmaktadır. Rehberlere uyum eksikliğinin bilgi yetersizliği, rehberlerin karmaşıklığı, belediyelerdeki kapasite eksikliği ve özgün bir plan tasarlama isteğinden kaynaklandığı görülmektedir.

- Denetim ve İzleme Mekanizmalarının Zayıflığı: Stratejik planların uygulanmasını takip eden denetim ve izleme mekanizmalarının yetersiz olması, başarıların ölçülmesini ve hataların düzeltilmesini zorlaştırmaktadır. Özellikle performans göstergelerinin açıkça tanımlanmaması ve izleme süreçlerinde teknolojik araçların kullanılmaması bu sorunun temel nedenlerindedir.

Stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlara dair çözüm önerileri şunlardır:

- Kurumsal Sahiplenme Eksikliği: Üst yönetimden alt kademelere kadar tüm çalışanların planlama sürecine katılımını artıracak bilinçlendirme faaliyetleri (atölye, seminer vb) düzenlenmelidir. Ayrıca, süreç boyunca elde edilen başarıların görünür kılınması, düzenli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması sahiplenmeyi artırabilir.

- Paydaş Katılımının Yetersizliği: Halk toplantıları, çalıştaylar ve anketler düzenlenerek paydaşların görüşleri alınmalıdır. Dijital platformlar üzerinden katılım kolaylaştırılabilir ve planlama süreçleri şeffaf hale getirilebilir. Vatandaşlar ve diğer paydaşların planlama sürecine katılım isteğini ve katkı niteliğini artırmak için küçük ödüller ve sembolik taktir mekanizması kurulması (Örn: Katılımcı Mahalle ödülü verilmesi), paydaşların katkılarını değerlendiren bir geri bildirim sistemi oluşturulması, mahalle toplantıları düzenlenmesi gibi önlemler alınabilir. Yönelim ve eğitim düzeyleri farklılık gösteren her grup, kendi kapasitesine uygun bir şekilde sürece dahil edilerek paydaşların sürece katkısı artırılabilir.

- Personel Eğitimi Eksikliği: Belediyelerde görev yapan personelin stratejik planlama konusunda bilgi ve becerilerini artırmak için düzenli hizmet içi eğitim

programları düzenlenmelidir. Uzman kuruluşlar ve akademik kurumlarla iş birliği yapılarak personelin kapasitesi artırılabilir. Ayrıca planlama sürecine karışmamak kaydıyla (süreci belediye yöneticileri ve personelleri yürütmelidir) planlama ekibine danışmanlık hizmeti sağlanabilir.

- Yetersiz ve Yüzeysel Analizler: Analiz süreçlerinde bilimsel yöntemler ve veri odaklı yaklaşımlar kullanılmalıdır. PESTLE ve SWOT gibi analizlerde stratejiye katkı sağlayacak ve amaç, hedef ve faaliyetleri belirlerken kullanılacak sonuçlar elde edilmesi için analiz sonuçları somutlaştırılmalıdır. Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) gibi teknolojik araçlar entegre edilmelidir. Ayrıca, belediyeler uzmanlarla iş birliği yaparak analizlerin kalitesini artırmalı ve paydaş katılımı sağlanmalıdır.

- Planlama Kültürünün Zayıflığı: Planlama kültürünü geliştirmek için planlama süreçleri belediye yönetiminin bir parçası haline getirilmeli, düzenli izleme ve değerlendirme mekanizmaları kurulmalıdır. Ayrıca, başarılı planlama çalışmaları ödüllendirilerek kurum içindeki motivasyon artırılabilir.

- Yönetimsel Bağımsızlık Sorunları: Üst politika belgelerinin hazırlanma aşamasında yerel yönetimlerin temsilcilerinin daha etkin rol alması sağlanmalıdır. Merkezi yönetim tarafından yayımlanan üst politika belgelerinde belediyelere yerel ihtiyaçlara uyarlanabilir hedefler sunulmalıdır.

- Seçim Kaygıları ve Değişken Talepler: Stratejik planlar, seçim süreçlerinden bağımsız olarak uzun vadeli hedefler üzerine kurgulanmalıdır. Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde şeffaflık sağlanarak hem halkın hem de yerel yöneticilerin planlara güveni artırılmalıdır.

- Rehber ve Kılavuzlara Uyum Eksikliği: Bakanlık rehberleri daha anlaşılır hale getirilmeli, belediyelerde bu rehberlere uygunluk düzenli olarak denetlenmelidir. Belediyelere rehberlere ilişkin düzenli eğitim verilerek bilgi eksikliği giderilmelidir.

- Denetim ve İzleme Mekanizmalarının Zayıflığı: Performans göstergelerinin belirgin ve ölçülebilir tanımlanması ve izleme süreçleri için raporlama sistemleri kurulmalıdır. Teknolojik altyapı güçlendirilerek izleme ve denetim süreçlerinin etkinliği artırılmalıdır.

Planlama sürecinin ne denli önemli olduğu göz önüne alındığında, bu süreçte yaşanan sorunların çözülmesi de aynı derecede kritik bir öneme sahiptir. Stratejik planlama ne kadar sağlıklı ve etkin bir şekilde yapılırsa, belediyelerin amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini doğru bir şekilde belirlemesi, bütçelerini önceliklere göre yönetmesi,

izleme ve değerlendirme sreclerini etkili bir Şekilde gerçekleŐtirmesi ve kurumsal bir stratejik yönetim anlayışını benimsemesi o kadar mümkün olacaktır. Bu durum, vatandaşlara ihtiyaç duydukları hizmetlerin daha kaliteli, etkin ve uzun vadede sürdürülebilir Şekilde sunulmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada, yerel yönetimlerin stratejik planlama süreçlerinde karŐılaŐtıkları genel sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm nerileri geliŐtirilirken, özellikle planlama sürecinde rehberlere uymanın ve paydaş katılımının artırılmasının süreç üzerindeki etkileri incelenmiştir. Stratejik planlama sürecinin daha sağlıklı iŐletilmesi için iki temel soru ve bunlara bağlı olarak iki temel hipotez geliŐtirilmiŐtir.

**Soru 1-** Türkiye’de yerel yönetim birimlerinin stratejik planlarını hazırlarken nasıl bir süreç takip etmesi gerekmektedir?

**Soru 2-** Belediyeler stratejik planlarını tasarlarırken Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın hazırladığı BSPR’ye ne kadar uygun bir plan hazırlamaktadır?

**Hipotez 1-** Belediyeler stratejik planlarını hazırlama sürecinde BSPR ve ideal planlama süreçlerine uyarlırsa durum analizini daha faydalı değerlendirebilirler.

**Hipotez 2-** Stratejik plan hazırlama sürecinde paydaş analizinin kapsamlı bir Şekilde yapılması stratejik planın gelişimine katkı sağlar.

Birinci soruya cevap bulmak amacıyla ‘‘Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’’e göre belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken uymaları gereken BSPR başta olmak üzere literatür taraması ile ideal stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiği araştırılmıştır. Bu kapsamda, stratejik planlamanın tüm aşamaları ayrı başlıklar altında incelenmiş, planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken kesin hususlar belirlenmiş ve ikinci sorunun cevabını bulmak için değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci sorusuna cevap aramak için değerlendirme kriterlerine göre Başakşehir Belediyesi ve Fatih Belediyesinin 2020-2024 stratejik planları incelenmiştir.

Hipotez 1’in doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan değerlendirmelerde, Fatih Belediyesi’nin stratejik planının belirlenen kriterlere daha uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Fatih ilçesinin daha kompleks yapıya sahip olmasına rağmen tespitler ve ihtiyaçların tanımlanmasına bakıldığında durum analizini daha faydalı

geçirdiği, paydaş analizine bakıldığında katılımcılık değerinin daha yüksek olduğu ve hedef kartlarına bakıldığında daha denetlenebilir ve kontrol edilebilir bir stratejik plan oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Bu analizler ile “Hipotez 1”in doğruluğu ortaya çıkmıştır.

Hipotez 2'nin değerlendirilmesi ise, Hipotez 1'in bulguları ile paralel bir şekilde yapılmıştır. Fatih Belediyesi'nin paydaş analizinde vatandaşlar, iş insanları, girişimciler, sivil toplum kuruluşları ve diğer kamu kurumlarının stratejik plana daha fazla katılım gösterdiği görölmektedir. Fatih Belediyesi'nin stratejik planının tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi, vizyon ve temel değerler gibi bölümlerine bakıldığında paydaşların doğrudan katkıları olduğu görölmüştür. Fatih Belediyesi'nin bu yaklaşımı, Hipotez 2'nin doğruluğunu desteklemektedir.

Bu sonuç ile Fatih Belediyesi'nin değerlendirme kriterlerine daha fazla uyduğu sonuçları birlikte değerlendirildiğinde Hipotez 2'nin doğruluğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma; kısıtları nedeniyle, bir belediyenin başarısını ölçmek için yeterli bir içeriğe sahip değildir. Bu araştırmanın odak noktası; belediyelerde stratejik planlama yapılırken, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan kılavuz ve rehberlere uygunluk ile paydaş analizinin stratejik planın diğer bölümlerinin gelişimine katkısını araştırmaktır. Çalışma kapsamında, belediyelerin kamuya sunduğu 2020-2024 dönemine ait stratejik planları incelenmiş, ancak Başakşehir ve Fatih Belediyelerine ait Faaliyet Raporları ve Performans Programları değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Bu nedenle, ilgili belediyelerin başarıları karşılaştırılmamış ve bu konu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Sonuç olarak, belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan kılavuz ve rehberlere örnek almalarının ve katılımcılık ilkesine uyarak paydaş analizlerini etkin bir şekilde yapmalarının stratejik plan gelişimine önemli bir katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

- 442 Sayılı Köy Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 68, 7 Nisan 1924.
- 5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 25326, 24 Aralık 2003.
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 25531, 23 Temmuz 2004.
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 25745, 4 Mart 2005.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 25874, 13 Temmuz 2005.
- 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 7236, 18 Haziran 1949.
- Abu Bakar, A. H., Tufail, M. A., Yusof, M. N., ve Virgiyanti, W. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian Construction Industry, *Pakistan Journal Commercial Social Science*, 5(1): 140-154.
- Acat, A. (2009). *Belediyelerce yürütülen stratejik planlama uygulamalarına ilişkin çalışan tutumları: Ankara Büyükşehir Belediyesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Akgemci, T. (2007) *Stratejik yönetim*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. ve Güleş, K. (2010) *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Aksu, M. B. (2002) *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (1999) *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Stratejik yönetim*. İstanbul, TÜGİAD Yayınları.
- Aktan, C. C. (2003) *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Aktürk, N. (2018). *Yerel yönetimlerde stratejik plan uygulamaları Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli belediyeleri üzerine karşılaştırmalı analiz*. (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

- Arıbaşı, N. N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1): 81-100.
- Arıkan, G. (2016). *Belediyelerde stratejik planlama süreci: Londra ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aşgın, S. (2006) *Kamuda stratejik yönetim*. Ankara, Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları.
- Aşgın, S., Görgün, S. ve Altay, Ü. (2006). *Kamuda stratejik planlama*. Ankara, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ataoğlu, T. B. (2010). *Performans denetiminde bütçe kurgusunun kamuda kurumsal kültüre etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Azıklı, S. (1999). *Belediye hizmetlerinde bilinçli strateji geliştirme süreci ve sorunları (Ege Bölgesi örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bağdigen, M. (2007) *Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi ve mahalli idareler*. Ankara, Nobel Yayınları.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir?, *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2): 29-50.
- Başakşehir Belediyesi (2019). *2020-2024 stratejik planı* (Online). <https://www.basaksehir.bel.tr/stratejik-yonetim> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022).
- Batı, G. B. (2006). *Paydaş teorisi ve bankalarda paydaş analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Bayrakçı, E. (2002), Demokratik yerel yönetimin temel ilkeleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7): 89-110.
- Bilge, S. (2006). *Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve dışsal faktörlerin yerel yönetimlerin performansına etkisi üzerine bir araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bonnici, T. S., ve Galea, D. (2015) *PEST analysis*. New Jersey, John Wiley & Sons.

- Bradutan, S., ve Sarbu, A. (2012) Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context. *The Bucharest Academy of Economic Studies*, 1: 51-53.
- Bryson, J. (1995) *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- BÜMKO (2004). *Performans esaslı bütçeleme rehberi-pilot kurumlar için taslak*. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Bütüner, H. (2005). *Stratejik planlama sistemiği*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 25-27 Kasım. İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Chandler, J. A. (2001). *Local Government Today (3. edition)*. Manchester, Manchester University Press.
- Çakar, Ö. K. (2019). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinin kurum performansına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim, *Türk İdare Dergisi*, (449): 93-100.
- Çetin, S. (2007). *Kamu sektöründe stratejik planlama: Türkiye'deki il özel idarelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 95-103.
- Çevik, H. ve Göksu T. (2000). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve vizyon oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için bir model önerisi, *Türk İdare Dergisi*, 72(428): 79-94.
- Çiftçi, T. (2011) *Üç adımda stratejik yönetim istihbarat-istikamet-icraat*. İstanbul, İstanbul Sanayi Odası.
- Çiftçi, T. (2011). *Üç adımda stratejik yönetim istihbarat-istikamet-icraat*. İstanbul, İstanbul Sanayi Odası.

- Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu H. T. (2003). Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi. M. Akif Çukurçayır (Derleyen), *Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi* (ss.227-256). Konya, Çizgi Kitabevi.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1): 69-88.
- Dinç, S. (2006). *Yerel yönetimlerde performans ölçümü: Afyonkarahisar Belediyesi örneği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Dinçer, Ö. (1997) *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, Beta Basım.
- Dinçer, Ö. (1998) *Stratejik yönetim ve işletme politikası (6. Baskı)*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004) *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, Beta Basım.
- Dinçer, S. E. (2011) *Stratejik planlama ve veri zarflama analizinde etkinlik ölçümü*. İstanbul, Der Yayınları.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirisi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 143-174.
- DPT (2001). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı, yerel yönetimler özel ihtisas komisyonu raporu* (Online). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Sekizinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-Yerel-Yonetimler-OIK-Raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Ekim 2022).
- DPT (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu 2. sürüm*. Ankara, DPT Yayınları.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1): 55-75.
- Efe, ř. (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar, *Sayıştay Dergisi*, 23(87): 121 - 142.
- Epstein P. (1988) *Using performance measurement in local government*. New York, National Civic League Press.

- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Eren, E. (2005) *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ergin, D. (2003). Demokrasinin değişen yüzü ve yeni planlama yaklaşımı, *Pivolka*, 2(6): 4-9.
- Ergun, T. (2004) *Kamu yönetimi kuram/siyasa/uygulama*. Ankara, TODAİE Yayını.
- Erkan, V. (2008) *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*. Ankara, DPT Yayınları.
- Erkul, H. (2010) *Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara, Detay yayıncılık.
- Eryiğit, B. H. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Fatih Belediyesi. (Tarih Yok). *Bugünkü Fatih* (Online). <https://www.fatih.bel.tr/tr/main/pages/bugunku-fatih/45#:~:text=Fatih%20ise%2C%20%20C4%B0stanbul'un%20merkez,bir%20il%C3%A7e%20belediyesi%20durumuna%20getirilmi%C5%9Fti>. 04.12.2022 (7 Kasım 2022).
- Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1995), Strategy development: Past, present and future, *Management Decision*, 33(6): 11-21.
- Foundation for Community Association Research. (2001). *En iyi uygulamalar rapor 3: Stratejik planlama* (Online). [https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/01/31/SP\\_stk\\_7.pdf](https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/01/31/SP_stk_7.pdf) (Erişim tarihi: 15 Aralık 2022)
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2): 182-196.
- Gomer, J. ve Hille, J. (2015) *An essential guide to SWOT analysis* (Online). <http://formswift.com/swot-analysis-guide> (Erişim tarihi: 15 Aralık 2022).
- Göktürk, M. (2022). *Yerel yönetimlerde insan kaynakları motivasyonunu yönlendiren faktörlerin incelenmesi ve yerel yönetimlerde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Göral, R. (2014) *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama*

- örnekleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Nevşehir.
- Gupta, A. (2013). Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment, *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2): 13-17.
- Güle., Y. (2014). *Türkiye’de sosyal hizmetlerin yeniden yapılandırılmasında yerel yönetimlerin önemi ve işlevi: Bağcılar Engelliler Sarayı örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Güngör, Ş. (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve Konya belediyeleri uygulamaları.* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Halik, J. (2013). The application of PEST analysis based on EBRD and IBRD methodology, *Central European Business Review*, 1(3): 14-21.
- Han, E. (2002) *Kalkınma planlaması iktisadi kalkınma.* Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hatipoğlu, Z. (1995) *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul, Sedok Yayınları.
- HATTEN, M. L. and Kenneth J. H. (1997). Information systems strategy: Long overdue - and still not here, *Long Range Planning*, 30 (2): 254-266.
- Hughes, O. E. (2003) *Public management and administration.* Hampshire, Palgrave Macmillian.
- Isaac-Henry, K. (1999) *Strategic management in the public services.* Britain, Macmillan Publishers.
- Joyce, P. ve Woods, A. (2001) *Strategic management: A fresh approach to developing skill, knowledge and creativity.* London, Kogan Page.
- Kahraman, İ. (2011). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde bir araştırma.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, *T.C. Resmi Gazete*, 30344, 26 Şubat 2018.
- Kaplan, Y. (2013). *Yer"iniz, bakış"ınızı belirler, yâr"ınızın ve yarın"ınızın şarkısını besteler* (Online). [yenisafak.com](http://yenisafak.com) (Erişim tarihi: 22 Kasım 2022).

- Koçer, İ. (2007). *İşletme ve organizasyonlarda stratejik yönetim yaklaşımları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Korkmazıyrek, H. (2006). *Yerel idarelerde stratejik planlama modeli*. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Kurt, A. (2017). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlar: Bursa ili örneği*. (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kutlucan Kayhan, Ü. (2009). *Belediyelerde stratejik planlama uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Lim, N., Cho, M., ve Curry, K. (2008) *Planning for diversity: Options and recommendations for dod leaders*. Santa Monica, Rand Corporation.
- Local government association. (Tarih Yok). *What is local government?* (Online). <https://www.local.gov.uk/about/what-local-government> (Erişim tarihi: 13 Kasım 2022).
- Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun, *T.C. Resmi Gazete*, 18285, 18 Ocak 1984.
- Maliye Bakanlığı (2006). *Maliye Bakanlığı 2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi* (Online). <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/01/Stratejik-Plan-%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1-Temel-Bilgilendirme-Belgesi.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022).
- Meriç, C. (2017) *Kültürden irfana*. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(3): 151-171.
- Mütercimler, E. (2006) *Yüksek stratejiden etki odaklı harekate geleceği yönetmek (2. baskı)*. İstanbul, Alfa Basım.
- Namaki, M. S. S. (1992). Creating a corporate vision. *Long Range Planning*, 25(6): 19-25.

- Nestian, A. S. (2014). A view on the concept of objective from two perspectives: Management And psychology. Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest. 8(1): 867-878.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. (1992) *Strategic management of public and third sector organizations. A Handbook for leaders.* San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- ODTÜ (2002). *Öz değerlendirme süreci-stratejik planlama süreci.* Ankara, ODTÜ Yayını.
- ODTÜ. (2002) *Öz değerlendirme süreci-stratejik planlama süreci.* Ankara, ODTÜ Yayınları.
- Olsen, J. B ve Edaie C. (1982). *The game plan: Governance with foresight.* Washington D.C., Council of State Planning and Policy Agencies.
- Ordulu, M. A. (2001) *Türkçe sözlük.* İstanbul, Feza Gazetecilik.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005) *Kamu kurumlarında mükemmellik.* İstanbul, Kalder Yayınları.
- Önem, T. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sorunları üzerine bir araştırma: Çanakkale Belediyesi örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Övgün, B. (2010) *Devlet ve planlama.* Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Özgür, H. (2005) *Çağdaş kamu yönetimi.* Ankara, Atlas Yayıncılık.
- Öztemel, E. (2001) *Belediyelerde toplam kalite yönetimi.* Sakarya, Değişim Yayınları.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması.* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Paley, N. (2006) *Stratejik pazarlama planı nasıl hazırlanır?* (Çev: Ender Orfanlı). İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Perry, J. L. (1996) *Handbook of public administration.* San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Pfeiffer, J. W. ve Nolan, T. (1985) *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works by leonard goodstein.* New York, McGraw-Hill.

- Poister, T. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance, *Public Administration Review*, 70: 246-254.
- Rakesh, C. (2014). PEST analysis for micro small medium enterprises sustainability, *MSRUAS-JMC*, 1(1): 21.
- Ritson, N. (2011) *Strategic management*. Erie, Ventus Publishing.
- Sezen, S. (1999) *Devletçilikten özelleştirmeye Türkiye’de planlama*. Ankara, TODAİE Yayını.
- Somel, A. ve Ekiz, C. (2005). *AB plancılığına geçiş: Ön ulusal kalkınma planı, bölge kalkınma ajansları nedir, ne değildir?*. (Derleyen Turan, M.), Ankara, Yerel Yönetim Araştırma Yardım ve Eğitim Derneği: 121-145.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, (152): 104.
- Sözen, S. (2005) *Teori ve uygulamada yeni kamu yönetimi*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Stewart, J. D. (1975) *Management in local government*. A viewpoint, London, Charles Knight and Company.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (Online).  
[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu\\_V3\\_1\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf) (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). *Belediyeler için stratejik planlama rehberi* (Online). [2nABM+Belediyeler\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf) (sp.gov.tr) (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018). *Stratejik planlama için analiz ve yöntemler rehberi* (Online).  
[www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik\\_Planlama\\_Icin\\_Analiz\\_ve\\_Yontemler\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/I0zj6+Stratejik_Planlama_Icin_Analiz_ve_Yontemler_Rehberi.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2009). *Performans programı hazırlama rehberi* (Online).  
[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587\\_performansrehberfinalpdf.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).

- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2014). *Faaliyet raporları değerlendirme rehberi* (Online). [Thecq+faaliyet raporlari degerlendirme rehberi v2.pdf \(sp.gov.tr\)](http://www.sp.gov.tr/Thecq+faaliyet_raporlari_degerlendirme_rehberi_v2.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2014). *Performans denetimi rehberi* (Online). [Ob6ps+Performans Denetim Rehberi v2.pdf](http://www.sp.gov.tr/Ob6ps+Performans_Denetim_Rehberi_v2.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2012). *Katılımcılığın ilkeleri: Katılımlı çalışmalarını tasarlayan, uygulayan ve yönetenler için iyi uygulama kılavuzu* (Online). [www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Katilimciligin\\_Ilkeleri.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Katilimciligin_Ilkeleri.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2012). *Paydaş anketleri: Stratejik yönetim süreçlerinde paydaş anketi hazırlama, uygulama ve analiz rehberi* (Online). [www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Paydas\\_Anketleri\\_Rehber.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Paydas_Anketleri_Rehber.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2012). *Dijital katılım rehberi* (Online). [www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/nshvc+Dijital Katilim Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/nshvc+Dijital_Katilim_Rehberi.pdf) (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2022).
- Şaylan, G. (1974) *Türkiye’de kapitalizm bürokrasi ve siyasal ideoloji*. Ankara, TODAİE Yayınları.
- Şentürk, H. (2004) *Belediyelerde performans yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul, İlke Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2002). *Planlama ve stratejik planlama* (Online). <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/STRATEJIK%2PLANLAMA.pdf> (Erişim tarihi: 22 Ekim 2022).
- Şimşek, O. (2012). *Planlamayı yeniden düşünmek*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Şimşek, O. (2016). Türkiye’nin planlama ile tanışması: Devletçilik dönemi üzerine bir inceleme, *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3): 1-21.
- T.C. Anayasası, Md. 127, *T.C. Resmi Gazete*, 17863, 18 Ekim 1982.

- Tortop, N. vd. (2017) *Yönetim bilimi (11. basım)*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2006) *Mahalli idareler (3. basım)*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2014). *Mahalli idareler. Güncellenmiş (9. baskı)*. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Uysal, Y. ve Mecek, M. (2015) 13. ‘Kamu Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı’ in Çukurçayır, M. A., Eroğlu, H. T., Sağır, H. ve Navruz, M. (Ed.) *Köylere sunulan kamu hizmetlerinin nitelik ve niceliği: Kütahya ili örneği*. Konya, Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018) *İşletmelerde Stratejik Yönetim (9. baskı)*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Vural Akıncı, B. ve Baytekin, E. P. (2004). *Kamu bürokrasisinde stratejik yönetim: İyi yönetim açısından bir değerlendirme*. 4. Türkiye İktisat Kongresi, Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Metinleri, (Cilt 10). Ankara, DPT Yayınları.
- Waterson, A. (1965) *Development planning: Lessons of experience*. London, Oxford University Press.
- Yaprak, N. (2020). Mahalli idarelerin türk idare tarihi açısından gelişim süreci ve hizmet sunum yöntemleri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı, 19(37): 319-341.
- Yazır, A. (2015). *Belediyelerde stratejik planlama: Marmara Bölgesi il belediyeleri analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3): 17-31.
- Yılmaz, C. (1999). Piyasa ekonomilerinde ulusal planlama ve çeşitli planlama yaklaşımları, *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1): 86-102.
- Yolcu, F. S. (2018). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi üzerinden bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004) *2000'li yıllarda strateji ve planlama*. Konya, Çizgi Kitabevi.

Yüzbaşıoğlu, N., Topsakal, Y., ve Doğan, O. (2016). Operasyonel yaklaşım ile misyon analizi: Türkiye'de faaliyet gösteren dört uluslararası zincir otel örneği, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (18): 30-45.



# ÖZGEÇMİŞ

Mahmut Ahmet BOLAT

İnşaat Mühendisi

## Eğitim Bilgileri:

Lisans: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği, 2019

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Mimarlık, 2025

## Yayın:

Bolat, M. A. ve Ferah, B. (2024). Başakşehir ve Fatih belediyeleri stratejik planları üzerine karşılaştırmalı bir inceleme, *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 9(3), 475-502.

## Mesleki Deneyim:

2016-2017: AĞA Enerji Nak. Mad. İNŞ, SAN. ve TİC. A.Ş / Stajyer İnşaat Mühendisi

2021-2023: Binbir Yapı İnşaat / Şantiye Şefi

2023-2023: Ayhan Kartal ve Serdar Şentürk Adi Ortaklığı / Proje Müdürü

2023-2024: NKY Mimarlık Mühendislik İNŞ. ve TİC. LTD. ŞTİ / İnşaat Kontrol Mühendisi

2024-2024: ONAY Uluslararası Mühendislik ve Müşavirlik A.Ş. / İnşaat Kontrol Mühendisi

2024-...: Emlak Planlama İnşaat Proje Yönetimi ve TİC. A.Ş. (EPP) / İnşaat Kontrol Mühendisi