

TEZ İMZA SİRKÜSÜ



ÖZET

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDEKİ STRATEJİK PLANLARIN DPT KILAVUZUNDAKİ KRİTERLERE UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Ali GÖRGÜN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN

Haziran 2017, 70 SAYFA

Bu çalışma, Çukurova Bölgesindeki Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri'nin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde hazırladığı kılavuzundaki kriterlere uygunluğunu incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Böylece, söz konusu büyükşehir belediyelerinin mevcut stratejik planlarının kılavuzda belirtilen kriterlere uygunluk durumu saptanmaktadır.

Bu araştırmada içerik analizi esas alınmıştır. Stratejik planlama kılavuzunda 5 başlık altında 50 kriter değerlendirilmektedir. Bu kriterler; hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, maliyet, izleme ve değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Araştırma neticesinde, Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır. Adana Büyükşehir Belediyesi'nde, geleceğe bakış kriterleri, maliyet kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde eksiklikler ortaya çıkmaktadır. Hatay Büyükşehir Belediyesi'nde ise, durum analizi kriterleri, kuruluş içi ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde eksiklik mevcuttur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; büyükşehir belediyelerinin stratejik planlamalarını bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Planlama, Belediye, Yerel Yönetim, Çukurova Bölgesi.

ABSTRACT**INVESTIGATION ON THE FITTING OF THE CRITERIA IN THE STATE PLANNING ORGANIZATION (SPO) OF THE STRATEGIC PLANS IN THE METROPOLITAN MUNICIPALITIES: A CASE OF ÇUKUROVA REGION****ALİ GÖRGÜN****Post Graduate Thesis , Department of Business Administration****Thesis Supervisor : Assistant Professor İbrahim İNAN****June 2017 , PAGE 70**

This study was conducted to examine the strategic plans of Adana, Mersin and Hatay Metropolitan Municipalities of Çukurova Region for the period 2015-2019 and to evaluate the strategic planning experience in the municipalities in accordance with the criteria that the State Planning Organization (SPO) prepared to cover public institutions and organizations. Thus, it is determined that the existing strategic plans of the metropolitan municipalities are specified in accordance with the criteria in the guideline.

In this research, content analysis is taken as basis. 50 criteria are evaluated under 5 headings in the strategic planning guide. These criteria are; Preparation, status analysis, future outlook, cost, monitoring and evaluations.

As a result of the research, Mersin Metropolitan Municipality appears to meet all the criteria. In Adana Metropolitan Municipality, there are deficiencies in future criteria, cost criteria and evaluation criteria. In Hatay Metropolitan Municipality, there are deficiencies in situation analysis criteria, in-house and environment analysis criteria, future vision criteria and monitoring\evaluation criteria. According to the results of the study; It is thought that the strategic planning of the metropolitan municipalities should be evaluated as a whole.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Municipality, Local Government, Çukurova Region

ÖNSÖZ

Dünyada son yıllarda artan yoğun rekabet koşulları, hızla gelişen teknoloji ve sürekli değişen iç ve dış çevre faktörleri birçok kurumun daha kalıcı ve etkili önlemler almasını zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde bulunan özel ve kamu kurumlarının pek çoğu dünyada söz konusu olan bu gelişim ve değişimlerden etkilenmişlerdir. Özellikle doğru bir yapılandırma ve uygulama ile takip edilen stratejik planlama özel ve kamu kurumları için adeta bir kurtarıcı niteliğinde olmaktadır. Stratejik planlamanın etkin uygulanması neticesinde kurumların hedeflerine ulaşmasında önemli katkı ve destekler sağlamaktadır. En önemlisi kurumun sürekliliğini olumlu etkileri sağlamada söz konusu olmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanma aşamasında bilgi, tecrübe ve dostça yaklaşımı ile yardımcı olan değerli tez danışmanım **Yrd. Doç. Dr. İbrahim İNAN** hocama teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamın şekillenmesini sağlayıp, yorum, öneri ve katkılarıyla destek sağlayan birbirinden değerli jüri üyelerim **Sn. Prof. Dr. Ünal AY** ve **Yrd. Doç. Dr. Hakkı ÇİFTÇİ** hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın son aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle çalışmam hakkında bilgi veren **Yrd. Doç. Dr. Veli KÖROĞLU** hocama teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım **Miray KARAÇAM'a** sonsuz teşekkür ederim.

Bu zamana kadarki eğitim-öğretim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme şükranlarımı sunarım.

Ayrıca Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri Strateji Birimi çalışanlarına, tez konumla alakalı bilgi ve belge konusunda yardımcı oldukları için teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın yerel yönetimlerde stratejik plan konusunda benzer çalışmalara örnek olmasını temenni ederim.

14.06.2017

Ali GÖRGÜN

KISALTMA LİSTESİ

- ATAŞ** : Anadolu Tasfiyehanesi Anonim Şirketi
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
FÜTZ : Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
RG : Resmi Gazete
SWOT : Strength- Weakness- Opportunity- Threat
TBMM : Türkiye Büyük Millet Meclisi
TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu
VB : Ve Benzeri
YY : Yüz Yıl

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Değişik Ölçütlere Göre Uygulanan Planlar	16
Tablo 2. Paydaş Etki / Önem Matrisi	20
Tablo 3. SWOT Matrisi.....	21
Tablo 4. Kriter Dağılım Tablosu.....	35
Tablo 6. Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	38
Tablo 7. Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu.....	39
Tablo 8. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	40
Tablo 9. Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	42
Tablo 10. Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	43
Tablo 11. Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	44
Tablo 12. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu	45

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik planlamanın kritik başarı faktörleri.....	14
Şekil 2. Durum analizini etkileyen faktörler	17



İÇİNDEKİLER

KAPAK	I
TEZ İMZA SİRKÜSÜ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
KISALTIMA LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
İÇİNDEKİLER	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi.....	2
1.2. Çalışmanın Amacı	4
1.3. Problemin Tanımlanması	4
1.4. Araştırmanın Kapsamı	4
1.4.1. Adana.....	5
1.4.2. Mersin	5
1.4.3. Hatay.....	6
1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Araştırmanı Sayıtları.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİ KAVRAMI VE KAPSAMI	7
2.1. Strateji Nedir?	7
2.2. Kurumlarda ve Organizasyonlarda Stratejinin Önemi	8
2.3. Stratejik Planlama Kavramı	8
2.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler.....	10
2.4.1. Stratejik Planlama Türleri.....	10
2.4.2. Stratejik Planlama Süreci.....	11
2.5. Stratejik Planlamanın Avantaj ve Dezavantajları	12
2.6. Stratejik Planlama Aşamaları	13
2.6.1. Planlamanın Planlaması.....	14

2.6.2. Durum Analizi	16
2.6.3. İç Çevre Analizi	17
2.6.3.1. Dış Çevre Analizi.....	18
2.6.3.2. Paydaş Analizi	19
2.6.3.3. SWOT (GZFT, FÜTZ) Analizi.....	20
2.6.4. Nereye Ulaşmak İstiyoruz?.....	22
2.6.4.1. Misyon	22
2.6.4.2. Vizyon.....	22
2.6.4.3. İlke	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BELEDİYE.....	23
3.1. Büyükşehir Belediyesi Kavramı	23
3.1.1. Büyükşehir Belediyelerinin Görev, Sorumluluk ve Yetki Alanları.....	23
3.1.2. Alt Yapı Hizmetleri	26
3.1.3. Ulaşım Hizmetleri.....	28
3.1.4. Büyükşehir Belediyesinin Yetkileri Ve İmtiyazları	29
3.1.5. Büyükşehir Belediyesinin İmar Denetim Yetkisi	29
3.2. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Süreci	29
3.2.1. Belediyelerde Stratejik Planlama İhtiyacı	30
3.2.2. Belediyelere Stratejik Planlamanın Sağlayacağı Katkılar	31
3.2.3. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanmasında Karşılanabilecek Güçlükler	32
3.2.4. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Başarılı Olması İçin Önerilen Stratejiler	32

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM	34
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	34
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	35
4.4. Araştırmanın Modeli	36
4.5. Verilerin Analizi Yöntemi.....	36

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	37
5.1. Bulgular.....	37

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	46
6.1. Sonuç.....	46
6.2. Öneriler	47
7. KAYNAKÇA.....	50
8. EKLER	54
8.1. Ek-1: Soru Formu.....	54
8.2. Ek-2:Etik Beyan Formu	58
9. ÖZGEÇMİŞ	59



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Stratejik planlama kavramı, belirlenen hedeflere ulaşmada güçlü bir yol haritası görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, gerek kurumların gerekse bireylerin istenilen hedeflere ulaşmasında fırsat, tehdit ve maliyetleri göz önüne alarak çeşitli yollar üretmesine ve istenilen hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

İyi tasarlanan stratejik plan, yöneticiye, sadece hayal edebileceği değil uygulayabileceği amaç ve hedefler temin etmektedir. İstenen sonuçlara ulaşabilmek için mümkün olduğunca gerçekleştirilecek bir varsayımlar bütünü tanımlamak çok önemlidir (Bushnell, 1992).

Özel sektörden gücünü alan stratejik plan kavramı, kamu sektörünün de dikkatini çekmiş ve kamu sektöründe stratejik planı tasarlayan, uygulayan ayrı bir birim oluşturulmaya başlanmıştır. Standartların dışına çıkarak farkındalık yaratmaya çalışan kurumlar stratejik planlama yaparken birtakım ölçütleri baz alarak yola çıkmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda baz alınan ölçütlere nasıl ulaşabileceklerine dair bir yol haritası çıkmaktadır. Her kurumun bir misyonu olup bu misyon doğrultusunda vizyonuna ulaşmak için nerede olduğunu ve neler yapması gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Çevik, 2000).

İşleyen ve süregelen sistemin bir parçası olan belediyelerin, etkinliklerini artırıp koruyabilmeleri için uygulanabilir ve etkili kararlar almaları gerekmektedir. Güçlü bir stratejik plan, belediyelerin sürdürülebilir olmasını ve maliyetlerin optimum şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Belediyelerde sürdürülebilirliğin en büyük kanıtı belediye ekibinin almış olduğu kararlar ve uygulama alanlarıdır (Ülgen Hayri, 2004).

Belediyelere tahsis edilen bütçe ile doğru yatırımların yapılması da strateji biriminin görevleri arasındadır. Belediyelerde oluşturulan strateji birimi vizyoner bakış açısıyla hareket ederek, belediyelerin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır. Belediyelerdeki yapılan çalışmalarda, bölgenin bulunduğu konum, kültürel özellikler, üretim ve istihdam kapasiteleri jeostratejik konumu oluşturulan stratejik planlara kaynak oluşturmaktadır (Yılmaz K. , 2003).

Kurum ve kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan performans göstergeleri, performans denetiminin temelini oluşturur. Kurumların, belirlemiş oldukları stratejik amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini gösterebilecek nitelikte performansı ölçebilecek göstergeler belirlenmelidir. Böylece, bulunulan nokta ile varılmak istenen nokta arasındaki gelişmenin ölçülebilmesi daha kolay sağlanmaktadır. Girdi, çıktı, verimlilik ve kalite gibi çeşitli performans ölçütleri bu aşamada tanımlanmaktadır. Raporlamalar, geri bildirimler, beslemeler, performans göstergeleri bu kısımda değerlendirilmektedir. Bu yüzden stratejik planlamanın kalbi bu kısımdır (Haraç, 2001).

Belediyeler, stratejik planlarını seçim döneminin bitiminden hemen 6 ay içinde ilgili meclis tarafından kabul ettirerek, stratejik planlarını İçişleri Bakanlığı'na ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na göndermektedirler. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlamak zorundadırlar (Karaduman, 2017).

Yapılan bu çalışma oluşturulan stratejik planların Çukurova Bölgesindeki Büyükşehir Belediyelerinin Devlet Planlama Teşkilatının oluşturmuş olduğu kılavuzun kriterlerine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın amacı, problemin tanımlanması, çalışmanın önemi, çalışmanın sınırlılıkları, Çukurova Bölgesinde ki Büyükşehirlerin jeostratejik yapısı, üretim ve istihdam kapasitesi, nüfus ve yapılan yatırımları, sayıltı ve sınırlılıkları yer almıştır.

İkinci ve üçüncü bölümünde stratejik planlama ve belediye kavramları incelenmiş ve büyükşehirlerde stratejik planlama süreci aşama aşama açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi belirlenmiş, beşinci bölümde Çukurova bölgesindeki büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama aşamaları incelenip Stratejik Planlama Kılavuzundaki kriterlere göre değerlendirmeler yer almaktadır. Son olarak altıncı bölümde sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

1.1. Çalışmanın Önemi

Çukurova Bölgesi, Türkiye'nin doğu ve orta Akdeniz kısmında bulunan kırsal kesimi kapsamaktadır. Konumu itibariyle bölgesel olarak ülkenin çekim merkezi olarak nitelendirilebilir. Önemli karayolu bağlantıları ile ekonomik ilişkileri artmış, dış

ticarete ülke de merkezi noktalardan bir yer olmuştur. Çukurova'nın doğusunda gelişmeye elverişli şehirler, batısında ise gelişen şehirler yer almaktadır. İskenderun Körfezi ile Mersin Körfezi arasında bulunan toprağı verimli bir ovaadır. Tarım ürünlerinin yetişmesinde de önemli bir bölgedir.

Türkiye'nin önemli enerji hatlarının kesiştiği noktada bulunan Çukurova Bölgesi, ülkenin güneyinde dış ticaret sanayi sürecinin hızlanacağıının göstergesidir. İskenderun ve Mersin Limanları deniz yolu ticareti açısından ülkenin dışa açılan kapısı olduğundan Doğu Akdeniz ve Orta Doğunun en önemli ulaştırma ve lojistik merkezi konumundadır. Ülkemiz için Çukurova Bölgesi önemli bir odak ve pek çok sosyo-ekonomik kesişme noktası haline gelmiştir.

Bölge geçmişten gelen sanayileşme kültürü, bölgenin ulaşım kolaylığı, uluslararası havalimanına sahip olması, demiryolu ulaşımı ve gelişmiş insan kaynakları yapısıyla üretim faaliyetleri için bütün imkânlarla sahiptir (Çukurova Kalkınma Ajansı, 2013).

Büyükşehir belediyeleri kendilerine bağlı ilçe ve ilk kademe belediyelerinin hizmet kalitesinin ve hızının belirlenmesinde oldukça önemli etkileri söz konudur. Böylece ilgili ilin yerel anlamda yönetim başarısı ortaya konabilmektedir. Bu stratejik öneme haiz büyükşehir belediyelerinin yasal mevzuata göre stratejik planlama yapmaları ve uygulamaları bir sorunluluktur. Büyükşehir belediyelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini içeren dokümanların belirli kriterlere göre değerlendirilmesi gereklidir.

Çukurova Bölgesindeki büyükşehir belediyelerinin stratejik planlamalarında, kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ve stratejik planlama kılavuzu esas alınarak oluşturulan hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, maliyet, izleme ve değerlendirme kriterlerini kapsamaktadır.

Yapılan bu çalışma, bu alanda yapılacak bundan sonra ki çalışmalara yol gösterici bir kaynak olma özelliğini taşıması açısından literatür ve belediyelerin stratejik planlamalarına ait gereksinimlerinde ve sorunlarının giderilmesinde yardımcı olacak veriler sağladığından belediyelere yol gösterici niteliğindedir.

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, Çukurova Bölgesindeki Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri'nin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde hazırladığı kılavuzundaki kriterlere uygunluğunu incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Böylece, söz konusu büyükşehir belediyelerinin mevcut stratejik planlarının kılavuzda belirtilen kriterlere uygunluk durumu saptanmaktadır (Ek 1).

1.3. Problemin Tanımlanması

Türkiye'deki büyükşehir belediyeleri söz konusu olduğunda gerek yönetilen bütçenin büyüklüğü, gerekse halka hizmet noktasında kritik önemleri olduğu bilinmektedir.

Büyükşehir belediyelerinde uygulanan stratejik planların uygulama durumlarının denetlenip değerlendirilmesi sunulan hizmetin kalitesini ve sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bunun için her şeyden önce stratejik planların DPT'nin kılavuzundaki verilere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının ve uygulamada durumlarının ne olduklarının saptanması önemlidir.

Çukurova Bölgesindeki büyükşehir belediyelerinin stratejik planlamalarında, kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ve stratejik planlama kılavuzu esas alınarak oluşturulan hazırlık, durum analizi, geleceğe bakış, maliyet, izleme ve değerlendirme kriterlerini kapsamakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada Çukurova Bölgesinde bulunan, üç büyükşehir belediyesi ele alınmıştır. Bölgenin jeostratejik önemi ve geleceğin lojistik ve enerji merkezi olma adayı konumundan dolayı bu üç büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını daha etkili ve doğru şekilde yapmalarını önemli kılmaktadır. Zira Çukurova bölgesi kalkınmada öncelikli bölgedir. Bölgenin ekonomik geleceğine bağlı olarak,

Marmara/İstanbul Bölgesinden sonra hizmet yoğunluğunun gelecek dönemde Akdeniz Bölgesinde olacağı düşünülmektedir.

Çukurova Bölgesi büyükşehir belediyeleri, dünya enerji politikalarına damgasını vuracak bir bölgede konumlanmıştır. Ayrıca, bölgenin yeri yabancı ve yerli yatırımcıları bölgesel gelişmeye en yakın adaylardan birisi olduğunu da ortaya koymaktadır.

1.4.1. Adana

Adana eski çağlardan beri Avrupa'yı Asya'ya bağlayan önemli ulaşım yolları üzerindedir. Çukurova'da Seyhan nehri üzerinde kurulmuştur. Kara ve demiryolu vasıtasıyla Orta Doğu ile ulaşım sağlanıp bu güzergâhta, Toroslar 'da Gülek Boğazı'ndan geçilir. Uluslararası havalimanına sahiptir.

Çukurova denilen alan geniş, verimli araziden oluşmaktadır. Genellikle bu arazilerde tarım yapılır. Tarıma dayalı sanayileşme gelişmiştir. 2014 yılına kadar Türkiye'nin önemli endüstriyel ve mekanik sanayi bölgesidir. Teşviklerin azalmasıyla bu yıldan sonra düşüş göstermiştir. 2016 TÜİK verilerine göre toplam nüfus 2.201.670 kişidir. Bunun %50,02'si erkek , %49,98'i kadındır (TÜİK, 2017).

1.4.2.Mersin

Türkiye'nin Güneyinde bulunan, Doğu Akdeniz'in önemli bir liman şehridir. Limandan dolayı Çukurova bölgesinde yetiştirilen tarım ürünlerinin ihraç edildiği ticaret merkezidir. Sertavul ve Gülek Boğazı gibi önemli geçiş noktalarına ev sahipliği yapar.

ATAŞ rafinerisi, hızla geliştirilen GAP projesi ve sahip olduğu geniş hinterland sayesinde Mersin Limanı, Türkiye'nin Akdeniz'de ki en büyük limanı olma özelliği taşımıştır. Serbest bölgeden dolayı ticaret gelişmiştir. Mersin'den Doğu güzergâhına gidildikçe (Mersin/Adana) il sınırları içerisinde birçok fabrika faaliyet göstermektedir. Tarihi yerlerin çokluğu ve sahile sahip olduğundan yaz turizmi de gelişmektedir. 2016 TÜİK verilerine göre toplam nüfus 1.773.852 kişidir. Bu oranın %49,92'si erkek, %50,08'i kadındır (TÜİK, 2017).

1.4.3. Hatay

Türkiye'nin en güneyinde bulunan Hatay'ın, Güney ve doğusunda Suriye bulunup, batısında Akdeniz vardır. Hatay, geçmişten günümüze insanoğlunun en eski yerleşim yeri olduğundan birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır. Bu sebepten tarihi ve turistik yerlere sahiptir.

Geçim kaynağı tarım, sanayi ve ticarettir. İskenderun limanı ve Demir Çelik fabrikasına sahip olduğundan ticaret ve sanayi gelişmiştir. 2016 TÜİK verilerine göre toplam nüfus 1.555.165 kişidir. Bu oranın %50,21'i erkek, %49,79'u kadındır (TÜİK, 2017).

1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Çukurova bölgesindeki Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyeleri ile sınırlıdır.

Araştırmada stratejik plan yapma ve uygulama sürecinde hem mevzuattan hem de bürokratik yapıdan kaynaklanabilecek sorunlar olabileceği göz önünde bulundurulmuştur.

1.6. Araştırmanı Sayıtları

1. Araştırmada kullanılan soruları araştırmaya konu olan yetkililerin doğru ve samimi cevap verecekleri varsayılmaktadır.

2. Veri toplama aracının tüm yetkileri kapsadığı ve görüşleri açıkça ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

3. Belediyelerin stratejik planlarının yürürlükteki kanunlara, yönetmelikler ve kılavuzlara uygun olarak büyük bir özen ve çaba gösterilerek hazırladıkları varsayılmaktadır.

4. Hazırlanan stratejik planlardaki bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Strateji kavramının organizasyonlar, tarihte, uluslararası ilişkiler ve, kamu yönetiminde çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Organizasyonlara yön verip, rekabet üstünlüğü sağlamak için, organizasyon ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlamasını amaçlayıp, gerekli çalışmaların planının yapılması ve gerekli kaynak ve araçların yeniden düzenlenme aşamaları (TÜBA, 2011:1068); eğitim içerisinde strateji; kurum içerisinde hedef ve amaçların saptanarak, eğitim kurumunun iç ve dış çevre ile ilişkilerinin analiz edilip, bu amaç doğrultusunda ilerlemek için gerekli faaliyetlerin düzenlenerek, kurumun ihtiyacı olan kaynakların uzun dönemli etkin biçimde dağıtılmasıdır (MEB, 2010:77).

Bu bölümde, strateji olgusunun değişik boyut ve görüşlerden ele alınıp, organizasyonda ve kurumlarda stratejinin öneminden bahsedip, stratejinin organizasyon ve kuruma sağlayacağı faydalar, benzer kavram ilişkisi, konuları ele alınmakta olup, strateji konusunda literatür taraması yapılmaktadır.

2.1. Strateji Nedir?

Strateji kelime anlamı olarak; gönderme, yöneltme, sevk etme, gütmeye ve götürme demektir. Kelime köken olarak Yunan generallerden Strategos'un sanat ve bilgisi karşılığında kullanıldığı varsayılmaktadır (Kenneth, 1971:77).

Strateji kavramı üzerine ilk çalışmasını yapan A.D. Chandler (1962) strateji konusunu, kurum ve organizasyonda uzun vadeli hedef ve amaç belirlemede ve bu amaç doğrultusunda gerçekleşebilecek, ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis edip, geleceğe dönük faaliyet programlarını hazırlamak, olarak tanımlamaktadır (Chandler, 1962:13).

J. Brian Quinn bu konu üzerinde (1966), stratejiyi politikalar ve amaç bütünü olarak görüp, belli başlı politika, faaliyet ve amaçlardan oluşan model veya plan olarak tanımlamaktadır (Quinn, 1980:27).

Bu tanımların hepsi incelendiğinde, stratejinin farklı yaklaşımlarla ele alındığını söyleyebiliriz. Strateji kimileri tarafından bir model, taktikler bütünü veya plan olarak görülmekte olup, buna göre tanımlamalar yapılmıştır.

Strateji Türkçede; gönderme, götürme ve sürme anlamları olarak kullanılmaktadır. Asıl olarak strateji bilimsel bir disiplin olarak geliştirildiği için askeri alanda ki taşıdığı öneme borçludur. Tarih boyunca orduların savunma ve taarruz yönünden askeri amaçla kullanıldığı için orduların güçlü göstergesi haline gelmiştir (Kenneth, 1971:27).

Organizasyon ve kurumun belirleyeceği stratejiler; öncelikle uzun vadeli olup, kuruluşun ayakta kalmasına hizmet edebilecek, rekabet ortamına uygun olmalıdır. Stratejik planlamanın temel hedefi, organizasyonun karlılık sağlayıp rekabet elde ederek bunu uzun vadede sürdürmesidir (AKAT, 1998).

2.2. Kurumlarda ve Organizasyonlarda Stratejinin Önemi

Strateji organizasyonun amacı ile ilgili olduğundan hangi tür organizasyon olursa olsun, stratejisi olmayan bir organizasyon sağlıklı şekilde amaç tayin edip, geleceği saptayamaz. Bu sebepten organizasyonun ömrü kısa olup, yeni girişimlerde bulunamaz (Hamel, 1994).

Stratejisi belirlenmeyen organizasyonlarda kaynaklar verimli ve etkin kullanılmayıp, beşeri ve mali güçlerde analiz yapılamamaktadır (Akat, 1998).

2.3. Stratejik Planlama Kavramı

Gelişen dünya ekonomisinde ki değişiklikler ve belirsizlikler sonucu organizasyonlarda geleceği tahmin etme konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Organizasyonlar tarafından yaşanan bu sıkıntı değişik yönetim araçlarına yönelmeyi gerekli kılmıştır. Stratejik davranma ve düşünmeyi teşvik eden, dışsal çevreye nüfuz eden, paydaşları sürece dâhil eden ve paydaşlardan geri dönüşüm almasını sağlayan stratejik planlama bu dönemde ortaya çıkmıştır (Hanna, 1985).

Hızlı nüfus artışı, buna bağlı olarak ihtiyaçların artması sonucu organizasyonların yapılarını da büyötmüştür. Büyöyen organizasyonların yapıları içerisinde belirlenen hedef ve amaçlara hızlı, sınırlı ve etkin kaynaklarla cevap verme

gereği organizasyonları planlama yapmaya zorlamıştır. Organizasyonların faaliyetlerini, hedef ve amaçlarını doğru yönetmek ve istenilen sonuca ulaşmak planlamanın amacıdır (Öztop, 2007). İkinci Dünya Savaşından sonra planlama ülkelerin ekonomilerinde yerini almıştır. İlk uygulanan plan Birinci Dünya Savaşı'nda Almanya'nın yürüttüğü planlı savaş ekonomisidir (Ünlü, 2007)

Geleceğe yönelik olan stratejik planlama, birçok insan tarafından bir belge olarak düşünülebilir. Bu durum az da olsa doğrudur fakat belgeden daha çok şey ifade eder. Stratejik planlama yönetim aracıdır. Organizasyonların misyon ve vizyonunu yakalayarak, başarıya ulaşması için bütün yönetim tarafından elinden gelenin en iyisini yapmaları için sisteme dahil eden spesifik ve teferruatlı planlardır. Bryson' a göre stratejik planlama; işletmenin ne yaptığını, ne olduğunu ve neden yaptığını anlayabilmemizi sağlamak için önemli kararları üretir (Bryson, 1996).

Devlet Planlama Teşkilatı'nca hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te (R.G.: 26.5.2006/26179) stratejik plan şu şekilde tanımlanmıştır : (DPT, 2006a).

“Kamu idarelerinin uzun ve orta vadeli amaçlarını, temel politika ve ilkelerini, öncelik ve hedeflerini, kaynak dağılımlarını, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile performans ölçütlerini içeren planı ifade etmektedir”. Stratejik planlama, işletmenin bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Kuruluşun amaç ve hedeflerini, bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerini belirlemesi gerekir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı da taşımaktadır.

Stratejik planlama organizasyonun uzun süreli devamlılığını sağlamak için önemli kararlar almasına sebep olur (Steiss, 2003).

Stratejik planlama, kamu, özel sektör, sivil toplum, organizasyonların kısa, orta ve uzun dönemde varmak istedikleri tüm hedefleri yazılı veya yazısız ortaya koyan belge ve bilgilerdir. Sonuç itibariyle; planlamanın ya da planların kamu veya özel tüm organizasyonların gidecekleri yolda uygulayacakları metodu gösteren “PUSULA”dır (Kutlucan, 2009). Doğru tespitlerin olduğu iyi bir planlama ile kaynaklar yönlendirilerek etkinlik ve verimlilik arttırabilir.

Stratejik planlama; piyasayı anlayıp, değişimi yönetebilmek için fikirler geliştirmeye yardımcı olacaktır (Hanna, Strategic Planning and Management: A Review of Recent Experience, 1985).

2.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Organizasyonun ulaşmak istediği sonuç stratejik amaçtır. Amaçlar ulaşılabilir ve gerçekçi olup nereye ulaşılmak isteniyor sorusuna cevap vermelidir. Organizasyonların oluşturduğu vizyon dahilinde amaçların belirli zaman diliminde hareket etmesi sağlanmalıdır. Ayrıca amaçların, organizasyonların misyon ve değerleriyle uyumlu olarak iyi bir şekilde tanımlanması gereklidir. Amaçlar şu aşamaları takip etmektedir (Demir V. , Sistematik Stratejik Planlama Ve Yönetimi, 2009);

- Süreç belirlenir
- Örgüt dışı ve örgüt içi veriler saptanır
- Paydaşlardan gelen geri bildirimler değerlendirilir
- Hizmetlerde ki yetersizlikler tespit edilir
- Amaçların seçimi veya yenilenmesi yapılır.

Amaçlar katı kurallar içermeyip değişkenlik gösterecek şekilde olmalıdır. Çünkü misyonun gerçekleşmesi için, bazı durumlarda amaçlar değişebilir. Bu yüzden amaçlar birleştirici rol oynamaktadır.

Belirlenen amaç bizi hedefe götürür. Amaç sayısal olarak ifade edilmez, hedef sayısal olarak ifade edilebilir. Bir amaçla birden çok hedef sonucuna ulaşılabilir. Hedefler üç yıldan kısa süre içinde tamamlanmak zorundadır. Eğer aksi olduğu takdirde, istenilen sonuçlara üç yıldan fazla bir süre içerisinde ulaşırsa amaç olarak adlandırılacaktır(Demir V. , Sistematik Stratejik Planlama ve Yönetimi, 2009).

2.4.1. Stratejik Planlama Türleri

Planları, sürelerine, yapılmak istenen işin işlev ve niteliklerine, amaçlarına, çevreledikleri alana, organizasyon biçimlerine, plan sürelerine, mali ve fiziki kaynaklara, planı hazırlayanların sayılarına göre türe ayırmak mümkün olabilir. Erdem; planlama türlerini şu başlıklar altında toplamıştır (Erdem, 2006);

- Amaçlarına Göre Planlama
- Çevreledikleri Alana Göre Planlama
- Örgütlenme Biçimine Göre Planlama
- Sürelerine Göre Planlama
- Finansal ve Fiziksel Kaynaklarına Göre Planlama

- Planı Hazırlayan Merkezin Sayısına Göre Planlama
- Planla Yapılmak İstenenin Niteliğine Göre Planlama

Planlama, Övgün'ün sınıflandırma yapmasına göre; karma, sosyalist ve genel olarak kapitalist olarak üçe ayrılmaktadır (Övgün, 2010). Bu şekilde ayırım yapılması üretim sistemine göre yapılan sınıflandırmadır, planlama anlayışının genel içeriğini gösterir.

Şimşek ise planlama ile ilgili, Sınırlı Akılcılık, Akılcı Planlama, Makro Planlama, Eylemli Planlama, Stratejik Planlama şeklinde bu modelleri ortaya koymaktadır (Şimşek, 2002).

2.4.2. Stratejik Planlama Süreci

Planlama süreci, amaçların saptanması, olanakların araştırılması, seçeneklerin belirlenip karşılaştırılması, en uygun seçeneğin belirlenmesi, plan hedeflerinin saptanması ve plan denetimidir (Doğan, 1998);

1. **Amaçların Saptanması:** Planlamanın ilk hareket noktası olup, organizasyonun öncelikli amaçlarının belirlenip sonra ki aşamada yan amaçlarının açık biçimde belirlenmesidir. Organizasyonlarda başkan, yönetim kurulu ve ortaklar asıl amaçlarını belirleyip, yan amaçları ise başkan yardımcıları, yönetici ve uzmanlar tarafından belirlenip, hazırlanır.
2. **Olanakların Araştırılması:** Organizasyonların belirlenen hedeflerine ulaşması için çevresine ve örgüt içinde araç, malzeme, para bilgi, beceri açısından ne gibi imkânların olduğunun araştırılıp belirlenmesidir. Bunu belirlemek için, işletme dışı veri ve bilgiler toplanarak değerlendirme yapılır.
3. **Seçeneklerin Belirlenip Karşılaştırılması:** Hedefe ulaşmak için elde edilen seçeneklerin araştırılıp belirlenmesi ve sonraki aşamada bu seçenekler arasından seçim yapabilmek için kıyaslama yapılıp, mevcut imkânlar dâhilinde en uygun olan seçeneklerin belirlenmesi aşamasıdır.
4. **En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi:** Karara ulaşma aşamasını oluşturur. Organizasyon için en doğru seçenek öncelikli olarak seçilir. Alternatif seçenek yollarda seçilerek gerek duyulduğunda o yolda izlenebilir.

5. **Plan Hedeflerinin Saptanması:** Plan hedeflenmesi en uygun seçenektir sonra yapılması gerekir. Program asıl çerçevede hazırlanır. Asıl varılmak istenen hedefler somut şekilde belirlenir.
6. **Plan Denetimi:** Son aşama plan denetiminden oluşur. Oluşturulan planın belirlenen hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz fark varsa, hangi önlemlerin alınıp, nasıl giderileceğinin belirlenmesidir. Yapılan planların denetiminde eksiklik ya da aksaklık varsa değişiklik yapılmalıdır. Plan denetimi yapılmaz ise planlar sadece istek ve dilekten öteye gidemez.

2.5. Stratejik Planlamanın Avantaj ve Dezavantajları

Planlamanın birçok avantajı vardır. Bunlardan en önemlileri şu şekilde sıralanır (Sabuncuoğlu, 2001);

- Planlama, organizasyonların hedeflerini belirlemede önemli bir rol oynar ve yöneticiyi hedef dışında düşünmeye, o doğrultuda kararlar almaya yöneltir.
- Planlama, yöneticinin ileriye görmesini sağlayıp geleceğe yöneltir.
- Planlama, ileride oluşacak problemlere karşı önlemlerin belirlenmesini sağlar.
- Planlama yetki devrini kolaylaştırıp, belirlenen hedefler doğrultusunda ortak çaba, işbirliği ve sosyal kaynaşmayı gerçekleştirir.

Planlamanın avantajı olduğu kadar dezavantajları da vardır. Bunları da şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, işletme, 2001);

- Planlama hazırlanırken harcanan mesai ve personel belli bir maliyet ve zamana mal olur.
- Yanlış hazırlanan bir plan dilek ve istekten öteye gitmez. Bu durumda plansızlık daha isabetli olacaktır.
- Uzun vadede planlama yapma uygulama açısından zor olup hedefte sapma yaşatabilir.
- Gerekli inceleme ve zamanında yapılmadan alınan hızlı kararlar planın doğruluk derecesini azaltabilir.
- Çalışanların planlara sıkı bağlanması, inisiyatif alabilme durumlarında engel olup, girişimi yavaşlatabilir.

- Mevcut durum ihmal edilip, yöneticilerin geleceğe dikkat çekmesi daha fazla olabilir.

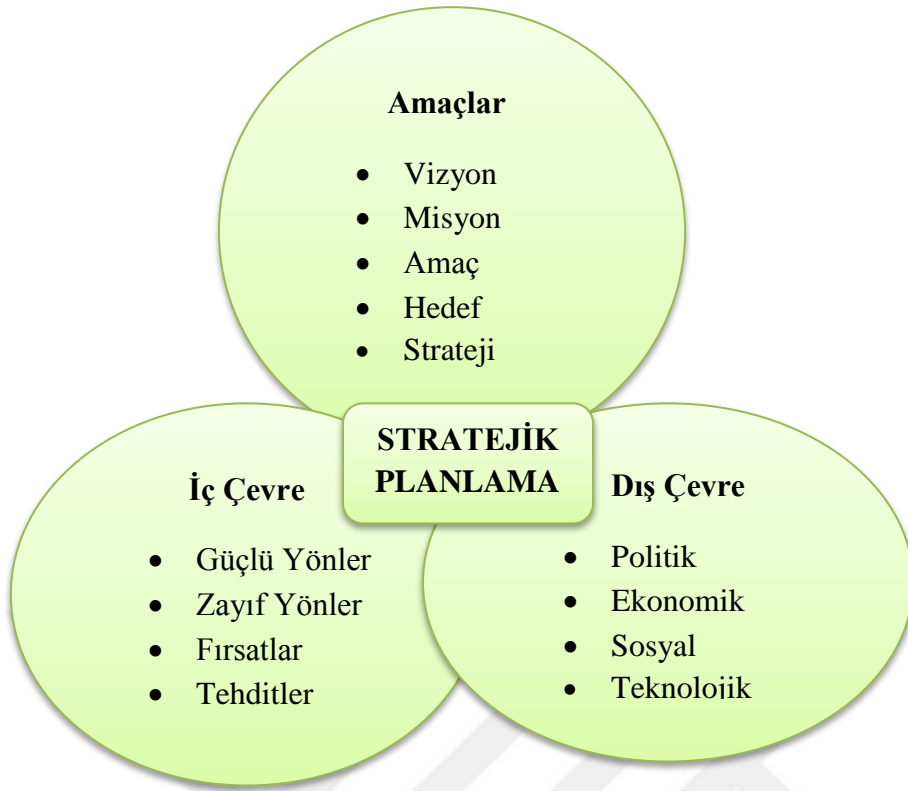
2.6. Stratejik Planlama Aşamaları

Stratejik planlama aşamaları belli bir çalışma ekibi oluşturulup, ön hazırlık çalışması yapılarak başlar. Yapılan bu ön çalışmada organizasyonların stratejik planın hazırlanmasıyla ilgili belli başlı sorulara cevap vermesi gerekir;

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

Stratejik planlama sürecini bu sorulara verilen cevaplar oluşturur. Stratejik plan bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Şekil 1. 'de de bu yol haritasında kullanılan faktörler ayrıntısıyla gösterilmiştir. Stratejik planlama yaparken, ilk olarak amaç ve hedefler belirlenip, şirketin vizyonu ve misyonu açıklanmalıdır. Ardından bu amaçlara ulaşmak için hangi stratejileri izlemesi gerektiği belirlenmelidir. İkinci olarak dış çevre analizi yapılmaktadır.

Dış çevre analizinde, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etki alanları belirlenmelidir. Üçüncü aşamada ise iç çevre analizi yapılmaktadır. İç çevre analizinde güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler bir bir belirlenip, bütün veriler bir araya getirilmelidir. Böylece kurumların, sağlıklı bir plan elde etme ve uygulama şansı daha fazla artmış olacaktır.



Şekil 1. Stratejik planlamanın kritik başarı faktörleri

Kaynak :(Bushnell, 1992)

2.6.1. Planlamanın Planlaması

Planlar; hedeflerine, çevreledikleri alanlara, organizasyon biçimlerine, hedefledikleri zamanlarına, fiziksel ve finansal kaynaklarına, merkezin hazırladığı plan sayılarına, planla yapılmak istenenin işlev ve niteliğine göre türlere ayrılmaktadır (Dağ, 2009).

Uygulanan planlar, Tablo 2’de değişik ölçütlere göre yer almaktadır. Planlamanın planlaması aşamasında en önemli etken hissedarları, yöneticiler ve çalışanları, planlama sürecine ve stratejik planda ihtiyaç duyulan çabaya dahil etmektir. Bu süreçte her şeyin açık olarak belirtilmesi gerekir. Zaman çizelgesi oluşturulması için, amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Planı hayata geçirmek için kaynaklar tahsis edilip bu süreçteki görev ve sorumluluklar tanımlanmalıdır. Ardından belirlenen stratejiler arasında organizasyon için en uygun strateji seçilip uygulamaya konulmalıdır.

Üst yönetimin rolü planlamanın planlanmasında çok önemlidir. Üst yönetim, oluşturulan bu planlama sürecini çok iyi anlamalı ve anlatmalı ki çalışanlarında bu sürece katılma kolaylığı sağlanmalıdır (Küp, 2011).

İşletmeler stratejilerinde çoklu bir plan uygulayacağı zaman; şirket, işletme ve fonksiyonel düzeyde aşamalar uygulayarak stratejilerini belirlemektedirler. Stratejik planlama adımı şirket düzeyinde ise; ilk olarak şirketin hedef ve amaçlarının belirlenmesi yer almaktadır. Daha sonra bu amaç için kaynak temini, son olarak ise, bulunan kaynakların organizasyonun birim ve bölümlerinde belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak şekilde dağıtılması yer alır (Kaygusuz, 2009).

Özetle, planlamanın en zaman alıcı ve en zor aşaması bu aşamadır. Bu aşamada planı çalışanlar uygulayacağından, planın başarısı le çalışanların başarısı doğru orantılı olacaktır. Planlar her kademe için yapılmaktadır. Ancak üst yönetim bu plana daha çok zaman ayırıp, alt kademe çalışanlarına daha fazla sorumluluk yüklemekle sorumludurlar. Çünkü planlama, yönetimin tutumu ile değişip şekilleneceğinden, yönetimin planlamaya bakışı çok önemlidir.

Planlama yaparken, en üst düzey bölüm amirinden en alt düzey yetkilisine kadar her birimin planlama yapması gerekmektedir. Bu planlar birbiriyle koordineli ve uyum içinde olmak zorundadır. Yoksa istenilen sonuca ulaşmak hem geç ve hem de güç olabilme ihtimali artmış olacaktır. Yani planlama, önceden belirlenmiş hedeflere, önceden belirlenmiş sürede ulaşabilmek için izlenecek yön ve yöntemleri belirleme sanatıdır (Yalçınkaya, 2010).

Planlama yaparken Tablo 1’de yer alan ölçütler planlamayı şekillendirebileceği gibi istenilen sonuca ulaşmayı da sağlamaktadır. Örneğin, planın süresini belirlemedişsek planlamada bizi istenilen sonuca götürecek kısma ulaşmamız güç olacaktır. Ya da planın finansal mı fiziksel mi olduğunu test edebilmemiz için bunu planlamayı yaparken belirlememiz gerekecektir.

Bu açıdan, planlamayı da ne için ve hangi amaçla yaptığımız çok önemlidir. Planın çepeçevre etrafını belirlemek daha sağlıklı sonuçlar alabilmemizi sağlayacağından bu ölçütleri dikkate almamız ve planlamamızı bu ölçütler kapsamında yapmamız bizi nihai hedefe yönlendirmiş olacaktır

Tablo 1

Değişik Ölçütlere Göre Uygulanan Planlar

KRİTERLER	TÜRLER
AMAÇ	- Spesifik planlama - Tek ya da çok hedefli planlama - Örgütsel planlama - Kentsel planlama
ÇEVRELEDİĞİ ALAN	- Bölgesel planlama - Ulusal planlama - Uluslar üstü planlama
ÖRGÜTLEME BİÇİMİ	- Adem-i merkeziyetçi planlama - Merkezi planlama - Uzun vadeli (perspektif planlar 15-25)
ZAMAN	- Orta vadeli (4-5-7 yıl) - Yıllık planlar ya da programlar - Rolling planlama
FİNANSAL VE FİZİKSEL	- Finansal planlama
KAYNAKLAR	- Fiziksel planlama
PLANI HAZIRLAYAN	- Tek merkezli planlama
MERKEZİN SAYISI	- Çok merkezli planlama
PLANLA YAPILMAK	- Bütçe tipi planlar
İSTENENİN NİTELİĞİ	- Kalkınma tipi planlar
İŞLEVLERİ AÇISINDAN	- İnsan gücü planlaması - Stratejik planlama

Kaynak: (Sezen, 1999)

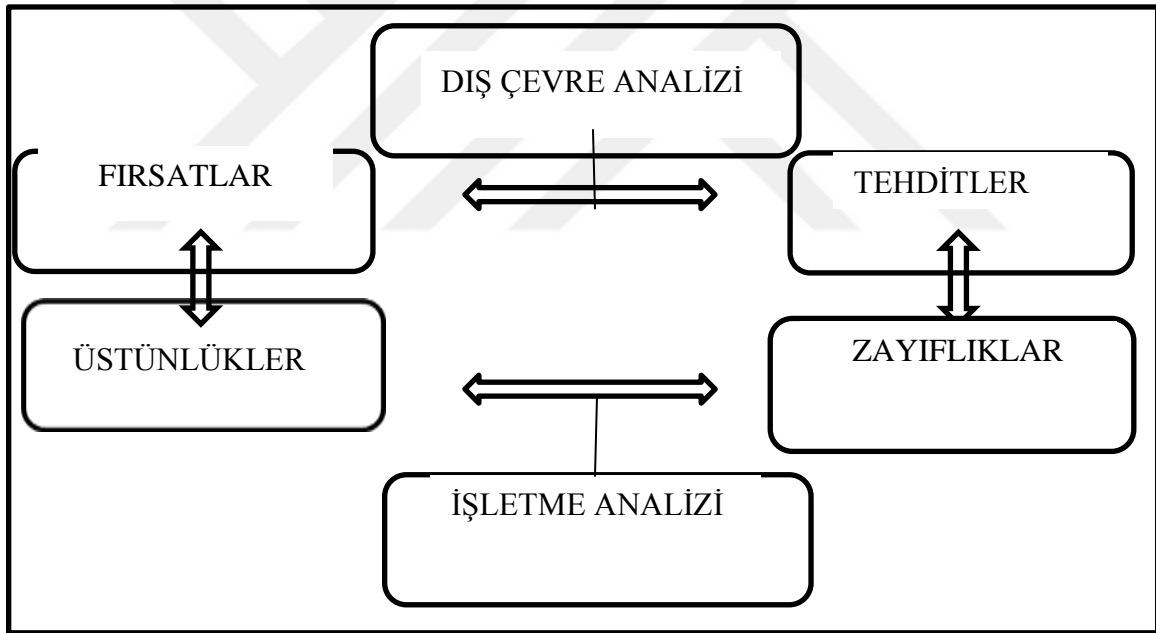
2.6.2. Durum Analizi

Organizasyon bu aşamada ‘‘Neredeyiz?’’ sorusuna cevap arar. Bunu da değişik analizler doğrultusunda yanıtlamaya çalışır. Organizasyon içi değerlendirme de, organizasyonun performansını, pozisyonunu, sorunlarını ortaya koyarak, organizasyonun içinde bulunduğu durumu belirleyen organizasyon dışı değerlendirme

ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenenlerin belirlenmesi anlamında paydaş analizi yapılır (Kılavuzu, 2006:15-23)

Durum analizi, SWOT (GZFT, FÜTZ) analizi ile yapılır. Kurumsal değerlendirme S (Strenghts = Güçlü yönler), W (Weaknessess = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Tehditler) aşamalarını içerir. SWOT ilk iki basamağı iç ve dış çevre analizleri, son iki basamağı da iç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması oluşturur.

Organizasyonun iç ve dış çevresi organizasyonun çıktı, mal ve hizmet performansı, kaynakları vb. birçok unsuru etkiler. Çevre ne kadar karışık organizasyonların alacağı riskte o kadar büyüktür. Bu yüzden çevresel koşullar iyi şekilde gözden geçirilirse organizasyon için de o kadar iyi olacaktır (Koteen, 1997). Şekil 2’de durum analizini etkileyen faktörler açıklanmıştır.



Şekil 2. Durum analizini etkileyen faktörler

Kaynak: (Dinçer, 1998)

2.6.3. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi organizasyonun, kendi kaynak ve yetenekleri hakkında düşünüp, hangi yönlerde güçlü/zayıf konuları hakkında bilgi almasına yardımcı olmaktadır. Bu

konularda eksik olduğunu bilen organizasyonlar, strateji belirleme aşamasında daha reel kararlar alması ve bu kararları uygulamaya geçirmesi daha da mümkün olacaktır. İç çevre analizinde ki en önemli nokta, organizasyonların kaynakları ve bu kaynakların doğru biçimde kullanma konusunda ki becerilerini anlamaya yönelik doğru sorularla formüle edilmesidir. Bu sorularla formüle edildikten sonra organizasyon, bu sorulara verilen cevaplar ile stratejisini dayandıracığı güç kaynaklarını öğrenmiş olacaktır (Demir, 2001).

Organizasyonun içyapısı analiz edilip, iç değerlendirme ile mevcut durumun saptanması ve organizasyonun güçlü zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karşı cevap bulabilme gücünün ortaya konulmasını ifade etmektedir.

Kurum içi analiz, organizasyonun mevcut durum ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklı ve organizasyonun kontrol edebildiği koşulların, eğilimlerin incelenerek zayıf ve güçlü yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler, organizasyonun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise organizasyonun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler organizasyonların hedeflerine, zayıf yönler ise organizasyonların alacağı tedbirlere ışık tutacaktır (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, (2006a).

2.6.3.1. Dış Çevre Analizi

Ürün ve hizmet üreten organizasyonlar çevrelerinden aldıkları girdileri kullanarak yine dış çevreye bunları sunmaktadır. Organizasyonlar çevrelerini yakından takip edip, oluşan değişikliklerde gerekli tepkileri geliştirmesi gerekmektedir. Dış çevre analizi organizasyonlara stratejik karar ve alternatif üretilmesine yardımcı olup, sorunların formüle edilmesinde katkı sağlayacaktır (Demir, Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri, 2001).

Dış çevre analizi organizasyon için oluşacak fırsat ve tehditleri belirlemelidir. Fırsatlar, iyi değerlendirilip organizasyon için avantaj sağlayacak koşula getirilmelidir. Tehditler ise, organizasyon dışında gerçekleşen her türlü engel ve sınırlamadır. Çevre analizinde; organizasyonu etkileyebilecek dış eğilim değerlendirilip, analiz edilerek ekonomik, sosyal, kültürel, politik, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin

belirlenmesi gerekir (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, 2006a)

Dış çevre analizindeki amaç; çevreyi araştırıp, alanında ki yenik ve değişiklikleri tespit edip, fırsat ve tehditleri iyi tanımlamak gerekir. Bu şekilde fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden oluşacak zararı en aza indirilecektir. Dış çevre analizinde ki amaç, belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda hangi unsurların organizasyon için tehlike oluşturduğu ya da fırsat oluşturduğunu saptamaktır.

Anlatılan bu özellikler sayesinde iç ve dış çevre analizleri, organizasyonun stratejik planlarını doğru, başarılı şekilde yapılmasına yardımcı olacak bilgileri sağlayacaktır. Stratejik plan çevresel değişimlere odaklı, dışa dönük bakış açısına sahip olup, organizasyonun görev çevresinde ki değişimlerden olumsuz etkilenmemesini sağlayacaktır (Ergun, 2004).

Böylece organizasyonlar, stratejik planlama sayesinde çevreyi gözden geçirme fırsatı bulurlar (Bryson, Creatin and Implementing Your Strategic Plan A Workbook for Public and NonProfit Organization, 1996).

2.6.3.2. Paydaş Analizi

Paydaşlar, organizasyondan doğru ya da dolaylı olarak etkilenen kişi ya da varlıklardır (Bryson, Creatin and Implementing Your Strategic Plan A Workbook for Public and NonProfit Organization, 1996). Bunlar sivil toplum örgütleri, yerel halk, kamu kurumları gibi kişi ve kurumlardır.

Stratejik planlamanın temel unsurlarından birisi de katılımıcılıktır. Stratejik planın uygulanma şansını artırmak için kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda bunların taleplerinin bilinmesi gereklidir. Bundan dolayı durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem göstermektedir (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, 2006a).

Paydaşlar bilgilendirilerek stratejik plana katılıp, bu planın başarılı olması sağlanmalıdır (Bryson, Creatin and Implementing Your Strategic Plan A Workbook for Public and NonProfit Organization, 1996). Paydaşlar sürece dâhil edilirse, organizasyon hakkında bilgi sahibi olup, kendi fikirlerini örgüte aktarabilirler (Bradford & Duncan, 2000). Tablo 2. 'de paydaş etkisinden bahsedilmektedir.

Tablo 2

Paydaş Etki / Önem Matrisi

Paydaşın Gücü / Önemi	Güçlü	Zayıf
Önemli	Birlikte Çalış	Çıkarlarını Gözet, Çalışmalarına Dâhil Et
Önemsiz	Bilgilendir	İzle

Kaynak: (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, 2006a)

2.6.3.3. SWOT (GZFT, FÜTZ) Analizi

Organizasyonlar stratejik planlarını hazırlamadan önce nerede olduklarını görmek için mevcut durumlarını analiz etmelidir. Durum analizi; içsel ve dışsal zayıflıklar içindeyken, içsel güçlü yanlar ile dışsal fırsatlar arasında ki stratejik uyumu bulma sürecidir. Durum analizinde kullanılacak olan yöntem organizasyon için stratejik faktörler olan Strengths – Weaknesses – Opportunities - Treats (Güçlü – Zayıf - Fırsatlar ve Tehditler) kavramlarından oluşur. (GZFT, FÜTZ) (Hunger & Wheelen, 2007). SWOT analizi organizasyonun mevcut durum ve tecrübelerinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartıyla uyumlu hale getirme sürecidir (Dinçer, 1998) . SWOT Analiziyle organizasyonlarda ki mevcut durum tespit edilip, misyon ve vizyon belirlenerek, organizasyon çalışmalarına planlı bir şekilde başlanmalıdır.

Steiss' e Tablo 3'te de gösterildiği gibi, güçlü / zayıf yönler ile tehdit / fırsatların tanımı şu şekildedir (Steiss, 2003):

Güçlü Noktalar (Üstünlükler): Organizasyon neleri iyi yapar, avantajları nelerdir? Organizasyonla alakalı finans kaynakları, krediler, esnek yapı, sorumluluk sahibi, yönetimin yapısı, çalışanların yetenekleri, yüksek motivasyonları güçlü yanlar arasında gösterilebilir. Organizasyonun iç çevresi analiz edilerek, rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek yeteneklerini ortaya çıkarmaktır. Organizasyonda iyi işleyen herşey bu duruma eklenebilir. Örneğin; kalifiye eleman, çağa uygun hizmetler, çalışan kişilerin niteliği, maliyetlerin düşük olması, biz kurum olarak neleri iyi yaparız, kaynaklar nelerdir, güçlü yönlerimiz nelerdir sorularına verilen cevaplar organizasyonun güçlü yönlerini gösterecektir (MEB, 2010:50).

Zayıf Noktalar: Organizasyonda hangi alanlarda yenilik, ilerleme yapılmalıdır? Neleri yapmaktan kaçınılmalıdır? Organizasyonun rakipleri ile rekabet etme, kaliteli mal ve hizmet üretme yeteneğini azaltan yanıdır. Organizasyondaki diğer rakiplere göre kendinde olan eksikliği ihtiva eder. Bu durumun ortaya çıkması rakiplere göre eksik yönlerin belirlenip, ona göre önlemlerin alınmasını sağlayabilir.

Fırsatlar: Organizasyonda yenilik ve değişim için en iyi fırsat nelerdir? Yeni teknolojiler fırsatlar arasında gösterilip, organizasyona önemli yararlar sağlayan faktörlerdir. Organizasyonlar için geleceğe dönük ümit verici husus olarak ta anlaşılabilir.

Tehditler: Organizasyonla alakalı engeller nelerdir? Sürekli Değişen teknoloji organizasyonun piyasadaki yerini tehdit eder mi? Meydana geldiğinde organizasyona önemli derecede zararı olan çevresel faktörler nelerdir? Kamu kesiminde hem daim engelleri kesebilme potansiyeline sahipken, özel dünyasında tehditler rakipler olarak görülür mü? Bu vb. soruların organizasyon tarafından sorulmasına sebep olur. Bu hususta kurumların dikkat etmesi lazım çünkü tehdit olarak görülen durum, organizasyonlar için fırsatta olabilir.

Tablo 3

SWOT Matrisi

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Fırsatlardan avantaj sağlamak için güçlü yönleri kullan	Fırsatların avantajlarını kullanarak zayıf yönlerin üstesinden gel
Tehditler	Tehditlerden kaçınmak için güçlü yönleri kullan	Tehditlerden kaçın ve zayıf yönleri minimize et

Kaynak: (Steiss, 2003)

Swot analizi ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerine karşı kurumların güçlü ve zayıf yönleri belirlenip daha sonra bu analiz sonucuna göre stratejiler oluşturulacaktır. Kurumların fırsat ve tehditlerle müdahalede bulunma şansı olmadığı için yapacağı tek şey, fırsatları kaçırmadan değerlendirmek, tehditlere karşı ise kurum bünyesinde tepki verebilecek yeterliliğe sahip olmayı amaçlamaktır. Ayrıca iç çevre ile dış çevre arasında devamlı ve dinamik bir uyum sağlamış olacaktır (Küp, 2011).

2.6.4. Nereye Ulaşmak İstiyoruz?

Organizasyonlar için çevre analizinden sonra yapılması gereken en önemli çalışma misyon, vizyon, ilke, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlamaktır. Bu çalışma ile organizasyonlar; nerede olduklarını, nereye varmak istediklerini, var olma nedenlerini, ilkelerini, amaç ve hedeflerini tam anlamıyla oluşturmaktadırlar.

2.6.4.1. Misyon

Organizasyonların var oluş sebebi olarak tanımlanan misyon; Ne yapıyoruz? Biz kimiz? Neden yapıyoruz? Kim için yapıyoruz? Sorularını sorar. Stratejik planlama bu sorulara cevap aramada şekillenir. Misyon uzun vadeli. Belirleyici unsurlar; ürün-hizmet, coğrafi bölge, öz benlik, organizasyon felsefesi ve ilkeleri gibi belirleyicileri vardır (Demir V. , 2009).

2.6.4.2. Vizyon

Organizasyonların nasıl bir gelecek istediğini açık ve gerçekçi şekilde ifade etmektir. İyi bir vizyon oluşması için;

- Sürekli olup, bütün organizasyon tarafından benimsenmelidir
- Yaratıcı olmalıdır
- Diğer çalışanların düşüncelerini önemsemelidir
- Esnek ve etkileyici olup, mükemmeli aramalıdır

Vizyon gelecekteki fotoğrafları tasvir etmektir (Göktekin, 2003).

2.6.4.3. İlke

Organizasyonların var olmasıyla bir bütün haline gelen ilkeler, misyon ve vizyon gibi, stratejik amaç ve hedefe ulaşmada önemli bir etkidir. Planlamanın oluşmasındaki ilke ve prensipleri, politika ve idealleri ifade etmektedir (Küp, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BELEDİYE

Bu bölümde yerel yönetimlerin en önemlisi belediye kavramından, büyükşehir belediyelerinin görev, sorumluluk ve yetki alanlarından bahsedilecektir. Yeni büyükşehir yasasından bahsedip, büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama sürecine değinilecektir.

3.1. Büyükşehir Belediyesi Kavramı

Yerel yönetim birimi olan belediye, sınırları olup, coğrafi bir alana yerleşmiş, toplum yaşamını derin bir biçimde etkileyen sağlık, barınma, eğlence, kültür, çevre koruması vb. alanlarda ki toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamakla görevlidir (Nadaroğlu, 2001).

Belediye kavramı yerel yönetim birimidir. Toplumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda birçok hizmet konularını görev üstlenir. Amacı temel hizmetleri gerçekleştirmektir. Bu hizmetleri gerçekleştirebilmeleri için yeterli mali kaynaklara sahip olması gereklidir. Bu kaynaklar, vergilerden ayrılan paylardan ve hizmet edilecek alandan elde edilen gelirlerle olmaktadır (Toprak, 2006).

3.1.1. Büyükşehir Belediyelerinin Görev, Sorumluluk ve Yetki Alanları

Büyükşehir belediyelerinin yetki, görev ve sorumluluklarını, anayasanın 6360 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda belirtilen kanun maddelerine göre sıralayabiliriz (TBMM, 2004);

a) Büyükşehir belediyesinin bütçesini hazırlamak için, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alıp, yıllık hedeflerini, stratejik plânını, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.

b) Çevre plan ve düzenine uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve kendine bağlı alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte uygun imar plânını yaptırmak, yapmak ve onaylayıp uygulamak; büyükşehir içindeki

belediyelerin nazım plâna uygun olarak hazırlayacakları uygun imar plânlarını, bu plânlarda ki yapılacak değişiklikleri, imar ıslah plânlarını ve parselasyon plânlarını aynen veya değiştirerek onaylayıp ve uygulanmasını denetlemek; uygun imar plânının yürürlüğe girdiği tarih itibariyle bir yıl içinde uygulama parselasyon plânlarını ve imar plânlarını yapmayan ilk kademe ve ilçe belediyelerinin uygulama parselasyon plânlarını ve imar plânlarını yaptırmak veya yapmaktır.

c) Büyükşehir belediyesine kanunlarla verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği yapım, proje, bakım ve onarım gibi işlerle alakalı her ölçekteki parselasyon plânlarını, imar plânlarını ve her türlü imar uygulamasını ruhsatlandırıp , yapmaktır. 20/7/1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanıp, uygulamak.

d) Büyükşehir belediyesi tarafından yapılıp işletilen alanlardaki işyerlerine büyükşehir belediyesinin sınırları ve sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat verip denetleme yapmak.

e) Büyükşehir Belediye Kanununun 68. ve 72. maddelerindeki yetkileri kullanmak.

f) Büyükşehir ulaşım ana plânını uygulamak veya yapmak ve yaptırmak; toplu taşıma ve ulaşım hizmetlerini koordinasyonu sağlamak ve taşıma hizmetlerini planlamak; deniz, su, demiryolu ve kara üzerinde işletilen her türlü servis araçları ve toplu taşıma ile ticari taksi sayılarını, otobüs bilet ücret ve tarifelerini, güzergâh ve zamanlarını belirlemek; durak yerleri ile yol, karayolu, sokak, cadde, meydan gibi yerler üzerinde araç park yerlerini tespit edip işletirmek, işletmek veya kiraya vermek; kanunlar tarafından belediyelere verilen trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek, yapmak.

g) Büyükşehir belediyesinin yetki alanında bulunan bulvar, meydan, cadde ve ana yolları yaptırmak, yapmak, onarım ve bakımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olan yerlere, cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; reklam ve ilan asılacak yerleri tespit edip, bunların ebat ve şeklini belirlemek; bulvar, meydan, yol, cadde ve sokak numara ve adlarıyla buldukları binalara numara verilme işlemini gerçekleştirmek.

h) Kent bilgi ve coğrafi sistemlerini kurmak.

i) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak su havzalarının, tarım alanlarının ve çevrenin korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; moloz, kum, hafriyat toprağı ve çakıl depolama alanlarını, kömür ve odun depolama, satış sahalarını

belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine sebep olmayacak tedbirler almak; büyükşehir belediyesi katı atık yönetim plânını yaptırmak ve yapmak; hafriyat ve katı atıkların yeniden değerlendirilmesi, bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek ve depolanması, bu sebeple tesisler kurmak, işletmek, işlettirmek, kurdurmak; tıbbî ve sanayi atıklarla alakalı hizmetleri yürütülmesini sağlamak, bundan dolayı gerekli tesisleri kurdurmak, kurmak, işlettirmek veya işletmek; deniz araçlarının atıklarını toplatmak, toplamak, bununla alakalı gerekli düzenlemeleri yapıp arıtılmasını sağlamak.

j) Gıda ile alakalı olanlar dâhil birinci sınıf gayrisihhî müesseseleri denetlemek ve ruhsatlandırmak, içecek ve yiyecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvar ortamı oluşturup işletmek.

k) Büyükşehir belediyesinin yetkili olup, işlettiği alanlarda ki zabıta hizmetlerinin yerine getirilmesi.

l) Yük ve yolcu terminalleri, açık ve kapalı otoparklar yaptırmak veya yapmak, işletip, işlettirmek veya ruhsatlandırmak.

m) Büyükşehir belediyesinin bütünlüğünü oluşturan sosyal donatılar, hayvanat bahçeleri, bölge parkları, hayvan barınakları, müze, eğlence, kütüphane, spor, dinlence vb. yerleri yapmak veya yaptırmak, işlettirmek veya işletmek; gerekli bulunduğu amatör spor kulüplerine malzeme verip ve gerekli destekleri sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenleyip, yurt içi ve yurt dışı spor yarışmalarında üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödüllendirmek.

n) Gerektiğinde eğitim, kültür ve sağlık hizmetleri için tesis ve binalar yapıp, kamu kurum ve kuruluşlarıyla alakalı bu hizmetlerle ilgili tesislerin ve binaların her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamaktır.

o) Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayıp bu amaçla onarımını ve bakımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek.

p) Büyükşehir belediyesi içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütülmesini sağlayıp bu amaçla gerekli tesisleri kurdurmak, kurmak, işlettirmek veya işletmek, büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu taşıma araçlarına ruhsat verilmesini sağlamak.

r) Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütüp, bununla alakalı gerekli baraj vb. diğer tesisleri kurmak, işletmek ve kurdurmak; derelerin ıslahını yapmak; arıtma sonunda veya kaynak suyu üretilen suların pazarlamasını yapmak.

s) Mezarlık alanlarını tespit edip, mezarlık tesisini sağlamak, işletmek, işletmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütülmesini sağlamak.

t) Mezbahaları yapıp, her çeşit toptancı hallerini yaptırmak, işletmek veya işletmek, imar plânında gösterilen yerlerde yapılacak olan mezbahaları ve özel halleri ruhsatlandırıp , denetlemek.

u) İllerde yapılan plânların uygunluğu sağlanarak, doğal afetlerle alakalı plânlamaları ve diğer hazırlıkları büyükşehir belediyesi ölçeğinde yapmak; gerekli hallerde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermesini sağlamak; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütülmesini sağlayıp, yanıcı ve patlayıcı madde depolama ve üretim yerlerini tespit etmek, işyeri, konut, eğlence yerleri, fabrika, sanayi kuruluşları ve kamu kuruluşlarını yangına, diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlenmesinin sağlanması, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları verilmesidir.

v) Hastaneler, sağlık merkezleri, gezici sağlık üniteleri ile yaşlılar, yetişkinler, engelliler, gençler, kadınlar, ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütüp, geliştirilmesini sağlamak ve bu amaçla sosyal tesisler kurup, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işletmek, bu hizmetleri yürütürken meslek liseleri, yüksek okullar, üniversiteler, sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları ile işbirliği yapmak.

y) Merkezî ısıtma sistemleri kurdurmak, kurmak, işletmek veya işletmek.

z) Can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan veya afet riski taşıyan binaları insandan tahliye edilmesini sağlayıp yıkmak.

3.1.2. Alt Yapı Hizmetleri

Büyükşehir belediyesi içindeki alt yapı hizmetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesi amacıyla büyükşehir belediye başkanı veya görevlendirdiği yetkili kişi veya kişilerin başkanlığında, yönetmelikle belirlenen özel kuruluşlar ve kamu kurum, kuruluşları ile temsilcilerinin katılacağı alt yapı koordinasyon merkezi kurulmaktadır. Büyükşehir belediyesi, ilk kademe ve ilçe belediye başkanları kendi belediyesini

ilgilendiren konuların görüşülmesinde koordinasyon merkezlerine üye olarak katılmaktadırlar. Ayrıca alt yapı koordinasyon merkezi toplantılarına, gündemdeki konularla alakalı kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının da (oda üst kuruluşu bulunan yerlerde üst kuruluşun) temsilcileri davet edilerek görüşleri alınmaktadır.

Alt yapı koordinasyon merkezi, özel kuruluşlar ile kamu kurum ve kuruluşları tarafından büyükşehir belediyesi içinde yapılacak alt yapı yatırımları için yıllık programlara ve kalkınma plânına uygun olarak yapılacak taslak programlarını birleştirip kesin program hâline getirmektedir. Bundan dolayı, özel kuruluşlar ile kamu kurum ve kuruluşları alt yapı koordinasyon merkezinin isteyeceği coğrafi bilgi sistemleri de dâhil her türlü belge ve bilgiyi vermek zorundadırlar. Kesin olan programlarda birden fazla kamu kurum/kuruluşu tarafından bir anda yapılması gerekenler ortak programa alınmaktadır. Ortak programa alınan alt yapı hizmetleri için büyükşehir belediye ve diğer bütün kamu kurum/kuruluşlarının bütçelerine konulan ödenekler, alt yapı koordinasyon merkezi bünyesinde oluşturulacak alt yapı yatırım hesabına aktarılmaktadır.

Ortak programa alınan kamu kurum ve kuruluşlara hizmetler için bütçelerinde yeterli ödenek bulunmadığının bildirilmesi durumunda, büyükşehir belediyesi veya ilgili yere göre bağlı kuruluş bütçelerinden bu hizmetler için kaynak ayrılabilir. Kamu kurum ve kuruluşları alt yapı ortak yatırım hizmetleri için harcanan miktarda ödeneği, yeniden değerlendirme oranını da dikkate alıp ertesi yıl ki bütçesinde ayırmaktadır. Ayrılan bu ödenekten büyükşehir belediye veya ilgili bağlı kuruluşunun hesabına aktarılmaktadır. Bu ücret ödenmeden ilgili kamu kurum veya kuruluşu, belediyesi sınırlarında yeni bir yatırım yapamaz.

Bakanlıklar ortak programa alınmayan yatırımlar için, ilgili büyükşehir belediye ve diğer kamu kurum ve kuruluşları alt yapı koordinasyon merkezi tarafından belirlenen programa göre harcamalarını kendi bütçelerinden yapmaktadırlar.

Koordinasyon merkezleri tarafından alınan ortak yatırım ve toplu taşımayla ilgili kararlar, büyükşehir belediye ve bütün kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilgililer için bağlayıcı olmaktadır.

Alt yapı koordinasyon merkezinin çalışma esas ve usulleri ile bu kurullara katılacak kamu kurum ve kuruluş temsilcileri, İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenmektedir. İçişleri Bakanlığı, çıkarılacak bu yönetmeliğin, alt yapı yatırım hesabının kullanılması ve ödenek tahsisi ve aktarmasına ilişkin kısımları

hakkında, Maliye Bakanlığı ve Devlet Plânlama Teşkilâtı Müsteşarlığının görüşünü almaktadır (TBMM, 2004).

3.1.3. Ulaşım Hizmetleri

Büyükşehir belediyesi sınırları içindeki deniz, kara, göl, su ve demiryolu üzerinde her türlü taşımacılık hizmetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesi amaçlanır. Bu amaçla büyükşehir belediye başkanı ya da görevlendirdiği kişilerin öncülüğünde, yönetmelikle belirlenen kamu kurum ve kuruluş temsilcilerinin katılacağı ulaşım koordinasyon merkezi kurulmaktadır. Büyükşehir belediyesi ilk kademe ve ilçe belediye başkanları kendi belediyesi ile ilgili konuların görüşülmesinde koordinasyon merkezlerine üye olarak katılmaktadırlar. Ulaşım koordinasyon merkezi toplantılarına ayrıca gündemdeki konularla alakalı kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının (oda üst kuruluşu bulunan yerlerde üst kuruluşun) temsilcileri de davet edilerek görüşleri alınmaktadır.

Bu Kanun ile büyükşehir belediyesine verilen trafik hizmetlerini koordinasyon, planlama ve güzergâh belirlemesi ile dolmuş, servis ve taksi araçlarının durak ve araç park yerleri ile sayısının tespitine ilişkin yetkiler ile büyükşehir belediyesi sınırları dâhilinde il trafik komisyonunun yetkileri ulaşım koordinasyon merkezi tarafından kullanılmaktadır.

Ulaşım koordinasyon merkezi kararları, büyükşehir belediye başkanının onayı ile yürürlüğe girmektedir.

Ulaşım koordinasyon merkezi tarafından toplu taşımayla alakalı alınan kararlar, belediyeler ve bütün kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilgililer için bağlayıcı olmaktadır.

Koordinasyon merkezinin çalışma usul ve esasları ile bu kurullara katılacak kamu kurum ve kuruluş temsilcileri, İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenmektedir.

Büyükşehir belediyelerine bu Kanun ile verilen yetki ve görevlerin uygulanmasında, 13.10.1983 tarihli ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun bu Kanuna aykırı hükümleri uygulanmamaktadır (TBMM, 2004).

3.1.4. Büyükşehir Belediyesinin Yetkileri Ve İmtiyazları

Büyükşehir, ilk kademe ve ilçe belediyeleri; görevli oldukları konularda bu Kanunla birlikte Büyükşehir Belediye Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri ile ilgisine göre belediyelere tanınan imtiyaz, yetki ve muafiyetlere sahiptir (TBMM, 2004).

3.1.5. Büyükşehir Belediyesinin İmar Denetim Yetkisi

Büyükşehir belediyesi, ilk kademe ve ilçe belediyelerinin imar uygulamalarını denetlemeyle yetkilidir. Denetim yetkisi, konu ile ilgili her türlü belge ve bilgiyi incelemeyi, istemeyi ve gerektiğinde bunların örneklerini almayı içermektedir. Bu amaçla istenecek her türlü belge ve bilgi en geç on beş gün içinde verilmektedir. İmar uygulamalarının denetiminde kamu kurum ve kuruluşlarından , kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından, üniversitelerden yararlanılabilir.

Denetim sonucunda belirlenen aykırılık ve eksikliklerin giderilmesi için ilgili belediyeye üç ayı geçmemek üzere süre verilmektedir. Bu süre içinde eksiklik ve aykırılıklar giderilmediği zaman, büyükşehir belediyesi eksiklik ve aykırılıkları gidermeyle yetkilidir.

Büyükşehir belediyesi tarafından belirlenen ruhsatsız veya ruhsat ve eklerine aykırı yapılar, gerekli işlem yapılmak üzere ilgili belediyeye bildirilmektedir. Belirlenen imara aykırı uygulama, ilgili belediye tarafından üç ay içinde giderilmediği zaman, büyükşehir belediyesi 3.5.1985 tarihli ve 3194 sayılı İmar Kanununun 32 ve 42 nci maddelerinde belirtilen yetkilerini kullanma hakkını haizdir. Ancak 3194 sayılı Kanunun 42 nci madde kapsamındaki konulardan dolayı iki kez ceza verilmemektedir (TBMM, 2004).

3.2. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Süreci

1980 yılından sonra Uluslar ve uluslararası ölçekte, sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik anlamda yaşanan değişimler, kamu yönetimi anlayışının sorgulanmasına sebep olmuştur. Günümüzde, genellikle kamu kurumlarında kamu yönetimi anlayışında etkinlik ve verimlilik ikincil öneme sahipken özel sektör anlayışı ile planlamalar yapmak zorundadır. Stratejik plan hazırlanırken, belediye de ilgili birim olan strateji

geliştirme şube müdürlüğü stratejik planı uzmanlar doğrultusunda hazırlayıp bağlı bulunduğu daire başkanlığına sunar. Daire başkanlığı uzmanlar tarafından hazırlanan stratejik planı inceleyip, ilgili genel sekreter yardımcılığı aracılığıyla, genel sekretere ulaştırılır. Genel sekreter de belediye başkanı aracılığıyla meclise sunar.

3.2.1. Belediyelerde Stratejik Planlama İhtiyacı

20. Yy'in son dönemlerinde başlayan sürekli yoğun ve değişkenlik gösteren değişme ve yenileşme süreci politik, sosyo-kültürel değişiklikler ve bilimsel anlamda ki tüm gelişmeler, her alanda olduğu kadar kamu yönetiminde de, yapı ve fonksiyonlarda derin izler bırakmış olup, iş yapmanın yeni yöntemler aramalarına sebep olmuştur.

Değişebilen ve çeşitlilik gösteren kamu beklentileri karşısında belediye yönetimlerinin stratejik yönetim anlayışına uygun bir yapı kurması, gelişim ve değişimler karşısında uygunluk göstermesi yegâne ihtiyaç haline dönüşmüştür. Bundan dolayı, belediye yönetimleri, eldeki durumu değerlendirme, kaynakları iyi kullanma, geleceği iyi planlayıp bunlara yönelik değişim ve gelişimleri takip etme ve buna uygun strateji geliştirme zorunluluğu bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin temel amacı, hizmet sağlayıp, hizmet alanların tatminini sağlamaktır. Geleceği planlayıp ona göre strateji geliştirme ve uygulama her zaman yerel yönetimler için faydalı olacağı anlaşılmaktadır (Öztop S. , 2007).

Yerel yönetimlerde uygulanan stratejik planlama sürekli gözden geçirilip, planın sürekli olması sağlanmalıdır. Yerel yönetimler, kentlerde olumlu olarak ön plana çıkacak hizmetleri belirlemeli halkın takdirini toplamlamalıdır. Stratejik plan; sürekliliği olan, geleceğe dair hedefleri olan kurumun stratejik plandan uzaklaşması ciddi bir hatadır. (Yüksel, 2002).

Stratejik planlamanın önemi DPT tarafından hazırlanan Kılavuzda şu şekilde belirtilmektedir; “ Kamunun içinde bulunduğu idari ve mali sorunlar dikkate alındığı zaman kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha da önem kazanmaktadır. Belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma, planlı hizmet üretme ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu halde görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmiştir. Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve

kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, sektörel ana planlar, yıllık programlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.” (DPT, Kamu Kuruluşları İçin Planlama Kılavuzu, 2003).

3.2.2. Belediyelere Stratejik Planlamanın Sağlayacağı Katkılar

Gelebilecek olan bir sorunu tanımlayabilme, hatta sorun olmadan bunu belirleyebilme, değişime ayak uydurma, kamu hizmetlerinde son teknolojiyi kullanma, sürekliliği sağlayıp, sürekli yenileyebilme belediyeler için stratejik plan konusunda ilk yararlar arasında yer alır (ERDEM, 2006). Yerel yönetimler açısından stratejik yönetimin sağlayacağı yararlar Maliye Bakanlığı tarafından 2008-2012 yılları arasında hazırlanan Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesinde şu şekilde sıralanmıştır (Bakanlığı, 2006) ;

- Stratejik Yönetim, bütçe-plan-program ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olmak
- Kamu da harcama sisteminin kurulmasında ve etkin bir yönetim başlangıç noktasını oluşturulacaktır
- Organizasyonların belirli bir amaca yönelik olmayan anlık ve kısa vadeli işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirilmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenilemek, hizmet kalitesi, çeşitliliğin ve etkinliğin artırılması anlayışını getirecektir
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü uygulama ve planlama faaliyetlerini yerindelik, etkinlik, katılımcılık, hesap verme ve şeffaflık sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacak
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır
- Sistemik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandıracak ve Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir (Gözlükaya, 2007).

3.2.3. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanmasında Karşılanabilecek Güçlükler

Özel sektör tarafından en çok kullanılan yönetim aracı stratejik planlamadır. Çeşitli yapılan anketler sonucu da stratejik planlamanın en ön sırada olduğunu görebiliriz.

Belediyelerde rekabet piyasası olduğu sürece vizyoner bakış açısı ortaya koymak doğru olmayabilir. Özel sektör ile kamu sektörü arasında mali kaynaklar sebebiyle farklılık bulunur. Özel sektörde malın veya hizmetin bedelini kullanıcılar karşılarken, yararlananlar her zaman bedeli ödeyen olmayabilir. (Gözlükaya T. , 2007)

Stratejik kararlar alınırken özel sektörde talep edenin istekleri yerine getirilmeye çalışılırken, kamu da güçlü bir protesto olmadan vatandaşların istekleri ihmal edilebilir. Diğer fark ise, mevcut siyasi yapıdır. Kamu, siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticilerin vereceği kararları siyasetçiler etkileyebilmektedir.

Belirtilen bu sebeplerden dolayı kamu sektörü stratejik planlamayı uygularken güçlük çekebilir. Yerel yönetimler bu güçlüklerden çıkacak engeli aşmaya yönelik stratejik kararlar alarak, o yönde hareket etmelidirler.

3.2.4. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Başarılı Olması İçin Önerilen Stratejiler

Belediyeler için yapılan stratejik planlama çalışmaları uygulamaya dönüştürülmediği sürece hayalden öteye gitmez. Her yöneticinin uygulanacak olan stratejik plan ile uyumlu olup bunu benimsemesi temel görevdir. Yönetici kurumun misyonuna göre uygun stratejiyi belirlemeli ve stratejik amaçlara hizmet etmeyen faaliyetlere kamu kaynakları harcanmamalıdır (Öztop S. , 2007).

Başarılı bir stratejik planlama için şu öneriler tespit edilmiştir (Yılmaz, 2003);

- Liderliğin hiçbir ikamesinin olmama sebebiyle; büyükşehir belediye yöneticileri stratejik plana inanmalıdır; stratejik liderlik göstermelidir; yöneticiler, stratejik davranma, düşünme, uygulama, değişim ve geliştirme yeteneklerine kavuşturulmalıdır.
- Yerel yönetimlerde kurumsal kültür oluşumunu sağlayacak kurumsallaşmalara gidilmeli ve kurumsal liderlik olmalıdır.

- Yerel yönetim birimleri arasında işbirliği ve koordinasyon sürekli kılacak mekanizmalar geliştirilmelidir. Nitelikli ve uzman kişilerden oluşan planlama birimleri kurulup, bilgi yönetimi ve veri tabanı sistemine geçilmelidir.
- Yönetimin geleceğini yönetmeye yönelik vizyon, misyon, amaç, strateji ve hedefler oluşturacak çalışmalar yapılmalıdır.
- Plan uygulamalarında ve yapımlarında kamuoyu bilgilendirilmelidir.
- Plana katılan taraflar, paydaşlar ve hedef kitlenin beklenti ve talepleri plana yansıtılmalıdır.
- Plan hedeflerine uygun etüt, proje ve fizibiliteler yapılmalıdır.
- Yerel alanda sivil toplum kuruluşları, özel kesim ve kamu işbirliğini sağlayacak yönetim ortamı hazırlanmalı, üniversitelerle işbirliği ve ortak çalışma alanları oluşturulmalıdır. Gerekirse danışmanlık hizmetleride alınmalıdır.
- Yerel yönetimin seçilmiş organları görüş ve niyetlerini plana yansıtmalı ancak var olan plana uymalı, yerel kaynak ve potansiyelleri harekete geçiren stratejik planlama anlayışı toplumun uyumu ile ortaya konmalı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırma yöntemine, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve soru formuna yer verilecektir. Ardından araştırma etiğine ve Çukurova bölgesinde bulunan büyükşehir belediyelerinin jeostratejik yapısı, üretim ve istihdam kapasitesi, nüfus ve yapılan yatırımların önemine yer verilmiştir.

Bu çalışmada, Çukurova bölgesindeki büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek; kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ve stratejik planlama Kılavuzu esas alınarak belirlenen ve Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında gruptandırılmış toplam 50 kriterden oluşan değerlendirme tabloları kullanılmıştır. Tablo 4.'de detaylı olarak gösterilmektedir (Kerman, Altan, & Öztop, Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama; Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği, 2012).

Oluşturulan kriterler, evet-hayır şeklinde cevaplanabilecek kısa sorular haline dönüştürülmüş ve ilgili belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planların bu çalışma için oluşturulan değerlendirme formuna dayalı olarak incelenerek ve formdaki kriterleri karşılama düzeyleri belirlenmiştir.

Stratejik planları incelemek amacıyla oluşturulan tablolarda, satırlar değerlendirme kriterlerini, sütunlar ise ilgili belediyeler tarafından hazırlanmış olan stratejik planları göstermektedir. İlgili kriteri karşılayan stratejik plan için evet; karşılamayan için hayır kullanılmıştır.

Tablo 4

Kriter Dağılım Tablosu

	Kriter Sayısı
Hazırlık Süreci	6
Durum Analizi	5
Kuruluş içi analiz	4
Çevre analizi	4
Geleceğe Bakış	
Misyon	4
Vizyon	4
Temel Değerler	4
Amaçlar	4
Hedefler	4
Stratejiler	3
Maliyetlendirme	4
İzleme ve Değerlendirme	4
Toplam Kriter	50

Kaynak: (Kerman, Altan, Aktel, & Öztop, 2012)

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Çukurova Bölgesi'nde bulunan 3 büyükşehir belediyesi oluşturmaktadır. Çalışma örneklemini ise, Çukurova Bölgesinde bulunan Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyeleri oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın uygulama kısmı, Çukurova Bölgesindeki Adana, Hatay ve Mersin büyükşehir belediyelerine yapılmıştır. Veriler 03.05.2017 – 05.05.2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için büyükşehir belediyeleri ziyaret edilerek, strateji çalışanları ile e-posta ve yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilk olarak, literatür taraması ile konuya genel bir bakış açısı oluşturulmuştur. Ardından araştırma amacına hizmet eden uygulama soruları belirlenip, belediyelerle yüz yüze görüşerek ve e-mail yoluyla bu sorulara cevap alınmıştır. Örneklerden alınan veriler ışığında elde ettiğimiz bulguları yorumlayarak, kıyaslamalar yapıp, sonuç ve öneriler kısmı oluşturulmuştur.

4.5. Verilerin Analizi Yöntemi

Bu bölümde araştırmaya esas olan kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ve stratejik planlama Kılavuzu esas alınarak belirlenen Tablo 4.'de gösterildiği gibi, Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında gruplandırılmış toplam 50 kriterden oluşan değerlendirme tabloları kullanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın diğer bölümlerinde yer alan bilgilerden hareketle bir alan araştırılması yapılmıştır. Bu bölümde, araştırma bulguları sonuç ve öneriler yer almaktadır. Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile yorumlanmıştır.

5.1. Bulgular

Tablo 5
Stratejik planlara İlişkin Genel Bilgiler

BELEDİYE	STRATEJİK PLAN DÖNEMİ	KAPSANAN SÜRE (YIL)	STRATEJİK PLAN EKİBİ ÜYE SAYISI	EKİP BAŞKANI/ KOORDİNATÖR
Adana				
Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	15	Genel Sekreter
Mersin				
Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	23	Genel Sekreter
Hatay				
Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	12	Genel Sekreter

Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 stratejik plan dönemine ait Tablo 5’de verilen bilgilere göre, Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan stratejik plan ekibinin diğer büyükşehir belediyelerinde çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Stratejik plan ekibinin sayı olarak en düşük olduğu

büyükşehir belediyesi ise, Hatay ilidir. Üç büyükşehirde de stratejik planlama sürecini genel sekreter yönetmektedir.

Tablo 6

Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

Belediye Stratejik Planları				
	Hazırlık Süreci Kriterleri	Adana	Mersin	Hatay
1	Planın Kapsadığı Dönem 5 Yıl Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Stratejik Planlama Görevlendirmeleri Yapılmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
3	Stratejik Planlamama Ekibi Başkanı Üst Yöneticiler Arasından Mı Seçilmiştir?	Evet	Evet	Evet
4	Üyelerin Farklı Uzmanlık Alanından Seçilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
5	Ana Birimlerinin Yeterli Temsiline Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
6	Hazırlık Süreci Safhalara Ayrılmış Ve Bunların Hangi Tarihlerde Sonuçlanacağına İlişkin Planlama Yapılmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “Hazırlık Süreci Kriterleri” ne ait 6 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 6. de verilen cevaplara göre Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyelerinin tümü bu kriterlere “evet” yanıtını vermişlerdir.

Böylece üç büyükşehir belediyesi için; plan 5 yılı kapsamakta, stratejik planlama görevlendirmeleri yapılmakta, stratejik planlama ekibi üst düzey yöneticiler arasından seçilmekte üyeler farklı uzmanlık alanlarına sahip olmakta, ana birimlerin yeterli temsiline dikkat edilmekte ve hazırlık süreci safhalara ayrılıp hangi tarihlerde sonuçlanacağına dair planlamalar yapılmakta sonucu çıkmaktadır. Adana, Mersin ve Hatay illerine ait stratejik planlamanın hazırlık sürecini iyi bir şekilde yönetebildikleri görülmektedir.

Tablo 7

Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

Belediye Stratejik Planları				
	Durum Analizi Kriterleri	Adana	Mersin	Hatay
1	Belediyenin Tarihçesi, Geçirdiği Kritik Aşamalar Ve Önemli Dönüşümler Açıklanmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Yükümlülükleri Ve Bunların Kaynakları Belirtilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
3	Belediyenin Paydaşları Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
4	Paydaşlar Sınıflandırılmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
5	Paydaş Görüşlerinin Alınmasında Yöntem, Zamanlama, Sorumlular, Raporlama Ve Değerlendirmeye İlişkin Çerçeve Oluşturulmuş Mudur?	Evet	Evet	Hayır

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “Durum Analizi Kriterleri”ni karşılayıp karşılamadıklarını anlamak için sorulan 5 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 7. İncelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Hatay büyükşehir belediyesi “Paydaşlar Sınıflandırılmış mıdır?” ve “Paydaş Görüşlerinin Alınmasında Yöntem, Zamanlama, Sorumlular, Raporlama ve Değerlendirmeye İlişkin Çerçeve Oluşturulmuş Mudur?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir. Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri durum analizi kriterlerine at tüm sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir. Büyükşehir belediyelerin stratejik planlama yaparken durum analizi kriterleri incelendiğinde, Hatay Büyükşehir Belediyesi’nin vermiş olduğu cevaplara göre, paydaş gruplarına ait çalışmaların yetersiz kaldığı sonucu çıkarılmaktadır.

Adana Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin verdikleri cevaplara göre belediyelerinin tarihçesi, geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümler açıklanmış, belediyelerin yükümlülükleri ve bunların kaynakları belirtilmiş ve belediyelerin paydaşları belirlenmiştir.

Tablo 8

Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

Belediye Stratejik Planları				
Kuruluş İçi Ve Çevre Analizi Kriterleri	Adana	Mersin	Hatay	
A. Kuruluş İçi Analiz				
1 Belediyenin Örgütsel Yapısı, Yapılan Önemli Değişiklikler, Gündemdeki Değişim İhtiyaçları Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır	
2 Belediye Personelinin Sayısı Ve Dağılımı, Eğitim Düzeyi, Yetkinliği Ve Deneyimleri Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır	
3 Belediyenin Teknolojik Altyapısı, Teknoloji Kullanma Düzeyi Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır	
4 Mali Kaynaklar, Bütçe Büyüklüğü, Araç, Bina Envanteri Ve Diğer Varlıklar Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet	
B. Çevre Analizi				
1 Belediyenin Faaliyetlerine İlişkin Dünyadaki Ve Türkiye'deki Durum Ve Gelişmeler Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır	
2 Belediye Çevresindeki Temel Eğilimler Ve Sorunlardan Belediyeyi Yakından İlgilendirenler Belirlenmiş Ve Etkileri Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır	
3 Ulusal Ölçekli Programlar(Kalkınma Planları, Orta Ve Uzun Vadeli Programlar) Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet	
4 Belediyenin Güçlü Ve Zayıf Yanları İle Karşılaşabileceği Riskler Ve Belirsizlikler Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet	

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “Kuruluş İçi Ve Çevre Analizi Kriterleri” ne ait “Kuruluş İçi Analiz “ ine ait 4 soru, “Çevre Analizi” ne ait 4 soru olmak üzere 8 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır.

Tablo 8 İncelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Hatay büyükşehir belediyesi kuruluş içi analizi kriterlerinden “Belediyenin Örgütsel Yapısı, Yapılan Önemli Değişiklikler, Gündemdeki Değişim İhtiyaçları Dikkate Alınmış Mıdır?”, “Belediye Personelinin Sayısı Ve Dağılımı, Eğitim Düzeyi, Yetkinliği Ve Deneyimleri Dikkate Alınmış Mıdır?”, “Belediyenin Teknolojik Altyapısı, Teknoloji Kullanma Düzeyi Dikkate Alınmış Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir.

Ayrıca Hatay Büyükşehir Belediyesi, çevre analizi kriterlerinden “Belediyenin Faaliyetlerine İlişkin Dünyadaki Ve Türkiye’deki Durum Ve Gelişmeler Dikkate Alınmış Mıdır?” ve “Belediye Çevresindeki Temel Eğilimler Ve Sorunlardan Belediyeyi Yakından İlgilendirenler Belirlenmiş Ve Etkileri Dikkate Alınmış Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir.

Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin kuruluş içi ve çevre analizi kriterlerinden bütün sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir. Hatay Büyükşehir Belediyesi ise “Mali Kaynaklar, Bütçe Büyüklüğü, Araç, Bina Envanteri Ve Diğer Varlıklar Dikkate Alınmış Mıdır?” , “Ulusal Ölçekli Programlar(Kalkınma Planları, Orta Ve Uzun Vadeli Programlar) Dikkate Alınmış Mıdır?” ve “Belediyenin Güçlü Ve Zayıf Yanları İle Karşılaşabileceği Riskler Ve Belirsizlikler Belirlenmiş Midir?” sorularına “evet” yanıtı verdiği görülmektedir.

Tablo 9

Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

Belediye Stratejik Planları			
Geleceğe Bakış Kriterleri	Adana	Mersin	Hatay
A. Misyon Bildirimi			
1 Misyon Belediyenin Varoluş Nedenini Belirtiyor Mu?	Evet	Evet	Evet
2 Belediyenin Faaliyet Alanını Belirtiyor Mu?	Evet	Evet	Evet
3 Belediyenin Sunduğu Hizmet Ve\veya Ürünler Belirtiliyor Mu?	Evet	Evet	Evet
4 Misyon İfadesi Özlü, Açık Ve Etkileyici Midir?	Evet	Evet	Evet
B. Vizyon Bildirimi			
1 Kısa Ve Akılda Kalıcı Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2 Özgün Müdür?	Hayır	Evet	Evet
3 İlham Verici Ve İddialı Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
4 Gelecekteki Başarıları Ve İdealleri Tanımlamakta Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
C. Temel Değerler Bildirimi			
1 Temel İlke Ve İnançlar Açık Ve Kesin Bir Dille Ortaya Konulmakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2 Belediyenin Vizyonunu Gerçekleştirmesini Sağlayacak Sistem Ve Süreçleri Desteklemekte Midir?	Hayır	Evet	Evet
3 Belediyenin Çalışma Felsefesini Açıklamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
4 Belediyenin Temel İlkeleri, Standartları Ve İdealleri Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “Geleceğe Bakış Kriterleri” ni karşılayıp karşılamadıklarını anlamak için “Misyon Bildirimi” ne ait 4 soru “Vizyon Bildirimi” ne ait 4 soru ve “Temel Değerler Bildirimi” ne ait 4 sorudan oluşan 12 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır.

Tablo 9. İncelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Adana büyükşehir belediyesi, vizyon bildirimine ait sorulardan “Özgün Müdür?”, “İlham Verici Ve İddialı Mıdır?” ve “Gelecekteki Başarıları Ve İdealleri Tanımlamakta Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verilmiştir. Ayrıca, temel değerler bildirimine ait sorulardan, “Belediyenin Vizyonunu Gerçekleştirmesini Sağlayacak Sistem Ve Süreçleri Desteklemekte Midir?” sorusuna “hayır” yanıtını vermiştir. Hatay ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin geleceğe bakış kriterlerinden bütün sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo 10

Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

Belediye Stratejik Planları		Adana	Mersin	Hatay
Geleceğe Bakış Kriterleri (II)				
A. Amaçlar				
1	Belediyenin Misyonuna Katkısı Var Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Misyonu, Vizyonu Ve Temel Değerleri İle Uyumlu Mudur?	Evet	Evet	Evet
3	Ulaşılması Hedeflenen Sonuçlar Açık Bir Şekilde İfade Edilmekte Midir?	Hayır	Evet	Evet
4	Amaçlar Orta Vadeli Bir Zaman Dilimini Kapsamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
B. Hedefler				
1	Yeterince Açık Ve Anlaşılabilir Midir?	Evet	Evet	Evet
2	Ölçülebilir Midir? (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet)	Hayır	Evet	Evet
3	Sonuç Odaklı Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
4	Zaman Çerçevesi Belli Midir?	Hayır	Evet	Evet
5	Vizyon, Misyon, Temel Değerler Ve Amaçlar İle Uyumlu Mudur?	Evet	Evet	Evet
C. Stratejiler				
1	Strateji Ve Hedeflerin Karşılıklı Uyumluluğu Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Amaç Ve Hedeflere Ulaşmakta Karşılaşılan Sorunları En Aza İndirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet
3	Stratejiler Amaç Ve Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gerekenleri Cevaplamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet

“Amaç, hedef ve stratejilere ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından Tablo 10 incelendiğinde, “Amaçlar” a ait 4 soru, “Hedefler” e ait 5 soru ve “stratejiler” e ait 3 soru olmak üzere 12 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin tümünün bu kriterleri karşıladığı görülmektedir.

Adana Büyükşehir Belediyesinde ise, amaçlara ait sorulardan “Ulaşılması Hedeflenen Sonuçlar Açık Bir Şekilde İfade Edilmekte Midir?” sorusuna “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir. Hedeflere ait kriterlerin karşılandığı sorulardan ise, “Ölçülebilir Midir? (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet)”, “Sonuç Odaklı Mıdır?” ve “Zaman Çerçevesi Belli Midir?” sorularına verilen yanıtın “hayır” olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejilere ait sorulardan “Amaç Ve Hedeflere Ulaşmakta Karşılaşılan Sorunları En Aza İndirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmiş Midir?” sorusuna “hayır” yanıtı verilmiştir.

Tablo 11

Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu

Belediye Stratejik Planları				
Maliyetlendirme Kriterleri		Adana	Mersin	Hatay
1	Hedefi Gerçekleştirecek Alternatif Faaliyetler\Projeler Ortaya Konulmuş Mudur?	Hayır	Evet	Evet
2	Hedefin Yerine Getirilmesi Sürecinde Faaliyetin\Projenin Rolü Ve Önemi Belirlenmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet
3	Her Bir Hedef\Amaç İçin Maliyetler Belirtilmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet
4	Amaç Maliyetleri Toplanarak Stratejik Planın Yıllık Ve Beş Yıllık Toplam Maliyeti Belirtilmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “Maliyetlendirme Kriterleri” esas alınarak 4 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 11. İncelendiğinde “Hedefi Gerçekleştirecek Alternatif Faaliyetler\Projeler Ortaya Konulmuş Mudur?” sorusuna Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verirken, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verdiği

görülmektedir. “Hedefin Yerine Getirilmesi Sürecinde Faaliyetin\Projenin Rolü Ve Önemi Belirlenmiş Midir?” sorusuna ise Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verirken, Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir.

“Her Bir Hedef\Amaç İçin Maliyetler Belirtilmiş Midir?” sorusuna Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verirken, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verdiği görülmektedir. Böylece Adana Büyükşehir Belediyesinin “Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu”na verdiği cevaplardan bu kriterde yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 12

İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu

Belediye Stratejik Planları				
İzleme\Değerlendirme Kriterleri		Adana	Mersin	Hatay
1	Planda Yer Alan Amaç Ve Hedeflere Yönelik Proje Ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Amaç, Hedef Ve Faaliyetler Bazında Sorumluların Kimler\Hangi Birimler Olduğu Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
2	Sorumlu Olunan Faaliyetlerin Ne Zaman Gerçekleştirileceği Belirtilmiş Midir?	Hayır	Evet	Hayır
3	Performans Göstergeleri İle İlgili Verilerin Düzenli Olarak Toplanması Ve Değerlendirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
4	İzleme Ve Değerlendirme Faaliyeti Sonucunda Toplanan Bilgiler Değerlendirilerek Stratejik Planın Gözden Geçirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “İzleme\Değerlendirme Kriterleri” incelendiğinde 4 maddelik soru grubundan faydalanılmaktadır. Tablo 12. İncelendiğinde, Adana ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin “Sorumlu Olunan Faaliyetlerin Ne Zaman Gerçekleştirileceği Belirtilmiş Midir?” sorusuna verdikleri cevap “hayır” iken Mersin Büyükşehir Belediyesi “evet” yanıtı verdiği görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Adana ve Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri tarafından hazırlanan ve 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlar, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınarak oluşturulan kriterler çerçevesinde incelenmiştir. Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında toplanan kriterler bakımından yapılan incelemeye göre, hazırlık süreci kriterlerinin bu üç büyükşehir belediyelerinde de karşılandığı görülmektedir. Hatay Büyükşehir Belediyesinin durum analizi kriterlerinden paydaşların sınıflandırılması, paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem zamanlama ve sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturmada eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Adana ve Mersin Büyükşehir belediyelerinin durum analizi kriterlerini kapsadığı anlaşılmaktadır.

Kuruluş içi ve çevre analizi kriterlerine ait veriler incelendiğinde, Hatay Büyükşehir Belediyesinin kuruluş içi analizi kriterlerinden, belediyenin örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları karşılama, belediye personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimlerinin dikkate alınması belediyenin teknolojik altyapısı, teknoloji kullanma düzeyinde eksik kaldığı çıkarılmaktadır.

Ayrıca Hatay Büyükşehir Belediyesi, çevre analizi kriterlerinden, belediyenin faaliyetlerine ilişkin dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmelerin dikkate alınması ve belediye çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan belediyeyi yakından ilgilendirenlerin belirlenmesi ve etkilerinin dikkate alınması yönünden eksik kaldığı da tespitler arasında yer almaktadır.

Çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Adana Büyükşehir Belediyesinin vizyon oluşumunda özgün, ilham verici ve iddialı olması yönünden eksik kaldığı ayrıca, gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca,

belediyenin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemediği çıkarılmaktadır.

Adana Büyükşehir Belediyesinde ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmekte yetersiz kaldığı, hedeflerin ölçülemediği (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet) tespit edilmiştir. Ayrıca hedeflerin sonuç odaklı olmadığı, zaman çerçevesini belirlemede sıkıntılar yaşandığı tespit edilmiştir. Adana Büyükşehir Belediyesi'nin amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilmesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle maliyetlendirme safhası Adana Büyükşehir Belediyesi için kritik olan kriterlerden biridir.

Adana ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinde, izleme ve değerlendirme kriterlerinden sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilmesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan stratejik planların yeterliliği açısından belediyeler arasında bir karşılaştırma yapıldığında Mersin büyükşehir belediyesinin tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır.

Adana Büyükşehir Belediyesinde, geleceğe bakış kriterleri, maliyet kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde görülen birkaç eksiklik dışında tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır. Hatay büyükşehir belediyesinde ise, durum analizi kriterleri, kuruluş içi ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde görülen birkaç eksiklik dışında tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır.

6.2. Öneriler

Stratejik planlama, kurumların olduğu kadar bireylerinde istenilen çıktıya ulaşmada önemli bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Bu amaçla Çukurova Bölgesindeki büyükşehir belediyelerine yapılan bu araştırmada, stratejik planın önemine ve oluşturulma sürecindeki farklılıklara yer verilmiştir.

Araştırma çıktılarına bakıldığında, Adana ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinde geleceğe bakış kriterlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Doğru amaca hizmet eden vizyon, misyon ve hedefler stratejik planın daha açık ve anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Ayrıca Adana Büyükşehir Belediyesinin maliyet kriterlerini tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir. Maliyette yaşanabilecek aksaklıklar stratejik planlamanın yetersiz kalmasına sebep olacaktır. Son olarak Adana ve Hatay Büyükşehir

Belediyelerinin izleme/değerlendirme kriterlerinde yaşadığı aksaklıkları gidermesi gerekmektedir. İzleme/değerlendirme yapılmayan bir stratejik plan nerede olduğunu tam olarak göremez ve karşılaşılabileceği aksaklıkları önceden kestiremez. Adana Büyükşehir Belediyesinin hazırlık süreci ve durum analizi süreçlerine gereken önemi verdiği görülmektedir.

Hatay Büyükşehir Belediyesinin vermiş olduğu cevaplara göre, paydaş gruplarına ait çalışmaların yetersiz kaldığı sonucu çıkarılmaktadır. Hatay Büyükşehir Belediyesinde, paydaşlar sınıflandırılmalı ve paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturulmalıdır, belediyenin örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları dikkate alınmalıdır, belediye personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimleri dikkate alınmalıdır, belediyenin teknolojik altyapısı, teknoloji kullanma düzeyi dikkate alınmalıdır. Belediyenin faaliyetlerine ilişkin dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler dikkate alınarak, belediye çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan belediyeyi yakından ilgilendirenler belirlenip ve etkileri dikkate alınmalıdır. Son olarak, sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceği belirtilmelidir.

Adana Büyükşehir Belediyesinde, gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlayan vizyon tanımlanarak özgün ve ilham verici bir vizyon oluşturulmalıdır. Temel değerler birimi, belediyenin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir. Ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilip, miktar, zaman, kalite veya maliyet yönünden ölçülebilir olmalıdır. Hedeflerin zaman çevrelerinin belirlenip sonuç odaklı olması gerekmektedir. Ayrıca, amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler\projeler ortaya konulup, hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin\projenin rolü ve önemi belirlenmelidir. Her bir hedef\amaç için maliyetler belirlenerek, amaç maliyetleri toplanıp stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyetleri belirtilmelidir. Son olarak, sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

Çıkarılan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere belediyelerde, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınarak oluşturulan kriterleri yol haritası yapılan planlamalarda istenilen sonuca daha sağlıklı ulaşılabilceği anlaşılmaktadır. bu bağlamda gelecekte de yapılacak araştırmalarda büyükşehir belediyelerinin bölgeler arasındaki farklılıkları da araştırmaya dahil edilmesi önerilmektedir.



7. KAYNAKÇA

- Akat, I. (1998). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bakanlığı, M. (2006). Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Bradford, R. W., & Duncan, J. P. (2000). *Simplified Strategic Planning*. Chandler House Pres.
- Bryson, J. M. (1996). *Creatin And Implementing Your Strategic Plan A Workbook For Public And Nonprofit Organization*. Jossy-Bass, CA.
- Bushnell, D. &. (1992). TQM In The Public Sector. *Strategies For Quality Services*, 11(3).
- Chandler, A. (1962:13). *Strategy And Structure*. The MIT Press. Cambridge.
- Çevik, H. V. (2000, Eylül). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi. *Türk İdare Dergisi* (428).
- Çukurova Kalkınma Ajansı. (2013). 2014-2023 Çukurova Bölge Planı. Çukurova Kalkınma Ajansı.
- Dağ, Ş. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Kamu Hukuku Sosyal Bilimler Enstitüsü. Diyarbakır
- Demir, T. (2001). *Küreselleşen Ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demir, V. (2009). *Sistemik Stratejik Planlama Ve Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.
- Demira, B. H. (2013). *Türkiye’de Anakent Yönetimleri: Uygulama Ve Sorunlar” Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II*,. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, M. (1998). *İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi*. İzmir.
- DPT. ((2006a). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2*. Sürüm. Ankara: DPT Yayınları.
- Eke, A. E. (1982). *Anakent Yönetimi Ve Yönetimler Arası İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Göktekin, İ. Y. (2003). *KOBİ'lerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Hamel, G. (1994). *Geleceği Kazanmak*. İstanbul: İnkilap Yayınları.
- Hanna, N. (1985). *Strategic Planning And Management*. *World Bank Staff Working Paper No:751*, Washington, DC.
- Haraç, S. (2001). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2007). *Essential Of Strategic Management*. 4. Ed., Prentice-Hall Inc., NJ.
- Karaduman, O. (2017, 06 11). Bursa Şehir. [Www.Sehirmedya.Com](http://www.sehirmedya.com): [Http://Sehirmedya.Com/Yazarlar/Belediyelerde-Stratejik-Planlama-Ve-Surecleri/](http://Sehirmedya.Com/Yazarlar/Belediyelerde-Stratejik-Planlama-Ve-Surecleri/) Erişim tarihi: 06 2017, 2017
- Kaya, A . (1988). Büyükşehir Belediye Yaklaşımı. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(2),0-0.
<http://dergipark.gov.tr/erusosbilder/issue/23735/252729>
- Kaygusuz, S. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Kenneth, A. (1971:27). *Hornewood:Dowjohnes-Irwin Inc*.
- Kenneth, A. (1971:77). *The Concept Of Corporate Strategy*. Hornwood: Dow Jones-Irwin Inc.
- Kerman, U., Altan, Y., & Öztop, S. (2012). Büyükşehir Belediyeleri Ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama;Ankara, İstanbul Ve İzmir Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 89-100.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Blgesi İl Belediyeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1-15.
- DPT Kılavuzu, (2006:15-23).
http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf

- Koteen, J. (1997). *Strategic Management In Public And Nonprofit Organizations*. 2. Ed., Praeger, Westport, CT.
- Kutlucan, K. Ü. (2009). *Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Küp, H. F., (2011). *Stratejik Planlama Süreci Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- MEB. (2010:50). https://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf
- Nadaroğlu, H. (2001). *Mahalli İdareler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Övgün, B. (2010). *Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi*. Ankara.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Quinn, J. B. (1980:27). *Strategies For Change*. Logical Incrementalism, 27. Homewood: Richard D. Irwin Incorporation.
- Sabuncuoğlu, Z. T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sezen, S. (1999). *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management For Public And Nonprofit Organizations*. Virginia Polytechnic Institute And State University. USA.
- Şimşek, H. (2002). *Planlama Ve Stratejik Planlama*,.
- TBMM. (2004, Temmuz 10). www.tbmm.gov.tr/Kanunlar/K5216.html. Erişim tarihi: 08.05.2017
- Toprak, Z. (2006). *Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayın.
- TÜİK. (2017, 5 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Erişim tarihi:
- TÜİK. (2017, Mayıs 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Erişim tarihi:
- Tüba, S. (2011:1068). *Strateji Ve Taktik*. Ankara.
- TÜİK. (2017, 5 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Erişim tarihi:
- Ülgen Hayri, M. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülkü Çavdar, M. S. (2006). *Kent Yoksulları Ve Kentin Değişen Yapısı*. Ufuk Çizgisi, 12.
- Ünlü, O. (2007). *Kamuda Stratejik Planlama Dönemi: Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Yalçinkaya, Ş. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması. *Sayıştay Dergisi* (50-51), 69-86.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1), 31-41.



8. EKLER

8.1. Ek-1: Soru Formu

BELEDİYE	STRATEJİK PLAN DÖNEMİ	KAPSANAN SÜRE (YIL)	STRATEJİK PLAN EKİBİ ÜYE SAYISI	EKİP BAŞKANI\ KOORDİNATÖR
Adana Büyükşehir Belediyesi				
Mersin Büyükşehir Belediyesi				
Hatay Büyükşehir Belediyesi				

BELEDİYE STRATEJİK PLANLARI

HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Planın Kapsadığı Dönem 5 Yıl Mıdır?			
2	Stratejik Planlama Görevlendirmeleri Yapılmış Mıdır?			
3	Stratejik Planlamama Ekibi Başkanı Üst Yöneticiler Arasından Mı Seçilmiştir?			
4	Üyelerin Farklı Uzmanlık Alanından Seçilmesine Dikkat Edilmiş Midir?			
5	Ana Birimlerinin Yeterli Temsiline Dikkat Edilmiş Midir?			
6	Hazırlık Süreci Safhalara Ayrılmış Ve Bunların Hangi Tarihlerde Sonuçlanacağına İlişkin Planlama Yapılmış Mıdır?			

DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Belediyenin Tarihçesi, Geçirdiği Kritik Aşamalar Ve Önemli Dönüşümler Açıklanmış Mıdır?			
2	Belediyenin Yükümlülükleri Ve Bunların Kaynakları Belirtilmiş Midir?			
3	Belediyenin Paydaşları Belirlenmiş Midir?			
4	Paydaşlar Sınıflandırılmış Mıdır?			
5	Paydaş Görüşlerinin Alınmasında Yöntem, Zamanlama, Sorumlular, Raporlama Ve Değerlendirmeye İlişkin Çerçeve Oluşturulmuş Mudur?			

KURULUŞ İÇİ VE ÇEVRE ANALİZİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
A. Kuruluş İçi Analiz				
1	Belediyenin Örgütsel Yapısı, Yapılan Önemli Değişiklikler, Gündemdeki Değişim İhtiyaçları Dikkate Alınmış Mıdır?			
2	Belediye Personelinin Sayısı Ve Dağılımı, Eğitim Düzeyi, Yetkinliği Ve Deneyimleri Dikkate Alınmış Mıdır?			
3	Belediyenin Teknolojik Altyapısı, Teknoloji Kullanma Düzeyi Dikkate Alınmış Mıdır?			
4	Mali Kaynaklar, Bütçe Büyüklüğü, Araç, Bina Envanteri Ve Diğer Varlıklar Dikkate Alınmış Mıdır?			
B. Çevre Analizi				
1	Belediyenin Faaliyetlerine İlişkin Dünyadaki Ve Türkiye'deki Durum Ve Gelişmeler Dikkate Alınmış Mıdır?			
2	Belediye Çevresindeki Temel Eğilimler Ve Sorunlardan Belediyeyi Yakından İlgilendirenler Belirlenmiş Ve Etkileri Dikkate Alınmış Mıdır?			
3	Ulusal Ölçekli Programlar(Kalkınma Planları, Orta Ve Uzun Vadeli Programlar) Dikkate Alınmış Mıdır?			
4	Belediyenin Güçlü Ve Zayıf Yanları İle Karşılaşabileceği Riskler Ve Belirsizlikler Belirlenmiş Mıdır?			

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
A. Misyon Bildirimi				
1	Misyon Belediyenin Varoluş Nedenini Belirtiyor Mu?			
2	Belediyenin Faaliyet Alanını Belirtiyor Mu?			
3	Belediyenin Sunduğu Hizmet Ve/Veya Ürünler Belirtiliyor Mu?			
4	Misyon İfadesi Özlü, Açık Ve Etkileyici Midir?			
B. Misyon Bildirimi				
1	Kısa Ve Akılda Kalıcı Mıdır?			
2	Özgün Müdür?			
3	İlham Verici Ve İddialı Mıdır?			
4	Gelecekteki Başarıları Ve İdealleri Tanımlamakta Mıdır?			
C. Misyon Bildirimi				
1	Temel İlke Ve İnançlar Açık Ve Kesin Bir Dille Ortaya Konulmakta Mıdır?			
2	Belediyenin Vizyonunu Gerçekleştirmesini Sağlayacak Sistem Ve Süreçleri Desteklemekte Midir?			
3	Belediyenin Çalışma Felsefesini Açıklamakta Mıdır?			
4	Belediyenin Temel İlkeleri, Standartları Ve İdealleri Belirlenmiş Midir?			

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ (II)		ADANA	MERSİN	HATAY
A. Amaçlar				
1	Belediyenin Misyonuna Katkısı Var Mıdır?			
2	Belediyenin Misyonu, Vizyonu Ve Temel Değerleri İle Uyumlu Mudur?			
3	Ulaşılması Hedeflenen Sonuçlar Açık Bir Şekilde İfade Edilmekte Midir?			
4	Amaçlar Orta Vadeli Bir Zaman Dilimini Kapsamakta Mıdır?			
B. Hedefler				
1	Yeterince Açık Ve Anlaşılabilir Midir?			
2	Ölçülebilir Midir? (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet)			
3	Sonuç Odaklı Mıdır?			
4	Zaman Çerçevesi Belli Midir?			
5	Vizyon, Misyon, Temel Değerler Ve Amaçlar İle Uyumlu Mudur?			
C. Stratejiler				
1	Strateji Ve Hedeflerin Karşılıklı Uyumları Dikkate Alınmış Mıdır?			
2	Amaç Ve Hedeflere Ulaşmakta Karşılaşılan Sorunları En Aza İndirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmiş Midir?			
3	Stratejiler Amaç Ve Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gerekenleri Cevaplamakta Mıdır?			

MALİYETLENDİRME KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Hedefi Gerçekleştirecek Alternatif Faaliyetler\Projeler Ortaya Konulmuş Mudur?			
2	Hedefin Yerine Getirilmesi Sürecinde Faaliyetin\Projenin Rolü Ve Önemi Belirlenmiş Midir?			
3	Her Bir Hedef\Amaç İçin Maliyetler Belirtilmiş Midir?			
4	Amaç Maliyetleri Toplanarak Stratejik Planın Yıllık Ve Beş Yıllık Toplam Maliyeti Belirtilmiş Midir?			

İZLEME\DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Planda Yer Alan Amaç Ve Hedeflere Yönelik Proje Ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Amaç, Hedef Ve Faaliyetler Bazında Sorumluların Kimler\Hangi Birimler Olduğu Belirlenmiş Midir?			
2	Sorumlu Olunan Faaliyetlerin Ne Zaman Gerçekleştirileceği Belirtilmiş Midir?			
3	Performans Göstergeleri İle İlgili Verilerin Düzenli Olarak Toplanması Ve Değerlendirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?			
4	İzleme Ve Değerlendirme Faaliyeti Sonucunda Toplanan Bilgiler Değerlendirilerek Stratejik Planın Gözden Geçirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?			

9. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI SOYADI: Ali GÖRGÜN

DOĞUM TARİHİ -YERİ: 20.07.1988 - TUFANBEYLİ

İLETİŞİM: grgnali@hotmail.com

(532) 166 32 44

EĞİTİM DURUMU

2008 - 2010 (Ön Lisans) : Afyon Kocatepe Üniversitesi Çay MYO İşletme

2010 - 2013 (Lisans) : Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF İşletme

İŞ DENEYİMİ

13.03.2015 - Adana Büyükşehir Belediyesi Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı
Ekonomist / Kültürel Etkinliklerin Takibi

YETKİNLİKLER

MS OFFİCE