

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MAHALLİ İDARELER ve YERİNDEN YÖNETİM PROGRAMI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA ve
BELEDİYE ÖRNEĞİ
(Başakşehir Belediyesi)**

Yüksek Lisans Tezi

HATİCE KÖSE

İstanbul, 2012

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
MAHALLİ İDARELER ve YERİNDEN YÖNETİM PROGRAMI

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA ve
BELEDİYE ÖRNEĞİ
(Başakşehir Belediyesi)**

Yüksek Lisans Tezi

HATİCE KÖSE

Danışman: Yrd.Doc.Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU

İstanbul, 2012



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans programı öğrencisi **Hatice KÖSE**'nin ""**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA VE BELEDİYE ÖRNEĞİ(BAŞAKŞEHİR BELEDİYESİ)**"" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.09.2012 tarih ve 2012/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **oybirliği / oyçokluğu** ile Yüksek Lisans Tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 26.01.2012

1) Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan Özergeçer

2) Jüri Üyesi

Doç. Dr. Kemal Özden

3) Jüri Üyesi

Prof. Dr. Besim Akın

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xii
ÖZET	xiv
ABSTRACT	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM YEREL YÖNETİMLER

1.1.Kavramsal Çerçeve	5
1.1.1. Yerel Yönetimlerin Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.1.2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri	6
1.1.3. Yönetimsel Nedenler	7
1.1.4. Toplumsal Nedenler	7
1.1.5. Ekonomik Nedenler	8
1.1.6. Siyasal Nedenler.....	8
1.2. Yerel Yönetimlerin Önemi.....	9
1.2.1. Yerel Yönetimlerin Özellikleri	9
1.2.2. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler	10
1.3. Yerel Yönetim ve Demokrasi	10

İKİNCİ BÖLÜM YEREL YÖNETİM TÜRLERİ

2.1. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanağı.....	12
2.1.1.TC Anayasası.....	12
2.2. Yerinden Yönetim	13
2.3. Yerel Yönetimlerin Görevleri	14
2.4. Belediyenin Tanımı	15
2.5. Türkiye’de Belediye Sistemi	15

2.5.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu	16
2.5.2. Klasik Belediyeler	17
2.5.3. İlk Kademe Belediyesi.....	17
2.5.4. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu.....	17
2.6. Belediyelerin Karar Organları	19
2.6.1. Belediye Meclisi.....	19
2.6.1.1.Meclisin Görev ve Yetkileri.....	20
2.6.1.2.Meclis Toplantısı	21
2.6.2. Belediye Encümeni.....	22
2.6.2.1. Encümenin Görev ve Yetkileri.....	22
2.6.2.2. Encümen Toplantısı	23
2.6.3. Belediye Başkanı	23
2.6.3.1. Belediye Başkanının Görev ve Yetkileri.....	24
2.6.3.2. Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	25
2.7. Büyükşehir Belediyesi	26
2.7.1. Büyükşehir Belediyesinin Organları	26
2.7.1.1. Büyükşehir Belediye Meclisi	26
2.7.1.2. Büyükşehir Belediye Encümeni	26
2.7.1.3. Büyükşehir Belediye Başkanı	27
2.7.2. Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	27
2.8. Hizmette Halka Yakınlık	30
2.9. İl Özel İdarelerinin Tanımı ve Yasal Çerçevesi	31
2.9.1. İl Özel İdarelerinin Organları.....	31
2.9.1.1. İl Genel Meclisinin Görev ve Yetkileri	31
2.9.1.2. İl Encümeni	32
2.9.1.3.Vali	33
2.9.2. İl Özel İdaresi'nde Stratejik Plan ve Performans Programı.....	34
2.9.3. İl Özel İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	35
2.10. Köyün Tanımı ve Yasal Çerçevesi	35
2.10.1. Köy Yönetiminin Organları	36
2.10.2. Köy Yönetimlerinin Görevleri	36
2.11. Yeni Mahalli İdareler	36

2.11.1. Mahalleler	37
2.11.2. Kent Konseyleri.....	37
2.11.2.1. Kent Konseyinin Görevleri	38
2.11.2.3. Kent Konseyi'nin Organları	39
2.11.2.4. Genel Kurul	39
2.11.2.5. Yürütme Kurulu.....	40
2.11.2.6. Kent Konseyi Başkanı.....	40
2.11.2.7. Meclisler ve Çalışma Grupları.....	40
2.11.2.8. Kent Konseyi'nde Genel Sekreterlik ve Sekreteryaya Hizmetleri....	41
2.11.2.8.1. Genel Sekreterlik.....	41
2.11.2.8.2. Sekreteryaya Hizmetleri.....	41
2.11.3. Yerel Yönetim Birlikleri.....	42
2.11.4. Kalkınma Ajansları.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA ve STRATEJİK PLANLAMAYLA İLGİLİ YASAL ÇERÇEVE

3.1. Strateji.....	43
3.1.1. Stratejinin Özellikleri	45
3.2. Stratejinin Yararları	46
3.3. Stratejik Yönetim.....	47
3.3.1. Stratejik Yönetimin Amaçları	50
3.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	50
3.3.3. Stratejik Yönetimin Süreci.....	50
3.3.4. Başarı İçin Gelişme Stratejileri	51
3.5. Planlamanın Kavramı ve Kapsamı	51
3.5.1. Planlar.....	52
3.5.1.1. Uzun, Orta ve Kısa Vadeli Planlar	52
3.5.1.2. Konusuna Göre Planlar	52
3.5.1.3. Stratejik Plan-Taktik Planlar	52
3.5.2. Planlamanın Önemi ve Amacı	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA

4.1. Stratejik Planlama	54
4.2. Stratejik Yaklaşım	55
4.3. Kamuda Stratejik Planlama	56
4.4. Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri	56
4.5. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Amaçları	57
4.6. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Yararları	57
4.7. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi	58
4.8. Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Çerçeve	61
4.8.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	61
4.8.1.1. Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme	61
4.8.1.2. İç Kontrol Sistemi.....	61
4.8.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Yasal Altyapısı	62
4.8.3. Belediye Mevzuatında Stratejik Planlama	62
4.8.4. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu	63
4.9. Stratejik Planlama Süreci	64
4.9.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci	65
4.9.2. Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar	65
4.9.3. Hazırlık Çalışmaları.....	66
4.9.4. Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	66
4.9.4.1. Koordinatör Birim	67
4.9.4.2. Kuruluşun Üst Yöneticisi	67
4.9.4.3. Stratejik Planlama Ekibi	67
4.9.5. Hazırlık Programı ve İhtiyaçların Tespiti	68
4.9.6. Mevcut Durum Analizi	68
4.9.6.1. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi.....	69
4.9.6.2. Geleceğe Bakış.....	70
4.9.6.2.1. Misyon Bildirimi	70
4.9.6.2.1.1. Misyon Bildirimi Örnekleri	71

4.9.8.2.2. Vizyon Bildirimi	72
4.9.6.2.2.1. Vizyon Bildirimi Örnekleri.....	72
4.9.7. Temel Değerler	73
4.9.7.1. Temel Değerler için Cevaplanması Gereken Sorular	74
4.9.7.2. Temel Değerlere Örnekler.....	74
4.9.8. Amaçlar	75
4.9.8.1. Amaçların Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular	76
4.9.8.2. Amaç Örnekleri	76
4.9.9. Hedefler	77
4.9.9.1. Hedefler Nasıl Olmalı?	77
4.9.9.2. Hedeflerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular	78
4.9.9.3. Hedef Örnekleri	78
4.9.10. Performans Göstergeleri	78
4.9.11. Stratejiler.....	79
4.9.12. Maliyetlendirme	80
4.9.13. Faaliyetlerin/Projelerin Ortaya Konulması Sürecinde Cevaplanması Gereken Temel Sorular	80
4.9.14. Uygulama Aşaması.....	81
4.10. İzleme ve Değerlendirme	81

BEŞİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE HAZIRLANAN STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE ÖRNEK

UYGULAMA:

(Başakşehir Belediyesi)

5.1. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planı	83
5.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Sınırlayan Etkenler	83
5.2.1. Araştırmanın Amacı	83
5.2.2. Araştırmanın Kapsamı	84
5.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Süreci ve Yöntemi	84
5.2.4. Araştırmanın Kısıtları	84
5.3. Başakşehir Hakkında Genel Bilgiler	85

5.3.1. İlçenin Tarihçesi.....	85
5.3.2. Belediye Tarihçesi.....	86
5.3.3. Coğrafi Yapı.....	87
5.3.4. Başakşehir İlçesinin Demokrasi Yapısı	88
5.3.5. Başakşehir İlçesi Engelli Haritası	91
5.3.6. Başakşehir İlçe Eğitim İstatistikleri	92
5.3.7. Başakşehir İlçesi Deprem Konumu	94
5.3.8. İmar ve Plan Durumu	95
5.4. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planı	96
5.4.1. Stratejik Plan Modeli	96
5.4.2. Paydaş Analizleri.....	97
5.4.3. Mevcut Durum Analizi	99
5.4.3.1. Başakşehir Belediyesinin Güçlü-Zayıf Yönleri ve Fırsatlar-Tehditler Analizi (GZFT)	99
5.4.3.1.1. Başakşehir İlçesinin Güçlü Yönleri	99
5.4.3.1.2. Başakşehir İlçesinin Zayıf Yönleri	100
5.4.4. İç Çevre Analizi	101
5.4.5. Geleceğe Bakış.....	102
5.4.5.1. Nüfus Projeksiyonu	103
5.4.5.2. Başakşehir Belediyesi'nin Misyonu.....	104
5.4.5.3. Başakşehir Belediyesi'nin Vizyonu	104
5.4.5.4. Başakşehir Belediyesi'nin İlkeleri.	105
5.4.6. Başakşehir Belediyesi'nin Stratejik Alan, Amaç ve Hedefleri	105
5.6.1. Stratejik Alan	106
5.6.1.1. Kentsel Çalışmalar.....	106
5.6.1.2. Sosyal Çalışmalar	106
5.6.1.3. Kurumsal Gelişim.....	107
5.7. İzleme ve Değerlendirme	107
5.8. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planın Olumlu Yönleri.....	108
5.9. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planın Olumsuz Yönleri.....	109
5.10. Genel Olarak, Belediyelerde Yapılan Stratejik Planların Uygulama Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar ve Çözüm Önerileri	109

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	112
KAYNAKÇA.....	114

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KMYKK	:	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
RG	:	Resmi Gazete
SP	:	Stratejik Plan
TÜİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye İdari Yapısı.....	13
Tablo 2: Türkiye’de Belediye Sistemi.....	16
Tablo 3: Türkiye’de Büyükşehir Belediye Listesi	19
Tablo 4: Stratejik Düşünce Nedir?	46
Tablo 5: Stratejik Plan Mevzuat Kılavuzu.....	60
Tablo 6: Stratejik Yönetim Süreci.....	64
Tablo 7: Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar.....	65
Tablo 8: Misyon ve Vizyon Karşılaştırması	72
Tablo 9: Başakşehir İlçesinin Nüfus Karşılaştırması	88
Tablo 10: Başakşehir İlçesinin Nüfus Karşılaştırması	89
Tablo 11: İlçe, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus – 2011	90
Tablo 12: Mahalle Bazlı Dezavantajlı Gruplar	91
Tablo 13: Başakşehir İlçe Eğitim İstatistikleri.....	92
Tablo 14: Okuma Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (6 +Yaş) - 2011.....	93
Tablo 15: Başakşehir Belediye Başkanlığı İç Ve Dış Paydaşları	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Başakşehir İlçesi Şehir Haritası.....	87
Şekil 2 : İstanbul Deprem Haritası	94
Şekil 3 : Başakşehir İlçesi İmar ve Plan Durumu.....	95
Şekil 4 : Şehirleşme Sürecinde En Önemli Problem	101
Şekil 5 : Yapılan Anket Sonucu (Gelecekte Nasıl Bir Başakşehir Olmalı?)	103

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında bilgisi, tecrübesi ve dostça tavrı ile yardımcı olan değerli tez danışmanım ve yol göstericim Yrd. Doç. Dr. Ali İhsan ÖZEROĞLU hocama teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Bu günlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan aileme şükranlarımı sunuyorum. Çalışmamda benden yardımlarını esirgemeyen, Başakşehir Belediyesi Başkan Yard. Sayın Fazlı KORKUT'a teşekkür ediyorum.

Üniversite'ye başladığım günden itibaren bilgi birikimlerinden ve görüşlerinden yararlandığım Sayın Ubeyd KORBAY hocama candan teşekkür ediyorum.

Tez hazırlama aşamasında bilgi paylaşımlarından ve katkılarından dolayı Taner ERARSLAN hocama ve Berrin POLAT hocama şükranlarımı sunuyorum.

Tezin başlangıcından sonuçlanma aşamasına kadar katkısı olan yardımsever hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ve herkese minnet borçluyum.

Bu çalışmanın strateji alanındaki benzer çalışmalara örnek olmasını ve ışık tutmasını dilerim.

2012, İstanbul

Hatice KÖSE

ÖZET

Dünyadaki hızlı gelişime ve değişime karşı ayakta durmak için organizasyonlar pek çok yönetim tekniği geliştirmişlerdir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim teknikleri içerisinde dinamikliği, geleceğe yönelik olması, bilgiye ve analize dayanması özellikleriyle öne çıkmıştır.

Kurumlar buldukları çevreyle her zaman etkileşim halindedir, varlıklarını ve başarılarını sürdürülebilir yapmak amacıyla kendilerini geliştirmelerine ve bu çevrenin ihtiyaçlarını iyi analiz edip karşılayabilmelerine bağlıdır. Kurumlar çevrelerinde hızla değişen şartlara duyarlı olmalı ve değişikliklere uyum sağlamalıdır. Dolayısıyla, örgütün stratejik planlama yapması ve stratejik planı sisteme dahil etmesi kuruma büyük fayda sağlamaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim, çağımızda artık tüm örgütler için ve kamu sektörü içinde gerekli olan bir yönetim tarzı haline gelmiştir. Her örgütün kendine özgü özellikleri ve bulunduğu çevre koşullarına göre kendi amaçlarına yönelik bir uygulama modeli yaratma gerekliliği doğmuştur.

Yerel yönetimler, İnsanların ihtiyaçlarının artması, şehir nüfus artışının getirdiği ihtiyaçlar, ülkelerde yerleşme eğilimi gibi nedenlerle iyice önemi artmaktadır. Varlığı ve verdiği hizmetler önem arz eden bir kuruluş plansız ve strateji geliştirmeden amacına hangi yoldan gideceğini bilemez.

Türkiye de Yerel Yönetimler düzeyinde belediyelere bakıldığında, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu uyarınca, Nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir yükümlülüktür demektir.

Bu çalışmamızda, hizmet makamı olan yerel yönetimlere değinilmiş ve gün geçtikçe çok daha fazla alanda karşımıza çıkan stratejik planlamanın; kavramı, özellikleri, stratejik plan ve yapılması süreci ele alınmıştır. Ayrıca stratejik plan yapımında ve uygulanmasında

yaşanan sorunlar tespit edilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Belediyelerde ki stratejik planlama çalışmalarından örnek bir belediye incelenmiş ve mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler, Yerel Yönetim Türleri, Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan, Stratejik Plan da Yasal Mevzuat, Başakşehir Belediyesi.

ABSTRACT

Organizations have developed many new management techniques to be able to cope up with the improvements and changes in the world. In these techniques Strategic planning and strategic management techniques stand out as they are dynamics and leaning against knowledge and analysis.

Organizations always contact with their environment and their existence and success depend on not only their development and being able to analyzing the need of their surrounding but also how effective they respond to the demand. All organizations should be sensible with the rapid changes and be able to adapt them. Therefore, having a strong strategic planning and including this to the system bring about benefits to the local governments.

Strategic planning and strategic management have become essential management method for not only the companies but also the public managements in this era. Every institution needs to create their own unique method of application which help them to adapt with their environment and reach their own goal.

The need for the reconstruction of public administration is getting more and more important due to the demands of the citizens, the sharp increase in the population and upward tendency in settlement. An organization that provides effective and productive public services for its citizens cannot achieve its aim without progressing a good planning and strategy.

If we have a look at the legal arrangement regarding local governments in Turkey; Public Financial Management and Controlling Law No: 5018, Municipality Law No5393, and Big Cities Municipality Law No: 5216, they all say that Municipalities with the population of over 50.000 are obliged to prepare a strategic plan.

In my thesis I have mentioned about not only local governments whose main aim is to deliver services for the citizens and also the meaning of the strategic planning, its functions, and process of doing it as we come face to face more and more areas . Moreover, some

problems have been faced while preparing and adapting a strategic planning and solutions are offered. A sample local government has been investigated and tried to explain the current situation.

Key Words: Local Government, Local Government types of, Local Government Strategic Plan, Strategic Plan Legislation, Basaksehir Municipality.

GİRİŞ

Devlet Yönetimi, ulusal sınırlar içinde yaşayan halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve yararlarını korumak için çalışır. Bu amaç doğrultusunda devlet, iki esasa bağlı olarak örgütlenir. Bunlardan biri, genel nitelikli kamu hizmetlerine ilişkin politika, karar ve yürütme fonksiyonlarının merkezi yönetimin emir ve komutası altındaki organlar tarafından yerine getirilmesidir. Dolayısıyla buna “Merkezden Yönetim” denir. Diğeri ise, yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi idarenin dışındaki bölge ve yerleşim birimlerinde oluşturulan özerk birimlerce yürütülmesidir ki buna da “Yerinden Yönetim” adı verilmektedir.

Uzunca süreden beri varlıklarını koruyan ve geliştiren mahalli idareler, bu durumlarını vermiş oldukları hizmetlere ve halk tarafından duyulan ihtiyaçlara borçludurlar. Vatandaşlara kamusal hizmetlerin sadece merkezi idare tarafından gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Alt yapı, üst yapı, itfaiye, çöp toplama, mezarlık, temizlik, sağlık, sosyal faaliyetler, yardımlar ve ulaşım vb. hizmetler yerel yönetimler tarafından verilmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin varlık nedenleri ve amaçları eşit ve adil bir şekilde vatandaşlara hizmet sunmaktır.

Yönetimde yeniden yapılanma ve reform çalışmaları, özel sektör kuruluşlarında uygulanan müşteri odaklı yönetim, yönetişim, performans yönetimi, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi yönetim tekniklerinin yerel yönetimlerde uygulanmasını gündeme getirmiştir.

Strateji, bir kurumun farklılaşma yoludur ve amaca ulaşmada yol göstericidir. Çevresindeki diğer kurumlara göre avantaj sağlama planıdır. Strateji, şuanki durum, ne yapmak ve ne olmak istediğinizi anlamanızla ilgili bir bakış açısidir. Strateji, hedeflerinize ulaşmayı nasıl planladığınızdır. Stratejiye sahip olma, etkili bir koordinasyon ve hedef birliğine sahip olmak da demektir. Strateji, amaca ulaşmak için izleyeceğiniz yoldur şeklinde de kısaca ifade edebiliriz.

Stratejik planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir.¹

Türkiye Cumhuriyeti'nde, Kamu Mali Yönetim sistemine yönelik yapılan ilk önemli çalışma; "1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu 14.06.1927 tarihinde Resmi Gazete" de yürürlüğe girmiştir.² 1050 Sayılı Kanun yaklaşık seksen yıl uygulanmıştır. Bu süre içerisinde dünyada kamu mali yönetimi konusunda büyük değişiklikler olmuş ve bu gelişmeler Türkiye'de de kamu mali yönetim ve denetim sisteminde reformlar yapılmasını zorunlu kılmıştır.

"5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarihinde Resmi Gazete³ de yayınlanmış ve 5018 sayılı Kanun 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nun yerini almıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdareleri'nin, kamu kaynağını kullanırken ilgili gider mevzuatına uygun hareket etmelerini benimsemekle birlikte, bu kaynakları, etkili, ekonomik ve verimli kullanmalarını da benimsemiştir. Bu yaklaşım, idarelerin mali olmayan işlemlerinin de değerlendirme (faaliyet raporlarıyla) ve denetim (iç/dış denetim ile) alanı içinde olmasını gerektirmektedir.⁴

Uluslararası alanda yaşanan gelişmelerle birlikte, yerel yönetimlerde başlayan reform çalışmaları ve bu çerçevede stratejik planlama ve stratejik yönetim, AB (Avrupa Birliği) süreci ile hız kazanmış, hükümet programlarına yansımış ve 5018 Sayılı KMYKK ile birlikte Türk Kamu Yönetimi'nde uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

¹ K. Yılmaz, "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması", **Sayıstay Dergisi**, 2003, s. 50-51. Aktaran; Atakan Genç, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE, İstanbul, 2007, s. 39.

² <http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx> "1050 Sayılı Kanun" (05.08.2012)

³ 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" **Resmi Gazete**, 24/12/2003, Sayı: 25326.

⁴ Taner Erarslan, "Belediyelerde Süreç Yönetimi", **Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi**, Ekim-Kasım 2009, Sayı: 738-739, Birleştirilmiş Sayı, Basım Tarihi: 09.12.2009, s. 58.

5018 Sayılı Kanundan kısa bir süre sonra çıkarılan, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler için stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulmuştur.

Çalışmamızın birinci bölümünde, yerel yönetim kavramının tanımı ve kapsamı, yerel yönetimlerin varlık nedenleri, yerel yönetimlerin önemi, yerel yönetimlerin dayandığı değerler, yerel yönetim ve demokrasi konuları yer alınmıştır.

İkinci bölümde, yerel yönetim türleri: İl özel idareleri, Belediyeler, Köyler ve yerel yönetimlerin görevlerine değinilmiştir. Ayrıca yeni yerel yönetimler olan Kent Konseyleri, Mahalleler, Belediye Birlikleri ve Kalkınma Ajanslarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, stratejik planlama kavramı, gelişimi ve kavramsal çerçeve konusu ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, yerel yönetimlerde stratejik planlama, kamuda stratejik planlama, stratejik plan mevzuat kılavuzu, belediyelerde stratejik planlama süreci ve diğer kurumların stratejik planında yer alan bilgilerden örneklere yer verilmiştir.

Son bölümde ise belediyelerde stratejik planlama süreci konusunda, alan çalışması olarak Başakşehir Belediyesi'nin stratejik planı incelenmiş, mevcut durum, misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve stratejik hedefleri gösterilmiştir. Tespit edilen sorunlara, eksikliklere değinilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Çalışmamız Sonuç ve değerlendirme kısmıyla bitirilmiştir.

Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın kapsamı: yerel yönetim kavramından başlayarak, yerel yönetim türlerine değinerek, stratejik planın yasal alt yapısından bahsederek ve alan çalışması olarak Başakşehir Belediyesi stratejik planı incelenerek tamamlanmıştır. Araştırmanın amacı ise Belediyelerde yapılan stratejik plan iskeletinin nasıl oluştuğunu ve stratejik plan yapılırken mevzuatlara uygun yapıp yapılmadığını

incelemek. Ayrıca örnek alan olarak seçilmiş olan Başakşehir Belediyesi Stratejik Planın irdelenmesi ve olumlu-olumsuz yönlerini tespit etmek olmuştur.

Araştırma, genel olarak birinci, ikinci üçüncü ve dördüncü bölümlerde, ikincil kaynaklar üzerinden yapılmıştır. Beşinci bölümde ise gözlem ve görüşme yöntemlerinden yararlanarak birincil ve ikincil kaynaklara birlikte yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde, yerel yönetimlerin tanımına, varlık nedenlerine, özelliklerine, dayandığı değerlere ve yerel yönetim-demokrasi ilişkisine dağınilecektir.

Günümüzde Mahalli İdareler, hemen hemen her ülkede, Anayasa ile düzenlenmiş, demokratik ve özerk kuruluşlar olma özellikleri ile ülkelerin yönetim yapıları içerisinde oldukça önemli olan yerlerini korumaktalar.⁵

Yerel yönetimin iki temel boyutu vardır. Birincisi, “yerel hizmet birimi olma” yerel hizmetlerin sağlayıcısı olma boyutu; burada yerel yönetimin, bir işletme, üretme ya da ürettirme ve idare etme sistemi olması söz konusudur. İkincisi, “demokratik kendi kendini yönetme birimi olma boyutu” burada yerel yönetimin bir siyasal sistem olması söz konusudur.⁶

1.1. Kavramsal Çerçeve

Yerel yönetimlerin önemine ve varlık nedenlerine geçmeden önce evrensel olarak tanımına değinilecektir.

1.1.1. Yerel Yönetimlerin Tanımı ve Kapsamı

Yerel yönetimler hakkında yapılan tanımlara baktığımızda, görüyoruz ki genel ve evrensel tanımlara yer verilmiştir. Buna göre;

Yerel yönetimlerin tanımı ile ilgili, Prof.Dr. Firuz Demir Yaşamış'ın ifadesi ile “yerel yönetimler halkın ortak ve yerel gereksinimlerini gideren” kamu kuruluşları olarak tanımlanır.⁷ Yerel yönetim kuruluşları vatandaşlardan aldığı

⁵ Nuri Tortop vd. **Mahalli İdareler**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, 2008, s. 16.

⁶ Selahattin Yıldırım, **Yerel Yönetim ve Demokrasi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, 2. Baskı, IULA-EMME Yayınları, İstanbul, 1994, s. 33. Aktaran: Burcu Ergin, Belediyelerde Yönetime Katılım ve Zeytinburnu Belediyesi Kent Konseyi Uygulaması, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 4.

⁷ Firuz Demir Yaşamış, “Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi ve Planlamasının İlkeleri ve Yöntemleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, Mart, 1992, s. 135.

vergileri yine vatandaşların ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanmak durumundadır.

“Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içerisindeki değişik büyüklüklerdeki topluluklarda yaşayan insanların, ortak ve yerel nitelikteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve hukuk düzeni içerisinde oluşturulmuş olan anayasal kuruluşlardır.”⁸ Ayrıca yerel yönetimler kamu tüzel kişisidir.

Tüzel kişi kavramının anlamına baktığımızda; Tüzel kişi, gerçek kişilerin bir takım amaçları gerçekleştirmek için oluşturdukları, hukuk düzeninin kabul ettiği, kendilerini oluşturan gerçek kişilerden bağımsız, hak ve borçları olan, örgütlenmiş kişi veya mal topluluklarıdır.⁹

Türkiye Cumhuriyeti 2010 Anayasası'nın 127. Maddesine göre “Yerel Yönetimler; il, belediye veya köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.”¹⁰ Ayrıca sözlükten baktığımızda; Yerel yönetimlerin eş anlamı “Mahalli İdare” olarak ifade edilmiştir.¹¹

1.1.2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri

Uzunca bir süreden beri varlıklarını koruyan yerel yönetimler, bu durumlarını görmüş oldukları hizmetlere ve toplum tarafından duyulan ihtiyaçların artmasına borçludurlar. Bu duruma neden olan; ekonomik, siyasal ve hukuksal faktörlerdir. Sözü edilen bu faktörler yerel yönetimlerin varlık nedenleri olarak belirtilmektedir.

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri; yönetsel, toplumsal, ekonomik ve siyasal olarak dört grupta ele alınabilir.

⁸ http://tr.wikipedia.org/wiki/Yerel_y%C3%B6netim (05.08.2012)

⁹ Ömer Anayurt, **Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları**, 6. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s. 250.

¹⁰ **T.C. Anayasası**, 2010, s. 148-149.

¹¹ **Büyük Larousse**, Sözlük ve Ansiklopedi, Milliyet Gazetecilik A.Ş. , s. 125332.

1.1.3. Yönetmel Nedenler

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri arasında yönetmel nitelik taşıyanların payı çok büyüktür. Çok küçük ülkeleri bir tarafa bırakırsak tüm kamu hizmetlerinin merkezden yürütülmesi mümkün değildir.

Yerel yönetimde etkinliğin artırılmasına üç yoldan çalışılmıştır. Birincisi, en uygun hizmet alanının büyüklüğünün ve sınırlarının gözden geçirilmesidir. İkincisi, yerel yönetim birimlerinin sayısının azaltılması ve bu yoldan para ve kaynak savurganlığının önlenmesidir. Üçüncüsü de, yerel birimlerden her birine, en iyi yerine getirebilecekleri işlerin bırakılmasıdır.¹²

Yerel yönetimlerin sayılarının azaltılması veya ilçe sınırlarının değiştirilmesi ikdidarda olan hükümetin kendi siyasi çıkarları doğrultusunda da olabiliyor. Yerel yönetimlerde belediyelere baktığımızda, Belediyelerde liderin siyasi olmasından dolayı, oy kaybetmemek uğruna en uygun ve öncelikli hizmetler konusunda farklı kararlar alabilmektedirler.

1.1.4. Toplumsal Nedenler

Toplumsal gelişme, yerel yönetimlerin varlığı ve gelişme düzeyi ile yakından ilgilidir. Bir ülkenin gelişmekte, sanayileşmekte ve hızla kentleşmekte olması, yerel yönetimlerin gelişmesine de yol açabilir. Çünkü gelişim süreci, parçalara ayrılması olanaksız bir bütündür.¹³ Yerel yönetimlerin katkısı olmadan bu gelişmenin sağlanacağını söylemek mümkün değildir.

Yerel bölgede yapılan yatırımlar ülke genelini de etkilemektedir. Örneğin bir ilçeye kurulan sanayi sitesi, o ilçede ikamet eden insanların işsizlik sorunlarına çözüm olacaktır. Refah yükselecek ve başka ilçelere göç vermeyecektir.

¹² Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, 7. Baskı, Cem Yayınları, İstanbul, 2011, s. 24-25.

¹³ Keleş, a.g.e., s. 27.

1.1.5. Ekonomik Nedenler

Bölgesel nitelikli kamusal hizmetlerin yerel yönetimler tarafından sunulmasının iktisadi gerekçesi, kaynakların optimum etkinlikle kullanılmasını gerçekleştirmek, kısacası kıt kaynaklardan mümkün olan en çok faydayı sağlamaktır.

¹⁴ Bu sözleri destekleyen, 5018 sayılı Kanunun amacına baktığımızda; “ kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması”¹⁵ ifadesi görülmektedir.

Örnek vermek gerekirse; ilçede alt yapı veya üst yapı ile ilgili bir ihtiyacı, o ilçede bulunan yerel yönetimler programa alıp acil ve önem sırasına göre en kısa zamanda ve ekonomik şekilde yapacaktır. Yöneticiler halkın içinde olduğu için yaptıkları ve yapamadıkları her konuda vatandaş ile yüz yüze gelme ve hesap verme zorunda kalmaktadır.

1.1.6. Siyasal Nedenler

Mahalli İdareler halkın katılımı ve denetimiyle kendisine yüklenen görevleri yerine getirirler. Bu açıdan demokrasinin beşiği ve okulu olarak da görülürler. Gelişmiş ülkeler geçirdikleri tarihsel süreçte sağlam bir yerel yönetimin geleneğine sahip olmuşlardır. Az gelişmiş ülkelerde ise güçlü, demokratik, yerel yönetimler geleneğinden bahsetmek oldukça zordur. Yerel yönetimlerin varlık nedenleri arasında gösterilen siyasal boyuttan ayrıca yerel yönetimlerin uluslaşma süreciyle ve bir ülkenin siyasal birliğinin sağlanmasıyla yakın ilişkileri olduğu da anlaşılır.¹⁶ Yerel yönetimlerin verdiği hizmetlere baktığımızda: vatandaşlara beşikten mezara kadar verilen hizmet zinciri görülmektedir.

¹⁴Halil Nadaroğlu, **Mahalli İdareler**, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s. 31, Aktaran: Fulya Solmaz, Belediyelerde Yönetime Katılım Açısından Bilgi Edinme Hakkı Uygulaması ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 7.

¹⁵ 5018, m. 1.

¹⁶ Ulusoy, Ahmet ve Tekin Akdemir, **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayın, Ankara, 2001, s. 33. Aktaran: Tortop vd. a.g.e., s. 17-18.

Yerel yönetimlerde, özellikle belediyelerde siyasal nedenlerin büyük önem arz eder. Liderleri seçimle başa gelir ve seçimle baştan iner. Dolayısıyla halka hesap vermek zorundadır. Vereceği hizmetlerde bulunduğu bölgede halkın ihtiyacı doğrultusunda yapması gerekmektedir. Örneğin bir bölgede engelli vatandaşlarımız engelli arabalarıyla dışarıya çıkamıyorlarsa bu konuda çalışmalar yapması gerekmektedir.

1.2. Yerel Yönetimlerin Önemi

Yerel yönetimler ekonomide istikrarın, gelir ve kaynak dağılımında eşitliğin ve iktisadi kaynakların kullanımında etkinliğin sağlanmasında etkili oldukları ölçüde merkezi yönetime yardımcı olmaktadır. Yerine getirmiş oldukları sosyal hizmetler nedeniyle gerek dünyada gerekse Türkiye’de yerel yönetimlerin toplum yaşantısı içindeki yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır.¹⁷

1.2.1. Yerel Yönetimlerin Özellikleri

Mahalli idareler, yerinden yönetim ilkesinin öngördüğü kuruluşlardır. Her şeyden önce özerktirler. Karar ve yürütme organları seçimle işbaşına gelirler. İdari özerkliklerinin simgesi olan tüzel kişilikleri, mali özerkliklerinin simgesi olan kendilerine özgü bütçeleri vardır.¹⁸

Mahalli İdareler tanımının, bazen, siyasal anlamda “bağımsızlık” gibi kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir.

Yerel yönetimlerin özel bütçeleri bulunması, özerk sayılmalarının bir gereğidir. Sözü edilen nitelikleri, yerel yönetimlere, gelir kaynakları ve hukuk yönünden, belli ölçülerde, “özerklik” tanınmış olduğunu gösterir. Nitelikleri yardımıyla tanımlanmaya çalışılan özerklik yerel yönetimlere, su, elektrik, yol, ulaşım, temizlik, sağlık, kültür, esneklik, yeşil ve açık alan, imar, planlama ve

¹⁷ İrfan Türkoğlu, **Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009, s. 18.

¹⁸ Halil Nadaroğlu, **Mahalli İdareler**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim, 2001, s. 20.

benzeri konularda etkinlik göstermeleri, yerel ölçekteki hizmet gereksinmelerine daha iyi yanıt verebilmeleri için tanınmıştır.¹⁹

Özerklik kavramını açıkça ifade etmek gerekirse, yerel yönetimler bütünün parçalarıdır. Ülkemiz üniter bir yapıya sahiptir, yerel bölgelerin bağımsız, başına buyruk ve devletten ayrı hareket etmesi söz konusu değildir. Yerel yönetimler birliği sağlama ve hizmette standart eşitliğini sağlamak zorundadır.

Gerek seçim ve gerekse atama mekanizması içerisinde belirlenen yetkililer ve ilgili kurallar, her şeyden önce kurum düzeyinde etkinliği sağlayıcı, hataları giderici yönde kontrol ve denetim yapmaktadırlar. İdari ve mali konularla ilgili olarak, merkezi yönetimin yerel yönetim kuruluşları üzerindeki bu gözetim ve denetim hakkı ve uygulamasına “idari vesayet” denilmektedir.²⁰

1.2.2. Yerel Yönetimlerin Dayandığı Değerler

Yerel yönetimlerin dayandığı değerler; demokrasi, katılım, hesapverirlik, şeffaf yönetim, özgürlük ve etkinlik olarak özetleyebiliriz.

1.3. Yerel Yönetim ve Demokrasi

Demokrasi ötekini kabul etmenin bir yoludur, der Charles Taylor.²¹ Bu sözü tamamlayan bir ifade ise “Demokrasi, İnsanların birbirine ve farklılıklarına tahammül etme sanatıdır şeklinde ifade edilebilir.

Günümüz toplumlarında demokrasi, en fazla kullanılan ve hemen hemen her şeyle ilişkili olan özgürlük, eşitlik, insan hakları, katılım, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kavramlar oldukça revaçta olup bir çok şeyin ölçüsü olarak işlev görmektedir.²²

¹⁹ Ruşen Keleş, **Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar**, Kent Basımevi, İstanbul, 1993, s. 232.

²⁰ Zehra Aygün, **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Kum Saati Yayınları, 2010, s. 82-83.

²¹ Alain Touraine, **Demokrasi Nedir?**, Yapı Kredi Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2004, (Çev: Olcay Kunay) , s. 12.

²² İsmail Erdem, **Yerel Siyaset ve Belediyecilik**, 1. Baskı, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2011, s. 15.

Demokrasi tanımının ana unsurları yurttaş katılımı, çoğunluk ilkesi ve liderlerin hem dayanışmaya ve birliğe önem vermeleri, hemde seçmene karşı hesap verme sorumluluğu hissetmeleri, yerel düzeyde de geçerli değerlerdir.

Demokrasi kavramına, farklı bir kaynaktan baktığımızda; “Demokrasi, halkın yönetime katılım kanallarını açık tutan, farklı görüşlerdeki partiler arasından temsil için seçimleri sağlayan, temel hak ve hürriyetlerin yasa ile korunduğu, “hukuk devleti” ilkesinin temel alındığı, “kuvvetler ayrılığı”, azınlığın çoğunluğa karşı korunması” vb. İlkelerin bütünlük içinde varolduğu bir kültür olarak da tanımlanabilir.²³

Yerel yönetimler demokrasinin beşiğidir lakin siyasal toplum ile devlet bir birine karıştırılmamalıdır. Siyasal toplum ile sivil toplum birbirine karıştırılırsa egemen ekonomik çıkarlar ön plana çıkar ve azınlık taraflar için demokrasi olmaz.

²³ Mete Yıldız, “Yerel Yönetimler ve Demokrasi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 4, Temmuz 1996, s. 1.

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİM TÜRLERİ

Yerel Yönetimler türleri dendiği zaman akla ilk gelen İl özel İdaresi, Belediyeler ve Köy olacaktır. Yerel yönetim türleri halkın ortak ihtiyaçlarını karşılayan birimler olarak hizmet makamı olarak görülmektedir. Çağın getirdiği yenilikler ve Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yeni yerel yönetim türlerinden biri olan Kent Konseyi'ni de görmekteyiz. Kent Konseyi hakkında bu bölümde detaylı bilgi verilecektir.

2.1. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanağı

Bu bölümde, Anayasanın 127. maddesinde tanımını bulmuş yerel yönetim türlerinden olan il özel idareleri, belediye ve köyler hakkında bilgi verilecektir. Bu birimlerin işlevleri, organları ve görevlerine değinilecektir. Ayrıca yeni yerel yönetim türlerinden olan Mahalleler, Kent Konseyleri, Mahalli İdare Birlikleri ve Kalkınma Ajansları'na yer verilmiştir.

2.1. 1. TC Anayasası

Türkiye'de Mahalli İdareler "Anayasal" kuruluşlardır. 2010 Anayasası'nın 127. Maddesinde: Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir.²⁴

Devlet Teşkilatı Rehberine baktığımızda; merkezi yönetimin taşra kuruluşu; il, ilçe, bucak, bölge müdürlükleri, yerel yönetimler; il özel idaresi, belediyeler, Büyükşehir Belediyesi de dahil, köyler, mahalle ve yerel yönetim birlikleri'²⁵şeklinde ifade edilmiştir.

²⁴ T.C. Anayasası, m. 127.

²⁵ T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi, <http://www.todaie.gov.tr/duyuru/dtr-tnt.htm> (27.07.2012)

Aşağıda ki tabloda Merkezi İdare ve Yerinden Yönetime bağlı olan kuruluşlara yer verilmiştir.

Tablo 1: Türkiye İdari Yapısı

		T.C. İDARİ TEŞKİLATI	
Merkezi İdare (Devlet İdaresi)		Yerinden Yönetim Kuruluşları	
Başkent Teşkilatı	Taşra Teşkilatı	Yer Yönünden (Mahalli İdareler)	Hizmet Yönünden (Kamu Kurumları)
Cumhurbaşkanı Başbakan Bakanlar Kurulu Bakanlıklar, vs.	İller İlçeler Bucaklar	İl Özel İdareleri Belediyeler Köyler	YÖK, Üniversiteler, TRT, TÜBİTAK, TODAİE, Vakıflar G.M. Orman G.M., SGK, KİT'ler, vd.

Kaynak: Kemal Gözler, “5018 ve 6085 Sayılı Kanunlarda Bazı İdare Hukuku Terimlerinin Yanlış Kullanımı Üzerine”, (Yayınlanmamış Makale) s. 844, <http://www.law.ankara.edu.tr/dergi/AUHF-60-04/AUHF-60-04-gozler> (08.09.2012)

2.2. Yerinden Yönetim

Devle, iki esasa bağlı olarak örgütlenir. Bunlardan biri, genel nitelikli kamu hizmetlerine ilişkin politika, karar ve yürütme fonksiyonlarının merkezi yönetimin emir ve komutası altındaki organlar tarafından yerine getirilmesidir. Buna literatürde “merkezden yönetim” denir. Diğeri ise bölgesel ya da yerel nitelikteki fonksiyonların merkezi idarenin dışındaki bölge ve yerleşim birimlerinde oluşturulan özerk birimlerce yürütülmesidir ki buna da “yerinden yönetim” adı verilmektedir.²⁶

²⁶ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaa, İstanbul, 2003, s. 58. Aktaran: Hatice Tosunoğlu, Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 14.

Devlet yönetimi ikiye ayrılmaktadır; Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim. Yerinden yönetim “siyasi yerinden yönetim” ve “idari yerinden yönetim” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Siyasal yerinden yönetim, daha çok federal devletlerde, anayasalarca, ulusal kimliğe sahip olmayan yerel birimlere tanınmış olan özerk ya da yarı özerk statüye dayanan bir yönetim biçimidir. Bu birimler, ülkesine göre, eyalet, state, federe devlet, canton, land, cumhuriyet, bölge vb. adlar almaktadırlar. ABD, Almanya, İsviçre ve Rusya Federasyonu ile eski Sosyalist Federal Yugoslav Cumhuriyeti’ndeki durum böyledir.²⁷

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının birinci kısmında; “Türkiye Devleti, ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütündür”²⁸ ifadesi yer almaktadır. Dolayısıyla Türkiye Cumhuriyeti Üniter bir yapıya sahip olduğu için tek bir siyasal yapıya dayanmaktadır. Devletler tekçi, karma ve parçalı yapıya ayrılırken, üniter yapı tekçi modeli ifade etmektedir.

İdari Ademi Merkeziyet, merkeziyetçi sistemin, mahalli nitelikteki ortak yararları gereği gibi koruyamaması sonucunda ortaya çıkmış bir sistemdir.²⁹

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 123. Maddesi merkezden yönetim ve yerinden yönetime yer vermiştir. Sözü geçen maddeye göre “idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır”.³⁰

2.3. Yerel Yönetimlerin Görevleri

Korel Göymen, Mahalli İdarelerin görev, yetki ve sorumlulukları kavramını kısaca şu şekilde belirtmiştir: “Mahalli İdareler görev, yetki ve sorumluluk alanlarına giren hizmetleri, idarenin bütünlüğüne, kanunlarla belirlenen esas ve usullere,

²⁷ Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1998, Aktaran: Serkan Çınarlı, ABD’ de Yerel Yönetimin Ana Hatları, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, 2011, s. 2.

²⁸ **T.C. Anayasası**, 2010, s. 36.

²⁹ Nadaroğlu, a.g.e., s. 24.

³⁰ **T.C. Anayasası**, m. 123.

kalkınma planının ilke ve hedeflerine, kendi stratejilerine, amaç ve hedeflerine performans ölçütlerine uygun olarak yürütülür”.³¹

Dünyanın her ülkesinde yerel yönetimlerin verdiği hizmetlerde tam olarak bir benzerlik görülmemektedir. Bundan dolayı bir çok ülkede bazı temel hizmetlerin, yerel yönetimler veya merkezi yönetim tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

Öncelikle belediyelerin tanımı ve kavramından başlayarak ülkemizde bulunan yerel yönetimlere, yeni yerel yönetimlere ve verdikleri hizmetlere değineceğiz.

2.4. Belediyenin Tanımı

Belediye “Beled” kelimesinden türetilmiş bir isimdir. “Beled” kelimesi, “Ülke, kasaba, şehir, köy” gibi anlamlara gelmektedir.” Belediye” ise “şehirle ilgili, ülkeyle ilgili” gibi anlamlara gelmektedir. İlk belediye Kırım Savaşı sırasında İstanbul’un bir semtinde kurulmuştur. Osmanlılar bu kurum için bir terim aramışlar nihayet “belediye”yi bulmuşlardır. Bu kelime daha sonraları bir “kurum adı” olarak Türkçeden Arapça’ya geçti.³²

2.5. Türkiye’de Belediye Sistemi

Belediyelerle ilgili çıkan kanunlar hakkında aşağıda bilgi verilmiştir.

Belediyeler Hakkında Kanunlar:

- 1580 sayılı Belediye Kanunu, 14/04/1930 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.
- 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun, 09/07/1984 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.
- 2004 yılında 5272 sayılı Belediye Kanunu ile 1580 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

³¹ Korel Göymen, “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu” Bürokratik Yönetim Geleneği’nden “Çekingen” Yerel Yönetişime, **Yerel Yönetimler Kongresi**, Aralık 2004, Biga/Çanakkale, s. 34.

³² Lewis Geoffrey, **Dildeki Osmanlı Mirası**, L.Carl Brown, İmparatorluk Mirası, 306-307 (Haz: Elçin Genç) İstanbul, 2000, Cubran Mes’ud, er-Raid, Beyrut 1967, Aktaran: Yaşar Avcı, Arapça Kökenli Osmanlıca Sözcükler, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Yüzüncü Yıl Üniversitesi, SBE, Van, 2006, s. 40.

- Anayasa Mahkemesinin 2005 tarihli kararı ile 5272 sayılı Kanun iptal edilmiştir.
- Hemen hemen aynı içerikteki 5393 sayılı Belediye Kanunu, 13/07/2005 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.
- Diğer taraftan, 3030 sayılı Kanun da 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Belediyeler, Türk yerel yönetim sisteminin temel kuruluşu niteliğindedir. Mevzuatlar incelenerek, hazırlanmış olan tabloda Türk Belediye Sistemi anlatılmıştır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa ve 5393 sayılı Belediye Kanuna bağlı olan belediyeler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Türkiye’de Belediye Sistemi

5216 Sayılı Kanun’a Tabi Belediyeler	5393 Sayılı Kanun’a Tabi Belediyeler
Büyükşehir Belediyeleri	İl Merkezlerindeki Belediyeler
İlçe Belediyeleri	İlçe Merkezlerindeki Belediyeler
İlk Kademe Belediyeleri	Belde Belediyeleri

Kaynak: 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu.

2.5.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu

5393 sayılı Belediye Kanunu, 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Böylece, 1930 yılından bu yana yürürlükte olan 1580 sayılı Belediye Kanunu yürürlükten kaldırılmıştır.³³

³³ Kemal Özden ve Melek Zorlu, “Yerel Yönetimlerde Açılım: 1580 sayılı Belediye Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu arasındaki Farklar”, **Yerel Siyaset Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 36, Ocak 2010, s. 39.

Belediye Kanunu'nda, belediyenin kuruluşu, organları, yönetimi, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları düzenlenmektedir. Bu kanun belediyelerin temel kuruluş kanunudur.

5393 Sayılı Belediye kanununun 3. Maddesine göre;

“Belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir.”³⁴

5393 sayılı Kanun’a tabi olan belediyeler:

2.5.2. Klasik Belediyeler

Belde Belediyeleri, büyükşehir örgütü bulunmayan yerlerde il ve ilçe merkezlerindeki belediyeler, büyükşehir örgütü bulunan yerlerde ilçe belediyeleri bulunmaktadır.

2.5.3. İlk Kademe Belediyesi

Büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediyeyi, ifade eder.³⁵ Örnek olarak tüzel kişiliği sona eren Bahçeşehir Belediyesini gösterebiliriz.

2008 yılında çıkartılan 5747 sayılı yasa gereği, büyükşehir belediye sınırları içinde bulunan ilk kademe belediyelerinin tüzel kişilikleri sona ermiştir ve bu mahalleler yeni kurulan ilçelere bağlanmıştır.

2.5.4. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nda büyükşehir belediyesi yönetiminin hukuki statüsü, hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde

³⁴ 5393 Sayılı Belediye Kanunu, **Resmi Gazete**, 13/7/2005, Sayı: 25874.

³⁵ 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, **Resmi Gazete**, 23/7/2004 Sayı: 25531.

yürütülmesine dair esaslar düzenlenmektedir. Bu kanun büyükşehir sınırları içindeki belediyeleri kapsamaktadır.

5216 sayılı yasanın 3. Maddesinde, “En az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini ifade eder.”³⁶

Büyükşehir belediyelerinin vermiş olduğu bir çok hizmet vardır. Genel olarak baktığımızda yaptıkları hizmetlere, ilçe belediyesi ile zaman zaman yapılacak işler konusunda karışıklıklar olduğu görülmektedir. Örneğin bir ilçenin bir mahallesinin imar durumu çıkmamış ise, büyükşehir belediyesi alt yapı çalışmasına başlamıyor. Burada kaçak yapı yapılmış ve alt yapı konusunda vatandaş sıkıntı yaşıyor ise İlçe belediyesi, ilçesindeki vatandaşın mağduriyetinden dolayı oy kaybı yaşarım düşüncesiyle hizmet veriyor.

³⁶ 5216, m. 3.

Tablo 3: Türkiye’de Büyükşehir Belediye Listesi

Sıra No.	Büyükşehir Belediyeleri
1	Adana
2	Ankara
3	Antalya
4	Bursa
5	Diyarbakır
6	Erzurum
7	Eskişehir
8	Gaziantep
9	Mersin
10	İstanbul
11	İzmir
12	Kayseri
13	Kocaeli
14	Konya
15	Sakarya
16	Samsun

2.6. Belediyelerin Karar Organları

5393 sayılı kanuna göre; Belediye tüzel kişiliğinin organları: Belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı olmak üzere üç organı bulunmaktadır. Bunlardan belediye meclisi ve belediye encümeni karar ve müzakere organı, belediye başkanı ise, yürütme organıdır.³⁷

2.6.1. Belediye Meclisi

5393 sayılı Kanun’un 17. maddesine baktığımızda: Belediye Meclisi belediyenin en büyük karar organıdır. Üyeleri beş yılda bir nisbi temsil yönetimiyle doğrudan doğruya halk tarafından seçilir. Belediye meclisi üyelerinin sayısı, kentin büyüklüğüne, yani nüfusuna göre değişir. Nüfusu 10.000’den az olan belediyelerde üye sayısı en az 9’dur. Nüfusu 10.000’i geçen yerlerde, üye sayısı da nüfuzla birlikte, fakat onun artışı ile orantısız olmaksızın artar.³⁸

³⁷ 5393, m. 17.33.37.

³⁸ 5393, m. 17.

2.6.1.1. Meclisin Görev ve Yetkileri

5393 sayılı kanununun 38. Maddesine baktığımızda, Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:³⁹

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

Bütçe ve kesinhesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek

Borçlanmaya karar vermek.

Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.

Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

Şartlı bağışları kabul etmek.

Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşbin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyumsuzluklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragate karar vermek.

Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.

Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.

Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.

³⁹ 5393, m. 18.

Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağılı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.

Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.

Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.

Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.

Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.

Fahrî hemşehrilik payesi ve beratı vermek.

Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.

Mücadir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.

İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

2.6.1.2. Meclis Toplantısı

5393 sayılı kanununun 20. maddesi gereği:⁴⁰

Belediye meclisi, her ayın ilk haftası, önceden kararlaştırdığı günde toplanır.

Meclis, resmî tatile rastlayan günlerde çalışmasına ara verebilir. Belediye meclisi her yıl bir ay tatil kararı alabilir.

Bütçe görüşmesine rastlayan toplantı süresi en çok yirmi gün, diğer toplantıların süresi en çok beş gündür.

⁴⁰ 5393, m. 20.

Mutat toplantı yeri dışında toplanılmasının zorunlu olduğu durumda üyelere önceden bilgi vermek kaydıyla meclis başkanının belediye sınırları içerisinde belirlediği yerde toplantı yapılır. Ayrıca, toplantının yeri ve zamanı mutata usûllerle belde halkına duyurulur.

Meclis toplantıları açıktır. Meclis başkanının veya üyelere herhangi birinin gerekçeli önerisi üzerine, toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılmasına karar verilebilir.

Meclis görüşmeleri görevlilerce tutanağa geçirilir, başkan ve kâtip üyeler tarafından imzalanır. Toplantılar, meclisin kararıyla sesli ve görüntülü cihazlarla da kaydedilebilir.

2.6.2. Belediye Encümeni

5393 Sayılı Belediye Kanununun 33. maddesine baktığımızda:⁴¹

Belediye encümeni, belediyenin karar ve yürütme organıdır. Aynı zamanda danışma organı olarak da görev yapmaktadır.

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında;

İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur.

Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder.

Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir.

2.6.2.1. Encümenin Görev ve Yetkileri

5393 sayılı kanununun 34. maddesinde Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:⁴²

⁴¹ 5393, m. 33.

⁴² 5216, m. 34.

Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesinhesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.

Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.

Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.

Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.

Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.

Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.

Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

2.6.2.2. Encümen Toplantısı

5393 sayılı kanunun 35. Maddesinde:⁴³

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir.

Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Encümenin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu uyarınca ihale komisyonu olarak yapacağı toplantılarda da bu hüküm geçerlidir. Oyların eşitliği durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Çekimser oy kullanılmaz.

Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır. Encümen üyeleri, başkanının uygun görüşü ile gündem maddesi teklif edebilir. Belediye başkanı tarafından havale edilmeyen konular encümende görüşülemez.

Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır.

2.6.3. Belediye Başkanı

5393 Sayılı Belediye Kanununun 37. Maddesini incelediğimizde:

⁴³ 5393, m. 35.

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usûllere göre seçilir.

Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.⁴⁴

2.6.3.1. Belediye Başkanının Görev ve Yetkileri

Belediye başkanı belediyenin en üst amiri ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olmasından dolayı çeşitli görevleri bulunmaktadır. Belediye başkanının bu görev ve yetkileri Belediye Kanununun 38. maddesinde şu şekilde yer almıştır.⁴⁵

Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.

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

Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.

Meclise ve encümene başkanlık etmek.

Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.

Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.

Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.

Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.

Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.

Belediye personelini atamak.

Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.

⁴⁴ 5393, m. 37.

⁴⁵ 5393, m. 38.

Şartsız bağışları kabul etmek.

Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.

Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürllülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürllüler merkezini oluşturmak.

Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak.

Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

2.6.4. Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesinde, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla belediyelere çeşitli görevler yetkiler verilmiştir.

Bunlar çeşitli alanlarda olmak üzere:⁴⁶

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

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

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

⁴⁶ 5393, m. 14.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özür, yaşlı, düşük ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır.

2.7. Büyükşehir Belediyesi

Kentlerin büyükşehirler haline gelmesiyle, demografik, ekonomik ve toplumsal yapıda değişimler olmuş, kamu hizmetlerinde özellikle niteliksel olarak ihtiyaçları artmış, ortaya çıkan sorunları çözmek, yeni teknikler ve örgütsel mekanizmalar gerektirmiştir. Bu gerekliliklere bir cevap olması amacıyla yeni bir şehir yönetim modeli olan büyükşehir yönetimi kurulmuştur.

2.7.1. Büyükşehir Belediyesinin Organları

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanununa baktığımızda; Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı olmak üzere üç organı bulunmaktadır.⁴⁷

2.7.1.1. Büyükşehir Belediye Meclisi

Büyükşehir Belediye Kanunu 12. Maddesinde: Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilen üyelerden oluşur, şeklinde ifade ediliyor.⁴⁸

2.7.1.2. Büyükşehir Belediye Encümeni

5216 Sayılı Kanunun 16. Maddesinde: “Büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim

⁴⁷ 5216, m. 12.

⁴⁸ 5216, m. 17.

amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur.⁴⁹ olarak belirtilmiştir.

2.7.1.3. Büyükşehir Belediye Başkanı

5216 sayılı Kanun'un 17. Maddesinde: "Büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından doğrudan seçilir."⁵⁰

2.7.2. Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5216 Sayılı Kanununun 18. Maddesinde:⁵¹

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

b) Çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plâna uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar plânlarını, bu plânlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon plânlarını ve imar ıslah plânlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; nazım imar plânının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmayan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin uygulama imar plânlarını ve parselasyon plânlarını yapmak veya yaptırmak.

c) Kanunlarla büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, parselasyon plânlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak.

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

⁴⁹ 5216, m. 16.

⁵⁰ 5216, m. 17.

⁵¹ 5216, m. 18.

e) Belediye Kanununun 69. ve 73. üncü maddelerindeki yetkileri kullanmak.

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

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

h) Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.

i) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; inşaat malzemeleri, hurda depolama alanları ve satış yerlerini, hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işletmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işletmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak.

j) Gıda ile ilgili olanlar dâhil birinci sınıf gayrisihhî müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.

k) Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.

l) Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettiirmek veya ruhsat vermek.

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

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

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

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

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

s) Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işlettiirmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.

t) Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettiirmek, imar plânında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek.

u) İl düzeyinde yapılan plânlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili plânlamaları ve diğer hazırlıkları büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek, konut, işyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.

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

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

z) Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları insandan tahliye etmek ve yıkmak.

2.8. Hizmette Halka Yakınlık

Yerel yönetimlerin üstünlüğü, eskiden beri kendiliğinden sahip oldukları bir niteliğe bağlanır. Halka en yakın hizmet birimi olmak.⁵² Halkın seçtiği halka hizmet veriyor ve seçilen yönetici yaptıklarından vatandaşa karşı sorumlu oluyor.

Bugün yerel yönetimler dendiğinde, yerel bir topluluktaki bireylerin birlikteki gereksinmelerini karşılayan, kamu mal ve hizmetlerini sağlayan, yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen kurumlar anlaşılır.⁵³

Bazı hizmetlerin merkezi yönetim tarafından yapılması, hizmetin tam olarak kavranamamasına, ihtiyaçların tespit edilememesine yol açmıştır. Ayrıca kırtasiyecilik, bürokrasi, idari personel israfı v.b. gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu hizmetlerin o yerel yönetimde olanlar tarafından en iyi şekilde değerlendirilip yerine getirilmesi daha kolay olacaktır. Merkezi Yönetim, bölgede ikamet eden ve yaşayanların tercihlerine, yerel yönetimler kadar yakından etki edebilme imkanına sahip değiller.

Son dönemlerde yeni yönetim arayışları ile birlikte sosyal politika odaklı (sosyal belediyeçilik vb.) arayışlar ivme kazanmış; çocuk, kadın, genç, özürü, yaşlı ve yoksulluk çeken dezavantajlı toplumsal kesimlere olan ilgi artmıştır.⁵⁴ Yerel yönetimler, hizmetlerin tespitini ve sıralamasını yapma bakımından, merkezi

⁵² Birgül Ayman Güler, **Yerel Yönetimler**, İmge Kitapevi, 3. Baskı, 2006, s. 11.

⁵³ İlhan Tekeli, **Belediyeçilik Yazıları**, Kent Basımevi, 1992, s. 3.

⁵⁴ Mehmet Aktel, “Yerel Yönetimlerde Özürürlere Yönelik Uygulamalar”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar**, s. 227.

yönetime oranla çok daha yüksek bir etkinlik sağlarlar. Çünkü yerel yönetimler, vatandaşa yakınlığı ve ulaşılabilirliği bakımından diğer yönetim birimlerine göre yapılacak hizmetleri daha iyi tespit etmekte ve öncelik sırasına göre hizmet vermektedir.

Yerel yönetimlerin sosyal anlamda yaptığı hizmetlere baktığımızda; “ Sosyal hizmetler yerel yönetimlerin olmazsa olmaz görevleri arasında yer almaktadır. Yerel halkın eğitim, sağlık, dinlenme, eğlenme gibi temel gereksinimlerinin yanısıra, özel ihtiyaç gruplarının gereksinim duyduğu hizmetleri sağlamada yükümlüdürler.⁵⁵

2.9. İl Özel İdarelerinin Tanımı ve Yasal Çerçevesi

İl özel idareleri, Anayasa'nın 127. maddesinde adı geçen üç tür yerel yönetimden biridir. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda İl Özel İdareleri; “İl halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini”,⁵⁶ ifade eder.

2.9.1. İl Özel İdarelerinin Organları

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu incelediğimizde, İl Genel Meclisi, İl Genel Encümeni, Vali olmak üzere üç organı bulunmaktadır.

İl Genel Meclisi: 5302 Sayılı Kanunun 9. maddesi gereği, “İl genel meclisi, il özel idaresinin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur”⁵⁷ şeklinde ifade edilmiştir.

2.9.1.1. İl Genel Meclisinin Görev ve Yetkileri

5302 Sayılı Kanunun 10. maddesine göre İl genel meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:⁵⁸

⁵⁵ P. Pınar Özden, “Belediyelerin Sosyal Programları ve Kentsel Yenileme”, **Yerel Yönetimler üzerine Güncel Yazılar**, s. 203.

⁵⁶ 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, **Resmî Gazete**, 4/3/2005 Sayı: 25745, m. 3.

⁵⁷ 5302, m. 9.

- a) Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak.
- b) Bütçe ve kesinhesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- c) Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç İl çevre düzeni plânı ile belediye sınırları dışındaki alanların imar plânlarını görüşmek ve karara bağlamak.
- d) Borçlanmaya karar vermek.
- e) Bütçe içi işletmeler ile Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
- f) Taşınmaz mal alımına, satımına, trampa edilmesine, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın akar haline getirilmesine izin; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi yirmibeş yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.
- g) Şartlı bağışları kabul etmek.
- h) Vergi, resim ve harç dışında kalan miktarı beşmilyardan yirmibeşmilyar Türk Lirasına kadar ihtilaf konusu olan özel idare alacaklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- i) İl özel idaresi adına imtiyaz verilmesine ve il özel idaresi yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına, il özel idaresine ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
- j) Encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
- k) İl özel idaresi tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
- l) Norm kadro çerçevesinde il özel idaresinin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
- m) Yurt içindeki ve yurt dışındaki mahallî idareler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına karar vermek.
- n) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
- o) İl özel idaresine kanunlarla verilen görev ve hizmetler dışında kalan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

2.9.1.2. İl Encümeni

5302 Kanununun 25. maddesine göre:⁵⁹

⁵⁸ 5302, m. 10.

⁵⁹ 5302, m. 25.

Sayılı İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur. Valinin katılmadığı encümen toplantısına genel sekreter başkanlık eder. Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak, ilgili birim amirleri vali tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir.

Encümenin Görev ve Yetkileri:

5302 Sayılı Kanununun 26. maddesinde, Encümenin görev ve yetkileri şunlardır:⁶⁰

- a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek.
- b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- c) Öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşmilyar Türk Lirasına kadar olan ihtilafların sulhen halline karar vermek.
- g) Taşınmaz mal satımına, trampa edilmesine ve tahsisine ilişkin kararları uygulamak, süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.
- h) Belediye sınırları dışındaki umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.
- i) Vali tarafından havale edilen konularda görüş bildirmek.
- j) Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.

2.9.1.3. Vali

5302 Sayılı Kanununun 29. maddesinde, Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir.⁶¹

Valinin Görev ve Yetkileri:

5302 Sayılı Kanununun 30. maddesinde Valinin görev ve yetkileri şunlardır:⁶²

⁶⁰ 5302, m. 26.

⁶¹ 5302, m. 29.

⁶² 5302, m. 30.

- a) İl özel idaresi teşkilâtının en üst amiri olarak il özel idaresi teşkilâtını sevk ve idare etmek, il özel idaresinin hak ve menfaatlerini korumak.
- b) İl özel idaresini stratejik plâna uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- c) İl özel idaresini Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- d) İl encümenine başkanlık etmek.
- e) İl özel idaresinin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- f) İl özel idaresinin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- g) Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- h) İl genel meclisi ve encümen kararlarını uygulamak.
 - i) Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışında kalan aktarmaları yapmak.
 - j) İl özel idaresi personelini atamak.
 - k) İl özel idaresi, bağlı kuruluşlarını ve işletmelerini denetlemek.
 - l) Şartsız bağışları kabul etmek.
 - m) İl halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.
 - n) Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak.
 - o) Kanunlarla il özel idaresine verilen ve il genel meclisi veya il encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

2.9.2. İl Özel İdaresi'nde Stratejik Plan ve Performans Programı

5302 Sayılı Kanununun 31. maddesi gereği, Stratejik plân ve performans plânı ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Bunlar;⁶³

“Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar.

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

⁶³ 5302, m. 31.

Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.” Şeklinde ifade edilir.

2.9.3. İl Özel İdarelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5302 Sayılı Kanununun 6. maddesinde;

İl özel idaresi mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

Gençlik ve spor Sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde yapar.⁶⁴

2.10. Köyün Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Yerel Yönetim türlerinden olan Köy Yönetimine kısaca değineceğiz.

1924 yılında R.G.’de yayımlanan 442 Sayılı Kanun gerekçesinde şöyle denilmektedir: Nüfusu iki binden aşağı yurtlara (köy) ve nüfusu iki bin ile yirmi bin arasında olanlara (kasaba) ve yirmi binden çok nüfusu olanlara (şehir) denir. Nüfusu iki binden aşağı olsa dahi belediye teşkilatı mevcut olan nahiyeye, kaza ve vilayet merkezleri kasaba itibar olunur ve Belediye Kanununa tabidir.⁶⁵

442 Sayılı Kanununun 20. maddesi gereğince, Köy Muhtarının, İhtiyar Meclisi ve azalarının seçilme yolu,⁶⁶

Her köyde bir köy derneği, bir köy muhtarı, bir de ihtiyar meclisi bulunur. Köyde 24. maddeye göre köy muhtarını ve ihtiyar meclisi azalarını seçmeğe hakkı olan kadın ve erkek köylülerin toplanmasına köy derneği derler. Köy muhtarı ve ihtiyar meclisi azaları doğrudan doğruya köy derneği tarafından ve köylü kadın ve erkekler arasından seçilir. Köy muhtarı ihtiyar meclisinin başıdır.

⁶⁴ 5302, m. 6.

⁶⁵ 442 Köy Kanunu, **Resmi Gazete**, 7/4/1924, Sayı: 68, m. 1.

⁶⁶ 442, m. 20.

2.10.1. Köy Yönetiminin Organları

Köy Muhtarı, İhtiyar Meclisi, Köy Derneği olmak üzere üç organı bulunmaktadır. “Köy muhtarı köyün başıdır.”⁶⁷

Şehirlere göç başlamadan önce köy muhtarına, köylünün bir çok konuda yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi konusunda çok önemli görevler düşüyordu. Göç arttı ve köyde hane halkı azaldı, hatta bazı köylerde okullar kapandı. Köylere yaz döneminde şehirlere kısa bir süreliğine göç oluyor dolayısıyla insanlar tatillerini köylerinde geçiriyorlar. Göç edip farklı şehirlere gitseler dahi insanlar doğdukları yerden vazgeçmiyorlar. Köylerin yolları ve suyu konusunda ne yapılması gerekiyorsa, şehirlere bulunan köy dernekleri bu konularda köylere hizmet veriyorlar.

2.10.2. Köy Yönetimlerinin Görevleri

Köy Yasası'nın 12.-14. maddeleri Köy yönetimlerinin görevini iki kümede toplamıştır.⁶⁸

1 - Mecburi olan işler,

2 - Köylünün isteğine bağlı olan işler.

Köylü mecburi olan işleri görmezse ceza görür. İsteğine bağlı olan işlerde ceza yoktur. Ancak köylünün isteğine bağlı bu gibi işlerde köy derneğinin yarısından çoğu hükmederler ve vilayete bağlı olan yerlerde vali ve kazaya bağlı olan köylerde kaymakamın rızasını alırlarsa o iş bütün köylü için mecburi olur. Ve yapmayan ceza görür.

2.11. Yeni Mahalli İdareler

- Mahalleler,
- Kent Konseyleri,
- Mahalli İdare Birlikleri,
- Kalkınma Ajansları,

⁶⁷ 442, m. 10.

⁶⁸ 442, m. 12-14.

2.11.1. Mahalleler

5991 sayılı “Şehir ve Kasabalardaki Mahalle Muhtar ve İhtiyar Kurulları Tüzüğü” ile kurulan mahalleler: belediye kanunu ile beraber tüzel kişilikleri kaldırılmış idari statüsü korunarak devam etmektedir. 5991 sayılı kanunun 2. maddesine baktığımızda; “Şehir ve kasabalarda kurulu bulunan ve Belediye Kanununun (8) inci maddesine göre belediye meclisinin ve o yer idare kurulunun kararı ve valinin onaması ile yeniden kurulacak olan mahallelerde bir muhtar ve muhtarın başkanlığında bir ihtiyar kurulu bulunur.”⁶⁹ Şeklinde ifade edilmiştir

2.11.2. Kent Konseyleri

5393 sayılı Belediye Kanununun 76. maddesince:⁷⁰

“Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışır.

Belediyeler kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar.

Kent konseyinde oluşturulan görüşler belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir. Kent konseyinin çalışma usûl ve esasları İçişleri Bakanlığınca hazırlanacak yönetmelikle belirlenir.” Şeklinde ifade edilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanununa dayanılarak hazırlanan ve 8.10.2006 tarih ve 26313 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kent Konseyleri Yönetmeliği’nin amacı;

“Kent yaşamında, kent vizyonunun ve hemşehrilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım, yönetim ve yerinden yönetim

⁶⁹ Şehir ve Kasabalardaki Mahalle Muhtar ve İhtiyar Kurulları Tüzüğü, **Resmi Gazete**, 26/04/1945 – 5991.

⁷⁰ 5393, m. 76.

ilkelerini hayata geçirmeye çalışan kent konseylerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.”⁷¹ İfade edilen amaç doğrultusunda kurulmuştur.

Kent Konseyleri halkın sesidir. Bundan dolayı Kent Konseyi Yönetimi oluşturulurken, her siyasi görüşten insana ve farklı Sivil Toplum Örgütlerinden insanlar yönetimde yer almalıdır.

2.11.2.1. Kent Konseyinin Görevleri

Kent konseyinin görevleri, yönetmeliğin 6. maddesinde şu şekilde sıralanmıştır:⁷²

- a) Yerel düzeyde demokratik katılımın yaygınlaştırılmasını, hemşehrilik hukuku ve ortak yaşam bilincinin geliştirilmesini, çok ortaklı ve çok aktörlü yönetim anlayışının benimsenmesini sağlamak,
- b) Sürdürülebilir gelişmenin sağlanması ve bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik planların hazırlanması ve uygulanmasını sağlamak,
- c) Kente ilişkin temel stratejiler ve faaliyet planlarının belirlenmesinde, uygulama ve izleme süreçlerinde tüm kenti kapsayan ortak bir aklın oluşturmasına katkıda bulunmak,
- ç) Yerellik ilkesi çerçevesinde katılımcılığı, demokrasiyi ve uzlaşma kültürünü geliştirmek,
- d) Kentin kimliğine ilişkin tarihi, kültürel, doğal ve benzeri değerlere sahip çıkmak ve geliştirmek,
- e) Kent kaynaklarının etkili, verimli ve adil kullanımına katkıda bulunmak,
- f) Sürdürülebilir kalkınma anlayışına dayalı kentin yaşam kalitesini geliştiren, çevreye duyarlı ve yoksulluğu giderici programları desteklemek,
- g) Sivil toplumun gelişmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunmak,
- ğ) Çocukların, gençlerin, kadınların ve engellilerin toplumsal yaşamdaki etkinliklerini arttırmak ve yerel karar alma mekanizmalarında aktif rol almalarını sağlamak,

⁷¹ 26313 sayılı Kent Konseyi Yönetmeliği, **Resmi Gazete**, 08/10/ 2006, m. 1.

⁷² 26313, m. 6.

h) Kent yönetiminde saydamlık, katılım, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik ilkelerinin uygulanmasına katkıda bulunmak,

ı) Kent konseyinde oluşturulan görüşlerin değerlendirilmek üzere ilgili belediyeye gönderilmesini sağlamaktır.

Kent Konseyinin içinde Kadın Meclisi, Gençlik Meclisi ve Engelliler Meclisi gibi meclisler kurulmaktadır. Sözü geçen meclisler temsil ettikleri tarafın sesi ve temsilcisi görevi görmesinden dolayı örneğin Kadın Meclisi kadınlara faydalı olacak projeler üretir ve Kent Konseyi Meclisine sunar. Kent Meclisi ise Bunu Belediye Meclis toplantısında gündeme getirir. Proje uygulanırlığı ve yararlı olacağı öngörülürse, onay kararı verilir ve hazırlanan proje uygulamaya geçilmesi konusunda harekete geçilir. Örnek vermek gerekirse, bir ilçede boşanma çok fazla ise bu konuda aile danışma merkezleri kurulması konusunda projeler yapılması gibi.

2.11.2.3. Kent Konseyi'nin Organları

Yönetmeliğin 9. maddesi gereğince Kent Konseyi aşağıdaki organlardan oluşur:⁷³

- a) Genel Kurul
- b) Yürütme Kurulu
- c) Kent Konseyi Başkanı
- d) Meclisler ve Çalışma Grupları

2.11.2.4. Genel Kurul

Kent Konseyi Yönetmeliği 10. maddesine göre:⁷⁴

- 1) Genel kurul, kent konseyinin en yetkili organıdır. Genel kurul, her yıl ocak ve eylül aylarında yapacağı iki toplantıdan az olmamak üzere, üyelerin salt çoğunluğu ile toplanır.
- 2) Genel kurula kent konseyi başkanı başkanlık eder. Başkanın bulunmaması halinde yürütme kurulunun en yaşlı üyesi toplantıya başkanlık eder.

⁷³ 26313, m. 9.

⁷⁴ 26313, m. 10.

3) Genel kurul; yürütme kurulunun, meclislerin ve çalışma gruplarının seçim ve çalışma esaslarını, bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla, çalışma yönergesi ile belirler.

2.11.2.5. Yürütme Kurulu

Kent Konseyi Yönetmeliği 11. maddesine göre:⁷⁵

Yürütme kurulu, genel kurul tarafından birinci dönem için iki, ikinci dönem için üç yıl görev yapmak üzere seçilen, kadın ve gençlik meclis başkanlarının da yer aldığı en az yedi kişiden oluşur. Yürütme kuruluna kent konseyi başkanı, bulunmaması halinde yürütme kurulunun en yaşlı üyesi başkanlık eder. Yürütme kurulu, genel kurulun gündemini tespit eder ve genel kurul tarafından oluşturulan görüşleri ilgili belediyeye sunar ve uygulamayı izler.

2.11.2.6. Kent Konseyi Başkanı

Kent Konseyi Yönetmeliği madde 11/A 'ya göre:⁷⁶

Kent konseyi başkanı genel kurul tarafından seçilir. Kent konseyi başkanının görev süresi, yürütme kurulunun görev süresiyle paralel olmak üzere ilk dönem için iki yıl, ikinci dönem için üç yıldır.

Kent konseyi başkanının seçimi için ilk oylamada üye tamsayısının üçte iki ve ikinci oylamada üye tamsayısının salt çoğunluğu aranır. İkinci oylamada salt çoğunluk sağlanamazsa, bu oylamada en çok oy alan iki aday için üçüncü tur oylama yapılır. Üçüncü oylamada en fazla oyu alan aday, başkan seçilmiş olur.

Kent konseyi başkanının seçimi, kent konseyinin ilk toplantısının birinci birleşimde tamamlanır.

Kent konseyi başkanının izin, hastalık veya başka bir sebeple görevi başında bulunmadığı hallerde, bu süre içinde kendisine yürütme kurulunun en yaşlı üyesi vekalet eder.

2.11.2.7. Meclisler ve Çalışma Grupları

Kent Konseyi Yönetmeliği 12. maddesine göre:⁷⁷

⁷⁵ 26313, m. 11.

⁷⁶ 26313, m. 11/A.

Kent konseyleri, görev alanına giren konularda meclis ve çalışma gurupları oluşturabilir. Meclislerin ve çalışma guruplarının çalışma usul ve esasları genel kurulca belirlenir. Meclislerde ve çalışma guruplarında oluşturulan görüşler, kent konseyi genel kurulunda görüşülerek kabul edildikten sonra değerlendirilmek üzere ilgili belediye meclisine sunulur.

Belediye meclisine sunulan görüşler tavsiye niteliğindedir. Kent konseyinin bütçesi olmadığı için yaptığı projeleri ve görüşleri meclise sunar ve olumlu yönde sonuç çıkar ise hayata geçirilir. Kent konseyi halkın sesi durumundadır, dolayısıyla görüşleri ve projeleri tavsiye niteliğinde olsa da seçim zamanında oy kaygısından dolayı belediye başkanı ve mecliste bulunan meclis üyeleri halkın sesine ve halka karşı sorumludur.

2.11.2.8. Kent Konseyi'nde Genel Sekreterlik ve Sekreteryaya Hizmetleri

2.11.2.8.1. Genel Sekreterlik

Yönetmeliğin 14. maddesine;⁷⁸

Kent konseyi genel sekreteri, belediye başkanı tarafından önerilen üç aday arasından yürütme kurulu tarafından seçilir.

Meclisler, çalışma gurupları ve benzeri yapılar arasındaki çalışma uyumunu ve koordinasyonu sağlar. Genel sekreter, kent konseyi başkanına ve yürütme kuruluna karşı sorumludur.

2.11.2.8.2. Sekreteryaya Hizmetleri

Yönetmeliğin 15. Maddesinde;⁷⁹

Kent Konseyinin sekreteryaya hizmetleri, ilgili belediye tarafından önerilecek ve yürütme kurulu tarafından kabul edilecek görevliler tarafından yerine getirilir.⁸⁰

Kent Konseyleri ülkemizde köklü bir kültüre ve tarihe sahip olmadığı için İlçe teşkilatlarına benzetilmeye çalışıldığı görülmektedir. Kent Konseylerinin amacına yönelik çalışması konusunda zamana ihtiyaç vardır.

⁷⁷ 26313, m. 12.

⁷⁸ 26313, m. 14.

⁷⁹ 26313, m. 15.

⁸⁰ 26313, m. 15.

2.11.3. Yerel Yönetim Birlikleri

5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu, 2005 Yılında Resmi Gazetede Yayımlanmıştır. Yerel Yönetim Birlikleri organları; birlik meclisi, birlik encümeni ve birlik başkanından oluşmaktadır. Kanunun amacına ve 20. maddesine baktığımızda; “yerel yönetimlerin menfaatlerinin korunması, geliştirilmesi, personelinin eğitilmesi ve yerel yönetimlere rehberlik etmek; yardımlaşma ve işbirliğini geliştirmek, teknik ve idari deneyim, bilgi değişimini teşvik etmek amacıyla kurulmuştur.”⁸¹ Bakanlar Kurulundan izin alarak kendi aralarında kurdukları kamu tüzel kişileridir.⁸²

Yerel yönetim birlikleri, belediye personellerine yönelik kapsamlı eğitimler düzenlemektedir. Birbirinden uzman hocaların katılımı ile etkili ve öğretici eğitimler verilmektedir.

2.11.4. Kalkınma Ajansları

Kalkınma Ajansları 5449 sayılı kanunda özerk idari kuruluş olarak tanımlansa da hizmet alanı, foksionu ve sonuçları itibariyle yerel alana hizmet vermektedir.

Kalkınma Ajanslarının amacı; (madde 1)

“Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak kalkınma ajanslarının kuruluş, görev ve yetkileri ile koordinasyonuna ilişkin esas ve usûlleri düzenlemektir.”⁸³

⁸¹ 5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu, **Resmi Gazete**, 11/6/2005, Sayı: 25842, m. 20.

⁸² **Büyül Larouse**, a.g.e. , s.125332.

⁸³ 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, **Resmi Gazete**, 8/2/2006 Sayı: 26074, m. 1.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA ve STRATEJİK PLANLAMAYLA İLGİLİ YASAL ÇERÇEVE

Belediyelerde stratejik planlama yaklaşımlarının analiz edildiği bir çalışmada, bu yaklaşımla ilgili temel kavramların incelenmesi yararlı olacaktır. Bu bölümde sırasıyla; strateji, planlama kavramları ve stratejik planlama ile ilgili mevzuatlaradeğiniştir.

3.1. Strateji

Sözlükler stratejiyi şöyle tanımlıyor: “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve uygulanan yöntemlerin tümü.”⁸⁴

Strateji, düşünsel yoğunluktur. Anadolu’da stratejinin tanımı “ enine konuna düşünmek” ya da “kılı kırk yararcasına düşünmek” demektir. Dolayısıyla strateji: ilgili konu üzerinde tüm ayrıntılarıyla düşünmek, a, b, c,... vs alternatif planlar hazırlamaktır. Bu çerçevede “Strateik Plan” da tüm ayrıntılar düşünülmüş plan demektir.⁸⁵

Bir planın ayrıntılarını kurumun kaynakları kapsanmaktadır. O halde öncelik kurum kaynaklarını tanımlamaktan geçer. Modern işletmecilik yaklaşımında bir kurumun kaynağı 4 bileşenden oluşur.⁸⁶

1. İnsan kaynakları,
2. Maddi ve fiziki kaynaklar,
3. İş bilgisi,
4. İlişkiler.

Planlama bu kaynakların zaman, mekan boyutunda, miktar ve süre parametrelerinin bileşkesinden oluşmaktadır. Burada stratejik düşünce bize kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını öngörür.⁸⁷

⁸⁴ Ali Püsküllüoğlu, **Türkçe Sözlük**, 1.Basım, Can Yayınları, 2007, s. 760.

⁸⁵ Ali İhsan Özeroğlu, “**Stratejik Planlama**” (Yayınlanmamış Ders Notları) s. 5.

⁸⁶ Özeroğlu, a.g.e., s. 10.

Strateji pek çok kullanım alanı ve anlamı olan bir kavramdır. Strateji kavramı ilkönce askeri alanda ortaya çıkmıştır.⁸⁸

Strateji disiplin olarak askeri sahada uygulanmaya başlamıştır. Daha sonra işletmecilik ve yönetim alanlarında uygulanmasıyla strateji kavramı bir disiplin halinde gelişmiştir.⁸⁹

Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve organizasyonunun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.⁹⁰ Strateji geleceğini etkileme, yön verme ve geleceğin için karar verme sanatıdır.

Strateji kelimesi Türkçeye İngilizceden geçmiş ve Türkçede aynen kullanım alanı bulmuş bir kelimedir.⁹¹

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi, strateji örgütün mevcut durumuyla ilgili değil, geleceğiyle ilgilidir ve örgüt ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenler. Çevresindeki fırsat ve tehditleri göz önüne alarak, uzun dönemli gelecekle ilgili planlar yaparak, örgütün bu planlara uygun olarak hareket etmesini sağlamak suretiyle, örgütün devamını ve etkinliğini artırır.⁹²

Strateji ve plan yapmadan geleceğimizi ön göremeyiz. Fırsatları ve tehditleri analiz etmek mümkün olmaz. Tehditler karşısında nasıl güçlü duracağımızı ve ne tür önlemler alacağımız konusunda, ne yapacağımız analizler ve planlar yardımcı olacaktır.

⁸⁷ 5018, m. 1.

⁸⁸ Coşkun Can Aktan, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, Aktaran, Yavuz Özberk, Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2007, s. 3.

⁸⁹ Ahmet Karadağ, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Maliyetleme Boyutu (Örnek Uygulama ve Bir Elektronik Ftm Modeli Önerisi), **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** İstanbul Üniversitesi, SBE, 2007, s. 9.

⁹⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İz Yayıncılık, 1994, s. 9, Aktaran: Ali İhsan Özeroğlu, “Küçülen Dünyada Büyümek”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 7. Sayı, 2012, s. 33.

⁹¹ Salih Güney, **“Yönetim ve Organizasyon”**, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2011, s. 310.

⁹² Fatih Yüksel, “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, s. 1, <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU2MDUwMDU2> (20.07.2012)

Açık bir stratejiden yoksun olan bir kurum ya da şirket düzensizdir ve kendisi için fırsatlar olduğu halde, sağa sola çarparak yalpalar ve büyük bir iş başaramaz.⁹³

Daha çok özel sektörde kullanılmakla birlikte kamu sektöründe de strateji kavramı kullanılmaktadır. Mulgan'a göre strateji, güç ve bilgiyi kullanarak istekleri sonuçlara döndüren bir araç iken kamu stratejisi ise; amaçlara ulaşabilmek için kamu kurumları tarafından kaynakların ve imkanların sistematik bir şekilde kullanılması demektir.⁹⁴ Kamu sektörü yapacağı hizmetler konusunda amacına ulaşip ulaşmadığını yapacağı planlar ve bu planların izleme - değerlendirmesini yaparak takip edebilir.

3.1.1. Stratejinin Özellikleri

Strateji, bir analiz etme sanatıdır; buda birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir. Bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur; Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar; Strateji işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır.⁹⁵ Strateji, yöneticilerin geleceğe bakmasını gerektirir.⁹⁶ Strateji ve plan yapıldıktan sonra üst yönetimin bunu sahiplenmesi ve sisteme dahil etmesi gerekiyor ki yapılan stratejilerde amaç hedefine ulaşsın.

Stratejinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁹⁷

⁹³ İnce Yeniçeri, s. 24, Aktaran: Erol Mütercimler, **Stratejik Düşünme**, 1. Basım, Alfa Yayınevi, 2006, s. 47.

⁹⁴ Mulgan, G., **The Art of Public Strategy, Chapter 2: What Is the Public Strategy?**, Oxford University Pres., 2009, Aktaran: Nazife Demirhan, Uluslararası Uygulamalar Işığında Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi ve Türkiye Uygulaması, (**Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi**) 2010, s. 3.

⁹⁵ Diamond, J. ve Liddle, J. "**Management of Regeneration, Choices, Challenges and Dilemmas**", Roudledge, London and New York, 2005, Aktaran: Sefa Çetin, Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, SBE, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) 2007, s. 8.

⁹⁶ Grant, R. M., **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1991, Aktaran: Ahmet Seviçin, "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", **Dumlu Pınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006. s. 120.

⁹⁷ Işın Çelebi, **Stratejik Yönetim**, 2012, s. 9-10, http://www.celebiconsulting.com/stratejik_yonetim.pdf (07.02.2012)

- Strateji amaç odaklıdır.
- Strateji günlük rutin karar ve işlerden ayrılır.
- Strateji oyunun kurallarını belirler.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.
- Strateji hedeflere ve başarıya ulaşmayı sağlar.
- Strateji kaynakların ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılmasını amaçlar.
- Strateji kurumun çevresiyle etkileşimi sağlayan ilişkilerini düzenler.
- Strateji rekabet sürecinde yapılacak hareketlerin ve alınacak kararların optimum zaman içinde yapılmasını sağlar.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir düzeye eriştirir ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Strateji, yönetimin kalitesini artırır.

Tablo 4: Stratejik Düşünce Nedir?

Küresel bakmaktır.
Rekabetçi avantaj ve katma değer yaratmaktır.
Uzun vadeli bakmaktır.
Söyleneni ve düşünüleni yapmaktır.
Görülmeveni ve bilinmeveni tasarlamaktır.
Hayal kurmaktır.
Hata yapmaktır.
Sürekli öğrenmektir.
Yadırganmaktır.
Kaybetmeyi göze almaktır.
Metaforlardan yararlanmaktır.
Sistem düzeyinde düşünmektir

Kaynak: İ.Levent Atmaca, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007, s. 84.

3.2. Sratejinin Yararları

Strateji örgüte; kendi kendini değerlendirme imkanı verir; ayrıca, ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Strateji bir bütün olarak örgütün kendisinin, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf

yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu, eğilim ve önyargılarını örgüte öğrenme olasılığını artırır. Strateji, örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, örgütün her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Stratejiye sahip olma, etkili bir koordinasyon ve hedef birliğine sahip olmak da demektir.⁹⁸

Bir amaç edindiğimizde yola çıkmadan önce hangi yoldan gideceğimizi ve bu yolda ki karşılaştığımız meçcul durumlar için nasıl öngörüler edinip ve nasıl stratejiler geliştireceğimiz konusunda plan yapmamız gerekmektedir.

3.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim 1980'lerden itibaren yönetim alanında uygulanmaya başlayan 1990'ların başından itibaren de kamu kurumlarında kullanılmaya başlayan bir yönetim şeklidir.⁹⁹ İnsan nüfusunun artması, şehirlerin büyümesi ve devlet kurumlarının daha fonksiyonlu hizmetler vermesinden dolayı, kamu kurumların verdiği hizmetler ve yaptıkları harcamalar konusu sorgulanmaya başlamıştır. Kamu kurumlarında etkili, ekonomik ve verimli işler yapması konusunda yasalar çıkmıştır. Reformlar yapılmıştır.

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi, çevre ve işletme analizlerinin yapılması, uygulanması, sonuçlanması için gerekli olan süreçleri kapsar. Strateji, işletmenin mihenk taşı sayılır. Stratejiye sahip olmayan işletmeler amaçlarını ortaya koyamaz, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamaz. İşletme pasif kalır ve bir süre sonra da varlığını devam ettiremez. Gerçekçi olmak, işletmenin varlığını sürdürmek ve gelişmeyi sağlamak ancak stratejik yönetim anlayışı ile olmaktadır.¹⁰⁰ Karar alma noktasında doğal olarak üst yöneticiler vardır. Yöneticilerin geniş vizyona ve stratejik düşünceye sahip olması kurumun geleceği açısından önem arz etmektedir.

⁹⁸ Türkay Gözlükaya, Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Pamukkale Üniversitesi, SBE, 2007, s. 8.

⁹⁹ Aybike Erdem, Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Mersin Üniversitesi, SBE, 2006, s. 66.

¹⁰⁰ Ahmet Narinoğlu, Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Çağ Üniversitesi, SBE, 2006, s. 67.

Stratejik yönetim sistemi, kuruluşun "varlık nedeni" sorgulaması ile başlayan uzun ve kısa dönemli hedeflerini tespit etmesi ile gelişen ve faaliyet planlarına kadar uzanan bir süreçtir. Bu süreç aynı zamanda zaman yönetimi, işgücü planlaması, şirket içi haberleşme planı gibi unsurları içeren kurumsal yönetim sisteminin ana hatları, bileşenleri ve başarı faktörleri konusunda bilinçlendirmektir.¹⁰¹

Sorgulayarak geleceğe dönük planlar yapıp ve bu planları eyleme dönüştürmeyen her örgüt, gelecekte kaybetmeye veya pasif kalarak kendini yok etmeye mahkumdur.

Stratejik yönetim, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalardır. Bugünü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir.¹⁰²

Stratejik yönetim örgütün başarı ve sorumluluğunu yüklenen kişilerin uğraş alanındadır.¹⁰³ Stratejik yönetim, üst yönetimi alaka eden bir konudur. Stratejik yönetimin başarısı için bu süreçte görev alacak yönetici, uzman ve danışman ekinin belirlenmesi de çok önemlidir.

Stratejik yönetim süreci, stratejik bir bilince sahip olmak ile başlar. Stratejik bilinç ise yöneticilerin veya liderlerin;¹⁰⁴

¹⁰¹ Barış Yüce, Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Sakarya Üniversitesi, FBE, 2007, s. 9.

¹⁰² Kutluhan Yılmaz, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, s. 67, Aktaran: Akın Marşap, Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları, YA/EM Bildiriler Kitabı, s. 92, Aktaran: Şentürk, a.g.e., Aktaran: Gündüz Şan, Stratejik Planları Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 7.

¹⁰³ Aksu, Mualla Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 7, Aktaran: Bülent Okumuş, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2007, s. 14.

¹⁰⁴ Hayri Ülgen ve Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, No:113, s. 57, Aktaran: Aybike Erdem, Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** SBE, 2006, s. 69.

- İş dünyasının ve onun parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektörlerdeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta işletmeyi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesi, bu konuda fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

Stratejik yönetimin organizasyonlara sağlayacağı yararlar şunlardır;¹⁰⁵

- Stratejik yönetim anlayışı, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere proaktif olmalarını gerektirir. İç çevre ve dış çevre ile ilgili yapılan analizler, dış çevrede meydana gelebilecek değişimlerin tahmin edilerek gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, organizasyonun bütünsel bir yaklaşım ile değerlendirilmesini gerektirir. Bu süreçte elde edilen bilgiler yöneticilerin ve çalışanların örgütün amaçlarını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kendilerine düşen işlevleri anlamalarına yardımcı olarak kurumsal iletişimi ve aidiyet duygusunu güçlendirir.
- Organizasyonu oluşturan birimlerin faaliyetlerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olur ve seçilen stratejilerin kalitesini artırır.
- Çalışanların yetkilendirilmesine ve kurum içinde değişime karşı oluşabilecek direncin kırılmasına yardımcı olur.
- Uzun vadeli kararların alınmasını ve performansın ölçülmesini zorunlu kılar ve kaynak tahsisi kararlarında etkinliği artırır.

¹⁰⁵David, F. (1997). **Strategic Management**, New Jersey: Prentice Hall International Inc. ve Galloway, I. D. (1990). Strategic Management in Public Sector Research, Organizations: A Critical Review. **International Journal of PublicSector Management**, III, 1. ve Jauch, L. R. ve Glueck, W. F. (1989). **Strategic Management and Business, Policy**, NewYork: Mc Graw Hill. ve Pearce, J. ve Robinson, R. (1997). **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, USA: Mc Graw Hill Companies Inc., Aktaran: Sumru Oyma, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, **Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Muhasebe Genel Müdürlüğü**, Ankara, Haziran 2009, s. 7-8.

Ciddi bir çevre analizi, tehdit ve fırsatların belirlenmesi ayrıca faaliyetlerin doğru belirlenmesi kuruma başarı getirecektir. Bazı kurumlar ne yazık ki mevzuat ve yasalar gereği stratejik palnalarını yapmaktadırlar.

3.3.1. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetimin en önemli beş amacı şunlardır: Stratejik yönleri göstermek, kaynakların öncelikli kullanılmasına rehber oluşturmak, mükemmellik standartları belirlemek, çevresel belirsizlik ve değişimle uğraşmak ile kontrol ve değerlendirmeye objektif temeller oluşturmak.¹⁰⁶

Amaç ve hedef belirleme üst yönetimden alt kademeye doğru vakıf olunan bilgiye göre yapılır. Üst kademe daha çok tüm işletmeyi ilgilendiren stratejik nitelikteki amaçları, alt kademe ise daha çok fonksiyonel nitelikteki amaçları belirlemektedir.¹⁰⁷ Stratejik yönetim, üst yönetimden alt kademeye kadar uzanan ve devam eden bir süreçtir.

3.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim üst yönetimi ilgilendiren bir durumdur. Kurumun geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, üst yönetiminin bir fonksiyonudur.

3.3.3. Stratejik Yönetimin Süreci

Kurumun gideceği yol haritasını çizmesi ve bununda örgüt üst yönetimince belirlenmesi sebebiyle, stratejik yönetim sürecindeki planlananlar eksiksiz yerine getirilmelidir. Bu planlarmisyon ve vizyonun belirlenmesi, iç ve dış çevre analizi

¹⁰⁶ Atilla Çakır, Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, **(Yayınlanmamış Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi)** Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008, s. 14-05.

¹⁰⁷ Faruk Kerem Şentürk, Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Akdeniz Üniversitesi, SBE, 2010, s. 11-12,

yapılması, mevcut durum nalizi yapılması. Çünkü stratejik yönetim sürecinde yapılan ve yerine getirilmeyen bir işlem stratejilerden sapılmasına neden olacaktır.

3.3.4. Başarı İçin Gelişme Stratejileri

1. Bilimsel yaklaşım stratejilerinin uygulanması,
2. Organizasyonda gelişme ihtiyacının tespit edilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesi,
3. Organizasyonda süreci geliştirmeye yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.¹⁰⁸

3.5. Planlamanın Kavramı ve Kapsamı

Genel anlamda planlama, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi ve etkin kullanımı suretiyle sonuç almaya yönelik, bilgi temeline sahip bir çaba olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, planlama temel olarak akılcılık (rationality) kavramına dayanır. Myrdal'ın vurguladığı gibi, planlama “yaklaşım olarak esas itibarıyla akılcı, sonuç olarak ise müdahalecidir”.¹⁰⁹

Planlama ileriye doğru bakma ve ileriye düşünmedir.¹¹⁰ Planlama ne yapılacağına önceden karar verilmesidir. Planlama belirli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen önlemler bütünüdür. Planlama belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmeden önce yapılan hazırlıklardır.¹¹¹ Bugünümüzü değerlendirip, nerde olmak istediğimize karar verdikten sonra, harekete geçmeliyiz, bugünümüzü hemen bugün yaratmadık, geçmişte aldığımız kararlar ve çalışmalarımız bugünü etkiledi.

¹⁰⁸ Vahap Tecim, Stratejik Yönetim, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sunum**, Slayt: 9, http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik_Yonetim.pdf (05.02.2012)

¹⁰⁹ Francisco R. Sagasti, “National Development Planning in Turbulent Times: New Approaches and Criteria for Institutional Design”, **World Development**, Vol.16, No.4, 1988, s. 432, Aktaran: Cevdet Yılmaz, Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları, **Amme İdaresi Dergisi**, Mart, 1999, s. 85-86.

¹¹⁰ Turgay Ergun, Aykut Polat, **Kamu Yönetimlerine Giriş**, TODAİYE Yayını, Sevinç Yayınevi, Ankara, 1984, s. 215.

¹¹¹ Yalçın Küçük, **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, 4. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1985, s. 15-16. Aktaran: Ferhat Özcan, Türkiye’de Ulusal Planlama Anlayışında Dönüşüm: 1980 Sonrası Sürecin Dinamikleri Üzerine Bir Değerlendirme, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2008, s. 4.

Planlamanın teknik boyutuna vurgu olarak değerlendirilebilecek bir tanım Çilingiroğlu tarafından yapılmıştır. Planlamayı “olaylara sistematik olarak bakmak, doğru dürüst bilgileri toplamak ve onları belli bir disiplin içinde, tutarlı olarak, bilimsel metotları kullanarak, seçenekleri gerektiği gibi değerlendirerek karar vereceklere yardımcı olmak.” biçiminde gördüğünü ifade etmektedir.¹¹²

3.5.1. Planlar

Planları temel alınan ölçütlere göre farklılaştırmak mümkündür.¹¹³

3.5.1.1. Uzun, Orta ve Kısa Vadeli Planlar

Planların zaman boyutundan yapılan bir ayırmadır. Uzun vadeli planlar örgütlerin uzun vadede izleyeceği temel amaç ve stratejileri kapsar.

3.5.1.2. Konusuna Göre Planlar

Planlar konusuna göre de ayrıma tabi tutulabilmektedir. Örneğin insan kaynakları planı, mali plan, üretim planları gibi planlar konu bazında ayrıma tabi tutulmuş plan örnekleridir.

3.5.1.3. Stratejik Plan-Taktik Planlar

Örgütün orta ve uzun vadede nereye varmak istediğini içeren planlar stratejik planlardır. Taktik planlar ise uygulamaya dönük plan yaklaşımıdır.

Hedefleri saptamayan, bu hedefleri ile ellerindeki kaynaklar arasında yeterli bağı kuramayan, hedeflerine en ekonomik ve en kolay ulaşma yöntem ve araçlarını belirlemeyen kuruluşlar başarısızlığa mahkûmdur. Planlamanın gelecek üzerinde bir

¹¹² Ayhan Çilingiroğlu, **Planlı Kalkınma Serüveni Türkiye’de Planlama Deneyimi (Panel)**, İstanbul, 2003, Bilgi Üniversitesi Yayını, Aktaran: Aygöl Hazanay, Yerel Yönetimlerde Planlama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Mersin Üniversitesi, Mersin, 2006, s. 7.

¹¹³ Osman Yılmaz, **Kamu Maliyesine Yeni Bakış (Stratejik Planlama ve Kamusal Örgütlerde Esneklik Arayışları)**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 144, Aktaran: Tuğba Muslu, Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama (Stratejik Plan Uygulamasında Ümraniye Belediyesi Stratejik Planı Örneği) **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2012, s. 1-2.

takım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmamalıdır.¹¹⁴

Günlük hayatımızda bile küçük ve önemli planlar yapıyoruz. Örneğin Sabah kaçta uyanacağımızdan, işte saat kaçta varacağımıza kadar. Tüzel kişiliğe sahip bir kurum olarak elbette ki hedeflerini, amaçlarını ve varacağı noktayı ayrıntısıyla gösteren bir plana ihtiyaç vardır. Kurum olarak plansız yola çıkmak ve nereye varacağını plan yapmadan hedeflemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Plansız ve gereğini yapmadan hiç bir hedefe ulaşılamaz. Zamanın koşulları doğrultusunda diğer kurumlara fark yaratmak için strateji ve plan önem arz etmektedir.

3.5.2. Planlamanın Önemi ve Amacı

Plan sadece kamu kesimi için değil, toplumun geneli için de uzun vadeli bir perspektif ve hedef birliği sağlamaya hizmet edecektir.¹¹⁵

Planlama zaman israfını ve gereksiz işleri azaltır. Yönlendirme ve izleme ve değerlendirme yapar. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar devam ederken, yol alırken, hedeflere ulaşılabilirlik analizini yapmak da mümkündür. Analiz yapmak, sorgulamak ve yerine getirilmeyen şeyleri tespit etmek ve gereğini yapmak amaca ulaşmak konusunda yapılması gerekir.

¹¹⁴ Murat Kiraz, Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, EBE, Ankara, 2007, s. 37.

¹¹⁵ Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007 – 2013), s. 1. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan9.pdf> (20.08.2012)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından (2006) hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzunda; Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder, ¹¹⁶şeklinde ifade edilmiştir.

Bu bölümde stratejik planlama kavramı, kamuda ve yerel yönetimlerde stratejik planlamanın hukuki süreci ve stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında ki ilişkiye değinilecektir.

4.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama nedir? ¹¹⁷

- Sonuçların planlanmasıdır
- Değişimin planlanmasıdır
- Gerçekçidir
- Kaliteli yönetimin aracıdır
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur
- Katılımcı bir yaklaşımdır:

¹¹⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Haziran, 2006, s. 7, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (01.09.2012)

¹¹⁷ DPT, s. 7.

Stratejik planlama ne değildir? ¹¹⁸

- **Günü kurtarmaya yönelik değildir:** Uzun vadeli bir yaklaşımdır.
- **Bir şablon değildir:** Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.
- **Bir belge değildir:** Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir.
- **Sadece bütçeye dönük değildir:** Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir.¹¹⁹

Stratejik planlamanın özü, bir hedefdir. Bir sayfada ya da bir paragrafta, aylar hatta yıllar süren bir araştırmanın, düşünmenin ve tasarlanmanın sonucunda varılan kararı temsil eder.¹²⁰

4.2. Stratejik Yaklaşım

Yerel idarelerde “stratejik planlama ihtiyacı” modern yönetim anlayışının getirdiği doğal bir sonuçtur. Türkiye’de yönetim, kamu yönetimi ve yerel idareler yönetimi şeklinde somut olarak ayrı ayrı uygulanmaktadır.

¹¹⁸ DPT, s. 7. 8.

¹¹⁹ Yılmaz, K., “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 2003, s. 50-51, Aktaran: Atakan Genç, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE, İstanbul, 2007, s. 39.

¹²⁰ Solomon Dudka, **Dagmar (Ölçülür Reklam Sonuçları için Reklam Hedeflerini Tanımlamak)**, (Çev. Haluk Mesci) 2. Baskı, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, 2002, Aktaran: Şaban Aslan, Stratejik Planlama Kavramı ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye’deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2008, s. 35.

Bu nedenle sistemimize yeni giren stratejik planlama ihtiyacını da kamu ve yerel idareler açısından ayrı ayrı düzenlenmektedir.¹²¹

4.3. Kamuda Stratejik Planlama

Günümüz rekabet koşullarında kamu idareleri, faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütebilmenin arayışı içindedirler. Bu anlamda organizasyonel ve yönetsel anlamda bir çok değişim hareketi yönetilmektedir. Kamu kesimini değişime zorlayan nedenler arasında mali disiplinin sağlanması gerekliliği, yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim, artan talep ve kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması sayılabilir.¹²²

Türkiye’de de kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında uygulanan son reform girişiminin temel araçlarından birisi stratejik planlamadır. Stratejik planlamanın kamu kuruluşlarında uygulanmasını sağlamaya yönelik bir dizi yasal düzenleme yapılmıştır. Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile yerel yönetimler kanunlarında stratejik planlama kamu yönetiminin temel araçlarından biri olarak yer almaktadır.¹²³

Kamuda, Stratejik planlama yasal bir zorunluluk olmakla birlikte kesinlikle yasal zorunluluk nedeniyle yapıp yürütülmemelidir. Bu tür çalışmalar kurumlara değer katar.

4.4. Stratejik Planlamaya İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Stratejik planlamaya ihtiyaç durulma nedenlerini üç başlık altında topladık, bunlar;

¹²¹ Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama**, Ekim 2009, Mart Matbaacılık, Birinci Basım, s. 210.

¹²² Osman Yılmaz, “Bir Kamu yönetimi Reformu için Strateji Seçenekleri”, **Planlama Dergisi**, 2002, 42. yıl Özel Sayısı, s. 21-29, Aktaran: Onur Ünlü, Kamuda Stratejik Planlama Dönemi: Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2007, s. 49.

¹²³ Volkan Erkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, Ankara, 2008, s. 2, <http://www.sp.gov.tr/documents/KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf> (21.03.2012)

4.5.1. Çevresel Faktörler: Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirmeleri bu çevrenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır. **Bilimsel ve Teknolojik Gelişmelerin Takip Edilmesi:** Bilim ve teknolojik alanda tüm dünyada hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Çevresinde olan bu değişiklikleri izleyebildiği için toplumların talepleri de değişmektedir. **Sistematik Düşünmek:** Değişikliklere ve yeniliklere karşı yapılan ilk tepki olan karşı koyma yerine, insanlar bu değişimlere önceden hazırlanırsa değişiklikleri kabullenmek daha kolay olacaktır.¹²⁴

4.5. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Amaçları

Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir.¹²⁵

Stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür.

Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler:

Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir.

Stratejik plan yapmanın asıl amacı kurumu, geleceğin meçul koşullarından kurtarmak, geleceğinin öngörmesini sağlamaktır.

4.6. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu yarar; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel

¹²⁴ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1997, Aktaran: Sezai Öztop, Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2007, s. 36-37.

¹²⁵ G. Budak, Mükemmel Yönetim Stratejileri, Kapital, İstanbul, 1995, Aktaran: İsmail Bircan, **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, s.15, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> (30.04.2012)

öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.¹²⁶

4.7. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik yönetim, yeniden doğmuş bir anlayış değil stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir.¹²⁷

Stratejik planlama ile uygulamanın etkili şekillerde birleştirilmesi, stratejik yönetim denilen kavramı ortaya çıkarmaktadır. Osborne ve Gaebler (1992)'e göre stratejik yönetim, bir kurumun "bürokratik" yapılardan daha "girişimci" yapılara dönüşümü anlamına gelmektedir.¹²⁸

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi, çevre ve işletme analizlerinin yapılması, uygulanması, sonuçlanması için gerekli olan süreçleri kapsar. Strateji, işletmenin mihenk taşı sayılır. Stratejiye sahip olmayan işletmeler amaçlarını ortaya koyamaz, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamaz. İşletme pasif kalır ve bir süre sonra da varlığını devam ettiremez.

Gerçekçi olmak, işletmenin varlığını sürdürmek ve gelişmeyi sağlamak ancak stratejik yönetim anlayışı ile olmaktadır.¹²⁹ Stratejik planlama bir yönetim şeklidir.

130

Örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili

¹²⁶John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, Aktaran: Gündüz Şan, a.g.e., s. 34.

¹²⁷ Hüseyin Çevik, **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, Aktaran: Lütfi Özcan, Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Sakarya Üniversitesi, SBE, 2006, s. 15.

¹²⁸ Ş. Mardin, **Türk Modernleşmesi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, Osborne, D. ve Gaebler, T.(1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, New York., Aktaran: Hasan Canpolat, "İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi", **Maliye Dergisi**, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010, s. 4, http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/159/HasanCANPOLAT.pdf (02.05.2012)

¹²⁹ Narinoğlu, a.g.e., s. 65.

¹³⁰ Steiner, George Albert, **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, Newyork: Free Press, 1989, Aktaran: Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Ankara, İnkılap Kitapevi, 1997, s. 101.

bir araç olan stratejik yönetim tekniği, örgütün hem kendi durumunun hem de kendi dışındaki çevrenin tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını sağlayan bir araçtır.¹³¹

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanması için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin yürürlüğe konulmasını, daha sonra da belirlenen stratejileri uygulamadan önce amaca uygunluğu açısından bir kez daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün her düzeyde kadrolarının faaliyetini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹³²

Strateji olmadan, yöneticilerin, farklı eylem inisiyatiflerini tutarlı bir bütün içerisinde bir araya getirecek bir çerçeveleri olmadığı gibi, bölümler arası işlemleri bir takım çalışması içerisinde birleştirmeleri için bir planları da olamaz. İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulaması yalnızca örgütsel başarı için kanıtlanmış bir reçete değil; aynı zamanda idari üstünlüğün en iyi testidir.¹³³

¹³¹ Ulvi Saran, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayınları, Ankara, 2004, s. 291, Aktaran: Ümit Şahin, **Belediyelerde İç Denetim, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 37.

¹³² M. Taştan, “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”, 2007, www.humanresourcesfocus.com. Aktaran: İlhami Söyler, **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)**, http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/152/ilhami_soyler.pdf (30.04.2012)

¹³³ Thompson, Arthur. A. Jr. , Strickland , A. J., “Strategic Management”, **University of Alabama**, 1999, Aktaran: Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf> (30.04.2012)

Tablo 5: Stratejik Plan Mevzuat Kılavuzu

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu
5393 Sayılı Belediye Kanunu
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2006)
Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
9. Kalkınma Planı

Kaynak: 5018, 5216, 5393, 5302, 9. Kalkınma planı ve diğer kılavuz ve yönetmeliklerden faydalanarak tablo oluşturulmuştur.

4.8. Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Çerçeve

4.8.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Mali yönetim ve kontrol sistemimizi uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği ile uyumlu hale getirmek için hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 10.12.2003 tarihinde yasallaşması ile gerçekleştirilmiştir.¹³⁴

5018 sayılı Kanun'un amacına baktığımızda; (madde 1.) “Bu Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir.”¹³⁵ olarak belirtilmiştir.

4.8.1.1. Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme

5018 sayılı Kanun'un 9. Maddesi'nde:

Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme:

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.¹³⁶

4.8.1.2. İç Kontrol Sistemi

5018 sayılı Kanun'un 55. maddesinde iç kontrol sistemi yer almıştır. İç kontrol sistemi hakkında 55. madde de yer alan bilgiye aşağıda kısaca değinilmiştir.

¹³⁴M. Arcagök, Sait, Bahadır Yörük, Esin Oral, Umut Korkmaz (2004), Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda Öngörülen Düzenlemeler”, **Bütçe Dünyası**, Sayı: 18, İlkbahar, Aktaran: Yunus Köse, Türkiye'de Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Türk Kamu Mali Yönetim Sistemine Etkileri, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) Sakarya Üniversitesi, SBE, Eylül, 2008, s. 5.

¹³⁵ 5018, m. 1.

¹³⁶ 5018, m. 9.

İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

4.8.2. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Yasal Altyapısı

Yerel yönetimler olarak belediyelere bakıldığında 5393 sayılı Belediye Kanununun 41. Maddesi uyarınca, “Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir.”¹³⁷ yani nüfusu 50.000 üzerinde olan yerler stratejik plan yapmak zorundadır.

İlk stratejik planların;

İl özel idarelerinde 4 Mart 2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan:

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun geçici üçüncü maddesine göre 4 Mart 2006, Belediyelerde ise 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesine göre 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanacağı belirtilmiştir.¹³⁸

4.8.3. Belediye Mevzuatında Stratejik Planlama

5393 sayılı Belediye Kanuna baktığımızda; 18, 34, 38, 41,56, 61 ve geçici 4. Maddelerinde stratejik planlama ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Bu hükümlerin bir kısmı doğrudan belediye başkanını muhatap almakta bir kısmı da belediye encümeni ve belediye meclisini muhatap almaktadır. Kanunun 18. Maddesinde “stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve

¹³⁷ 5393, m. 41.

¹³⁸ 5302, Geçici m. 3.

personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek” belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında sayılmaktadır.¹³⁹

Encümene yönelik görevler ise aynı kanunun 34. Maddesinde tanımlanmaktadır. Bu maddeye göre “stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek” şeklinde ifade edilmiştir.¹⁴⁰

Belediye başkanının görev ve yetkilerini belirleyen 38. maddesinde belediye başkanına “belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak”¹⁴¹ görevleri verilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanununun 41. maddesinde, “Stratejik Plan ve Performans Programı” başlıklı 41. Maddesinde; “Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”¹⁴²

4.8.4. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Stratejik planların hazırlanması için uyulacak esaslar, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, 26/05/2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan

¹³⁹ 5393, m. 18, 34, 38, 41,56, 61 ve Geçici m. 4.

¹⁴⁰ 5393, m. 34.

¹⁴¹ 5393, m. 38.

¹⁴² 5393, m. 41.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik¹⁴³ ve yine aynı Müsteşarlık tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2.Sürüm) çerçevesinde belirlenmiştir.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun hazırlanma amacı kılavuz kitapçığında açıklanmıştır; “Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere bu kılavuzu hazırlamıştır.”¹⁴⁴

4.9. Stratejik Planlama Süreci

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan stratejik planlama çalışmalarının yönetimi ve süreci aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik Yönetim Süreci		
Plan ve Programlar	Durum Analizi	NEREDEYİZ
GZFT Analizi		
Piyasa Analizi		
Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi		
Kuruluşun varoluş gerekçesi	Misyon ve İlkeler	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
Temel İlkeler		
Arzu edilen gelecek	Vizyon	
Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	
Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler		
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Faaliyetler ve Projeler	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
Detaylı iş planları		
Maliyetlendirme		
Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi	Performans Ölçümü	BAŞARILARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
Performans göstergeleri		
Raporlama	İzleme ve Değerlendirme	
Karşılaştırma		
Geri Besleme		
Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006, s.5.		

¹⁴³ Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, **Resmi Gazete**, /2006/05/2006, Sayı: 26179.

¹⁴⁴ DPT, a.g.e., s. 3.

4.9.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Belediyelerde stratejik planlama süreci, çalışma ekibi oluşturularak ön hazırlık çalışması ile başlar. Kurum yaptığı ön çalışmasında, stratejik planlamanın hazırlanması ile ilgili aşağıda belirtilen dört soruya cevap vermesi gerekmektedir.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:¹⁴⁵

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

4.9.2. Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna baktığımızda Temel Unsurları şu şekilde sıralanmıştır.

Tablo 7: Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

Durum analizi (özet)
Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
Misyon, vizyon, temel değerler
En az bir amaç
Her amacın altında en az bir hedef
Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter (ler)i
Stratejiler
Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Kaynak: Tablonun oluşturulmasında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'ndan faydalanılmıştır. s. 9.

¹⁴⁵ DPT, a.g.e., s. 8.

4.9.3. Hazırlık Çalışmaları

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, hazırlık aşamasını 5 aşama da göstermiş ve belirtilen maddeler açıklanmıştır. Bu maddelere ve açıklamalarına yer vereceğiz.

Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır:¹⁴⁶

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- Organizasyonun oluşturulması
- İhtiyaçların tespit edilmesi
- İş planının oluşturulması
- Hazırlık programının yapılması

4.9.3.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planın sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin yada grubun işi olarak görülmemelidir. Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.¹⁴⁷

4.9.4. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üstyöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır:¹⁴⁸

¹⁴⁶ DPT, a.g.e., s. 11.

¹⁴⁷ DPT, a.g.e., s. 11.

¹⁴⁸ DPT, a.g.e., s. 11.

4.9.4.1.Koordinatör Birim

Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri koordinatör birim tarafından sağlanır. Strateji Geliştirme Birimi bulunan kuruluşlarda koordinatörlük işlevi bu birim tarafından yerine getirilir.¹⁴⁹

4.9.4.2.Kuruluşun Üst Yöneticisi

Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir içgenelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemeli, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir. Kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır. Üst yönetici stratejik planlama ekibinin başkanlığını da yürütebilir.¹⁵⁰

4.9.4.3.Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticilerarasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekibiçi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetimarasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanısıra oluşacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁵¹

¹⁴⁹ DPT, a.g.e., s. 12.

¹⁵⁰ DPT, a.g.e., s. 12.

¹⁵¹ DPT, a.g.e., s. 12.

4.9.5.Hazırlık Programı ve İhtiyaçların Tespiti

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda hazırlık aşamasında ihtiyaçların tespiti sıralanmış ve açıklanmış ve yer vermiştir. Bu kısımda yalnızca maddelere yer vereceğiz.

“Kuruluştaki aşağıdaki konularda oluşabilecek ihtiyaçlar stratejik planlama hazırlık programı çalışmaları dahilinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmelidir.”¹⁵²

Yukarıda açıklanan konular dikkate alınarak stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır:

- Eğitim ihtiyacı
- Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı
- Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı
- Zaman planı
- Stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri.

4.9.6.Mevcut Durum Analizi

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda mevcut durum analizi konusunda neler yapılması gerektiği konusunda detaylı bilgi vermiştir. bu konuda kılavuza baktığımızda;

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunuya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz,

¹⁵² DPT, a.g.e., s. 13.14.

kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.¹⁵³

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:¹⁵⁴

- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi),
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi),
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

Türkçe sözlüklerde: “Paydaş, bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan (kimse) hissedar” olarak tanımlanmıştır.¹⁵⁵

4.9.6.1. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılabilecek temel yöntemlerden birisi **GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)** analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

GZFT analizi, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulması ve stratejilerin geliştirilmesine temel teşkil eder.¹⁵⁶

¹⁵³ DPT, a.g.e., s. 15.

¹⁵⁴ DPT, a.g.e. , s.15.

¹⁵⁵ Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Milliyet, 1992, s. 1170.

¹⁵⁶ DPT, a.g.e., s. 23.25.

4.9.6.2. Geleceğe Bakış

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, Geleceğe Bakış adı altında misyon ve vizyona değinilmiştir.

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar.¹⁵⁷

4.9.6.2.1. Misyon Bildirimi

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.¹⁵⁸

Misyon stratejinin temeli sayılmaktadır. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunarak, uygulamayı kolaylaştırmaktır.¹⁵⁹

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda misyon bildiriminde dikkat edilmesi gereken önemli başlıklara yer vermiştir.

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:¹⁶⁰

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

¹⁵⁷ DPT, a.g.e., s. 27.

¹⁵⁸ DPT, a.g.e., s. 17-26.

¹⁵⁹ Bozkurt, 2005: 78, Aktaran: Ahu Erdoğan, **Vizyon Nedir? Misyon Nedir?**, Etkili Vizyon ve Misyon Oluşturmak, <http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html> (02.05.2012)

¹⁶⁰ DPT, a.g.e., s. 27-28.

4.9.6.2.1.1.Misyon Bildirimi Örnekleri

Misyon bildirimine değindikten sonra, bu kısımda örnek olarak çeşitli kurumların misyonlarına yer verilmiştir.

1) İstanbul Büyükşehir Belediyesi Misyonu

“Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul’a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.”¹⁶¹

2) Ankara Büyükşehir Belediyesi Misyonu

“Ankara Büyükşehir Belediyesi olmanın bilinci ve sorumluluğunda; sosyal, kültürel, ekonomik yönden şehirleşmenin, zihinsel, fiziksel, psikososyal açıdan yurttaşların yetkinleşmesine katkı sağlayacak ve yaşam kalitesini yükseltecek tüm hizmetleri sunmak.”¹⁶²

3) Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Misyonu:

“Bu vizyonun gerçekleştirilmesinde, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin kendisine biçtiği misyon kentte yaşayanlara dışlayıcı olmadan, en yüksek nitelikte ve verimlilikte hizmet götürmek, yaşam kalitesini planlı ve katılımcı bir yaklaşımla yükseltmek ve kültürel ve tarihi mirası üzerinde yükselen ve bölge merkezi işlevi gören bir kentin inşasının öncülüğünü yapmaktır.”¹⁶³

¹⁶¹ <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/VizyonIlkeler/Pages/VizyonMisyonIlke.aspx> (02.05.2012)

¹⁶² http://www.luksankara.com/ankara_buyuksehir_belediyesi.asp (02.05.2012)

¹⁶³ <http://www.diyarbakir-bld.gov.tr/documentviewer.aspx?id=40> (02.05.2012)

4.9.8.2.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon; Geçmişin, bugünün ve geleceğin kavranışının ifadesidir. Bugün bulunulan ve gelecekte olmak istenilen yerin net ifadesidir.¹⁶⁴

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:¹⁶⁵

- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir.
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Tablo 8: Misyon ve Vizyon Karşılaştırması

Misyon	Vizyon
Bugünü Yansıtır	Yarını Gösterir
Müşterileri Belirler	İlham Vericidir
Temel Süreçleri Belirlemeye Yarar	Kurumun Gitmek İstedığı Yönü Belirler
Performans Ölçütlerini Belirlemeye Yarar	Stratejik Karar Ölçütlerini Belirlemeye Yarar

Kaynak: Nezir Ünsal, “Stratejik Planlama Süreci, Misyon- Vizyon”, Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Sunum:** Slayt, 47. / <http://www.belgeler.com/blg/1p0l/misyon-vizyon-amac-hedef-stratej> (08.09.2012)

4.9.6.2.2.1. Vizyon Bildirimi Örnekleri

İlk olarak vizyon bildirimine değindik, ikinci olarak misyon ve vizyonun karşılaştırmasını yaptık ve son olarak ise çeşitli kurumların vizyon bildirimlerini aşağıda örnek gösterilmiştir.

¹⁶⁴ Muhammed Fatih Binici, **Vizyon ve Misyon Nedir?**, 2002, s.2. <http://www.belgeler.com/blg/6dw/vizyon-ve-misyon-nedir> (02.05.2012)

¹⁶⁵ DPT, a.g.e., s. 29.

1) Kadıköy Belediyesi Vizyonu:

“Türkiye’de Lider Dünyada Model Bir Belediye Olmak.”¹⁶⁶

2) Şişli Belediyesi Vizyonu

“Şişli’de Sevgi ve Kültürle Yoğrulmuş Yaşam Kalitesinin, Zenginleştirilmesi ve Yükseltilmesi Temel Bakışımız Olacaktır.”¹⁶⁷

3) Küçükçekmece Belediyesi’nin Vizyonu

“Kentsel dönüşümünü tamamlamış, olimpiyatlara ev sahipliği yapan, gölüyle deniziyle ormanıya ve de her türlü sosyal donatılarıyla“mutlu insanların evi, dünyanın cazibe merkezi”¹⁶⁸

4.9.7. Temel Değerler

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, temel değerlere baktığımızda, tanımı yapılmış ve önemi vurgulanmıştır. Ayrıca niteliklerine de maddeler şeklinde değinilmiştir.

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur.

Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımaktadır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceleri belirtmelidir.

¹⁶⁶ http://www.kadikoy.bel.tr/_uploads/File/kadikoybelediyesi_2010-2014_stratejik_plan.pdf (02.05.2012)

¹⁶⁷ <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/SisliBelediyeSP20072009.pdf> (02.05.2012)

¹⁶⁸ <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/istanbulkucukcekmeceSP0611.pdf> (02.05.2012)

- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

4.9.7.1. Temel Değerler için Cevaplanması Gereken Sorular

Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

- Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?¹⁶⁹ şeklinde ifade edilmiştir.

4.9.7.2. Temel Değerlere Örnekler

Temel değerlere örnek vermek amacıyla çeşitli kurumların, temel değerleri örnek verilmiştir.

1) Pendik Belediyesi'nin Temel Değerleri¹⁷⁰

Planlı, etkin ve verimli çalışmak,
adil, güler yüzlü ve kalite esaslı hizmet üretmek,
şeffaf ve hesap verebilir olmak,
bilgi ve teknolojiye azami düzeyde faydalanmak,
çevreye karşı sorumlu, sağlıklı ve sürdürülebilir kentleşmeyi sağlamak,
belediye hizmetlerinde vatandaş memnuniyetini sağlamak,
karar ve uygulamalara vatandaşların ve çalışanların katılımını sağlamak,

¹⁶⁹ DPT, a.g.e., s. 30-31.

¹⁷⁰ <http://www.pendik.bel.tr/bpi.asp?caid=965&cid=5345> (02.05.2012)

sosyal güçsüzlerin desteklenmesine önem vermek,
kent ve kent halkının değerlerini ve haklarını korumak,
diğer kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyonu güçlendirmek,
kent hizmetlerinde gönüllü katılımı teşvik etmek.

2) Silivri Belediyesi'nin Temel Değerleri

- Karar alma süreçlerinde katılımcılık;
- Mali ve idari süreçlerde saydamlık;
- Kaynakların kullanımında tutumluluk;
- Sosyal Hizmetlerde pozitif ayrımcılık;
- Hizmetlerin sunumunda hızlilik ve kalite;
- Halkla iletişimde güler yüz ve çabuk sonuç;
- Çalışma ortamında işbirliği ve ekip ruhu;
- Hizmetin ulaştırılmasında kucaklayıcılık ve eşitlik;
- Çalışmaların yürütülmesinde mevzuata uygunluk;
- Çalışma tekniklerinde sürekli gelişme ve yenilikçilik ¹⁷¹

3) Arnavutköy Belediyesi'nin Temel Değerleri

İnsan sevgisi, Adalet, Sistem, Sürdürülebilirlik, Yönetişim, Kalite ve Liderlik.

4.9.8.Amaçlar

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda amaçlar kısmında yer alan; amacın ifadesine, amaçların özellikleri ve amaçlar oluşturulurken cevaplanması gereken sorulara aşağıda yer verilmiştir.

¹⁷¹ <http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/IstanbulSilivriBelediyesiSP1014.pdf> (02.05.2012)

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

Amaçların özellikleri:

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

4.9.8.1.Amaçların Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular

- Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?
- Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse nedeğişmelidir?¹⁷²

4.9.8.2.Amaç Örnekleri

Amaç örneklerine farklı kurumların amaçları aşağıda yer verilmiştir.

1) Büyükçekmece Belediyesi'nin Amaçları;¹⁷³

- 2014 yılına kadar kurumumuzun ve şehrin sahip olduğu tüm kaynakları en etkin, en ekonomik ve verimli hale getirmek,
- Yüksek, kolay yaşanabilir bir şehir yaratmak,

¹⁷² DPT, a.g.e., s. 33.

¹⁷³http://www.bcekmece.bel.tr/yuklemeler/stplan/Buyukcekmece_Belediyesi_2010_y%C4%B1%C4%B1_Stratejik_Plan.pdf (02.05.2012)

- Sağlıklı sürdürülebilir yaşam ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak,
- İç ve dış müşterilerimizin % 100 memnuniyetini sağlamak,
- Uluslararası kalite düzeyin de hizmet üretmek ve sunmak,
- Önlemeye dönük yaklaşımlar geliştirerek tüm doğal afetlerin zararını Minimize etmek
- Kendine özgü mimarisi ve şehir estetiği ile istanbul'un turizm ve cazibe merkezi olan marka şehri oluşturmak,
- Her zaman, her yerde ve herkese eğitim ilkesi ile hayat boyu öğrenmeyi sağlamak,
- Doğal çevreyi koruyarak tüm canlıların birlikte yaşayacağı yaşanabilir bir Büyükçekmece'yi yaratmak.

4.9.9.Hedefler

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu nda hedeflerin neyi ifade ettiği, nasıl olması gerektiği ve hedeflerin doğru oluşturulması için cevaplanması gereken sorulara yer verilmiştir. Bunlar;

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.¹⁷⁴

4.9.9.1.Hedefler Nasıl Olmalı?

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda hedeflerin nasıl olması gerektiğine dair maddeler halinde gösterilmiştir. Bunlar;¹⁷⁵

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

¹⁷⁴ DPT, a.g.e., s. 34.

¹⁷⁵ DPT, a.g.e., s. 34.

- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

4.9.9.2.Hedeflerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular;¹⁷⁶

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?¹⁷⁷

4.9.9.3.Hedef Örnekleri

Farklı örgütlerden hedef örneklerimiz;

1) Zeytinburnu Belediyesi'nin Hedefleri;¹⁷⁸

- Sosyal politika uygulamaları
- Kentsel gelişim ve kentlilik
- Kültür vadisi
- Hizmet yönetimi ve kalitesi

4.9.10.Performans Göstergeleri

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda performan hakkında bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

¹⁷⁶ DPT, a.g.e., s. 34.

¹⁷⁷ DPT, a.g.e., s. 34.

¹⁷⁸ <http://www.zeytinburnu.bel.tr/Document/FileManager/StratejikPlan.pdf> (02.05.2012)

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

Performans göstergeleri **girdi, çıktı, verimlilik, sonuç** ve **kalite** göstergeleri olarak sınıflandırılır.¹⁷⁹

4.9.11.Stratejiler

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejiler için değinilen kısım aşağıda yer almıştır. Ayrıca cevaplanması gereken sorularada yer verilmiştir. Bunlar;

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir.

Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir. Ayrıca GZFT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dışçevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretimde kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.¹⁸⁰

Stratejilerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular¹⁸¹

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?

¹⁷⁹ DPT, a.g.e., s. 36

¹⁸⁰ DPT, a.g.e. , s. 39.

¹⁸¹ DPT, a.g.e. , s. 40.

- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

4.9.12.Maliyetlendirme

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun maliyetlendirme bölümü hakkında verilen bilgilere baktığımızda;

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır.

Stratejik plan yapımında maliyet kısmının yer alması kurumun isteğine bağlıdır.

4.9.13.Faaliyetlerin/Projelerin Ortaya Konulması Sürecinde Cevaplanması Gereken Temel Sorular¹⁸²

- Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?
- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?
- Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?
- Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik halihazır da yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?
- Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri/projeleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?

¹⁸² DPT, a.g.e., s. 41.

4.9.14.Uygulama Aşaması

Stratejilerin seçimi, oluşturulması ve sonrasında uygulanması büyük önem taşır. Belirlenen stratejilerin uygulanmasından kimlerin sorumlu olacağı, kimler tarafından ve nasıl izleyeceği ve denetleneceği belirlenmelidir. Kurumda bir strateji birimi kurulmalı ve izleme ve değerlendirme yapılmalıdır.

4.10.İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.¹⁸³

4.11.Stratejik Planın Güncelleştirilmesi

Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in, Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi başlıklı 7.maddesinde;

1) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

2) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir”¹⁸⁴ hükümlerine istinaden, güncelleme kararı alınmıştır.

Stratejik planda iki tam yıl bittikten sonra revize işlemi yapılır.

Bu revize işlemi iki şekildedir. Bunlardan biri “güncelleme”, diğeri “yenilemedir”. Güncelleme isteğe bağlı ve ihtiyaca dönük olup sadece hedeflerle ilgili ve planın kalan 3 yılını içerecek nitelikte olacaktır. Güncelleme yapılırken, misyon, vizyon ve

¹⁸³ DPT, a.g.e., s. 45.

¹⁸⁴ Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, a.g.e., m. 3.

amaçlarda değişiklik yapılmayacaktır. Yani planın uygulanmasından 2 yıl geçtikten sonra kamu idaresi amaçlarını gerçekleştirmek için yeni hedeflere ihtiyaı olduğunu tespit edebilir. Bu durumda kalan 3 yıllık plan döneminde yeni hedefler belirleyerek stratejik planını güncelleyebilir. Revize işleminin bir başka şekli de yenilemedir.¹⁸⁵

¹⁸⁵Erkan Karaarslan, “Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama” s. 4,
<http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/68.pdf> (08.09.2012)

BEŞİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELERDE HAZIRLANAN STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE ÖRNEK UYGULAMA: (Başakşehir Belediyesi)

Bu bölümde, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun amir hükümleri doğrultusunda hazırlanan Başakşehir Belediyesi'nin 2010-2014 yıllarını kapsayan Stratejik Planı incelenmiştir. Stratejik Plan kaynakların verimli kullanıldığı, hizmetlerin çağdaş yöntemlerle yürütüldüğü ve herkese ulaştırıldığı, temelde vatandaşların memnuniyetini arayan ve uygulanabilir bir plan anlayışını yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.

5.1. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planı

Bu bölümde Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Planı'nda, stratejik plan modeli, mevcut durum analizi, paydaş analizi, misyon, vizyon, ilkeler, stratejik alan ve amaçlar incelenmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Sınırlayan Etkenler

5.2.1. Araştırmanın Amacı

Yerel yönetimlerde hazırlanan stratejik planı analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada, örnek olarak seçilen Başakşehir belediyesinin hazırlamış olduğu stratejik plan incelenmiştir. Araştırmada, stratejik planın, yerel yönetimlerde uygulanmasının bir ihtiyaç olduğu ve yerel yönetimlerin kendilerine özgü yapıları içinde uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda da belediyelerin stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunların tespiti ve çözüm önerilerinde bulunulması hedeflenmiştir. Ayrıca başakşehir Belediyesinin stratejik planının olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilmiştir.

5.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada, Türkiye’de nüfusu 50.000’in üzerinde olup 5393 sayılı Belediye Kanun gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyeler arasından örnek olarak seçilen Başakşehir Belediyesinin hazırlamış olduğu stratejik plan incelenmiştir. Başakşehir belediyesinin farklı ilçe yapısı ve demografik özelliklere sahip olması, belediyenin hizmet sunduğu ya da hizmetlerini yoğunlaştırdığı alanlarda da farklılık göstermesine neden olmaktadır. Sonuç olarak Başakşehir belediyesinde stratejik plan uygulamasının nasıl gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

5.2.3. Araştırmanın Veri Toplama Sureci ve Yöntemi

Bu bölümde, araştırmamıza temel olan veriler, seçilen Başakşehir Belediyesinin stratejik planıdır. Bu amaçla söz konusu Başakşehir Belediyesinin internet sitesinden stratejik planlarına ulaşılmış ve belediyenin stratejik planlama ekibinin başında yer alan Başkan Yardımcısı ile stratejik planları hakkında görüşmeler yapılmış, sorular sorulmuş ve veriler toplanmıştır. Başakşehir belediyesinin stratejik planı DPT Stratejik Planlama Modeli temelinde, gözlemlerden, yazılı ve sözlü verilerden yararlanılarak değerlendirilmiştir.

5.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Stratejik plan belediyeler için henüz yeni bir yönetim tekniğidir, bu nedenle personelin bu yönetim modeline bakışı farklılık göstermektedir. Dolayısıyla stratejik planın belediyelerde ilk sefer için uygulanmasının oldukça zor ve zaman alıcı olduğu da görülmektedir. Ülkemizin çok çabuk değişen siyasi ve ekonomik şartları göz önüne alındığında ayrıntılı bir planın hazırlanması için 5 yıllık süre çok uzundur. Diğer yandan belediyeler bir çok konuda Büyükşehir Belediyesi’ne ve merkezi idareye bağlıdır. Bu olumsuz durumlar içinde değişen şartlara göre revize edilebilen, esnek yapıda stratejik planlar hazırlanmalıdır.

5.3. Başakşehir Hakkında Genel Bilgiler

Başakşehir Belediyesinin Yapmış olduğu Stratejik planı incelemeye geçmeden önce Başakşehir İlçesi hakkında genel bir bilgi vermek gerekmektedir. Stratejik plandan ve farklı kurumlardan edinilen bilgilerle ilçe hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmıştır.

5.3.1. İlçenin Tarihçesi

Başakşehir İlçesinin tarihi hakkında, stratejik planda yer verilen bilgilere baktığımızda;¹⁸⁶

Başakşehir ilçesinin Osmanlı dönemindeki ismi Azatlık'tır. Bu dönemde, Osmanlı Devleti'nin barut ihtiyacı buradan karşılanmaktaydı. Daha sonra, Altınşehir, Kayabaşı hattı başta olmak üzere bölgeye Resneli Çiftliği denilmiştir. Çiftlik ve çevresindeki arazilerin parsellenmesi ve imara açılmasıyla ilçenin bugünkü mahalleleri oluşmuştur. İstanbul'daki bilinen ilk yerleşim yeri olan Yarımburgaz Mağarası ilçenin Altınşehir semtinde Kayabaşı yolu üzerinde bulunmaktadır. Mağarada alt paleolitik çağa ait kalıntılar ve Bizans dönemine ait bir kilise kalıntısı bulunmakla birlikte bu kalıntılar tahribata uğramıştır. Mağaranın güneyindeki taş ocakları yarığı bir çok yerli sinema filmine mekan olmuştur. Şamlar Bendi ve Baruthanesi, Osmanlı döneminde yapılmış ve günümüze gelmeyi başarmıştır. İlçede bulunan ve en sağlıklı biçimde günümüze ulaşan eser Resneli Çiftliği'dir. Baruthane binaları ve etrafındaki arazi Meşrutiyet yıllarında hazine-i hassadan Resneli Niyazi Bey ailesine geçmiş ve 1950 yıllarına kadar Resneliler Çiftliği adıyla bu aile mülkiyetinde kalmıştır. Son sahibinin 1952'ye doğru ölümü üzerine mirasçılar arasında paylaşılarak ayrı ayrı parsellenip satılmış, yerlerine modern siteler yapılmaya başlanmıştır. Azatlı Baruthanesi ve Şamlar Bendi, Altınşehir / Yarımburgaz Mağaraları, Resneli Çiftliği bölgedeki tarihi mekanlardır.

¹⁸⁶ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s. 8,
<http://test.basaksehir.bel.tr/upload/tr/dosya/dokumanyonetimi/1/19042011121537-1.pdf> (10.05.2012)

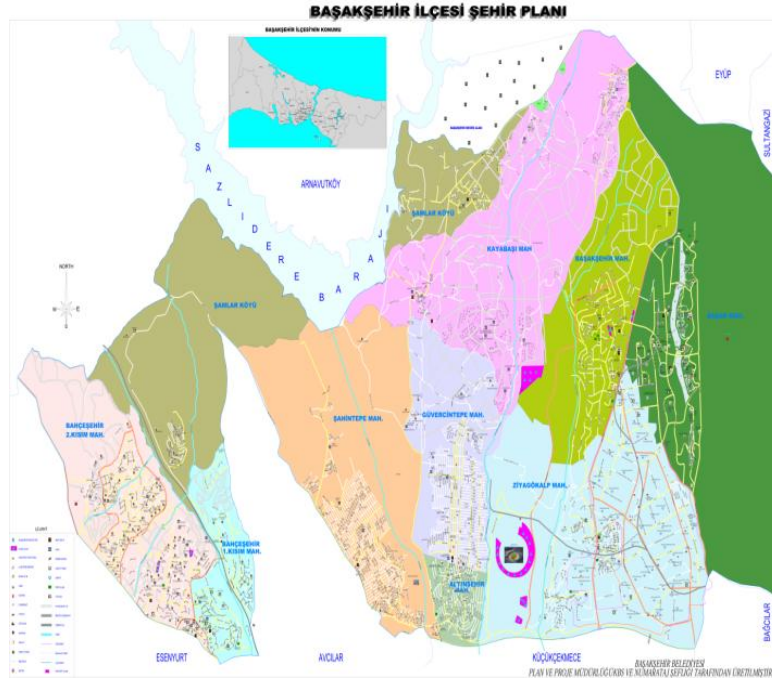
5.3.2. Belediye Tarihçesi

İstanbul'un yeni ilçelerinden biri olan Başakşehir, 2008 yılında Küçükçekmece'den ve Esenler'den ayrılan mahalleler ile Bahçeşehir Belde Belediyesi'nin birleşmesiyle oluşmuştur. İlçe kurulmadan önce Başakşehir 1. ve 2. Etapları, Güvercintepe, Şahintepe mahalleleri ile Kayabaşı Köyü Küçükçekmece Belediyesi'ne; Başakşehir 4. ve 5. etaplar Esenler Belediyesi'ne; Bahçeşehir ise Büyükçekmece İlçesi'ne bağlı bir belde belediyesi durumundaydı. Daha sonra bu semtler birleştirilerek Başakşehir İlçesi kurulmuştur. Başakşehir İlçesi 9 mahalle ve 1 köyden oluşmaktadır.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s.8.

5.3.3. Coğrafi Yapı

İlçenin kuzeyi ormanlarla kaplıdır. Bunun dışında, bitki örtüsü bozkır ve çalılıklardan oluşur. Sazlıdere vadisi oldukça zengin bitki örtüsüne sahiptir. Sazlıdere baraj gölü ilçe sınırları içindedir. Sazlıdere akarsuyu buradan doğup Küçükçekmece gölüne akar. Ancak atık sular nedeniyle cazibesini kaybetmiştir. Ayamama deresi de ilçe sınırları içinde doğar. Bahçeşehir'den de Ispartakule deresi geçmektedir.¹⁸⁸



Şekil 1: Başakşehir İlçesi Şehir Haritası

Kaynak: Başakşehir Belediyesi, Plan ve Proje Müdürlüğü.

¹⁸⁸ <http://www.istanbul.net.tr/istanbul-Rehberi/Dosyalar/bolumler/basaksehir/7/65> (01.09.2012)

5.3.4. Başakşehir İlçesinin Demokrazi Yapısı

Başakşehir İlçesi 2009, 2010 ve 2011 yılı nüfus yapısı ve Başakşehir İlçesinin nüfus karşılaştırması.

Tablo 9: Başakşehir İlçesinin Nüfus Karşılaştırması

		Kişi Sayısı	İstanbul İçindeki Oram
2011	Başakşehir	284.488	2,09
	İstanbul	13.624.240	
2010	Başakşehir	248.467	1,87
	İstanbul	13.255.685	
2009	Başakşehir	226.387	1,75
	İstanbul	12.915.158	

Kaynak: TÜİK, 2011 Yılı, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi.

Tablo 10: Başakşehir İlçesinin Nüfus Karşılaştırması

İl/İlçe Merkezi							
		Toplam		Erkek		Kadın	
		Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
2011	Başakşehir	280,385	98,56	141,436	98,59	138,949	98,53
	İstanbul	13.483.052	98,96	6.774.602	98,96	6.708.450	98,97
2010	Başakşehir	245,019	98,61	123,679	98,62	121,34	98,61
	İstanbul	13.120.596	98,98	6.586.796	98,97	6.533.800	98,99
2009	Başakşehir	224,055	98,97	113,432	98,98	110,623	98,96
	İstanbul	12.782.960	98,98	6.431.947	98,97	6.351.013	98,98
2008	Başakşehir	205,86	99,19	104,372	99,19	101,488	99,18
	İstanbul	12.569.041	98,99	6.321.264	98,97	6.247.777	99,01

Kaynak: TÜİK, 2011 Yılı, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi.

Başakşehir İlçesinde 0-4 + 9-14 yaş oranı %30 göstermektedir.

Tablo 11: İlçe, Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus – 2011

Yaş grubu	Türkiye	Oran	İstanbul	Oran	Başakşehir	Oran
0-4	6.199.824	8,3	1.084.589	7,96	29,032	10,2
05.Eyl	6.084.146	8,14	1.033.568	7,59	29,516	10,38
Eyl.14	6.602.605	8,84	1.085.691	7,97	28,613	10,06
15-19	6.317.583	8,45	1.056.759	7,76	24,58	8,64
20-24	6.224.591	8,33	1.117.306	8,2	20,821	7,32
25-29	6.306.233	8,44	1.331.316	9,77	25,546	8,98
30-34	6.495.634	8,69	1.411.980	10,36	29,914	10,52
35-39	5.632.742	7,54	1.190.655	8,74	26,528	9,32
40-44	4.770.774	6,38	956,148	7,02	20,715	7,28
45-49	4.786.084	6,4	906,704	6,66	17,473	6,14
50-54	3.792.436	5,08	690,238	5,07	11,077	3,89
55-59	3.454.415	4,62	585,538	4,3	8,219	2,89
60-64	2.566.487	3,43	407,682	2,99	4,937	1,74
65-69	1.868.175	2,5	275,906	2,03	3,047	1,07
70-74	1.451.368	1,94	194,453	1,43	1,929	0,68
75-79	1.118.310	1,5	146,506	1,08	1,342	0,47
80-84	688,84	0,92	93,147	0,68	793	0,28
85-89	284,594	0,38	43,309	0,32	324	0,11
90+	79,428	0,11	12,745	0,09	82	0,03
Toplam	74.724.269		13.624.240		284,488	

Kaynak: TÜİK, 2011 Yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi.

5.3.5. Başakşehir İlçesi Engelli Haritası

Başakşehir Belesiyesi, Sosyal Yardım İşler Müdürlüğü'nden alınan özür grubuna göre dağılımı gösteren bilgiler aşağıda tabloda yer almıştır.

Tablo 12: Mahalle Bazlı Dezavantajlı Gruplar

2012/ MAHALLELERE GÖRE ÖZÜR GRUPLARI DAĞILIM TABLOSU											
ÖZÜR GRUPLARI	ALTINŞEHİR	BAHÇEŞEHİR 1. KISIM	BAHÇEŞEHİR 2. KISIM	BAŞAK	BAŞAKŞEHİR	GÜVERCİNTEPE	KAVABAŞI	ŞAHİNTEPE	ŞAMILAR	ZIYAGÖKALP	TOPLAM
ORTOPEDİK	100	6	15	41	19	232	11	255	5	86	770
ZİHİNSEL	48	0	6	10	5	168	10	139	0	54	440
DİL KONUŞMA	19	0	0	0	0	28	0	31	0	14	92
GÖRME	28	0	5	5	2	103	4	146	1	25	319
SÜREĞEN	29	0	16	29	17	106	28	122	2	49	398
İŞİTME-DİL KONUŞMA	22	0	2	5	0	52	2	56	0	14	153
ORTOPEDİK+ZİHİNSEL	1	0	0	6	6	10	7	12	0	7	49
OTİSTİK	1	0	0	6	1	0	0	0	0	0	8
ORTOPEDİK+2 VE DAHA FAZLA ÖZÜRÜ OLANLAR	1	0	1	1	0	5	0	13	1	6	28
ZİHİNSEL+2 VE DAHA FAZLA ÖZÜRÜ OLANLAR	3	0	1	1	0	6	2	4	0	2	19
ÇİFT ÖZÜRLÜLER	4	1	3	1		8	1	8			26
TOPLAM	256	7	49	105	50	718	65	786	9	257	2302

Kaynak: Başakşehir Belesiyesi, Sosyal Yardım İşler Müdürlüğü. (20.07.2012)

5.3.6. Başakşehir İlçe Eğitim İstatistikleri

Başakşehir Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼n¼n internet sayfasından alınan bilgiler, aşağıda tabloda g¼sterilmiřtir.

Tablo 13: Başakşehir İlçe Eğitim İstatistikleri

Başakşehir İlçe İstatistikleri	
SBS İl Sıralaması	8
Derslik Sayısı	1566
Öğrenci Sayısı	62342
Öğretmen Sayısı	2606
Derslik Başına D¼řen Öğrenci Sayısı	
İlköğretim	44
OrtaÖğretim	27
Mesleki ve Teknik Eğitim	65

Kaynak: <http://basaksehir.meb.gov.tr/> (27.07.2012)

Tablo 14: Okuma Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (6 +Yaş) - 2011

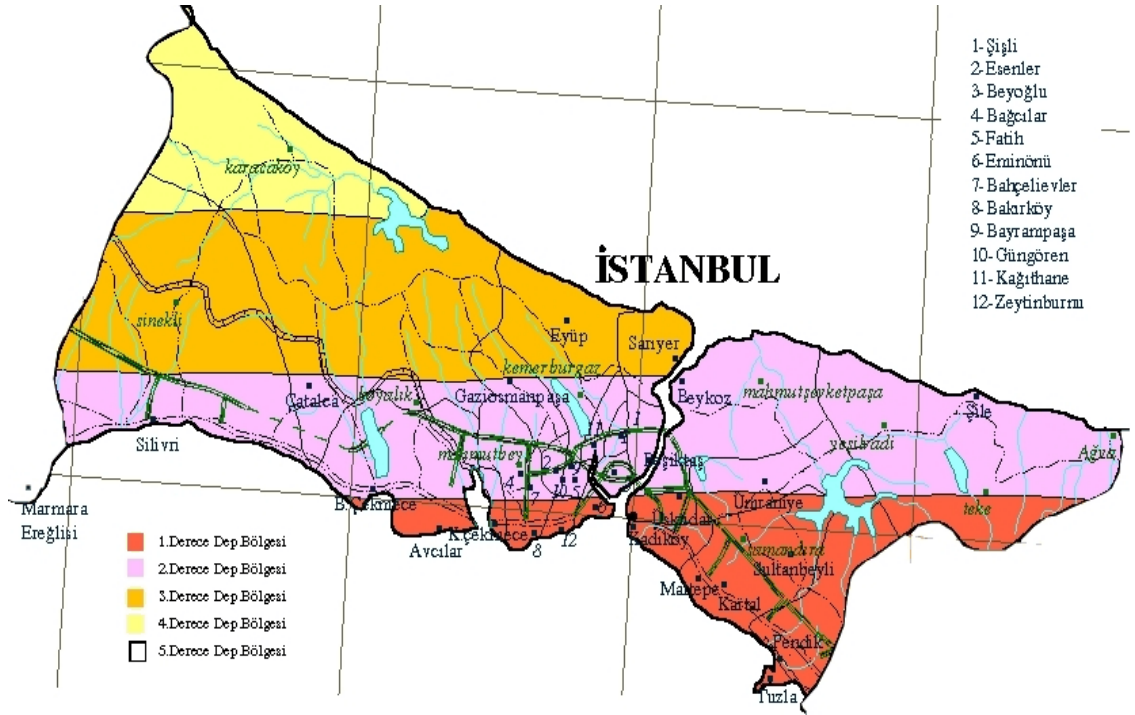
	Toplam					
	Türkiye	Oran	İstanbul	Oran	Başakşehir	Oran
Okuma yazma bilmeyen	3.171.270	4,73	340.665	2,78	5.945	2,40
Okuma yazma bilen	61.889.739	92,31	11.358.093	92,64	228.280	92,20
Bilinmeyen	1.984.626	2,96	561.370	4,58	13.375	5,40
Toplam	67.045.635		12.260.128		247.600	

Kaynak: TÜİK, 2011 Yılı, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi.

5.3.7. Başakşehir İlçesi Deprem Konumu

Türkiye genç volkanik etkinliklerin sık rastlandığı orojenik, aktif, tektonik Akdeniz kuşağın üzerinde yer almaktadır.¹⁸⁹

Başakşehirin güneyinde, Marmara Denizi içinde Kuzey Anadolu fay hattının kuzey kolu geçmektedir. Bu fay hattı bölge için en büyük deprem potansiyelini oluşturmaktadır. Kırık hatlar boyunca oluşan depremler, şiddetleri ve sayılarına göre sınıflandırılarak değişik deprem bölgeleri ayırt edilmiştir. Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü dereceden tehlikeli deprem kuşakları ile tehlikesiz bölge olmak üzere beş deprem bölgesi bulunmaktadır. Başakşehir İlçesi 2. Derece deprem bölgesi alanında kalmaktadır.¹⁹⁰



Şekil 2: İstanbul Deprem Haritası

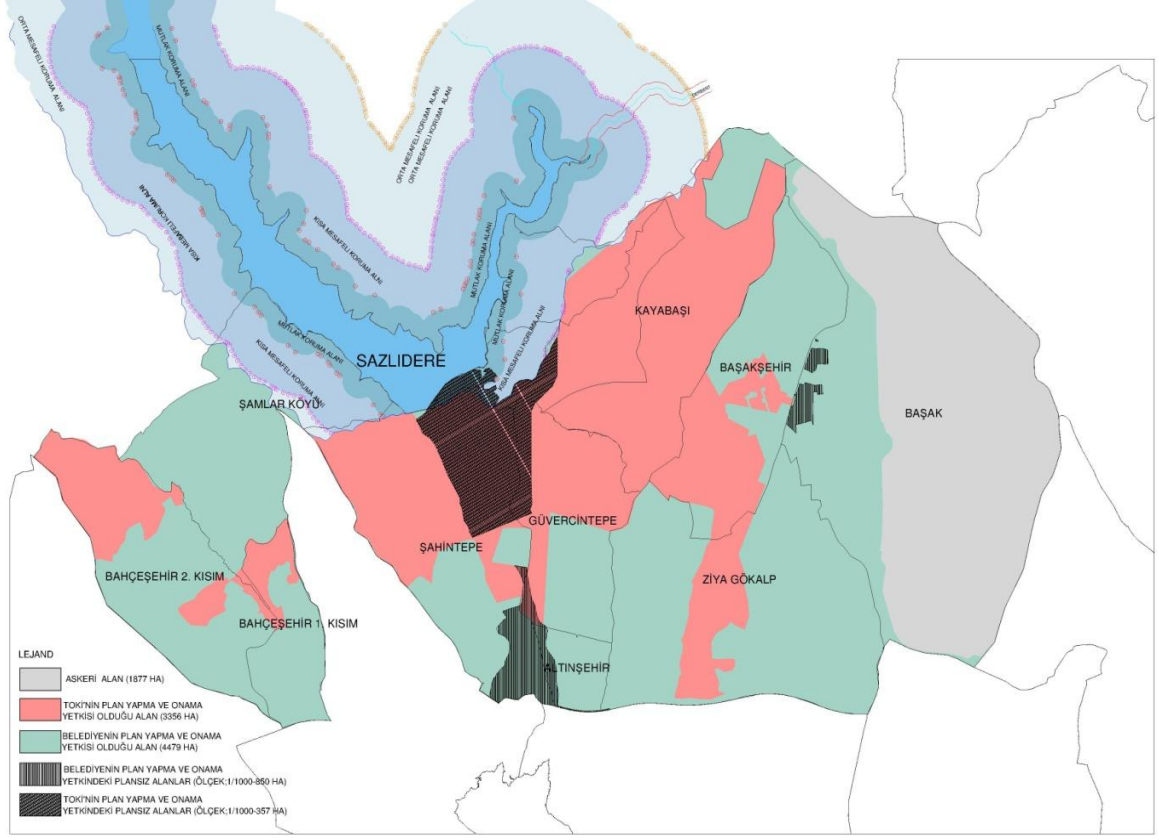
Kaynak: <http://www.e-sehir.com/turkiye-haritasi/istanbul-deprem-fay-hatti-riskharitasi.html> (01.09.2012)

¹⁸⁹ Çetin Şener, A. Remzi Erdoğan ve M. Emin Özgüler, "Türkiye'deki Jeotermal Alanların Araştırılmasında Jeofizik Çalışmalar",

http://www.mta.gov.tr/v2.0/dairebaskanliklari/bdt/kutuphane/mtadergi/107_11.pdf(01.09.2012)

¹⁹⁰Başakşehir Belediyesi, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, (Yayınlanmamış Notlar) (20.07.2012)

5.3.8. İmar ve Plan Durumu



Şekil 3: Başakşehir İlçesi İmar ve Plan Durumu

Kaynak: Başakşehir Belediyesi, Plan ve Proje Müdürlüğü, Temmuz 2012.

5.4. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planı

Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Planı, 102 sayfadan oluşmaktadır. Stratejik planda, stratejik planlama ve yönetim, belediyelerde stratejik planlama, Başakşehir ilçesi ve Başakşehir belediyesi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra belirlenen stratejik planlama ekibi tarafından yapılan, paydaş analizi, mevcut durum analizi (SWOT), İç çevre analizi, geleceğe bakış çalışmalarına yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmalar göz önünde bulundurularak Başakşehir Belediyesi'nin misyonu, vizyonu ve ilkeleri belirlenmiş ve Başakşehir Belediyesi'nin gelecek 5 yıl içerisinde çalışmalarını yoğunlaştıracağı 3 stratejik alan içerisinde toplam 18 stratejik amaç tespit edilmiştir. Belirlenmiş olan stratejik amaçlara yönelik hedefler, her bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla projeler ve bu projelerin gerçekleştirilme zamanları ve performans kriterleri tablolar halinde sıralanmıştır.

5.4.1. Stratejik Plan Modeli

Yapılan incelemeler sonucunda Başakşehir Belediyesi stratejik planlarının yasal zorunluluklar nedeniyle ve ayrıca stratejik planın gerekliliğine de inanıldığı, ilçe halkına daha kaliteli, daha fazla hizmet üretebilmek ve kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak amacıyla hazırlandığı söylenebilir. SP ekibi titizlikle belirlendiği söylenmektedir. SP ekibine gerekli olan eğitim verilip ve stratejik bilinci oluşturulmaya çalışılmış. DPT tarafından hazırlanmış olan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda da yer aldığı gibi kamu kurumları stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmeti alabilirler. Başakşehir Belediyeleri stratejik plan hazırlık aşamasında bu danışmanlık hizmetini almıştır. Alınan bu danışmanlık hizmeti bilgilendirme toplantıları, eğitimler ve anket yapılması hususunda olmuş. Danışmanlık desteği alınmış bu sayede sürecin hızlanmasına katkı sağlanmıştır. Danışmanlık hizmeti yöntem, süreç ve eğitim ile sınırlı tutulup, planların içeriğine müdahale edilmemiş, yol gösterici olduğu ifade edilmiştir.

Başakşehir Belediyesi'nde uygulanan stratejik planlama modelinin aşamaları; üst yönetimin desteği ile stratejik planlama ekibinin oluşturulması, durum analizi

çalışmaları, stratejik alanlar, stratejik amaçlar, stratejik amaçlara yönelik hedef faaliyetleri ile performans göstergeleri şeklinde oluşturulmuştur. Başakşehir Belediyesi Stratejik Plan çalışmaları, bir başkan yardımcısı, Mali Hizmetler Müdürü, Fen İşleri Müdürü, Halkla İlişkiler Müdürü, iki planlama şefi ve bir personelin ortak çalışmalarıyla gerçekleştirilmiştir. Mali Hizmetler Müdürlüğü'nün koordine edildiğinde, Halkla İlişkiler Müdürlüğü, paydaşlar ile irtibatı sağlamak amacıyla, Fen İşleri Müdürlüğü, yatırımcı müdürlük olmasından dolayı, İki planlama şefi ise bölgeyi iyi bildikleri için ekibin içinde görev almışlardır. Stratejik plan çalışmalarını yürütmek ve koordine etmek üzere yedi kişilik proje ekibi oluşturulmuş ve bir danışmanlık firması uzmanlarının desteği ile Başakşehir Belediyesi stratejik planı hazırlanmıştır.

5.4.2. Paydaş Analizleri

Vatandaşın algı ve beklentisini ölçmeye yönelik olarak ilçe genelinde anketi yapılmıştır.¹⁹¹

¹⁹¹Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s. 16.

Tablo 15: Başakşehir Belediye Başkanlığı İ ve Dış Paydaşları

BAŞAKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI			
Önceliklendirilmiş Paydaş Tablosu			
Öncelik Sırası	Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş / Müşteri	Neden Paydaş
1	Başakşehir Halkı	Müşteri (Yararlanıcı)	Hizmeti alanlar olması nedeniyle yararlanıcılardır
2	Sivil Toplum Kuruluğu	Dış Paydaş	Hizmetin üretilmesini dolaylı etkiledikleri nedeniyle dış paydaştır
3	Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları	Dış Paydaş	
4	Resmi Kurum ve Kuruluşlar	Dış Paydaş	Hizmetin üretilmesine doğrudan yada dolaylı katkı sağladıkları için dış paydaştır
5	Muhtarlar	Dış Paydaş	Hizmetin üretilmesini dolaylı etkiledikleri için dış paydaştır
6	Esnaf ve Ticarethaneler	Dış Paydaş	
7	Belediye Personeli	İç Paydaş	Hizmeti üretmekle görevli olduklarından i paydaştır
8	Belediye Meclisi	İç Paydaş	Hizmeti planlama, organize etme, kontrol etme, örgütleme ve koordinasyon görevlerini yerine getirmesi nedeniyle İ Paydaştır.
9	Özel Kurum ve Kuruluşlar	Dış Paydaş	Hizmetin üretilmesini dolaylı etkiledikleri nedeniyle dış paydaştır
10	Üst Yönetim	İç Paydaş	Hizmeti planlama, organize etme, kontrol etme, örgütleme ve koordinasyon görevlerini yerine getirmesi nedeniyle İ Paydaştır.
11	Diğer Belediye Yöneticileri	İç Paydaş	
12	Belediye Encümeni	İç Paydaş	

Kaynak: Başakşehir Blediyesi 2010-2014 yılı Revize Edilmiş Stratejik Plan

5.4.3. Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizinde, stratejik planda bir belediyenin yapacağı öncelikleri ortaya koyar. Başakşehir Belediyesi'nde mevcut durumun daha iyi belirlenmesi amacıyla stratejik planlama ekibi tarafından Başakşehir ilçesi ve Başakşehir Belediyesi hakkında detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Stratejik planda Başakşehir ilçesinin kent ve bölge içindeki konumu, doğal yapı, demografik yapı, kültürel yapı, ekonomik yapı, sağlık ve kent planlama gibi başlıkları içeren genel bilgilere yer verilmiştir. Başakşehir Belediyesi'nin tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri ve mevzuat, kurumun faaliyet alanları, paydaş analizi, kurum içi analiz (kurumun içyapısı, görev ve yetkileri, insan kaynakları, mali yapı, kurumsal kültür, teknolojik düzey) ve çevre analizini içeren durum analizi DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama kılavuzu esas alınarak büyük bir özen ve titizlikle hazırlanmıştır.

5.4.3.1. Başakşehir Belediyesinin Güçlü-Zayıf Yönleri ve Fırsatlar-Tehditler Analizi (GZFT)

Çevreden kaynaklanan olumsuzlukların en aza indirilmesi ve çevredeki fırsatlardan en üst düzeyde yararlanılması kurumun başarısı için çok önemlidir. Çevre sunduğu olumsuzluklar ve fırsatlar ile kurumu her zaman etkiler. Dolayısıyla GZFT analizinde fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca kurumun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek iç ortamdan kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi de GZFT analizinde büyük bir gerekliliktir. Yapılan tüm bu analizler sonucu elde edilen veriler stratejik alanların, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında önem arz etmektedir.

5.4.3.1.1. Başakşehir İlçesinin Güçlü Yönleri

Başakşehir belediyesinin güçlü yönleri, stratejik plandan baktığımızda,¹⁹²

¹⁹² Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 18.

- İlçenin terminale, havaalanına yakınlığı bölgeyi konumu itibariyle oldukça avantajlı hale getirmektedir.
- Organize Sanayi Bölgesinin varlığı ilçeye canlılık kazandırmaktadır. Ticaret ve sanayi ilçe ekonomisi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir.
- Başakşehir genç ve canlı bir ilçedir. Nüfusunun üçte biri 15 yaşın altındaki çocuklardan oluşurken, çalışma çağındaki nüfus olarak kabul edilen 15-64 yaş grubundaki nüfusun toplam nüfus içindeki payı %65 civarındadır. Organize Sanayi Bölgesinin varlığı ile birlikte bölge işgücü ve istidam olanakları açısından avantajlıdır.
- İlçe arazilerinin bol ve planlanabilir olması ilçe açısından çok önemli bir güçtür. Bölge her türlü yerleşim ve yatırıma yer açılabilir yapıya sahiptir. Henüz yapılaşmanın tamamlanmamış olması ve İstanbul'un Avrupa yakasında bu tarafa doğru büyümesi; Başakşehir'in kullanılması gereken güçlü yönleridir.

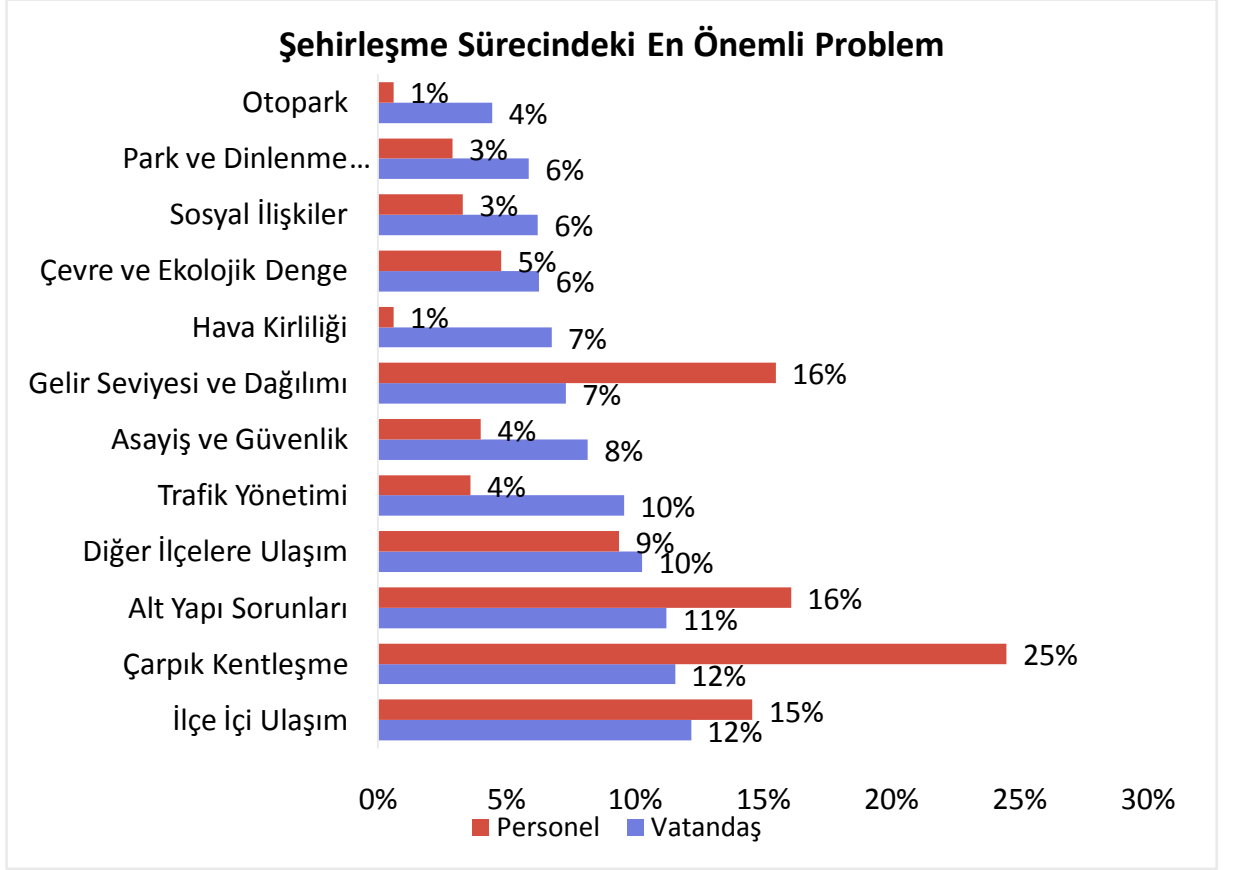
5.4.3.1.2. Başakşehir İlçesinin Zayıf Yönleri

Başakşehir belediyesinin zayıf yönleri, stratejik plandan yer almıştır, analize baktığımızda;¹⁹³

- İlçedeki 3 bölgenin de farklı kültür ve gelirlere sahip olması, özellikle bazı mahallelerin gelişmemiş olması öncelikli sorun olarak ifade edilmiştir. Bu mahallelerde altyapı sorunları ve temel belediyeçilik hizmetlerinin yetersiz kalması ilçenin başlıca sorunudur. Bu bölgelerdeki temizlik, altyapı, üstyapı ve toplu taşıma gibi hizmetlerin bir an önce düzene kavuşturulması gereklidir.
- Mahalleler arası entegrasyon oldukça zayıftır. Bölgedeki vatandaşlar için bilinçlendirme, meslek edindirme gibi eğitimler yetersizdir.
- İlçede ulaşım açısından ciddi eksiklikler olduğu belirtilmiştir. Kent içi ve kent dışına ulaşım imkanları oldukça yetersizdir.

¹⁹³ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 18.

- İlçe arazilerinin yatırıma elverişli olması bölge açısından avantaj oluştururken bir diğer avantajı da şehir planlaması açısından uygunluğudur.



Şekil 4: Şehirleşme Sürecinde En Önemli Problem

Kaynak: Başakşehir Belediyesi 2010-2014 Yılı Stratejik Plan

5.4.4. İç Çevre Analizi

Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları, Belediyenin Görev ve Sorumlulukları, Belediyenin Yetkileri ve İmtiyazları, Belediyenin Organları, Belediye Teşkilatı, Organizasyon Şeması, Başakşehir Belediyesi Başkan Yardımcıları, Başakşehir Belediyesi Müdürlükleri, Müdürlük Görev ve Faaliyetleri ve Personel Yapısına değinilmiştir.

5.4.5. Geleceğe Bakış

Çeşitli kurum ve kuruluş temsilcileri ile yapılan görüşmelerden çıkan sonuçlara göre, Başakşehir ilçesinde “Yaşam Merkezi” vizyonu ile hareket edilmesi ifade edilmektedir. Genel olarak bakıldığında Başakşehir ilçesinin planlaması orta bölge haricinde büyük oranda tamamlanmıştır. Orta bölgede de şehir planlamasının yapılması, gerek altyapı gerekse üstyapı projeleri sayesinde temel hizmetlerde eşitlik sağlanarak belli bir seviyeye getirilmesi gerekmektedir.¹⁹⁴

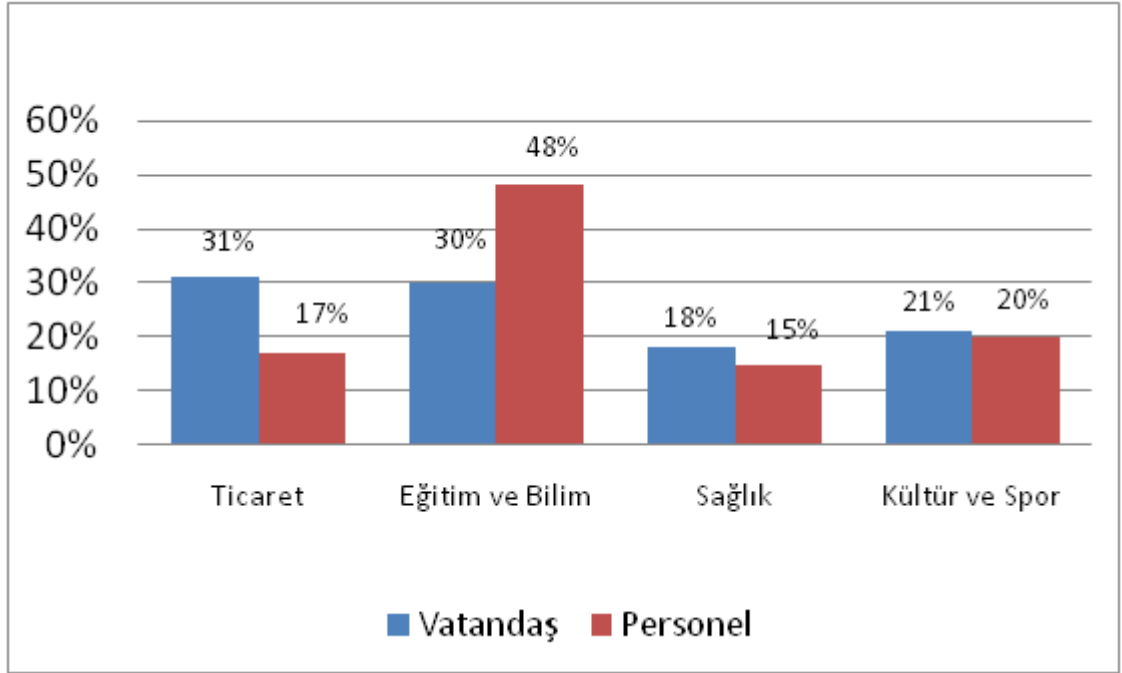
İlçe, yapısı itibariyle 3 bölgeden oluşmaktadır ve her bölgenin farklı ihtiyaçları, farklı beklentileri vardır. Düzenli yapılaşmış bölgelerde sosyal ve kültürel ihtiyaçlar ön plana çıkarken, orta bölgeler gerçek anlamda belediyeçilik ile ilk defa tanışacak alanlardır. Kentin sosyal ve fiziki dokusu, vizyonu açısından göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁹⁵

Organize sanayi bölgesinin varlığı ilçe ekonomisi açısından çok önemli olduğu gibi, istihdam açısından da bölgeye avantaj sağlamaktadır.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s.54.

¹⁹⁵ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s.54.

¹⁹⁶ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s.54.



Şekil 5: Yapılan Anket Sonucu (Gelecekte Nasıl Bir Başakşehir Olmalı?)

Kaynak: Başakşehir Belediyesi 2010-2012 yılı Stratejik Plan

Vatandaş algısı ve beklentisi anketi kapsamında, Başakşehir’de yaşayan vatandaşlara gelecekte Başakşehir’in nasıl bir şehir olması gerektiğine yönelik görüşleri sorulmuştur. Buna göre ankete katılan vatandaşlar için Başakşehir’in Ticaret Kenti olması gerektiğini düşünenler 1. sırada, Eğitim ve Bilim Kenti olması gerektiğini düşünenler 2. sırada ve Kültür ve Spor Kenti olması gerektiğini düşünenler ise 3. sırada yer almaktadır. Bununla birlikte personel arasında Başakşehir’in Eğitim ve Bilim Kenti olması yönünde düşünenler 1. sırada iken, Kültür ve Spor Kenti olması gerektiğini ifade edenler 2. sırada, Ticaret ve Sanayi Kenti olmalıdır diyenler ise üçüncü sırada yer almaktadır.¹⁹⁷

5.4.5.1. Nüfus Projeksiyonu

Şehrin nüfus artışı hızını bugüne kadar seyreden doğal nüfus artışı ve toplu konutlardan kaynaklanan nüfus artışı belirlemektedir.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s.54.

¹⁹⁸ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s.56.

5.4.5.2. Başakşehir Belediyesi'nin Misyonu

Başakşehir Belediyesi misyon, vizyon ve ilkeleri kısa ve sade biçimde belirtilmiştir:¹⁹⁹

Misyon:

“Tüm Başakşehirli’lerin çağdaş belediyeçilik hizmetlerinden en yüksek derecede ve eşit biçimde yararlandığı, birlikte huzur içinde yaşadığımız bir kent oluşturmak.”

Başakşehir Belediyesi'nin varlık nedeni olan misyonu çağdaş belediyeçilik ve hizmetlerin eşit sunulması şeklinde ifade edilmiştir. Başakşehir belediyesinin misyonunda eşitliği ve huzuru vurguladığını görmekteyiz. Bilindiği gibi yerel yönetimlerin varlık nedeni belde halkına hizmet sunmaktır. Dolayısıyla belediyeler hizmetlerini bütün vatandaşlarına adil ve eşit bir şekilde sunmalıdır.

5.4.5.3. Başakşehir Belediyesi'nin Vizyonu²⁰⁰

Vizyon:

“İstanbul’un sosyal, kültürel ve ekonomik hayatıyla bütünleşmiş, planlı ve düzenli şehircilik anlayışıyla herkesin yaşamayı tercih edeceği, İstanbul’un modern yüzü Başakşehir’i kurmak.”

Başakşehir Belediyesi “Belediyeçilikte herkesin yaşamayı tercih edeceği ve İstanbulun modern şehri olmak şeklinde belirtmiştir. Başakşehir ilçesinde planlı yapılar: Bahçeşehir, Başak ve Başakşehir Mahallerinde bulunmaktadır. Plansız ve kaçak yapılar ise orta bölgesinde bulunan mahallerinde yapılmıştır. Başakşehir Belediyesi plansız ve kaçak yapılan yapılarında zaman içinde planlı yapılara dönüşmesini vizyonunda vurgulamıştır.

¹⁹⁹ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 57.

²⁰⁰ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 57.

5.4.5.4. Başakşehir Belediyesi'nin İlkeleri

- Karar alma, uygulama ve eylemlerde şeffaflık
- Vatandaş ile olan ilişkilerde dürüstlük
- Kurum içi yönetimde ve ilçeyi ilgilendiren kararlarda katılımcılık
- Hizmetlerin temin ve sunumunda yerindelik ve ihtiyaca uygunluk
- Uygulamalarda adalet ve tarafsızlık, hizmette eşitlik
- Belediye faaliyetlerinde vatandaş memnuniyetine odaklılık
- Hizmetler ile ihtiyaçlar ve vatandaşlar ile iletişim tutarlı olmalıdır
- Hizmetlerde geçici çözümler ve anlık kararlar yerine süreklilik esasını hareket
- Belediyede yürütülen her faaliyette yüksek performansın dikkate alınması
- Belediye kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik
- Üretilen hizmetlerde engelli vatandaşların dikkate alınması

5.4.6. Başakşehir Belediyesi'nin Stratejik Alan, Amaç ve Hedefleri

Başakşehir Belediyesi stratejik planlama çalışması kapsamında paydaş görüşleri ve belediye başkanının vaatleri doğrultusunda belediyenin iç ve dış kaynakları analiz edilerek ulaşılmak istenen stratejik amaçlar belirlenmiştir. Bu alanlar, 1. Kentsel çalışmalar, 2. Sosyal çalışmalar, 3. Kurumsal gelişim; olmak üzere toplamda üç tanedir. Ayrıca stratejik alanlara bağlı amaçlar kurumun misyonu, vizyonu doğrultusunda ve ilkeleri ile uyum sağlayacak şekilde belirlenmiştir.²⁰¹

Stratejik Alanlar aşağıda gösterilmiştir.²⁰²

- 1: Kentsel Çalışmalar
- 2: Sosyal Çalışmalar
- 3: Kurumsal Gelişim

²⁰¹ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 61.

²⁰² Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 61.

5.6.1. Stratejik Alan

5.6.1.1. Kentsel Çalışmalar

Kentsel Çalışmalar konusunda 6 adet stratejik amaç şekillenmiştir ve bu stratejik amaçlar aşağıda gösterilmiştir.²⁰³

Stratejik Amaçlar

- 1) İlçemizin modern kent yaşamıyla birlikte sosyo kültürel standartlarını yükseltmek
- 2) İlçenin teknik altyapı ve üstyapı sistemlerini kentsel gelişmeye paralel olarak revize etmek ve yeni sistemlerin kurulmasını sağlamak
- 3) Planlı modern bir şehir oluşturmak
- 4) Trafiğin akıcılığını sağlamak ve ulaşım olanaklarını geliştirmek
- 5) Yarım Burgaz Mağaraları'na hak ettiği tarihi değeri kazandırmak
- 6) Yaşanabilir ve temiz bir çevre oluşturmak

Kentsel çalışmalar stratejik alanının altında bulunan stratejik amaçların her birini gerçekleştirmeye yönelik hedefler aşağıda görülmektedir.

5.6.1.2.Sosyal Çalışmalar

Sosyal Çalışmalar Alanında 8 adet Stratejik Amaç bulunmaktadır. Bu stratejik Amaçlar kapsamında düşünülen proje ve faaliyetler aşağıda görülmektedir.²⁰⁴

Stratejik Amaçlar

- 1) Daha güvenli yaşam alanlarının oluşturulması ve sürdürülmesine yönelik müdahale kapasitesini arttırarak asayiş ve güvenliğe destek olmak
- 2) İlçedeki sosyal dengeyi desteklemek için işsizlikle mücadele etmek

²⁰³ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s. 62.

²⁰⁴ Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s. 75.

- 3) İlçemizdeki sportif faaliyetleri desteklemek
- 4) Kentte yaşayan engelli ve diğer dezavantajlı vatandaşların kent hayatı ile bütünleşmesini sağlamak
- 5) Kentte yaşayanların sosyal entegrasyonunu sağlamak için sosyal yardımlarda bulunmak
- 6) Ticari hayatı düzenlemek ve gelişimine destek olmak
- 7) Vatandaşın sağlığını her türlü tehlikeden korumak
- 8) Vatandaşın sosyal ve kültürel hayatını desteklemek

5.6.1.3. Kurumsal Gelişim

Kurumsal Gelişim 3 adet Stratejik Amaç'tan oluşmuştur. Bu stratejik Amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olan hedefler aşağıdaki tablolarda görülmektedir.²⁰⁵

Stratejik Amaçlar

- 1) Belediye hizmetlerini hızlı ve kaliteli yürütmek
- 2) Belediyenin hizmet üretme gücünü arttırmak
- 3) Birlikte yönetim anlayışının belediye yönetiminde fiili olarak kullanılmasını sağlamak
- 4) Vatandaşın memnuniyetini arttırmak için yürütülen hizmetlerden haberdar olmasını sağlamak ve ilçenin imajını güçlendirmek

5.7. İzleme ve Değerlendirme

Bir çok kurumda olduğu gibi, Başakşehir Belediyesi'nde de uygulama da en çok ihmal edilen alanlardan birisi de izleme ve değerlendirme olmuştur. Başakşehir Belediyesi'nde stratejik plan yapıldıktan sonra, hedeflerin stratejik plana uygun olarak gerçekleştirildiğini İzleme ve değerlendirme konusunda yetersiz kalmıştır. Stratejik planın başarısını ölçme sağlıklı bir izleme değerlendirme sisteminin

²⁰⁵ Başakşehir Belediyesi 2010-2014 yılı Stratejik Plan, s. 88.

kurulması ile doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla izleme ve değerlendirme birimi kurulmalıdır.

Erkan Karaarslan'nın ifadesi ile;

İzleme değerlendirme için aşağıda belirtilen sistemler kurulmalıdır;²⁰⁶

- İzleme ve Değerlendirme El Kitabı; Stratejik planın izlenmesine yönelik bir el kitabı hazırlanmalı ve izleme değerlendirme bu el kitabında ilan edildiği üzere ve buradaki kriterlere uygun bir şekilde yürütülmelidir.
- İzleme ve Değerlendirme Birimi; Mali hizmetler biriminin alt birimi olarak "İzleme ve Değerlendirme" alt birimi kurulmalıdır.
- Raporlama; İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde beş temel raporlama yapılmalıdır. Bu raporlar, ilgili dönemler itibarıyla "İzleme ve Değerlendirme" başlığı altında verilen ilerlemeler, sapmalar ve nedenleri, düzeltici önlemlere ilişkin öneriler, çevresel faktörlerin incelenmesini ve uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsamalıdır. Bu raporlar; yıllık ilerleme raporu, faaliyet raporu, ara dönem raporu, tamamlanma raporu ve özel raporlardır.

5.8. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planın Olumlu Yönleri

Başakşehir Belediyesinin yapmış olduğu stratejik plan analizimizde olumlu yönler tespit edilmiş. Bunlar:

1. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yayımlanan stratejik planlama kılavuzu kapsamında çalışmalar yürütülmüştür.
2. Paydaş analizi ve Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Tehditler-Fırsatlar (GZFT Analizi) yapılmıştır.
3. Çevre analizi kapsamlı yapılmıştır.
4. İzleme ve değerlendirme çalışmasının yöntemleri belirlenmiştir.

²⁰⁶ Erkan Karaarslan, " Stratejik Planın Taşınması Gerekli Unsurlar" s. 5, <http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/71.pdf> (08.09.2012)

5. Stratejik alan ve temel ilkeler belirlenmiştir.

5.9. Başakşehir Belediyesi Stratejik Planın Olumsuz Yönleri

Başakşehir Belediyesinin yapmış olduğu stratejik plan analizimizde olumsuz yönler tespit edilmiş ve bunlar aşağıda yer almıştır.

1. Müdürlük bazında amaç ve hedef belirlenmiştir.
2. GZFT analizi ile faaliyetler arasında ilişki zayıf kurulmuştur.
3. Personel alımı bir faaliyet görülmemesi gerekir.
4. Danışmanlık hizmeti alımı, alımın bir yöntemidir, bir faaliyet değildir.
5. Kaynak kısmında sponsor ifadesi yerinde bir ifade değildir.

5.10. Genel Olarak, Belediyelerde Yapılan Stratejik Planların Uygulama Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar ve Çözüm Önerileri

1) Kamu kurumlarının stratejik plan farkındalığı gerek mevzuat alt yapısı açısından gerekse yöneticilerin aktif desteğinin olmamasından bu alandaki farkındalık geliştirilememiştir. Bu nedenle stratejik plan çalışmaları yasal zorunluluk kaygısıyla yürütülmektedir. Stratejik plan çalışmalarının kamu kurumları tarafından sahiplenilmesi ve sisteme dahil edilmesi zaman alacağı düşünülmektedir.

2) Stratejik plan yapılması sürecinde belediyelerde yeterli ve yetkin personel olmadığı için danışman firmalara yaptırılmaktadır. Ancak stratejik planla ilgili mevzuatta danışmanlık faaliyetlerinin yöntem, süreç ve eğitim çalışmaları ile sınırlı tutulması ilkesi benimsenmiştir. Dolayısıyla belediye personelinde çalışma sürecine daha aktif katılımı için görev verilmeli ve yetkin personel yok ise bu konuda hizmet içi eğitim alınması gerekmektedir.

3) İzleme ve değerlendirme komisyonlarının yetkilerinin yaptırım yapma gücü yok. Yaptırım yapma gücü verilir ise, izleme ve değerlendirmede karşılaşılan olumsuzlukların giderilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınması ve sisteminin düzeltilmesinin sorgulanması konusu öngörülmüyor.

- 4) Geleceğe yönelik bildirim ortaya konulması (vizyon) veya amaç/hedef belirlenmesi, üstünkörü yapılmakta, plan çalışmaları kapsamında yapılması gereken Güçlü Yönler Zayıf Yönler Tehditler Fırsat Analizinden (GZFT Analizi), mevcut durum analizinden ya da paydaş analizinden geleceğe yönelik sonuçlar çıkarılmıyor.
- 5) İdareler faaliyet raporlarında yalan beyanlarda bulunabiliyor. Bazı birimler yapmadıkları işleri farklı yapılan işlerin içinde yaptıklarını gösteriyorlar. bundan dolayı daha sık kontrol edilmeliler. Diğer taraftan, mevzuat açısından müdürlük bazlı stratejik plan ve performans programı çalışması öngörülmediği halde, müdürlük bazında faaliyet raporu hazırlanma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu durumda idare bazında amaç, hedef ve gösterge, müdürlük bazında da hesap verilebilirlik gibi çelişkili bir durum söz konusu olabilmektedir. İlgili mevzuatında müdürlük faaliyet raporunun kaldırılması yerinde bir düzenleme olacaktır.
- 6) Belediye yöneticisi siyasidir ve bundan dolayı kendi parti politikalarını da uygulamak zorunda kalıyor. Dolayısıyla Stratejik Plana konulmayan bir faaliyette gerçekleştirebiliyorlar.
- 7) Belediyelerde Stratejik Plan içinde olmayan ve öngörülemez durumlarda olabiliyor. Örneğin; Van depremzedelerine belediyeler tarafından yapılan yardımlar gibi. Stratejik Planın esnek olması ve her yıl güncellenmesi gerekiyor.
- 8) Belediye olarak öncelikleri, teknik analizlere dayanılarak oluşturulmamaktadır. Ayrıca, belde ile ilgili istatistikî karşılaştırmalar, akademik çalışmalar veya inceleme/araştırma sonuçları plan çalışmalarında değerlendirilerek, Belediye faaliyetlerinin şekillenmesi sağlanamamaktadır.
- 9) Stratejik plan çalışmalarında kullanılan kavramlar belediyeler tarafından yeterince anlaşılammış, kavram kargaşası ve kurulması gerekli ilişkiler kurulamamıştır. Örneğin, yapılan GZFT Analizinden yararlanarak, hangi faaliyetleri yaparak güçlü yönlerini koruyacağını, hangisini yaparak zayıf yönlerini gidereceğini belirlememektedir.

10) Stratejik planlamayla ilgili mevzuat 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 2006 yılında ülkemize kazandırılmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı da 2006 yılında plan çalışmaları için kılavuz yayımlamıştır. Ancak, söz konusu kılavuz güncellenmediği gibi tüm kamu kurumlarını kapsayacak şekilde oldukça genel hazırlanmıştır. Bu durum uygulamaların standartlaşmasını engellemektedir.

11) 2006 yılında yürürlüğe giren plan çalışmalarının etkin yürütülüp yürütülmediğini denetleyecek olan Sayıştay mevzuatı, 2011 yılının sonunda Kanun düzeyinde, 2011 sonunda ise Yönetmelik düzeyinde değiştirilmiştir. Söz konusu değişiklikler kapsamında düzenlilik denetim rehberi yayımlanmış ancak performans denetim rehberi henüz yayımlanmamıştır. Dolayısıyla, 5018 sayılı Kanun ile getirilen stratejik yönetim anlayışı (plan-program-bütçe-faaliyet raporu) uluslararası denetim standartlarına göre denetlenmemektedir. Kamuoyuna bu yönde rapor sunulmamaktadır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Demokrasi, insan hakları konularındaki gelişmeler, iç göçler sonucu yaşanan hızlı kentleşme, hızlı değişim, hizmetlerde halka dönüklük, halkın yönetime katılımının artması en önemlisi de kamu kaynaklarını kullanmada etkinlik ve verimliliğin sağlanmasının tartışılmaya başlanması sonucunda yerel yönetimlerin önemi arttırmıştır.

Yapılan reformlar arasında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile getirilen kurumsal düzeyde stratejik planlamadır. Hızlı kentleşme, toplumsal gelişmeler, demokratikleşmenin yayılması, vatandaş odaklılığın artması, kentsel sorunların büyümesi, göç olgusu, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanamaması, alt yapı yetersizliğinin sorunlara yol açması, vatandaş şikayetlerinin artması, kaliteli hizmet beklentisi, kaynak sıkıntısı gibi pek çok sorunla karşı karşıya kalan yerel yönetimleride stratejik plan yapmaya yöneltmiştir. 2005 yılında değişen Belediye Kanunu ile de belli koşullar altında belediyelerin stratejik plan yapmaları zorunlu hale getirilmiştir.

Stratejik planlama, sistemimize yeni girmesinden dolayı kamuda stratejik plan birikimlerinin henüz oluşmadığı görülmektedir. Yasal olarak, il özel idaresi, belediye, Kamu Mali Yönetimi Kontrollü Kanunu ile yerel idarelerden ve kurumlardan stratejik plan yapmaları istenmektedir. Kamu, stratejik planı ile yeni tanışmasına karşılık, özel sektörde ciddi plan tecrübesi bulunmaktadır.

Stratejik planlama bir defa yapılarak tamamlanan çalışma değildir. Zamana bağlı yenilenen, güncellenen, gözden geçirilen faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle stratejik planı yapan yerel idarenin stratejik planı, uygulamayı sisteme dahil etmelidir. Durumsal yaklaşımdan, stratejik yaklaşıma geçiş sağlanmalıdır. Bu geçiş gelecek referanslı yönetim anlayışına sahip olmak, idareyi kendi koşulları içinde rakipleri ve benzerleri ile karşılaştırarak rekabetçi bir temelde ele almak, bütüncül, entegre bir planlama anlayışı taşımak anlamına gelmektedir.

Yeni mevzuatta plan yapma ve uygulama sorumluluğu yerel idarelerde vali ve belediye başkanlarına verilmektedir. Geleneksel bürokrasinin işlediği yerel idarelerde stratejik planların uygulanması hem kararlılık hem de liderlik gerektirecektir. Yöneticilerin sık değişmesi ve farklı bakış açıları nedeniyle stratejik planların uygulanma ihtimalleri yüksektir. Bunu önlemenin yolu yerel idarelerde bağımsız stratejik plan izleme ve değerlendirme kurulu oluşturmaktan geçmektedir.

Stratejik planın varlığını sürdürme uygulama ve sisteme dahil edilme başarısına bağlıdır. Buda stratejik planın kendi içinde oluşturulan mekanizmalar ile sağlanmalıdır. Stratejik plan yerel idare liderlerinin kişisel tercihlerinden çıkarılarak kurumlaşması gerekmektedir. Kurum içinde bağımsız izleme-denetleme kontrol bölümü yer almalıdır.

Birçok belediyede olduğu gibi Başakşehir Belediyesinde de Stratejik Plan yapıldıktan sonra İzleme ve değerlendirme birimi kurulmadığı için belirlenen amaçların, hedeflerin ve stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunu takip etmekte zayıf kalmıştır.

Kent Konseyleri 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 26313 sayılı Kent Konseyi Yönetmeliği'ne dayanarak kurulmuş yapılardır. Kent konseyleri stratejik plana uygun örgütlenmeleri halinde izleme görevini yerine getirebilir. Ancak, kent konseyi yönetiminin mahalli idareden bağımsız hale getirilmesi gerekiyor ki objektif olabilsin.

Stratejik planla hedeflenen hizmetin daha etkin sürdürülmesine yönelik sonuçlar Başakşehir Belediyesinde değerlendirilmiştir. Belediye kurumsal bir kapasite yaratarak plan-program-bütçe ilişkisini kurarak kaynaklarını etkin kullanmaya ve bütçesini plan ve programıyla uyumlu olacak şekilde hazırlamaya başlamıştır.

KAYNAKÇA

Kitap ve Makaleler

Anayurt, Ömer. **Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları**, 6. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s. 250.

Aktel, Mehmet. “Yerel Yönetimlerde Özürlülere Yönelik Uygulamalar”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar**, s. 227.

Aygün, Zehra. **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Kum Saati Yayınları, 2010, s. 82-83.

Ayman Güler, Birgül. **Yerel Yönetimler**, İmge Kitapevi, 3. Baskı, 2006, s. 11.

Büyük Larouse, **Sözlük ve Ansiklopedi**, Milliyet Gazetecilik A.Ş., s. 125332.

Erdem, İsmail. **Yerel Siyaset ve Belediyecilik**, 1. Baskı, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2011, s. 15.

Ergun, Turgay ve Aykut Polat, **Kamu Yönetimlerine Giriş**, TODAİYE Yayını, Sevinç Yayınevi, Ankara, 1984, s. 215.

Güney, Salih. “**Yönetim ve Organizasyon**”, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2011, s. 310.

Keleş, Ruşen. **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, 7. Baskı, Cem Yayınları, İstanbul, 2011, s. 24-25.

Keleş, Ruşen. **Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar**, Kent Basımevi, İstanbul, 1993, s. 232.

Nadaroğlu, Halil. **Mahalli İdareler**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim, 2001, s. 20.

Narinoğlu, Ahmet. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama**, Ekim 2009, Mart Matbaacılık, Birinci Basım, s. 210.

Nuri Tortop vd. **Mahalli İdareler**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, 2008, s. 16.

Özden, P. Pınar. “Belediyelerin Sosyal Programları ve Kentsel Yenileme”, **Yerel Yönetimler üzerine Güncel Yazılar**, s. 203.

Püsküllüoğlu, Ali. **Türkçe Sözlük**, 1. Basım, Can Yayınları, 2007, s. 760.

Steiner, George Albert. **Strategic Planing: What Every Manager Must Know**, Newyork: Free Press, 1989, Aktaran: Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, Ankara, İnkılap Kitapevi, 1997, s. 101.

Touraine, Alain. **Demokrasi Nedir?**, Yapı Kredi Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2004, (Çev: Olcay Kunay), s. 12.

Tekeli, İlhan. **Belediyecilik Yazıları**, Kent Basımevi, 1992, s. 3.

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, Milliyet, 1992, s. 1170.

Ulusoy, Ahmet ve Tekin Akdemir, **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayın, Ankara, 2001, s. 33. Aktaran: Tortop vd. a.g.e., s. 17-18.

Yeniçeri, İnce. s. 24, Aktaran: Erol Mütercimler, **Stratejik Düşünme**, 1. Basım, Alfa Yayınevi, 2006, s. 47.

Yayınlanmamış Tezler

Aktan, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, Aktaran, Yavuz Özberk, “Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2007, s. 3.

Aksu, Mualla Bilgin, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 7, Aktaran: Bülent Okumuş, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2007, s. 14.

Arcagök, M. ve Sait Bahadır Yörük, Esin Oral, Umut Korkmaz (2004), Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda Öngörülen Düzenlemeler”, **Bütçe Dünyası**, Sayı: 18, İlkbahar, Aktaran: Yunus Köse, Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Türk Kamu Mali Yönetim Sistemine Etkileri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Sakarya Üniversitesi, SBE, Eylül, 2008, s. 5.

Atmaca, İ. Levent. “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Kocaeli Üniversitesi, SBE, 2007, s. 84.

Gözlükaya, Türkay. Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Pamukkale Üniversitesi, SBE, 2007, s. 8.

Çakır, Atilla. Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, **(Yayınlanmamış Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi)** Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2008, s. 14-05.

Çevik, Hüseyin. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, Aktaran: Lütfi Özcan, **Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, SBE, 2006, s. 15.

Çilingiroglu, Ayhan. **Planlı Kalkınma Serüveni Türkiye’de Planlama Deneyimi (Panel)**, İstanbul, 2003, Bilgi Üniversitesi Yayını, Aktaran: Aygül Hazanay, **Yerel Yönetimlerde Planlama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin Üniversitesi, Mersin, 2006, s. 7.

Diamond, J. and Liddle, J. “Management of Regeneration, Choices, Challenges and Dilemmas”, **Routledge**, London and New York, 2005, Aktaran: Sefa Çetin, **Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi, SBE, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) 2007, s. 8.

Dudka, Solomon. Dagmar, **Ölçülür Reklam Sonuçları için Reklam Hedeflerini Tanımlamak**, (Çev. Haluk Mesci) 2. Baskı, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, 2002, Aktaran: Şaban Aslan, **Stratejik Planlama Kavramı ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye’deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2008, s. 35.

Erdem, Aybike. **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin Üniversitesi, SBE, 2006, s. 66.

Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaa, İstanbul, 2003, s. 58. Aktaran: Hatice Tosunoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 14.

Geofrey, Lewis. **Dildeki Osmanlı Mirası**, L.Carl Brown, **İmparatorluk Mirası**, 306-307 (Haz: Elçin Genç) İstanbul, 2000, Cubran Mes'ud, er-Raid, Beyrut 1967, Aktaran: Yaşar Avcı, Arapça Kökenli Osmanlıca Sözcükler, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Yüzüncü Yıl Üniversitesi, SBE, Van, 2006, s. 40.

Hasan Çoban, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1997, Aktaran: Sezai Öztop, Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2007, s. 36-37.

John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, Aktaran, Gündüz Şan, Stratejik Planların Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2008, s. 34.

Karadağ, Ahmet. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Maliyetleme Boyutu (Örnek Uygulama ve Bir Elektronik Ftm Modeli Önerisi), **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** İstanbul Üniversitesi, SBE, 2007, s. 9.

Kiraz, Murat. Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Gazi Üniversitesi, EBE, Ankara, 2007, s. 37.

K. Yılmaz. “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, 2003, s. 50-51. Aktaran; Atakan Genç, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE, İstanbul, 2007, s. 39.

Küçük, Yalçın. **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, 4. Basım, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1985, s. 15-16. Aktaran: Ferhat Özcan, Türkiye’de Ulusal Planlama Anlayışında Dönüşüm: 1980 Sonrası Sürecin Dinamikleri Üzerine Bir

Değerlendirme, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2008, s. 4.

Mulgan, G. **The Art of Public Strategy, Chapter 2: What Is the Public Strategy?**, Oxford University Pres., 2009, Aktaran: Nazife Demirhan, Uluslararası Uygulamalar Işığında Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi ve Türkiye Uygulaması, **(Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi)** 2010, s. 3.

Nadaroğlu, Halil. **Mahalli İdareler**, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s. 31, Aktaran: Fulya Solmaz, Belediyelerde Yönetime Katılım Açısından Bilgi Edinme Hakkı Uygulaması ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 7.

Narinoğlu, Ahmet. Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Çağ Üniversitesi, SBE, 2006, s. 67.

Ülgen Hayri ve Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, No:113, s. 57, Aktaran: Aybike Erdem, Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** SBE, 2006, s. 69.

Saran, Ulvi. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Atlas Yayınları, Ankara, 2004, s. 291, Aktaran: Ümit Şahin, Belediyelerde İç Denetim, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 37.

Şentürk, Faruk Kerem. Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Akdeniz Üniversitesi, SBE, 2010, s. 11-12.

Yılmaz, Osman. **Kamu Maliyesine Yeni Bakış (Stratejik Planlama ve Kamusal Örgütlerde Esneklik Arayışları)**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 144,

Aktaran: Tuğba Muslu, Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama (Stratejik Plan Uygulamasında Ümraniye Belediyesi Stratejik Planı Örneği) **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2012, s. 1-2.

Yılmaz, K. “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, 2003, s. 50-51, Aktaran: Atakan Genç, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Yıldız Teknik Üniversitesi, FBE, İstanbul, 2007, s. 39.

Yılmaz, Osman. “Bir Kamu yönetimi Reformu için Strateji Seçenekleri”, **Planlama Dergisi**, 2002, 42. yıl Özel Sayısı, s. 21-29, Aktaran: Onur Ünlü, Kamuda Stratejik Planlama Dönemi: Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2007, s. 49.

Yüce, Barış. Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Sakarya Üniversitesi, FBE, 2007, s. 9.

Yılmaz, Kutluhan. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, s. 67, Akın Marşap, Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları, YA/EM Bildiriler Kitabı, s. 92, Aktaran: Şentürk, a.g.e., Aktaran: Şan, Gündüz. Stratejik Planları Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 7.

Yıldırım, Selahattin. **Yerel Yönetim ve Demokrasi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, 2. Baskı, IULA-EMME Yayınları, İstanbul, 1994, s. 33. Aktaran: Burcu Ergin, Belediyelerde Yönetime Katılım ve Zeytinburnu Belediyesi Kent Konseyi Uygulaması, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi, SBE, 2008, s. 4.

Sunum, Rapor ve Dergiler

Başakşehir Belediyesi, İmar ve Şehircilik Müdürlüğü, (Yayınlanmamış Notlar)
(20.07.2012)

Erarslan, Taner. “Belediyelerde Süreç Yönetimi”, **Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi**, Ekim-Kasım 2009, Sayı: 738-739, Birleştirilmiş Sayı, Basım Tarihi: 09.12.2009, s. 58.

David, F. (1997). **Strategic Management**, New Jersey: Prentice Hall International Inc. ve Galloway, I. D. (1990). Strategic Management in Public Sector Research, Organizations: A Critical Review. **International Journal of Public Sector Management**, III, 1. ve Jauch, L. R. ve Glueck, W. F. (1989). **Strategic Management and Business, Policy**, NewYork: Mc Graw Hill. ve Pearce, J. ve Robinson, R. (1997). **Strategic Management Formulation, Implementation and Control**, USA: Mc Graw Hill Companies Inc., Aktaran: Sumru Oyma, Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, **Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Muhasebe Genel Müdürlüğü**, Ankara, Haziran 2009, s. 7-8.

Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İz Yayıncılık, 1994, s. 9, Aktaran: Ali İhsan Özeroğlu, “Küçülen Dünyada Büyümek”, **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 7. Sayı, 2012, s. 33.

Francisco R. Sagasti, “National Development Planning in Turbulent Times: New Approaches and Criteria for Institutional Desing”, **World Development**, Vol.16, No.4, 1988, s. 432, Aktaran: Cevdet Yılmaz, Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları, **Amme İdaresi Dergisi**, Mart, 1999, s. 85-86.

Göymen, Korel. “Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu” Bürokratik Yönetim Geleneği’nden “Çekingen” Yerel Yönetişime, **Yerel Yönetimler Kongresi**, Aralık 2004, Biga/Çanakkale, s. 34.

Grant, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1991, Aktaran: Ahmet Seviçin, “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlu Pınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006. s. 120.

Keleş, Ruşen. **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1998, Aktaran: Serkan Çınarlı, ABD’ de Yerel Yönetimin Ana Hatları, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, 2011, s. 2.

Özden, Kemal. ve Melek Zorlu, “Yerel Yönetimlerde Açılım: 1580 sayılı Belediye Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu arasındaki Farklar”, **Yerel Siyaset Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 36, Ocak 2010, s. 39.

Türkoğlu, İrfan. **Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması**, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009, s. 18.

Yaşamış, Firuz Demir. “Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi ve Planlamasının İlkeleri ve Yöntemleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, Mart, 1992, s. 135.

Özeroğlu, Ali İhsan. “**Stratejik Planlama**” (Yayınlanmamış Ders Notları) s. 5.

Yıldız, Mete. “Yerel Yönetimler ve Demokrasi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 4, Temmuz 1996, s. 1.

İnternet Kaynakları

Başakşehir Belediyesi **2010-2014 yılı Stratejik Plan**, s. 8,

<http://test.basaksehir.bel.tr/upload/tr/dosya/dokumanyonetimi/1/19042011121537-1.pdf> (10.05.2012)

Binici, Muhammed Fatih. **Vizyon ve Misyon Nedir?**, 2002, s. 2,

<http://www.belgeler.com/blg/6dw/vizyon-ve-misyon-nedir> (02.05.2012)

Bozkurt, 2005, Aktaran: Ahu Erdoğan, **Vizyon Nedir? Misyon Nedir?**, Etkili Vizyon ve Misyon Oluşturmak, <http://www.makalemarketi.com/is-dunyasi/insan-kaynaklari/1376-vizyon-ve-misyon.html> (02.05.2012)

Çelebi, Işın, **Stratejik Yönetim**, 2012, s. 9-10,

http://www.celebiconsulting.com/stratejik_yonetim.pdf (07.02.2012)

Erkan, Volkan. **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, Ankara, 2008, s. 2,

<http://www.sp.gov.tr/documents/KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf> (21.03.2012)

G. Budak, **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Kapital, İstanbul, 1995, Aktaran:

İsmail Bircan, **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, s. 15,

<http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> (30.04.2012)

Gözler, Kemal. “5018 ve 6085 Sayılı Kanunlarda Bazı İdare Hukuku Terimlerinin Yanlış Kullanımı Üzerine”, s. 844, <http://www.law.ankara.edu.tr/dergi/AUHF-60-04/AUHF-60-04-gozler> (08.09.2012)

Karaarslan, Erkan. “Stratejik Planın Taşınması Gerekli Unsurlar” s. 5,

<http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/71.pdf> (08.09.2012)

Karaarslan, Erkan. “Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama” s. 4,
<http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/68.pdf> (08.09.2012)

Mardin, Ş. **Türk Modernleşmesi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, Osborne, D. ve Gaebler, T.(1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is Şener, Çetin. A. Remzi Erdoğan ve M. Emin Özgüler, “Türkiye'deki Jeotermal Alanların Araştırılmasında Jeofizik Çalışmalar”,
http://www.mta.gov.tr/v2.0/dairebaskanliklari/bdt/kutuphane/mtadergi/107_11.pdf(01.09.2012)

Transforming the Public Sector, Plume, New York., Aktaran: Hasan Canpolat, İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi, **Maliye Dergisi**, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010, s. 4,
http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/159/HasanCANPOLAT.pdf (02.05.2012)

Ünsal, Nezir. “Stratejik Planlama Süreci, Misyon- Vizyon”, Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Sunum**: Slayt, 47. / <http://www.belgeler.com/blg/1p0l/misyon-vizyon-amac-hedef-stratej> (08.09.2012)

Taştan, M. “Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri”, 2007,
www.humanresourcesfocus.com. Aktaran: İlhami Söyler, **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)**,
http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/152/ilhami_soyler.pdf (30.04.2012)

Tecim, Vahap. Stratejik Yönetim, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sunum**, Slayt: 9,
http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik_Yonetim.pdf (05.02.2012)

Thompson, Arthur. A. Jr. , Strickland, A. J., “Strategic Management”, University of Alabama, 1999, Aktaran, Kutluhan Yılmaz, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik

Planlama Uygulaması, **Sayıştay Dergisi**,

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf> (30.04.2012)

T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi, <http://www.todaie.gov.tr/duyuru/dtr-tnt.htm>

(27.07.2012)

Yüksel, Fatih. “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, s. 1,

<http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU2MDUwMDU2>

(20.07.2012)

http://www.kadikoy.bel.tr/_uploads/File/kadikoybelediyesi_2010-2014_stratejik_plan.pdf (02.05.2012)

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/SisliBelediyeSP20072009.pdf> (02.05.2012)

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/istanbulkucukcekmeceSP0611.pdf> (02.05.2012)

<http://www.pendik.bel.tr/bpi.asp?caid=965&cid=5345> (02.05.2012)

<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/IstanbulSilivriBelediyesiSP1014.pdf> (02.05.2012)

http://www.bcekmece.bel.tr/yuklemeler/stplan/Buyukcekmece_Belediyesi_2010_y%C4%B1%C4%B1_Stratejik_Plan.pdf (02.05.2012)

<http://www.zeytinburnu.bel.tr/Document/FileManager/StratejikPlan.pdf> (02.05.2012)

<http://www.istanbul.net.tr/istanbul-Rehberi/Dosyalar/bolumler/basaksehir/7/65> (01.09.2012)

<http://basaksehir.meb.gov.tr/> (27.07.2012)

<http://www.e-sehir.com/turkiye-haritasi/istanbul-deprem-fay-hatti-riskharitasi.html>
(01.09.2012)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Yerel_y%C3%B6netim (05.08.2012)

<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/VizyonIlkeler/Pages/VizyonMisyonIlke.aspx>
(02.05.2012)

http://www.luksankara.com/ankara_buyuksehir_belediyesi.asp (02.05.2012)

<http://www.diyarbakir-bld.gov.tr/documentviewer.aspx?id=40> (02.05.2012)

Mevzuatlar

T.C. Anayasası

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5393 Sayılı Belediye Kanunu

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

442 Sayılı Köy Kanun

5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu

5449 Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında
Kanun

4541 Şehir ve Kasabalardaki Mahalle Muhtar ve İhtiyar Kurulları Tüzüğü

Kent Konseyi Yönetmeliği

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında
Yönetmelik