

**Belediye ve İl Özel İdareleri Stratejik
Planlarının Karşılaştırılması**
Habibe ÇETİN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. İsa SAĞBAŞ
Haziran, 2009
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BELEDİYE VE İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK
PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Hazırlayan
HABİBE ÇETİN

Danışman
Doç.Dr. İSA SAĞBAŞ

AFYONKARAHİSAR 2009

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Belediye ve İl Özel İdareleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/15/2009

İMZA

Habibe ÇETİN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı : Doç.Dr.İsa SAĞBAŞ

Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr.Gülsüm Gürler HAZMAN

: Yrd.Doç.Dr. Ethem Kadri PEKTAŞ

Maliye anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Habibe ÇETİN'in, "Belediye ve İl Özel İdareleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılması" başlıklı tezi 15/06/2009 tarihinde, saat 11:00'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

ÖZET

BELEDİYE VE İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Habibe ÇETİN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI

Haziran 2009

Tez Danışmanı: Doç.Dr. İsa SAĞBAŞ

Stratejik yönetim ve planlama kamu kuruluşlarının, amaçlarını ve hedeflerini saptayarak, planlı ve programlı hareket etmesini sağlar. Şeffaf, katılımcı, kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanan bir yerel yönetim için stratejik plan oldukça gereklidir.

Bu çalışmada belediyelerin ve il özel idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve görülen olumlu ve olumsuz yönler örnekleriyle açıklanmıştır. Bu amaçla her bir coğrafi bölgeden bir il seçilmek kaydıyla 7 il özel idaresi ve belediyenin stratejik planları tarafımızdan geliştirilen 10 kriter kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Stratejik planda olması gereken unsurlar göz önünde bulundurularak bir karşılaştırma ve puanlama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Hakkari'nin en başarılı il özel idaresi ve belediye stratejik planını hazırladığı tespit edilmiştir. Afyonkarahisar'ın en başarısız il özel idaresi stratejik planına, Nevşehir'in ise en başarısız belediye stratejik planına sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmamızın bulguları gelecekte daha başarılı yerel yönetim stratejik planlarının hazırlanmasında yön gösterici olarak kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik plan, belediyeler, il özel idareleri

ABSTRACT

COMPARING STRATEGIC PLANS OF MUNICIPALITIES AND SPECIAL PROVINCIAL ADMINISTRATIONS

Habibe ÇETİN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF PUBLIC FINANCE**

JUNE 2009

Advisor: Assoc.Prof.Dr. İsa SAĞBAŞ

Strategic management and planning determine the purpose and aims of public administrations for a planned and programmed management. A strategic plan is a necessary tool for a transparent, effective, efficient and participatory local government.

This study examines the strategic plans of municipalities and special provincial administrations comparatively. The findings show that the positive and negative features of the strategic plans with many examples. The strategic plans of 7 provinces from 7 geographical regions are examined under 10 criteria.

The strategic plans are compared and graded based on the main properties of strategic plans which ought to be included in the plans. The results show that Hakkari has the most successful strategic plan among all special provincial administrations, while Afyonkarahisar has the worst plan. Nevşehir is the most successful among municipalities, Hakkari is again the best. The findings of this study could be utilized in preparing better strategic plans in future.

Key words: Strategic plan, municipalities, special provincial administrations

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında bana her türlü desteği ve olanağı sağlayan, yol gösteren Doç.Dr. İsa SAĞBAŞ hocama, bugünlere gelmemde her türlü maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve hep yanımda olan sevgili aileme, tezin hazırlanmasında bana destek olan sevgili eşim Arş. Grv. Sedat ÇETİN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

HABİBE ÇETİN

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. STRATEJİ	3
2. STRATEJİK YÖNETİM	4
2.1. STRATEJİK YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	5
2.2. STRATEJİK YÖNETİMDE KAVRAMLAR	6
2.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	7
2.4. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI.....	7
2.5. TÜRKİYE’DE STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİMİ	9
3. STRATEJİK PLANLAMA	10
3.1. STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
3.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	12
3.2.1.Durum Analizi	13
3.2.2.SWOT Analizi.....	14
3.2.3.Misyon	18
3.2.4.Vizyon	18

3.2.5.Amaç ve Hedef	19
3.2.6.Stratejiler	20
3.2.7.Faaliyet ve Projeler	21
3.2.8.İzleme	22
3.2.9.Performans Ölçme ve Değerlendirme	23

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KENT YÖNETİMİ

1. KENT YÖNETİMİ	25
2. TÜRKİYEDE STRATEJİK KENT YÖNETİMİ HAKKINDA KANUNİ DÜZENLEMELER	27
2.1. KAMU MALÎ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU	27
2.2. BELEDİYE KANUNU	28
2.3. İL ÖZEL İDARE KANUNU	29
3. YASAL DÜZENLEMELERİN KENT YÖNETİMİNE SAĞLADIĞI KATKILAR	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARŞILAŞTIRMALI STRATEJİK PLAN ANALİZİ

1. ÖRNEKLEME KONUSUNDA TEMEL KAVRAMLAR	34
1.1. EVREN	34
1.2. ÖRNEKLEME	35
2. ÖRNEKLEME DİZAYNI SÜRECİ	35
2.1. ARAŞTIRMA EVRENİNİN TANIMLANMASI	35
2.2. ÖRNEKLEME ÇERÇEVESİNİN BELİRLENMESİ	35
2.3. ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ	35
2.4. UYGUN ÖRNEKLEME TEKNİĞİNİN BELİRLENMESİ	36
2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	36

3. İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK PLANLARI	38
3.1. RİZE İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI	38
3.2. NEVŞEHİR İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI	40
3.3. ŞANLIURFA İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI.....	42
3.4. AFYONKARAHİSAR İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI.....	45
3.5. OSMANİYE İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI.....	48
3.6. HAKKARİ İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI	50
3.7. ÇANAKKALE İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI.....	53
4. BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARI	56
4.1. RİZE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	56
4.2. NEVŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI	58
4.3. ŞANLIURFA BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	60
4.4. AFYONKARAHİSAR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	63
4.5. OSMANİYE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	66
4.6. HAKKARİ BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI	68
4.7. ÇANAKKALE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	70
5. STRATEJİK PLANLARIN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	72
5.1.İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMA ANALİZİ.....	72
5.1.1.Paydaş Listesi	72
5.1.2.Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	74
5.1.3.Paydaşların Önceliklendirilmesi	75
5.1.4.Stratejik Planlama Ekibi	76
5.1.5.SWOT Matrisi	77
5.1.6.Mevcut Durum (Misyon)	79
5.1.7.Hedefler (Vizyon)	79

5.1.8.Faaliyetler.....	80
5.1.9.Performans Ölçütü	81
5.1.10.İlgili Birim	82
5.1.11.İl Özel İdarelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi	82
5.2.BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMA ANALİZİ.....	84
5.2.1.Paydaş Listesi.....	84
5.2.2.Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	85
5.2.3.Paydaşların Önceliklendirilmesi	86
5.2.4.Stratejik Planlama Ekibi	87
5.2.5.SWOT Matrisi	88
5.2.6.Mevcut Durum (Misyon)	88
5.2.7.Hedefler (Vizyon)	90
5.2.8.Faaliyetler.....	90
5.2.9.Performans Ölçütü	91
5.2.10.İlgili Birim	92
5.2.11.Belediyelerin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi.....	93
5.3.BELEDİYE VE İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	95
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	97
KAYNAKÇA	100

TABLULAR DİZİNİ

		Sayfa No
Tablo1	Stratejik Planlama Süreci	12
Tablo 2	Rize İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	39
Tablo 3	Nevşehir İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	41
Tablo 4	Şanlıurfa İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	44
Tablo 5	Afyonkarahisar İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	46
Tablo 6	Osmaniye İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	49
Tablo 7	Hakkari İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları	52
Tablo 8	Çanakkale İl Özel idaresi Stratejik Plan Unsurları	54
Tablo 9	Rize Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	57
Tablo 10	Nevşehir Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	59
Tablo 11	Şanlıurfa Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	61
Tablo 12	Afyonkarahisar Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	64
Tablo 13	Osmaniye Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	67
Tablo 14	Hakkari Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	69
Tablo 15	Çanakkale Belediyesi Stratejik Plan Unsurları	71
Tablo 16	Puanlar ve Açıklamaları	72
Tablo 17	İl Özel İdareleri Puanlama Tablosu	82
Tablo 18	İl Özel İdareleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılması	83
Tablo 19	Belediyeler Puanlama Tablosu	93
Tablo 20	Belediye Stratejik Planlarının Karşılaştırılması	94
Tablo 21	Belediye ve İl Özel İdareleri Stratejik Planlarının Karşılaştırılması	96

GİRİŞ

Günümüzdeki hızlı gelişimlere paralel olarak toplumsal alanda büyük değişim ve gelişimler görülmektedir. Topluma en etkili ve verimli şekilde hizmet etmeyi amaçlayan kamu yönetimleri gelişen çağa ayak uydurarak kendini yenileyebilmeli ve ihtiyaçlara zamanında, doğru bir şekilde karşılık verebilmelidir.

Kamu kuruluşları gücünü toplumdaki alan, topluma kaliteli ve etkin bir hizmet vermek amacıyla kurulan yapılardır. Yaşanan değişim ve gelişimler beraberinde toplumun beklentilerinin artmasına, farklı ihtiyaçların doğmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler beraberinde de kamuda bir değişim ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bir anlamda toplum özel sektörden beklediği hizmet kalitesini kamu kuruluşlarından da bekler hale gelmiştir.

Kamu kuruluşları, bulunduğu noktayı iyi analiz ederek ulaşmayı arzu ettiği noktayı belirleyen, amaçlarını ve hedeflerini saptayan, planlı ve programlı hareket eden, topluma hizmet etmeyi temel alan, gelişmelere açık, şeffaf, katılımcı, kaynaklarını ihtiyaçları doğrultusunda etkin ve verimli şekilde kullanan, hantal bir yapı olmaktan çıkarak etkin ve verimli çözüm yolları geliştiren bir yapıda olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek ise stratejik planlama ve yönetimle mümkün olmaktadır. Stratejik planlama genel olarak bir yapının misyonunu, amaçlarını, hedeflerini belirlemesini sağlayan bir süreçtir.

Kamu kuruluşlarının 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu” ile birlikte stratejik plan hazırlaması zorunlu hale getirilmiştir. Yapılan yasal düzenlemelerle her kamu kuruluşunun stratejik plan hazırlaması sağlanmış ve bu sayede önünü net olarak görebilen, sorun üreten değil, sorunlara çözüm olabilen, tamamen topluma hizmet odaklı bir yapının oluşması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı belediyelerin ve il özel idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlamaların benzer ve farklı yönlerinin tespit edilmesi, stratejik planlama konusunun ilgili birimler tarafından ne derecede kavrandığının belirlenmesi, hazırlanan stratejik planlamalarda yapılan yanlışların ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden büyükşehirler hariç olmak üzere kota örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 7 adet il seçilmiştir.

Seçilen her ilin belediyesinin ve il özel idaresinin hazırladığı stratejik planlar kendi aralarında, ayrıca diğer belediyelerin ve il özel idarelerinin stratejik planlarıyla benzer ve farklı yönleri karşılaştırılmış, görülen yanlışlar örnekleriyle verilmiş ve puanlama yöntemiyle en başarılı stratejik planlama tespit edilmiştir.

Çalışmada birinci bölümde strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik planlama ve yönetimle ilgili temel kavramlardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde stratejik kent yönetimi, kent yönetimiyle ilgili kanuni düzenlemeler ve sağladığı faydalardan bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde karşılaştırmalı stratejik plan analizi yapılmıştır. Bu kapsamda il özel idareleri ve belediyelerin hazırlamış oldukları stratejik planları kendi aralarında incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Ayrıca her il için belediye ve il özel idaresi stratejik planları karşılaştırılmıştır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında belediyelerin ve il özel idarelerinin stratejik planlarında karşılaştığımız ortak noktalardan bahsedilmiştir. Ayrıca değerlendirme sonucunda en iyi il özel idaresi stratejik planı ve en iyi belediye stratejik planı belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetimin özellikleri, stratejik yönetimde kavramlar, stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim araçları, stratejik planlama, stratejik planlamanın temel özellikleri ve stratejik planlama süreci kavramları geniş bir şekilde açıklanacaktır.

1. STRATEJİ

Strateji kelimesi Latince “Yol, Çizgi, Nehir Yatağı” anlamlarına gelmektedir. Askeri anlamı ise eski yunan general “Strategos”un adından türetilmiştir ve bu generalin askeri bilgisine atıfta bulunulmuştur. Osmanlıcası “Sevk-ül Ceyş” olan strateji, askeri anlamda kullanılmış olup askeri birlikleri en uygun şekilde yerleştirme ve hareket ettirme sanatı demektir.

Askeri bir kökene sahip olan strateji, askeri birliklerin belirli bir plan içerisinde bir amaca uygun olarak konumlandırılmasıdır. Bir savaşta amaç zafer kazanmaksa; zafere giden yolda başarının elde edilebilmesi için içinde bulunulan durum ve şartların iyi değerlendirilmesi gerekir. Aynı zamanda atakta bulunulacaksa dış durum karşısında çıkabilecek olayları önceden tespit ederek bunlara uygun çözüm önerileri sunulabilmelidir.

Zamanla strateji farklı alanlara da yayılarak ekonomi, siyaset, politika alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Sosyoloji alanında 1930’lı yıllarda gündeme gelmiş ve strateji kavramı çerçevesinde kişilerin birbiri üzerinde üstünlük sağlayabilmeleri için izlediği yolları incelenmiştir. Erel (2006)’ya göre strateji, işletmeyi sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, işletmeye faaliyet serbestliği sağlayan ve amaçlarını seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemi olarak tanımlamıştır. İşletme ve yönetim alanında strateji, kurum ve kuruluşların içerde etkinliğinin artırılabilmesi, dışarıda ise rekabet gücünü artırarak piyasada yerini sağlamlaştırabilecek yol haritaları edinebilmesi olarak ele alınmıştır.

Öztop (2007:11-12) stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki biçimde belirlemiştir:

1. Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
2. Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur.
3. Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler.
4. Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
5. Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
6. Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.
7. Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.

2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Genç, 2007:2).

Aktan'a (2008) göre stratejik yönetim tanımı şu şekildedir: "Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir." Barry'den (1986:10) aktaran Aktan'da (2008) stratejik yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır: "Stratejik yönetim bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz eder." Akyürek (2005)'e göre stratejik yönetim, bir kuruluşun uzun vadeli olarak performansını belirleyen yönetime ilişkin kararlar dizisi olarak tanımlanmıştır.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları birbiri ile karıştırılmamalıdır. Stratejik planlama stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır.

2.1. STRATEJİK YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin fonksiyonel yönetim ve proje ya da program yönetiminden farklı temel özellikleri şu şekilde belirlenmiştir (Öztop, 2007:19-20).

Bu özellikler:

- a) Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir işlevidir: Tüm olarak örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir işlevidir.
- b) Geleceğe yöneliktir ve örgütün uzun dönemli amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde örgütün nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.
- c) Stratejik yönetim, örgütü açık bir sistem olarak görür: Örgütler, içinde buldukları çevresel faktörlere ve dış etkilere maruz kaldıkları için bir bütün olarak ele alınır. Bu nedenle tüm değişimler örgütleri yakından ilgilendirir.
- d) Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- e) Stratejik yönetim, örgütün kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: Örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- f) Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.
- g) Stratejik yönetim, örgütün amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır ve örgütün amaçlarıyla toplumun çıkarlarını birlikte ele alır.

h) Stratejik yönetim, örgütün farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar.

2.2. STRATEJİK YÖNETİMDE KAVRAMLAR

Stratejik yönetimde aşağıda belirtilen kavramlar sıkça kullanılır:

- a) **Vizyon:** Vizyon örgüt liderinin gelecekte başarmak istediği düşüncelerin tamamıdır. Vizyon stratejik yönetimde önemli bir yere sahiptir. Çünkü elde edilmesi istenilen stratejiler vizyonun etrafında şekillenmektedir.
- b) **Misyon:** Bir işletmenin toplumda üstlendiği rol ve bu rol doğrultusunda faaliyetlerini göstermesidir. İşletmenin yapmak istediği bu faaliyetlerdeki kaynak tahsisini oluşturacağı stratejilerle belirler.
- c) **Politika:** Politikalar stratejik faaliyetleri yerine getirirken, diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken, uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Politika bir stratejiyi meydana getiren bileşenler ve bileşen güçler olarak açıklanabilir.
- d) **Amaç:** İşletmenin uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır. Amaçlar işletmelerin stratejilerine yol göstermektedir. İçinde esnekliği, ulaşılabilirliği, tutarlılığı, kabul edilebilirliği ve anlaşılır olma özelliklerini barındırmalıdır.
- e) **Hedef:** Amaçları gerçekleştirebilmek için genellikle ölçülebilen özellikler taşıyan ve etkinliğin belirlenmesinde rol oynayan verilerdir. Hedefler belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için yapılan kısa dönemli aktivitelerdir.
- f) **Taktik:** Stratejiye nazaran daha kısa dönemleri, hedefleri ve düşünceleri kapsayan bir uygulamadır.
- g) **Plan:** Amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yolların kararlaştırılması yani neyin nasıl yapılacağıın tespit edilmesidir. Genellikle hesap edilmiş ve rakamlandırılmış ileriye yönelik bir uygulamadır. Stratejinin ise yazılı olmadığı durumlar söz konusu olabilir.
- h) **Program:** Uygulamaya alınacak faaliyetlerin yerinin, zamanının ve süresinin kimin tarafından yapılacağıının belirlenmesidir (Genç, 2007:12).

2.3. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Bu aşamalarda gerçekleştirilen bazı aktiviteler bulunmaktadır.

- a) **Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması:** Üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik analizler yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.
- b) **Stratejilerin Uygulanması:** İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji planlarının uygulaması yapılır.
- c) **Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi:** Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Kısa dönemde sağlanan sonuçlar iş görenin organizasyona bağlılığı, uyumu, yeterliliği ve maliyet etkisidir. Uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlar ise iş görenin ve toplumun refahının artması ve organizasyonun etkinliğinin sağlanmasıdır (Öztop, 2007:20-21).

2.4. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Aşağıda stratejik yönetim araçları verilmiştir. Stratejik yönetim içerisinde en önemli aşama SWOT analizidir. SWOT analizi sayesinde örgütün iç ve dış durum analizi yapılmaktadır.

a) SWOT Analizi

SWOT İngilizce “strength (güçlü yön)”, “weakness (zayıf yön)”, “opportunity (fırsat)”, “threat (tehdit veya tehlikeler)” kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur¹. SWOT analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış

¹ SWOT analizi yerine bazı Türkçe kaynaklarda Türkçe ilk harflerin baş harfleri olan GZTF'nin tercih edildiği görülmektedir. Tezimizde SWOT analiz kavramı tercih edilerek kullanılmıştır.

durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “İç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra ise “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

b) Portföy Analizi

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: Mckinsey Matrisi, Pazar rekabet matrisi, Boston danışmanlık şirketinin geliştirdiği büyüme-Pazar payı matrisi, Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi gibi.

c) Q-Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

d) Senaryo Analizi

Senaryolar gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

e) Vizyon-Misyon Bildirisi

Vizyon bildirisi organizasyonda amaçların ve ilkelerin bildirilerde yer aldığı yazılı bir dokümanlardır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenin ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren yazılı bir belgedir.

f) Arama Konferansı

Arama konferansında beyin fırtınası denilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “Ortak Görüş”ler üzerinde sonuca ulaşmaya çalışılır. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda yapılır.

g) Delphi Tekniği

Organizasyonda bir sorunun çözümlü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir.

h) Nominal Grup

Grup üyelerini bir konu hakkındaki fikirleri önceden yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir.

i) Multivoting

Çok sayıda konuyu görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirme yöntemidir. Birden çok oylama yapılarak karar alınması için kullanılan bir tekniktir.

j) Kalite Çemberi

Organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışılır ve “Ortak Akıl” yaratmaya çalışılır.

k) Fayda-Maliyet

Özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde bir karar alma tekniği olarak kullanılır.

l) Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir (Aktan,2009).

2.5. TÜRKİYE’DE STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİMİ

Ülkemizde ilk uzun vadeli planlama çalışması, 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. 1978 yılında Eczacıbaşı, 1981 yılında Türkiye Şişe cam fabrikaları, 1983 yılında Yaşar holding, 1985 yılında Sabancı gibi büyük firmalar uzun vadeli planlama çalışmaları yapmışlardır.

Özel sektöre kıyasla kamu alanında gündeme gelmesi 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankasıyla imzalanan 1.Program amaçlı Mali ve Kamu Sektörü

Uyum Kredi Antlaşması (PFPSAL-1) ile gündeme gelmiştir. Burada makro ekonomik çevredeki reformlar, bankacılık reformları ve kamu sektörü reformları olmak üzere 3 hususta taahhülle verilmiştir.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Yılmaz, 2003:77).

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planında “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır” denilmektedir.

Bu gelişmeler ile bugün tüm kamu kuruluşlarında ve nüfusu 50.000’in üzerindeki yerel yönetimlerde (il özel idareleri ve belediyeler) stratejik planlama zorunlu hale getirilmiş ve Devlet Planlama Teşkilatının öncülüğünde tüm ülkede stratejik planlama konusunda çalışmalar devam etmektedir (Genç, 2007:7-8).

3. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama; kamu idarelerince 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 hazırlanan plandır.

Şentürk'e (2005:21) göre stratejik plan; kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadede amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plan olarak tanımlamıştır. Koparal'a (2004:98) göre stratejik plan; çevresel değişiklikler doğrultusunda, işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme çabası olarak ifade etmiştir.

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 (Genç, 2007:39).

Dünyada yaşanan ekonomik krizler, beraberinde getirdiği olumsuz gelişmeler, kurum ve kuruluşların bir vizyon ve misyon edinmeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Hedefini belirleyen ve bu hedefe gideceği yolda karşılaşacağı zorlukları bilen bir yapının kriz dönemlerinden kolaylıkla çıkacağı ve etkinliğini her zaman koruyacağını görmekteyiz; bu da iyi bir stratejik plan ile sağlanmaktadır.

3.1. STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Genel olarak stratejik planlamanın temel özellikleri; şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır şeklinde özetlenmiştir. Stratejik planlamada şu unsurlara yer verilmelidir (Öztop, 2007:32):

- a) Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir.
- b) Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.

- c) Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.
- d) Sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

3.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama süreci uzun ve yorucu çaba gerektiren, üzerinde önemle durulması gereken bir süreçtir. Kamu kuruluşları için Devlet Planlama Teşkilatı tarafından oluşturulan stratejik plan hazırlama kılavuzuna göre stratejik planlama tablo 1’de tanımlanmıştır.

Tablo 1.Stratejik Planlama Süreci

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan ve Programlar ➤ Paydaş Analizi ➤ SWOT Analizi 	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kuruluşun varoluş gerekeşi ➤ Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orta vadede ulaşılabacak amaçlar ➤ Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detaylı iş planları ➤ Maliyetlendirme ➤ Performans programı ➤ Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Raporlama Karşılaştırma 	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geri besleme ➤ Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi ➤ Performans göstergeleri ➤ Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s:5

3.2.1.Durum Analizi

Durum analizi kurumun ‘neredeyiz’ sorusuna verdiği cevabı içerir. Durum analizi, kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve ilgili tarafların yani paydaşların analizinden oluşur.

Devlet Planlama Teşkilatı’nın kılavuzuna (2006) göre durum analizi; kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlanır ve kuruluş misyonu çerçevesinde özellikle son yıllarda kuruluşun izlediği politikalar ve performansı ortaya konulur. Durum analizi yapılırken kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Böylece, kuruluş tarafından üretilen mal ve/veya hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejilerin neler olduğu, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği vb. hususlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken kuruluşun içinde bulunduğu sektörde/alt sektörde dünyada ve ülkemizdeki genel eğilimler tartışılır.

Devlet Planlama Teşkilatının hazırladığı kılavuzda durum analizi iki ana başlığa ayrılmıştır. Bunlar çevre analizi ve piyasa, hedef kitle ve ilgili tarafların analizidir.

A.Çevre analizindeki temel noktalar

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri,
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri,
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sosyal sorunlar arasında, kuruluşu yakında ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarında yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler,

B.İlgili Taraflar Analizinde Temel Noktalar

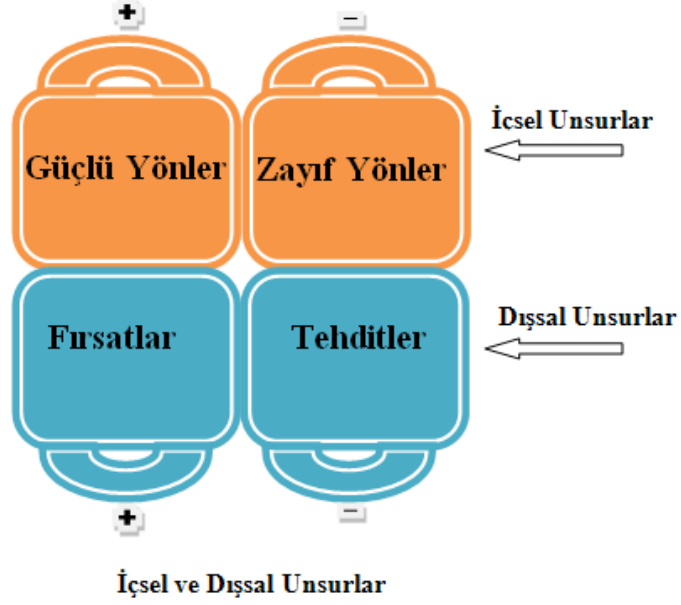
- Faaliyetlerini sürdürebilmek için kuruluşa girdi sağlayan kuruluş dışı birimler,
- Kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar,
- Öncelik sırasına göre kuruluşun ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin kuruluş ile temel beklentileri,
- Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikayetleri değerlendirme sistemi,
- Hedef kitle ve ilgililerin kuruluş çalışmaları ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği (Şentürk, 2005:29).

3.2.2.SWOT Analizi

Strateji, rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında kendisi için en iyiyi bulmasıdır. SWOT analizi bunun sağlanması için kullanılmaktadır.

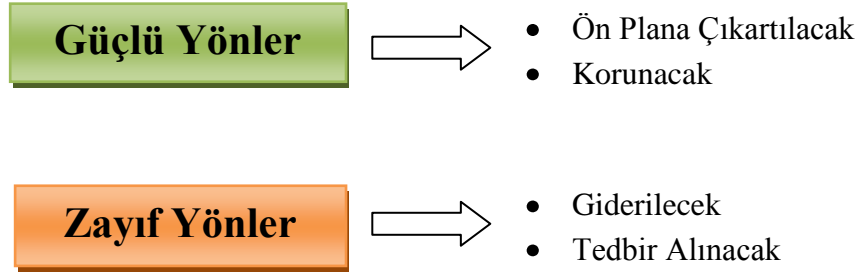
Stratejik planlamada temel amaç örgütü çevresiyle uyumlu kılmaktır. Örgütün devamlı başarısı için, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların minimize edilmesi ve çevredeki fırsatlardan maksimum oranda yararlanılması çok önemlidir. Diğer tüm yönetim biçimlerinden farklı olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama, sadece iç bünyeye ilgili olmayıp dış çevreye de büyük önem vermekte, iç çevreye dış çevreyi birbirleriyle etkileşim, fırsat ve tehditler ile zayıf ve güçlü yönler çerçevesinde uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla örgütlerin faaliyetlerini her aşamada etkiler. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarını ve gerekirse önlem almasını sağlar. Çevre analizi sayesinde, güçlü yanların üzerine gidilip, zayıf yönler iyileştirilebilir, fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabılır ve bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir (Öztop, 2007:41).

Aşağıda içsel ve dışsal unsurlar pozitif ve negatif etkileri ile verilmiştir.



A.İçsel Unsurlar

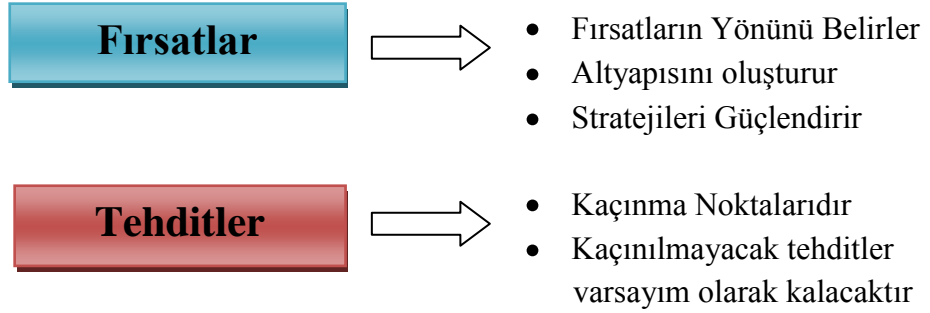
- Teknik, mali, bilgi gibi faktörler açısından kontrol edilebilen unsurlardır.
- Bu nedenle müdahale edilmeyi mümkün kılan alanlardır.



İçsel Unsurlar

B.Dışsal Unsurlar

- Sosyolojik, ekonomik, demografik, iklimsel, ticari ve benzeri durumları içeren unsurlardır.
- Bu nedenle incelenen örgütün, sistemin, projenin dışında kontrol edilemeyen unsurlardır.



Dışsal Unsurlar

Kaynak: Tugidem web sayfası² (18.02.2009)

SWOT analizinde kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde olduğu yönler sistematik olarak incelenir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım içinde planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler analiz edilerek geleceğe dönük stratejiler ortaya konulur.

Kuruluşun kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Durum analizi, ayrıca, plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder (Öztop, 2007:42).

SWOT analizi sonucunda aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir (Genç, 2007:74).

a) Weakness-Threat Stratejisi (Mini-Mini)

Genel olarak WT stratejisinin hedefi hem zayıf yönleri, hem de tehditleri en aza indirmektir. Dış tehditler ve iç zayıflıklarla yüz yüze olan bir organizasyon gerçekten hassas bir durumda olabilmektedir. Gerçekte, böyle bir organizasyon

² (www.tugidem.org.tr/sempozyum/swot_analiz)

hayatta kalabilmek için savaşabilmekte hatta tasfiye etmeyi seçebilmektedir. Fakat, tabii ki başka seçimler de bulunmaktadır. Örneğin böyle bir kuruluş, başka bir kuruluş ile işbirliğine gidebilir ya da tehditlerin zamanla azalabileceği düşüncesi ile icraatlarını kısılabilmektedir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, WT durumu her kurumun içinde bulunmaktan kaçınacağı bir durum olmaktadır.

b) Weakness-Opportunity Stratejisi (Mini-Maksi)

İkinci strateji zayıflıkları en aza indirmeye ve fırsatları en fazla oranda kullanmaya çalışmaktadır. Bir kuruluş dış çevrede fırsatlar belirleyebilir fakat pazar isteklerinin avantajını kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilmektedir. Örneğin otomobil aksesuarları üreten ve yakıt tüketimini kontrol etmeye yarayan bir cihaz talebi ile karşı karşıya olan bir firma, bu mikroçipleri üretmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye sahip olmayabilir.

Muhtemel stratejilerden biri bu alanda uzman bir firma ile işbirliği yapmaktır. Alternatif bir taktik, gereken teknik bilgiye sahip olan insanları işe almak ve eğitmek de olabilir. Tabii ki firma hiçbir şey yapmayarak bu fırsatı rakiplerine bırakmayı da seçebilir

c) Strength-Threat Stratejisi (Maksi-Mini)

Bu strateji, organizasyonun çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek olan güçlü yanları üzerine kurulmaktadır. Hedef, güçlü yanları artırmak, tehditlerin etkisini en aza indirmek olarak belirlenmektedir. Bununla birlikte buradan güçlü bir şirketin bu tehditlerle kolaylıkla başa çıkabileceği anlamı çıkartılmamalıdır. Burada stratejinin dikkat etmesi gereken durum, zayıf tehditler karşısında güçlü yanlarını çok dikkatli, sağduyulu ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

d) Strenght-Opportunity Stratejisi (Maksi-Maksi)

Her kuruluş hem güçlü yanlarını hem de fırsatlarını artırabileceği bir konumda olmak ister. Böyle bir organizasyon, güçlü yanları ile ürün ve hizmetleri pazar avantajını, kaynaklarını kullanarak elde faaliyet alanında lider olabilmektedir. Örneğin, teknik bilgisi ve kaliteli imajı ile Mercedes-Benz, lüks arabalar için gitgide daha varlıklı hale gelen toplumun yarattığı dış talebin avantajını yakalamaktadır. Başarılı işletmelerin her ne kadar yukarıda sözü edilen üç stratejiyi geçici olarak kullansalar da, güçlü yanları ile fırsatları değerlendirebilecekleri bir duruma gelmeye

çalışacakları bilinmektedir. Eğer zayıflıkları varsa, bunları yenmeyi güçlü yön haline getirmeye çalışacaklar ve tehditlerle karşılaşılırsa bunlarla başa çıkacaklar, dolayısıyla da fırsatlarla ilgilenebileceklerdir.

3.2.3.Misyon

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. En belirgin şekli ile misyon; bir kuruluşun var olma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise, kuruluşun gelecekte hayal ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler.

Kelime anlamı olarak misyon; bir kişi ya da topluluğun üstlendiği özel bir görev demektir. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, kuruluştaki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermektir. Herhangi bir kurumun hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır ve bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır.

Misyonun özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

- Uzun dönemli bir amaçtır,
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- Kuruluştaki çalışanların hepsiyle ilgilidir,
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgilidir,
- Kuruluşun içine değil, dışına yöneliktir,
- Örgüte özgüdür ve özeldir,

3.2.4.Vizyon

Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğini gösteren bir resimdir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir düşünüş değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin düşünceleri barındıran bir tasarımdır.

Vizyon Şu Şekilde zetlenebilir (Dinçer, 1998:5-7):

- **Yönetim felsefesi:** Bir örgütün etkili bir Şekilde çalıŐabilmesi için davranış kuralları koyar, örgütün değerlerini, faaliyetlerini yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek somut tanımlara dönüŐtürür. Bu sebeple yönetim felsefesi kişi, grup ve örgütün düŐünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, ilkeler ve inançların bütününü ifade eder.
- **Hissedilen ve etkili bir imaj:** İmaj, insanların belirli bir amaç üzerinde odaklanmasını sağlar, yani direk akılda oluŐturduęu kavramdır. Hissedilebilir bir imaj için açık ve net bir tanımlama gereklidir ve diğer amaçların gerçekleŐmesi halinde ne olacağının edebi bir ifadesidir.
- **Geleceğin tahmini:** Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayali ve hayaleti çaęrıŐtırır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği hatırlanırsa, Őüphesiz gelecek için hayallere ihtiyaç vardır. Ancak temelleri sağlam dayanaklara ulaŐmayan bir vizyonda hayalden öteye geçmeyecektir.

3.2.5.Amaç ve Hedef

Amaçlar, kuruluşların misyonlarını gerçekleŐtirebilmeleri için i ve dış paydaşların beklentileri doğrultusunda, ulaşılması istenilen sonuçların genel ifadesidir.

Amaçlar ulaŐılmak istenen sonuçların kısa vadeli ifadeleri olmayıp, 3-5 yıl gibi bir sürede gerçekleŐtirebilecekleri sonuçların tanımlarıdır. Genelde amaçlar açık uçlu tanımlardır. İstenilen sonuca ne zaman, ne lde ulaŐılmasının belirtilmesinden ziyade, genel olarak ne yönde gidileceğinin, ya da nereye odaklanılmasının istendiğini belirlerler.

Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi amaçlar oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak, program ve faaliyetler arasında birleŐtirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır.

Hedefler, amaçların gerçekleŐtirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmıŐ 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.

Gözlükaya (2007:58) stratejik planlama sürecinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar olarak şunları belirlemiştir:

- Hedef kesin olmalı ve bir tek konuya işaret etmelidir. Hedef yazılırken net olmaya ve belirsiz soyutlamalardan kaçınmaya çalışılmalıdır.
- Hedef gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, bir sonuca işaret etmelidir.
- Hedef mümkünse sayısal olmalıdır.
- Hedefin bir zaman sınırı bulunmalıdır.
- Hedef ulaşılabilir ve dolayısıyla gerçekçi ama aynı zamanda harekete geçirecek kadar da zorlayıcı ve tetikleyici olmalıdır.

3.2.6.Stratejiler

Stratejik planlama sürecinde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz” sorusunun cevabı verilirken stratejik planın tamamı ile uyumlu stratejiler belirlenmelidir.

Kuruluş her bir stratejik amaca bağlı hedefleri bu başlık altında ayrıntılı olarak açıklayacak ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylı olarak anlatacaktır. Bu aşamada stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli operasyonel hedefler, bu hedeflerin sorumlulukları ve bu sorumlulukların çalışma planları belirlenecektir (Şentürk, 2005:99).

Stratejilerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şunlardır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006):

- 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?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

3.2.7.Faaliyet ve Projeler

Stratejik plan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefleri içerir. Planın hazırlanması ardından yıllık performans programı hazırlanarak eyleme geçilir. Yıllık performans programında stratejik hedefler doğrultusunda oluşturulan performans hedefleri ile bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler yer alır. Faaliyet ve proje, belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmet birimidir. Faaliyetler idarenin cari ve sürekli nitelikteki hizmetlerin karşılanmasına dönük olarak oluşturulurken, projeler genellikle yatırım hizmetleri ile ilgilidirler ve süreklilik arz etmezler. Faaliyet ve projelerin belirlenmesiyle kaynak ihtiyacı da ortaya koyulmuş olur. Performans programı doğrultusunda performans esaslı bütçeleme gerçekleştirilerek faaliyet ve projeler için kaynak dağıtımı yapılır (Genç, 2007:86).

Planlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün yapıldığı, yer ve zamanlarının belirlendiği, kim tarafından yapılacağının, önceliklerin belirlendiği detaylı metinler hazırlanır. Bunlara, proje veya detaylı planlar da denir. Stratejik plan hiyerarşisine bağlı kalarak bizzat uygulayıcıların yapacağı işleri belli eder. Örgüt içi ve dışı direnmelerle nasıl mücadele edileceği, diğer örgütlerin işbirliğinin nasıl sağlanacağı, ne gibi olumsuzluklarla karşılaşılabileceği, bu durumda hangi eylemlerde bulunulacağı, olumlu ve olumsuz gelişmelerde, kapasite ve bütçe ile ilgili gereksinimlerde örgütün uyum ve direncinin yeterli olup olmayacağı gibi konular da planlama, strateji ve lojistikle ilgili önemli konulardır.

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimler tarafından tanımlanan hedefler açıklandıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetler ve projeler bir öncelik sırası dahilinde bu aşamada ele alınır. Önceliklendirme yapılırken; kuruluşun yetki alanı dahilinde, kalkınma planları, yıllık programlar, bölgesel programlar, hükümet programları, ekonomik programlar varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde tanımlanan belgeler de esas olarak alınacaktır.

Kuruluşlar stratejik planlarını hazırlarken mevcut bütçe şartlarına göre plan hazırlamayacak, aksine hazırlayacakları stratejik planları doğrultusunda bütçelerini belirleyeceklerdir.

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Öztop, 2007:66):

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir.
- Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.

3.2.8. İzleme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir (DPT, 2006:45).

3.2.9. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri de sonuca dayalı performans ölçümünün gerçekleştirilmesidir. Performans ölçümü, kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerine göre faaliyet gösterip göstermediği ve gelişimi hakkında bilgi verir.

Gözlükaya (2007:67) performans ölçüm sistemi içerisinde temel performans göstergelerini, girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırmıştır:

- Girdi göstergeleri, gerçekleştirilecek bir faaliyet ya da bir hizmet için gerekli olan insan, makine, hammadde, bilgi, enerji, donanım, yer gibi kaynakların yalnızca gerektiği düzeyde kullanılıp kullanılmadığının sınanmasında yararlanılan ölçülerdir. Örneğin, bir mahalleye dönecek kanalizasyon hattı için, tüm mahallenin ihtiyacını tam olarak karşılayacak boru miktarı-niteliği, çalışacak insan sayısı, taşıt sayısı ve benzeri gibi hizmetin gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynakların miktarıdır.
- Çıktı, program, proje veya faaliyetler sonucunda sağlanan ürün, hizmet ya da diğer kalemlerdir. Geleneksel olarak çıktıların ölçülmesi üretimin hacmi ya da miktarı üzerinde yoğunlaşmıştır. “Ne üreteceğiz ve hangi faaliyetleri bitireceğiz” sorusuna yanıt arar. Çıktılar programın ne ürettiğini belirlemekte yararlıdır. Bu ölçüler programın amacına ulaşp ulaşmadığını, sunulan hizmetlerin verimli ve kaliteli olup olmadığını göstermez. Ancak, çıktılar incelenirken malların veya hizmetlerin kalitesi de artan bir biçimde önem kazanmıştır Belirli hizmet taleplerine yanıt vermek için ne kadar personel/zaman tahsis edildiğini gösteren iş yükü ölçüleri en yaygın olarak kullanılan çıktı ölçüleridir. Örneğin, verilen ruhsat sayısı, tedavi edilen hastaların sayısı, bakım yapılan yolların uzunluğu
- Sonuç göstergeleri, kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir. Bu etkiler, faaliyetin hitap ettiği kitlenin tutum ve davranışlarına, sosyal konumuna, bilgi düzeyine, değer yargılarına ve yeteneklerine bağlı olarak değişir. Bu yüzden sonuç göstergeleri oluşturulurken ve değerlendirilirken bu faktörlerin sonuçlar üzerindeki etkisi göz önüne alınır.

Örneğin, bir meslek edindirme kursuna katılanların yetenek düzeyi ve sosyal konumu bu kursa katılanlardan iş bulanların sayısını (sonucu) etkiler.

- Kalite, verimliliği de içerecek biçimde kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans boyutudur. Kalite göstergeleri ise, kamu idarelerince üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır. Kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, vaktindelik, güvenilirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır. Kalite göstergeleri, anket düzenlemesi, hata oranının ölçülmesi gibi yollarla elde edilebilir.

Bu bölüm içerisinde, stratejik yönetimin bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği olduğu, stratejik yönetimin araçları, özellikleri, süreci, Türkiye'deki gelişimi, stratejik planlamanın ise kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadede amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren bir plan olduğu, özellikleri ve süreci ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KENT YÖNETİMİ

Bu bölümde stratejik kent yönetimi, stratejik planlamayla ilgili kanuni düzenlemeler, kanuni düzenlemelerin kent yönetimine sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur.

1. KENT YÖNETİMİ

Kenti yöneten sistem kendisine verilen kent yönetiminin ötesine geçerek kamu ve sivil toplum alanına giren yerel kalkınmayı da üstlenmeye çalışmaktadır. Üstlendikleri yerel kalkınmayı ekonomi odaklı olmaktan çıkarıp, insan odaklı çerçeveye taşımaktadır. Bu da etkin bir stratejik plan ile mümkün olmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile yasal zorunluluk haline gelen stratejik plan yapılması kentte yaşayan insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak, değerlerini yaşatmak, hayat standartlarını yükseltmek, geleceği bugünle bütünleştirmek, artan ihtiyaçların kıt kaynaklar ile karşılanmasını sağlamak kentte sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturmaktadır.

Kent yaşamı içerisinde yer alan, kent yönetimini etkileyen, kent yönetiminden etkilenen gruplar paydaş olarak kabul edilir. Genel olarak paydaşları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Merkezi kuruluşlar
- Yerel yönetimler
- Üniversiteler
- Sanayiciler
- Ticaret, esnaf kesimi
- Daimi sakinler
- Çeşitli mülk sahipleri
- Geçici iskan olanlar

Kent paydaşları kentsel politika oluşturma ve karar verme süreçlerine doğrudan katılmaktadır. Katılım arttıkça kentte bürokratik yönetimden girişimci yönetime doğru geçiş görülmektedir.

Stratejik plan hazırlanırken paydaş görüşlerinin alınması ile etkin bir plan hazırlamak mümkün olmaktadır. Böylelikle ortak görüşler ve ortak sorunlar üzerinde yoğunlaşmakta, merkezi idare ve Avrupa Birliği gibi yabancı fonlardan kaynak çekerek kentin gelişimi sağlanmaktadır. Yöneticiler, bu fonlarla kentin yatırım, tanıtım, reklamını yapmak, kültür, doğa, tarih, insan gibi yerel zenginlikleri kullanarak kenti pazarlamak, kenti markalaştırmak ve kentin nimetlerinden hakça yararlanmayı amaçlamaktadır.

Kentin geleceğinin yönetimi, bugün ile geleceği birlikte yönetmek bilgili bir yönetim ile mümkündür. Bilgiye dayalı yönetim emek, zaman, kaynak yönünden en ekonomiktir. Bu yönetim anlayışında geleceğin kurgulanması anlamına gelen misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejiler, paydaşların katılımıyla daha kolay ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, stratejik planlama yerel yönetimlerde demokratik bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur.

21. Yüzyılda kentin öncelikli konularını diğer bir deyişle kentte yaşayanların taleplerini sıralamak önem kazanmaktadır. Çünkü kentlerde tıpkı ekonomilerde olduğu gibi sorunlar veya uğraş alanları çoğalmakta; fakat bunları çözecek kaynaklar sınırlı kalmaktadır. Bu sorunların üstesinden sınırlı kaynakları kullanarak gelmek stratejik planlamayla mümkün olmaktadır (Narinoğlu, 2006:89-93).

Küreselleşme ile birlikte kentlerin stratejik önemleri artmış ve halkın kamudan beklentileri değişmiştir. Rekabet koşullarının da adil olmadığı bu sistemde kişilerin değişen ihtiyaçlarına çare aramaları ve bunları kamudan beklemeleri gündeme gelmiştir. Kaynakların en çok ihtiyaç duyulan alanlara aktarılmaması ve denetim eksikliği etkinliğin önündeki en büyük engeldir. Eski hukuksal alt yapıda bu gelişimi karşılayacak durumda değildir. Tüm bu olumsuzluklar kamuda yeni bir yasal düzenleme ihtiyacını doğurmuş ve bunun sonucunda da belediye kanunu, büyükşehir belediye kanunu, il özel idare kanunu ve kamu mali yönetim ve kontrol kanunu ile gerekli yasal düzenlemeler yapılmış ve mevcut sorunlar için en etkili çözüm yolları aranmıştır.

2. TÜRKİYEDE STRATEJİK KENT YÖNETİMİ HAKKINDA KANUNİ DÜZENLEMELER

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, 5393 sayılı “Belediye Kanunu” ve 5302 sayılı “İl Özel İdaresi Kanunu” çerçevesinde; nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler, tüm il özel idareleri ve 5018 Sayılı Kanun’a ekli 1, 2 ve 4 no’lu cetvellerde yer alan tüm kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu yasal zorunluluk yanında, günümüzde, resmi kurum ve yerel yönetimlerin, kaynaklarını etkin kullanmaları gerektiği, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayan, işlevsel olmayan atıl yatırımların gelişme, kalkınma ve sosyal refahın artmasında engel teşkil ettiği anlayışını taşıdıkları gözlenmektedir.

2.1. KAMU MALÎ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10.12.2003 tarihinde kabul edilmiş ve 24.10.2003 tarihinde resmi gazetede yayımlanmıştır. 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.

Kamu mali yönetimi ve kontrol kanununda yer alan stratejik planla ilgili maddeler aşağıda belirtilen şekildedir:

- Kanunun 8. maddesinde hesap verme sorumluluğundan bahsedilmiştir. Burada kamuya ait kaynakların etkili, hukuka uygun, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasının zorunluluğundan sözedilmiştir. Böylece kamu kuruluşları yaptıkları tüm faaliyetlerde hesap verme yükümlülüğünün farkında olarak kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanacaklardır. Bunu gerçekleştirebilmek ise kamu kuruluşlarının belirlenen çerçeve içerisinde hazırladıkları stratejik planlarına bağlıdır.

- Kanunun 9. maddesinde kamu idarelerinin geleceğe ilişkin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirleyebilmek için katılımcı yöntemlerle stratejik planlamayı hazırlaması gerektiğinden bahsedilmiştir. Ayrıca kamu hizmetlerinin beklenen düzeyde ve kalitede hizmet verilebilmesi için kamu idarelerinin bütçelerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğundan bahsedilmiştir. Bu sayede kamu kuruluşları daha disiplinli bir çalışma içerisine girecek, önünü daha net görebilecek ve hizmet kalitesi daha da artacaktır.
- Kanunun 17.maddesinde merkezi yönetim bütçesinin hazırlanmasında işleyişten bahsedilmiştir. Burada kamu idarelerinin, stratejik planları ile bütçe hazırlama rehberini dikkate alarak bütçe gelir ve giderlerini hazırlaması gerekliliğinden söz edilmiştir.
- Kanunun 41. maddesinde kamu kuruluşlarının her yıl faaliyet raporu verme zorunluluğundan bahsedilmiştir. İlgili kurumun hazırladığı faaliyet raporu stratejik plan ve performans programı göz önünde bulundurularak hazırlanması gerektiğinden söz edilmiştir.

2.2. BELEDİYE KANUNU

5393 sayılı Belediye Kanunu 03.07.2005 tarihinde kabul edilmiştir. Bu Kanunun amacı, belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Belediye kanununda yer alan stratejik planla ilgili maddeler aşağıda belirtilen şekildedir:

- Kanunun 38. maddesinde belediye başkanının görev ve yetkilerinden bahsedilmiştir. Bu maddede belediye başkanının belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmesi gerektiğine değinilmiştir. Burada stratejik planın ne derece önemli olduğu görülmektedir.
- Kanunun 41. maddesinde belediye başkanının stratejik planı hazırlamasıyla ilgili mevzuattan bahsedilmiştir. Burada belediye başkanının mahalli idareler genel seçimlerinden sonra altı ay

içerisinde stratejik planı hazırlayarak belediye meclisine sunması gerektiğinden söz edilmiştir. Ayrıca yapılacak stratejik planda üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alınarak hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır.

- Kanunun 56. maddesinde faaliyet raporundan bahsedilmiştir. Belediye başkanı 5018 sayılı Kamu Mali yönetimi ve Kontrol Kanununda 41.maddesinde belirtilen şekilde, stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, hedefleri ve bütçeyi içine alacak şekilde faaliyet raporu hazırlaması gerektiğinden söz edilmiştir.
- Kanunun 61. maddesinde belediye bütçesinden bahsedilmektedir. Burada belediye bütçesinin stratejik plana ve performans programına uygun olarak hazırlanması gerektiğinden söz edilmektedir.

2.3. İL ÖZEL İDARE KANUNU

5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunu 22.02.2005 tarihinde kabul edilmiş ve 04.03.2005 tarihinde resmi gazetede yayımlanmıştır. Bu kanunun amacı; il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

İl özel idare kanununda yer alan stratejik planla ilgili maddeler aşağıda belirtilen şekildedir:

- Kanunun 31. Maddesinde stratejik plan ve performans planından bahsedilmektedir. Burada Valilerin mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içerisinde kalkınma plan ve programlarına uygun olarak stratejik plan ve yıllık performans planı hazırlayarak il genel meclisine sunması gerektiğinden söz edilmektedir. Ayrıca yapılacak stratejik planda üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alınarak hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır.
- Kanunun 39. Maddesinde faaliyet raporundan bahsedilmiştir. Vali, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda

41.maddesinde belirtilen şekilde, stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan bir faaliyet raporu hazırlamakla yükümlü kılınmıştır.

- Kanunun 44.maddesinde il özel idaresi bütçesinden bahsedilmektedir. Burada il özel idaresi bütçesinin stratejik plana ve performans programına uygun olarak hazırlanması gerektiğinden söz edilmektedir.

3. YASAL DÜZENLEMELERİN KENT YÖNETİMİNE SAĞLADIĞI KATKILAR

Yasal düzenlemelerin kent yönetimine sağladığı temel katkılar şöyle sıralanabilir:

- Kent yönetiminde katılımcılık: Stratejik planlama ile birlikte katılımcı bir kent konseyi zorunluluğu ile halkın, "müşteri" veya "vatandaş" olarak değil, bir "yönetim ortağı" (paydaş) olarak görülmesi hedeflenmiştir.
- Sivil toplumun güçlendirilmesi: Sivil toplum örgütlerinin, kent yönetimindeki rolünün artırılması ile konumu güçlendirilmiş ve kent yönetimine daha etkin katılımları sağlanmıştır.
- Yerel hizmet yöntemlerinin teşvik edilmesi: Yerel hizmetlerin vatandaşa en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunumunun sağlanması için yerel yöneticilerin alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanması teşvik edilmiştir. Böylelikle, başta yap-işlet ve yap-işlet-devret, kat karşılığı inşaat, kiralama, kiraya verme ve benzeri birçok yöntemden daha aktif bir şekilde yararlanılmaya başlanmıştır.
- Stratejik planlama sürecine geçiş: Stratejik planın bir tanıtım ve reklam aracı olmaktan çıkarılarak, belediyenin performansının daha etkin bir şekilde değerlendirildiği bir denetim aracı haline getirilmesi sağlanmıştır.
- Yerel özerkliğin güçlendirilmesi: Belediyelerin görev ve yetkileri artırılmış, belediyeler yerel hizmetlerin yürütülmesinde temel yönetim birimleri haline

getirilmiştir. Belediyeler üzerindeki idari vesayet denetimi azaltılmış ve hukuka uygunluk denetimi getirilmeye çalışılmıştır.

- Mali denkleştirme: Kaynak yaratan ve bu yarattığı kaynaklarını iyi kullanan bir yönetim zihniyetinin gelişmesi hedeflenmiştir.
- Örgütsel yeterlilik: Belediyelerin örgüt ve kadro yapısı standartlaştırılmış; esnek istihdam imkanı sağlanmıştır. Bütün bu yapılan yasal düzenlemeler, yeni bir yönetim zihniyetinin ve felsefesinin yerel yönetimlerde geliştirilmesini hedeflemektedir. Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı ve teknikleri, hedeflenen yerel yönetim yapısının ihtiyaçlarına cevap vermekten uzaktır. Değişim sadece belediye görevlileri ile sınırlı değildir. Belediyelerle işbirliği yapan diğer kamu kurumları, kamu kurumu niteliğindeki meslek örgütleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör temsilcileri de yerel demokrasi, özerk yerel yönetim ve yeni kamu yönetimi yaklaşımına uygun bir sosyo-ekonomik ilişkiler ağı kurmak ve geliştirmekle yükümlüdür (Bozlağan, 2008)³.

Küçük ve orta ölçekli kentlerimizde sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlanabilmesi için yapılacak stratejik planlar beş temel alanı kapsamalıdır. Bunlar;

- Fiziksel Kalkınma,
 - Sosyal Kalkınma,
 - Kültürel Kalkınma,
 - Ekonomik Kalkınma,
 - Etkin Yönetimdir.
- Fiziksel Kalkınma: Yerel kalkınmanın sağlanabilmesi için, kentin ihtiyacı olan altyapı, planlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Günümüzden 600 sene önce yaşamış olan İbni Haldun, temel eseri olan Mukaddime'de "bir kentin kuruluş aşamasında gelişmemiş yapılara sahip olduğunu, zamanla üretimin artmasına paralel bayındırlığın geliştiğini, gelişen bayındırlık ile paralel bu kentin cazibesinin artacağını, seçkin sanatkarların, ustaların bu kente geleceğini ve bunun da kent ekonomisini geliştireceğini, gelişen ekonominin de kent bayındırlığını geliştireceğini" savunmakta ve kentin fiziksel gelişimi

³ <http://www.kentyonetimi.com/makale.asp?nu=1>, Erişim Tarihi 20.05.2008

ile ekonomik gelişimi arasındaki güçlü bağları belirtmektedir. Bugün de üzerinde mutabakat sağlanan görüşe göre, kentlerin kalkınabilmesi ve küresel rekabette güçlü olarak çıkabilmeleri için planlama, imar, altyapı, çevre, rekreasyon gibi alanlarda ciddi gelişmişlik düzeylerine sahip olmaları gerekmektedir.

- Sosyal Kalkınma: Kentlilerin sosyal refah seviyelerinin artırılması için gereken tesisleşme ve etkinlikler ile kentliler arasında sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, sosyal güvenlik kapsamında yapılan çalışmaların yaygınlaştırılmasıdır. Sosyal yönden gelişimini sağlayamayan toplumlar patlamaya hazır bomba gibidir. Paris Banliyölerinde başlayan ve Avrupa kentlerine yayılan getto ayaklanmaları olarak tarif edilen eylemler sosyal kalkınmanın sağlıklı gerçekleştirilememesinin sonuçlarıdır.
- Kültürel Kalkınma: Kent Kültür hayatının gelişimi için tesisleşme ve etkinlikleri kapsayan çalışmalardır. Bireylerin kültürel hizmet ihtiyaçlarının karşılanması, kentin kültürel zenginliklerinin geliştirilmesi, değişik kültürlerin bir arada barış ve hoşgörü çerçevesinde çok renkliliğini muhafaza etmesi gerekmektedir.
- Ekonomik Kalkınma: Kent ekonomisinin geliştirilmesi için planlama, teşvik ve organizasyonlar ile istihdam artışına yönelik eğitim ve organizasyon çalışmalarını kapsamaktadır. Kentler, içinde yaşayanların geçimlerini sağlayabildikleri mekanlar olmalıdır. Kendi sakinlerine refah sunamayan, onların bu günkü ekonomik ihtiyaçlarını karşılayamayan, gelecekle ilgili onlara umut vaat edemeyen kentler varlıklarını sürdüremezler.
- Etkin Yönetim: Kent kaynaklarının, etkin ve verimli kullanımı için kalite - verimlilik odaklı, katılımcı, performansa dayalı yönetim anlayışının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Etkin kent yönetimi, kent paydaşlarının birlikte karar alıp uyguladıkları bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Merkezi idare temsilcileri, yerel yönetim temsilcileri, iş dünyası, sivil toplum örgütleri ile kentte yaşayan, kent için emek sarf eden, kentin imkanlarından yararlanan

herkesin fikir ve önerilerinden yararlanabilecek modern bir kamu yönetimi anlayışı hakim olabilmelidir.

Stratejik kent yönetimin açıklandığı bu bölümde, kent yaşamı içerisinde yer alan ve kent yönetiminden etkilenen paydaş grupları, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu, 5393 sayılı belediye kanunu, 5302 sayılı il özel idaresi kanununda stratejik planlamayla ilgili maddelerin neler olduğu verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARŞILAŞTIRMALI STRATEJİK PLAN ANALİZİ

Bu bölümde örnekleme konusundaki temel kavramlardan, örnekleme dizayn sürecinden, İl Özel İdarelerinin ve Belediyelerin stratejik planlarından ve stratejik planların karşılaştırılmalı analizinden bahsedilmiştir.

Araştırma, bir şeyin ya da deneğin eleştirel bir biçimde incelenmesi sonucunda yeni gerçekleri keşfetmek, yeni ilişkiler ve sonuçlara ulaşmak için yapılan arayış ve sorgulamalar bütünüdür. Bilimsel araştırma ise, kurumsal bir katkı ya da uygulamada karşılaşılan bir probleme çözüm aramak amacıyla yapılmaktadır.

Örnekleme, bir araştırma için gerekli verilerinin derlenmesi, bu verilerin çözümlenmesi ve çözümlene sonucunda elde edilen bulguların araştırma amaçları için yorumlanmasıyla ilgili en önemli araçlardan birisidir. Uygun yöntemler kullanılarak elde edilen örnek kütleler sayesinde, evren hakkında genelleme yapılabilecek verilere ulaşmak mümkün olmaktadır. Bilimsel araştırmalar geneli temsil ettiğine inanılan küçük bir kütlenin özelliklerinden tekrar genele ulaşılması prensibine göre yapılır.

Örnekleme yönteminin avantajlı kılan başka unsurlar da vardır:

- Her türlü maliyetlerin düşmesini sağlar,
- Daha hızlı sonuç alınmasını sağlar,
- Çok değişkenli olaylarda daha güvenilir veri toplanmasını sağlar,
- Yapılabilecek hataların istatistiksel yöntemlerle denetlenmesini mümkün kılar.

1. ÖRNEKLEME KONUSUNDA TEMEL KAVRAMLAR

Örnekleme konusundaki temel kavramları şu şekilde sıralayabiliriz.

1.1. EVREN

Araştırmacının çalışma alanını oluşturan örneğini seçtiği, edindiği sonuçları genelleştirebileceği gruptur. Evren çok geniş tutulabileceği gibi, belirli sınırlamalar getirilerek daraltılabilir.

1.2. ÖRNEKLEME

Örnekleme, bir çalışma için seçtikleri büyük grubu temsil edecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar oluşturma süreci olarak tanımlanabilir.

2. ÖRNEKLEME DİZAYNI SÜRECİ

Araştırmalar açısından hayati derecede önem arz eden örnek kitle seçimi ve dolayısıyla da deneklerin seçilmesi ile seçimin yapıldığı örnek çerçevesinin tanımlanması özen gerektiren bir faaliyettir. Örnekleme dizayn süreci 4 aşamadan oluşmaktadır:

1. Araştırmanın evrenini tanımlamak,
2. Örnekleme çerçevesini belirlemek,
3. Örnek büyüklüğünü belirlemek,
4. Uygun örnekleme tekniğini kullanarak örneği seçmek

2.1. ARAŞTIRMA EVRENİNİN TANIMLANMASI

Örnekleme dizaynının ilk aşaması evrenin tanımlanması ile başlamaktadır. Araştırma evreninin tanımıyla, örnekte kimlerin yer alması veya almaması gerektiği şeklinde kesin ifadeler şekline çevrilmesini kapsamaktadır. Çalışmamızda araştırma evreni Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesidir. Her coğrafi bölgeden büyükşehirler hariç olmak üzere 7 il belirlenmiştir.

2.2. ÖRNEKLEME ÇERÇEVESİNİN BELİRLENMESİ

Herhangi bir olasılığa dayalı örneklemede, örnekleme çerçevesi örneğin seçildiği evrende yer alan bütün elemanların yazılı olduğu liste olmaktadır. Araştırmanın güvenliği açısından örnekleme çerçevesinin tam olması çok önemlidir.

2.3. ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİ

Örnek kütle büyüdükçe evren hakkında yapılan genellemelerde yanılma olasılığı azalmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, araştırmacının uygun bir örnek kütle için, temsil yeteneğini sağlayan bir örnek büyüklüğünü, maliyet, zaman ve veri analizi şartlarını dikkate alarak bir dengeye ulaşması gerekir.

2.4. UYGUN ÖRNEKLEME TEKNİĞİNİN BELİRLENMESİ

Uygun bir örnekleme çerçevesi oluşturulup örnek kütle büyüklüğü belirlendikten sonra, yapılması gereken temsil gücü yüksek bir örnek kütleli oluşturacak örnek seçme metodunu belirlemektir.

İki farklı örnekleme yaklaşımı vardır. Birincisi olasılığa dayalı örnekleme, ikincisi olasılığa dayalı olmayan örneklemedir. Olasılığa dayalı örnekleme yönetimde, evren içerisinde yer alan her elemanın örnekte bulunma şansı vardır ve bu şans tüm elemanlar için eşittir. Olasılığa dayalı olmayan örneklemede ise, evrende yer alan bazı elemanların örnekte yer alma şansları diğer elemanlardan daha yüksek veya düşüktür. Yani burada her elemanın örnekte bulunma şansı eşit değildir

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmamızda olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kota örnekleme yöntemi tabakalı örnekleme yönteminin tesadüfi olmayan biçimidir. Evrenin özelliklerini temsil ettiği düşünülen belli değişkenler dikkate alınarak, örnek kütleli oluşturulması hedeflenmektedir (Altunışık vd., 2007:121-133).

Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden birer adet il seçilmek kaydıyla toplam 7 il belirlenmiştir. Bu iller Çanakkale, Afyonkarahisar, Nevşehir, Osmaniye, Şanlıurfa, Rize ve Hakkari'dir (Şekil 3.1). Belirlenen her ile ait il özel idaresi ve belediyelerin hazırlamış oldukları stratejik planlar karşılaştırılmalı olarak incelenmiş ve bir tablo halinde sunulmuştur. Ayrıca aynı il'e ait il özel idaresi ve belediye stratejik planı karşılaştırması yapılmıştır.



Şekil 3.1. Türkiye Haritası ve İncelenen İller

2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma, herhangi bir şekilde istatistiksel prosedür yada bir sayısal araç olmaksızın bulguların üretildiği bir araştırma yöntemidir. Nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi yöntemi, dökümanların ya da kayıtların karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. İçerik analizi özellikle teknik avantajlar söz konusu olduğunda, çok miktardaki veriler ya da materyaller araştırmacı için yorumlama güçlüğü çıkartacağından böyle durumlarda tercih edilebilir.

İl özel idareleri ve belediyeler stratejik planları içerik analizi yöntemine göre karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma analizi için 10 tane kriter belirlenmiştir. Kriterler belirlenirken stratejik planda bulunması gereken temel unsurlar dikkate alınmıştır. Bu kriterler tarafımızdan belirlenmiştir. Teorik bilgiler ışığında düşünülecek olursa bir stratejik planda bulunması gereken kriterler:

1. Paydaş Listesi
2. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi
3. Paydaşların Önceliklendirilmesi
4. Stratejik Planlama Ekibi
5. SWOT Matrisi
6. Mevcut Durum, Misyon
7. Hedefler, Vizyon
8. Faaliyetler
9. Performans Ölçütü
10. İlgili Birim

Bu kriterler bir stratejik planın olmazsa olmaz unsurlarıdır. Tezimizin birinci ve ikinci bölümünde ortaya konulan bilgiler ışığında başarılı bir stratejik planda olması gereken bölümler ışığında bu unsurlar belirlenmiştir. Stratejik planda yer alması gereken unsurlar belirlendikten sonra incelenen stratejik planlarda mevcut olup olmadıkları araştırılmıştır.

3. İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK PLANLARI

Rize, Nevşehir, Şanlıurfa, Afyonkarahisar, Osmaniye, Hakkari ve Çanakkale İl Özel İdarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlar ayrıntılı olarak incelenmiştir ve görülen eksiklikler örnekleriyle açıklanmıştır.

3.1. RİZE İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A. Rize İli Hakkında Genel Bilgi

Doğu Karadeniz Bölgesi'nin doğu kesiminde yer alan Rize ili 40° 33' ve 41° 20' kuzey enlemleri arasında kalır. Yüzölçümü 3920 km² olan il, Türkiye topraklarının %0,5'ni kaplar.

İl toprakları kuzeyden denizle, güneyden ise denize paralel olarak uzanan dağlarla çevrilidir. Kaçkar dağları güneydoğuda 3900 metrenin üzerine çıkarken, güneydeki Dilek dağının yüksekliği ise 3352 metredir. İl topraklarının %78 gibi yüksek bir bölümünü dağlar kapsamına rağmen %92 gibi önemli bir bölümü tarıma elverişlidir. Rize ilinde ova niteliğinde düzlükler yoktur. Sahilde dar bir düzlükten sonra birdenbire yükselen ve birbirine paralel derelerle kesilmiş arazi üzerinde, meyilin fazla oluşu derelerin çok şiddetli akmasına yol açmaktadır.

Hemen her mevsimde bol yağış alan Rize'de çok geniş orman alanları bulunmakta, vadi yamaçlarını kaplayan ormanlar denize paralel bir kuşak oluşturmaktadır. Rize 4. derece deprem kuşağında yer almaktadır. 2007 yılı sayımlara göre Rize İlinde 316.252 kişi yaşamaktadır.

B. Stratejik Plan

Rize İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2010 yılları arasını kapsamaktadır. Stratejik planlama ekibi Rize ilindeki il müdürlüklerinin temsilcilerinden oluşmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatından teknik destek alınmış ve stratejik planlama ekibine eğitim seminerleri verilmiştir.

Durum analizinde il özel idaresinin yasal yetki ve sorumluluklarından bahsedilmiştir. Paydaş analizinde 98 iç ve dış paydaş oluşturulmuştur. Paydaşlar listesinde 20. sırada üniversite, 21. sırada belediyeler yer almaktadır. Stratejik planlama ekibi tarafından 98 paydaş önceliklerine göre seçimler yapılmış ve paydaş listesi 19'a indirilmiştir. Fakat öncelikli 19 paydaş içerisinde belediyeye

rastlanılmamıştır. Tablo 2’de Rize İl Özel İdaresi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 2.Rize İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü		✓
İlgili Birim		✓

10 ana başlığa ayrılan stratejik konularda süre kriteri plan süresince ele alınmış ve bölge belirtmeden (il ve ilçe merkezi olarak genel bir tabir kullanılmış) sayılar verilmiştir. Bu durum hem denetimin zorluğuna hem de performans kriteri olmadığı için etkinliğin belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

SWOT analizinde güçlü yönlerde okul öncesi eğitimin yaygınlığından ve okulların fiziki alt yapısının iyi olduğundan bahsedilmiştir. Zayıf yanlarda bina eksikliği, derslik eksikliğinden bahsedilmemektedir. Fakat Milli Eğitim hizmetleri ana başlıklı stratejik konuda yaklaşık 428 derslik yapımından bahsedilmiştir. Bu da bir anlamda derslik eksikliğini göstermektedir.

Madde bağımlılığı ve kullanımının gençler arasında artış gösterdiği tehditler arasında yer verilmiştir. Buna karşılık herhangi bir bilgilendirmeye yönelik seminer programından ya da rehabilitasyon merkezinden bahsedilmemektedir.

Su kirliliğinin önüne geçilmek üzere zayıf yönlerde de değinilen belediyelerle işbirliği içerisinde atık su sistemlerinin yapılmasına, tıbbi atıkların imhasının sağlanmasına karar verilmiştir. Rize iline kaçak yakıt girişinin engellenmesi için il çevre orman müdürlüğü, emniyet müdürlüğü, jandarma ve belediyelerle işbirliği içerisine girilmiştir. Eğlence yerlerinin ses ölçüm cihazı takmaları belediye ve emniyet müdürlükleriyle ortak çalışmalar sonucunda gerçekleştirilmiştir.

Zirai eğitim ve seminerlerin artırılması ve bu konuda da kooperatifler, ziraat odaları, üretici birlikleri, halk eğitim merkezleri ve üniversite işbirliğiyle koordineli çalışılmaktadır. Mevcut durumda sadece yasal görev ve yetkilerden bahsedilmiştir. Fakat il özel idaresinin personel durumu, eğitim, ulaşım gibi verilere rastlanılmamaktadır.

3.2. NEVŞEHİR İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A. Nevşehir İli Hakkında Genel Bilgi

Nevşehir, ilk dönemlerde “Nyssa”, daha sonraki dönemlerde “Soandos Nisa” ve “Muşkera” adları ile anılmıştır. Osmanlı döneminde, Nevşehirli Damat İbrahim Paşa sadrazam olduğunda “Muşkera” adını değiştirerek kente “Yenişehir” anlamına gelen Nevşehir adını vermiştir. Yüzölçümü 5467 km²'dir. 2007 yılı sayımlarına göre Nevşehir ilinde 280.058 kişi yaşamaktadır.

B. Stratejik Plan

Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2010 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Giriş bölümünde kamu yönetimi ve il özel idareleri ile ilgili bazı genel bilgiler verilmiştir. Stratejik planın tanımı ve içeriği hakkında bilgiler yer almaktadır.

Stratejik planlama ekibi kurulmuş ve üyeler verilmiştir. İl özel idaresi çalışanlarının dışında üniversite, ticaret borsası gibi bazı kuruluşlardan da kişilere yer verilmiştir. İl özel idaresinin görev, yetki ve sorumlulukları imtiyazlarına değinilmiş ve il özel idaresinin mevcut durumuna geçilmiştir. Birim bazında açıklamalar

yapılmıştır. Tablo 3’de Nevşehir İl Özel İdaresi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 3.Nevşehir İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi		✓
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim		✓

Stratejik planlama ekibinde ayrı olarak yer verilmese de il müdürlükleri olarak planda yer verilmiştir. İl müdürlüklerinin hazırladığı çalışmalarla zayıf-güçlü yönler, tehdit ve fırsatlar oluşturulmuştur. Ayrıca stratejik planlama ekibi tarafından öneriler kısmı oluşturulmuş ve bu kısım içerisinde stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan projeler ve fikirlere yer verilmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda il özel idaresinin 17 stratejik konusu belirlenmiş ve bunlar 5 ana başlık altında toplanmıştır. İl özel idaresinin misyon ve vizyonundan bahsedilmiş ve hedef-amaç kısmına yer verilmiştir.

Faaliyetler kısmında sayısal verilere yer verilmiş ve yıl bazında gösterilmiştir. Böylelikle performans kriterini bir anlamda sağlamış bulunmaktadır. Sosyal refahın

artırılması kısmında değinilen halkın refahının artırılması ve beklentilerine uygun çağdaş yaşamın gerçekleriyle uyumlu, kıır-kent arasındaki sağlık hizmeti farklılıklarını azaltıcı, ulaşılabilir ve verimli bir şekilde kaliteli hizmet sunmak için yapılması gerekenler anlatılmıştır.

İl içerisindeki kamu, yerel yönetimler, üniversite birimleri ve özel sağlık kurumları arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Fakat hazırlanmış stratejik plan içerisinde ne yazık ki bu görüşünü doğrulayacak bilgilere rastlanılmamıştır. Yapılması gereken paydaş listesine yer verilmemiştir. Bu durum çelişkiyi açıkça göstermektedir.

Nevşehir ilinin sosyal ve kültürel varlığını tespit etmek ve halkın bunlardan yararlanmasını sağlamak amacıyla il-ilçe belediyeleri, köyler ile irtibata geçilerek çeşitli etkinlikler düzenlenmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Yeşillendirme ve ağaçlandırma çalışmalarına valilik, ilçe kaymakamlıkları, belediyeler ve köy muhtarlıklarından katkı sağlanması düşünülmektedir.

Hazırlanmış stratejik plan içerisinde yapılacak faaliyetler ile ilgili olarak il içerisindeki kamu kurum ve kuruluşlarıyla koordineli olarak çalışmaların yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir. Fakat stratejik plan içerisinde ortak çalışmalara değinilirken niçin paydaş listesinin oluşturulmadığı anlaşılamamıştır.

3.3. ŞANLIURFA İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A. Şanlıurfa İli Hakkında Genel Bilgi

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan Şanlıurfa, doğuda Mardin, batıda Gaziantep, kuzeybatıda Adıyaman, kuzeydoğuda Diyarbakır illeriyle çevrilidir. İlin güneyinde 789 km'lik Türkiye-Suriye sınırı uzanır. Yüzölçümü 18.584 km² olup genelde bir ova görünümündeki il merkezinin rakımı 518 m'dir. 2007 yılı sayımlarına göre il nüfusu 1.523.099 kişidir.

Şanlıurfa ili, konum itibarıyla Arap Platformu'nun kuzey bölümleri ile Güneydoğu Torosların orta kısmının güney etekleri üzerinde yer almaktadır. İlin kuzeyinde bulunan dağların yükseklikleri düşüktür. İlin en önemli akarsuyu Fırat ırmağı'dır. Diğer akarsulardan bazıları Cülap, Çeltik, Pınar, Pamuk, Zengeçur, Aslanlı, Karabağ, Bahçecik, Hamdun, Necarik, Titriş, Zadelı, Giresav, Halfeti,

Pınarbaşı, Süleyman, Mizar, Bamyasuyu, Kehriz, Germuş, Açık Su, Halilürrahman, Direkli ve Mercihan olarak sayılabilir. Şanlıurfa kenti içinde göl olarak nitelendirilen Halilürrahman ve Aynızeliha olmak üzere iki göl mevcuttur. Hz. İbrahim'in ateşe düştüğü yerde oluşan bu iki göl şehir merkezinin güney batısında yer almaktadır.

Şanlıurfa kontinental (kara) iklim özelliği gösterir. Yazları çok kurak ve sıcak, kışları bol yağışlı, nispeten ılıman geçmektedir.

B.Stratejik Plan

Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2010 yıllarını kapsayacak şekilde yapılmıştır. İl özel idaresi stratejik planı içerisinde Şanlıurfa ilinin tarihi, coğrafi yapısı, nüfus durumu, idari yapısı, teknik altyapısı, sosyal alt yapısı, ekonomik yapısı, yatırımlar, projeler, sorunlar-öneriler, il özel idaresinin yetki ve sorumluluklarından bahsedilmektedir.

Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik plan çalışmalarında, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan kılavuzunda yer alan model ve yaklaşımlar esas alınmıştır. Stratejik planlama ekibi oluşturulmuş ve 1 ay süreyle stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Tablo 4'de Şanlıurfa İl Özel İdaresi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 4.Şanlıurfa İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler		✓
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde 20 adet paydaş yer almaktadır. 14. sırada çiftçiler, 16. sırada üniversite ve 17. sırada da belediye yer almaktadır. Bu duruma diğer il özel idarelerinin yapmış oldukları stratejik plan içerisinde de rastlanılmıştır. Genel kanı üniversite ve belediyelere gereken önemin, değer verilmediğidir.

SWOT analizinde farklı bir durum göze çarpmaktadır. İl özel idaresi stratejik planı içerisinde diğer il özel idaresinin hazırladıkları stratejik plandan farklı olarak her müdürlüğün (İl Milli Eğitim Müdürlüğü vb.) ayrı ayrı SWOT analizinin yapılmış olmasıdır. Bu sayede genel bir SWOT analizinin yerine ayrıntılı olarak her birimin

analizi yapılmıştır. Böylece sorunların daha iyi tespit edilebileceği ve sorunlara ait çözüm önerilerinin de daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Olumlu bu durumun yanında SWOT analizinde bir eksiklik söz konusudur. Güçlü ve zayıf yanların, fırsatlar ve tehditlerinin her birinin ayrı ayrı ele alınmadığı, kendi aralarında birlikte verildiği görülmektedir. Bu durum karmaşıklığa ve anlama güçlüğüne neden olmaktadır.

Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde ilin mevcut sorunlarının ve eksikliklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği görülmektedir. Stratejik plan içerisinde yer alan amaç ve hedef kısmında ilin mevcut sorunlarına ayrıntılı çözüm önerileri sunulmuştur.

3.4. AFYONKARAHİSAR İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A.Afyonkarahisar İli Hakkında Genel Bilgi

Ege Bölgesi'nin İç Batı Anadolu bölümünde yer alan Afyonkarahisar ili, coğrafi konum itibariyle Marmara ve İç Anadolu bölgelerini Ege ve Akdeniz bölgelerine bağlayan bir geçit, bir eşik durumunda olması nedeniyle tarih boyunca doğu ile batı, kuzey ile güney arasında bir köprü, bir intikal bölgesi olmuştur. Doğu ve Güneydoğusunda Konya, güneyinde Isparta ve Burdur, Güneybatısında Denizli, Batısında Uşak ve Kütahya, Kuzeyinde Eskişehir bulunmaktadır.

İl merkezi ,eski bir yanardağın kriteri üzerinde kurulmuştur. Şehir merkezinde Afyonkarahisar Kalesi, Sarıkız Tepesi ile Cirittepe yer almaktadır. Erozyon nedeniyle, kayalıklar açığa çıkmıştır. İl toprakları volkanik topraklardan meydana gelmiştir. Afyonkarahisar ili arazisinin % 47,5'ini dağlar,% 32,6'sını platolar ve % 19,9'unu ovalar oluşturmuştur.

İç Anadolu'nun tüm yörelerinde olduğu gibi Afyonkarahisar ilinde de kara iklimi hüküm sürer. Ancak bu kara ikliminin yanı sıra Ege Denizi'nden gelen ve iklime az da olsa yumuşatan hava akımlarının etkisi altındadır. Afyonkarahisar iklimi yazları sıcak ve kurak, baharları ılık ve yağışlı, kışları soğuk ve kar yağışlı olarak tanımlanır. Yüzölçümü 14.230 km²'dir. 2007 yılı sayımlarına göre nüfusu 701.572 kişidir.

B.Stratejik Plan

Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2011 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Stratejik plan yasal dayanağı amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Stratejik plan modeli ve uygulaması açıklandıktan sonra sürekli görüşme halinde olunan bazı kurum ve kuruluşların listesi verilmiştir. Bunlardan bazıları; Afyonkarahisar ili, ilçe ve belde belediye başkanlıkları, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Maden Teknik Arama ve Ticaret borsası gibi kuruluşlardır. Tablo 5’de Afyonkarahisar İl Özel İdaresi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 5.Afyonkarahisar İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2011	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi		✓
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü		✓
İlgili Birim		✓

Afyonkarahisar İlinin tarihçesi anlatılmış idari yapısı hakkında (ilçe, belediye, köy, mahalle sayıları ve yüz ölçümleri) bilgi verilmiştir. Nüfus artışı hızı dağılımı, kadın-erkek oranı, yaş durumu, özürlülük durumu, okur-yazar oranı, doğum ve ölüm sayıları, ekonomik özellikleri tablolarla ve haritalarla gösterilmiştir.

Konut oranları, aldığı göçler tablolarla gösterilmiştir. Burada dikkatimizi nüfusun okur yazarlık oranı verilirken kullanılan tablolar ve haritaların, eğitim-öğretim durumu anlatılırken aynen kullanılmış olmasıdır. Bu durum hazırlanan stratejik plan çalışmasının dolgun gözükmeye için yapıldığı izlenimini uyandırmaktadır. Bu durum birçok konu başlığında da bu şekilde göze çarpmaktadır. Öğretmen ve derslik sayıları, öğrencilerin orta öğretimdeki cinsiyetleri, ilçeler de dahil edilerek verilmiştir. Özel öğretim kurumları, dersler ve üniversite hakkında bilgi verilmiştir.

Sağlık ile ilgili bölüm içerisinde hastane sayıları ve personel sayıları, eczanelerin durumları ilçelere göre verilmiştir. Yeşil kart uygulamalı sporcu sayıları, tek tek turistik yerler, konaklama tesisleri, ekonomik ürünleri, sektörel ürünleri ve istihdamları ilçe durumlarına göre geniş bir şekilde ele alınmıştır. Dağları, ovaları, platoları, yaylaları, su yüzeyleri, karayolu, demir yolu ve hava yolu ulaşımı anlatılmıştır.

Stratejik planda yer alan mevcut durum içerisinde posta hizmetlerinde kayıtlı mektup sayısının yıllara göre dağılımı verilmiştir. Bu durum hazırlanan stratejik planın gereksiz bilgilerle dolmasına neden olmuştur. Durum analizinde il özel idarenin görev, yetki ve sorumlulukları anlatılmış personel sayısı verilmiş ve 2006 yılı mali bütçe teklif tutarları verilmiştir. Paydaş/hizmet matrisi (etkilenme güçleri) verilmiştir ve buradan da 18 adet paydaş kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bunlar içinden 16. sırayı üniversite ve 17. sırayı belediye almıştır. Bir tablo şeklinde SWOT analizi verildikten sonra stratejik amaç ve hedeflere geçilmiştir. Kendi içinde 4 ana stratejik konuya ayrılmış ve 23 alt başlığı kapsamaktadır. Amaç ve hedeflerde seminerler vermek, binalar yapmak gibi hep genel tabirler kullanılmış herhangi bir bölge, yer ve performans kriterine rastlanılmamıştır.

3.5. OSMANİYE İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A.Osmaniye İli Hakkında Genel Bilgi

Osmaniye ili Doğu Çukurova bölgesindedir. Doğuda Gaziantep, güneyde Hatay, batıda Adana kuzeyde ise Kahramanmaraş illeri ile çevrilidir. Osmaniye ili'nin Batı kesimlerinde Adana ovasının doğuya doğru olan düzlükleri uzanır. Bu düzlüğün güney, güneydoğu ve doğu kesimlerinde Amanos dağları yükselir. Deniz seviyesinden 118 m. yükseklikte ve Akdeniz' e 20 km mesafededir. 37° 00' – 37° 08' kuzey enlemleri ve 36° 13' – 36° 20' doğu boylamları arasında yer almaktadır.

İlin yüzölçümü 3222 km²'dir. Toprakların yaklaşık % 42'si orman ve fundalıklarla, % 39'u ekili, % 2'si diğer arazilerle kaplı olup, % 17'si tarıma elverişsiz arazidir. Osmaniye'nin denizden yüksekliği 118 m'dir. 2007 yılı sayımlarına göre nüfusu 452.880 kişidir.

B.Stratejik Plan

Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2008 yılları arasında kapsamaktadır. Stratejik plan hazırlanmasında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan kılavuzunda yer alan model ve yaklaşımlar esas alınmıştır.

Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planının hazırlanması ilgili merkezi kuruluşların il müdürlüklerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Paydaş analizin ilk aşamasını oluşturan iç ve dış paydaşların belirlenmesi kısmında toplam 115 paydaş tespit edilmiştir. Oluşturulan 115 paydaş listesinde 20. sırada üniversite ve 21. sırada belediyeler yer almaktadır. 115 adet belirlenen paydaşlardan Osmaniye İl Özel İdaresinin faaliyetlerini en fazla etkileyen kurum ve/veya kişilerin tespit edilmesi amacıyla bir önceliklendirme çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonunda mevcut 115 olan paydaş sayısı 19'a indirilmiştir. Fakat paydaş listesi içerisinde ne üniversiteye ne de belediyeye rastlanılmamıştır. Bu durum stratejik planın olumsuz yönünü oluşturmaktadır. İl özel idareleri ve belediyelerin koordinasyon içerisinde çalışması ilin gelişimi (sosyal, ekonomik, kültürel vb.) açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir. Tablo 6'da Osmaniye İl Özel İdaresi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 6.Osmaniye İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2008	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim		✓

Paydaş/Hizmet matrisi oluşturulmuş ve öncelikli paydaşların kurumu etkileme gücü belirlenmiştir. Fakat oluşturulan tabloda etkileme güçleri her paydaşın karşısında ayrıntılı olarak yer almamaktadır. Sonuç olarak paydaş/hizmet matrisine gereken önemin verilmediği sonucuna varılmıştır.

SWOT analizinde zayıf yönler içerisinde il özel idaresi ve belediyeler arasındaki organizasyon eksikliğine dikkat çekilmiştir. Oluşturulan 115 paydaş listesinde belediye 21. sırada yer almasına karşın, öncelikli 19 paydaş listesinde yer almamaktadır. Bu durumda zayıf yön olarak görülen belediyeler ile koordinasyon eksikliğinin yeteri kadar önemsenmediğini göstermektedir.

Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde oluşturulan öneriler kısmı stratejik planlama ekibinin görüşlerine dayanılarak oluşturulmuştur. Öneriler kısmı

içerisinde il özel idaresinin öncelikli 19 paydaşın görüşlerine başvurmaması bir eksiklik olarak algılanmaktadır.

3.6. HAKKARİ İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A. Hakkari İli Hakkında Genel Bilgi

Hakkari adı, eskiden Van gölünün güneyinde ve bir bölümü de İran'a doğru uzanan yörelere yerleşmiş "Hakkar" kabilesinin isminden gelmektedir. Arap dili, coğrafyası ve tarihlerinde bölge adı "Hakkariye" olarak geçmekte olup, "Hakkarlar'ın Şehri" anlamına gelmektedir.

Hakkari İli, Doğu Anadolu Bölgesi'nin güneydoğu ucunda 42° 10've 44° 50' doğu boylamları ile 36° 57' ve 37° 48' kuzey enlemleri arasında yer alan bir sınırlıdır. İl merkezinin denizden yüksekliği 1.720 m' dir. 9.521 km²'lik il alanı, güneyden Irak, doğudan İran toprakları; kuzeyden Van'ın Başkale, Gürpınar ve Çatak, batıdan Siirt'in Pervari ve Şırnak, güneybatıdan Mardin'in Silopi ilçeleriyle çevrilidir. 2007 yılı sayımlarına göre nüfusu 246.469 kişidir

Hakkari il toprakları, Dicle Havzası içerisinde kalır. Dicle Irmağına katılan Büyük Zap ve Habur suları ile Büyük'a Zap karışan Avarobaşın, Şemdinli ve Hacıbey sularının havzaları da bu ana havza içinde kalmaktadır.

Hakkari İlinde iklim, yörelere göre de değişiklikler göstermektedir. İlin yüksek kesimlerinde Doğu Anadolu'nun sert karasal iklimine yakın bir iklim tipi egemenken, ildeki vadi tabanında Akdeniz ikliminin etkisi görülmektedir.

B.Stratejik Plan

Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planı 2006-2010 yılları arasında kapsamaktadır. Stratejik plan hazırlanmasında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan kılavuzunda yer alan model ve yaklaşımlar esas alınmıştır. Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde valiliğin onayı ile 12 il müdürlüğünden oluşan stratejik plan komisyonu oluşturulmuştur. Hakkari ilinde ilgili merkezi kuruluşların, il müdürlüklerinin katılımıyla stratejik plan hazırlanmıştır. Böylece il özel idaresi ile görev tanımları kesişen ilgili il müdürlüklerinin de 5 yıllık süreyle stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri de belirlenmiştir.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında eski (3360 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu) ve yeni (5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu) kanundan hareket edilerek il özel idaresi yetkilerini ve yükümlölüklerinin neler olduğu tablo şeklinde verilmiştir. Böylece birimlere ait görev dağılım ve sorumlulukları ayrıntılı olarak tespit edilebilmektedir.

78 paydaş listesi oluşturulmuştur. 1.sırada Vali, 16.sırada hayırseverler, 18.sırada Meslek Yüksek Okulu ve 19.sırada da belediyeler yer almaktadır. 78 adet paydaştan Hakkari İl Özel İdaresi faaliyetlerini en fazla etkileyen kurum ya da kişilerin tespit edilmesi amacıyla bir önceliklendirme çalışması yapılmıştır. Oluşturulan 17 öncelikli paydaş arasında belediye yer almamaktadır.

Stratejik planlama ekibi tarafından paydaş/hizmet matrisi oluşturulmuş ve böylece Hakkari İl Özel İdaresi'nin verdiği hizmetlerin hangi paydaşlara (Stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan öncelikli paydaşlara) yönelik olduğu belirlenmiştir. Bu kısımda üniversitelere ve belediyelere yer verildiği gözlemlenmiştir. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi paydaş/hizmet matrisi paydaşlara yönelik olarak yapıldığı vurgulanmıştır. Oysa ki ne üniversite nede belediyeler Hakkari İl Özel İdaresi'nin öncelikli 17 paydaşı arasında yer almamaktadır. Yapılan yanlış burada görölmektedir. Tablo 7'de Hakkari İl Özel İdaresi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 7.Hakkari İl Özel İdaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

SWOT analizi yapılmıştır. Öneriler kısmında stratejik planlama ekibine il özel idaresinin faaliyetlerini daha etkin nasıl kullanabileceği hakkında soru sorulmuş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilerek öneriler önceliklendirilmiştir. Öneriler içerisinde belediyeler, üniversiteler ve sendikalarla işbirliği içinde olunması gerektiğine değinilmiştir. İşbirliği yapılmak istenen kurumların (üniversite ve belediye) öncelikli paydaş listesi içerisinde yer verilmemesi olumsuz bir kanı oluşturmaktadır.

Daha önce gerçekleştirilen paydaş/hizmet matrisi, durum analizi, SWOT matrisi, öneriler çalışmaları göz önünde bulundurularak, oluşturulacak stratejik amaç ve hedeflere çerçeve çizmesi amacıyla stratejik konular çalışması yapılmıştır. 20 adet

stratejik konu ile ilgili alanlara uygun olarak toplulaştırılarak beş ana başlığa ayrılmıştır.

Paydaş ve SWOT analizlerinden, stratejik planlama ekibinin kuruma yönelik önerilerinden ve kurumun faaliyetlerinin toplulaştırılması ve önceliklendirilmesi ile oluşturulan stratejik konulardan yararlanılarak stratejik amaçlar belirlenmiştir. Her bir amaca yönelik olarak hedefler ve her bir hedefe yönelik faaliyetler oluşturulmuştur. Son olarak da stratejik planlama ekibine ait bilgiler (görev, e-mail adresi vb), il özel idaresi teşkilat şeması (nerilen ve mevcut yapı şeklinde) verilmiştir.

3.7. ÇANAKKALE İLİ ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI

A.Çanakkale İli Hakkında Genel Bilgi

anakkale ili, Türkiye Cumhuriyetinin kuzeybatısında, topraklarının büyük bölümü Marmara Bölgesi sınırları içinde kalan, 25° 40' - 27° 30' doğu boylamları ve 39° 27' - 40° 45' kuzey enlemleri arasında 9.887 km²'lik bir alan kaplayan, Asya ve Avrupa kıtalarında toprakları bulunan, kendi adını taşıyan boğaz ile ikiye bölünmüş Trakya da İstanbul'dan sonraki en büyük ildir. anakkale İlinde Akdeniz ve Karadeniz iklimlerinin geçiş iklimi hüküm sürmektedir. 2007 yılı sayımlarına göre nüfusu 476.128 kişidir.

B.Stratejik Plan

anakkale İl zel İdaresi stratejik planı 2006-2010 yılları arasını kapsamaktadır. Stratejik plan içerisinde öncelikle stratejik planın tanımı, amacı vb. bilgilere yer verilmiştir. Stratejik planlama ekibi oluşturulmuş ve planlama ekibinin hangi kurumları temsil ettiğine yer verilmiştir. Stratejik planlama ekibinde il özel idaresi birimlerinin dışında niversite ve belediyenin de temsilcisine yer verilmiştir. Bu durum stratejik planlama hakkında olumlu intiba uyandırmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, il özel idaresi birimleri, yerel yönetimlerin katılımı ile paydaş analizi ve SWOT analizi yaptıklarına kısada olsa değinilmiştir. Tablo 8'de Çanakkale İl zel İdaresi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 8.Çanakkale İl Özel idaresi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim		✓

Durum analizinde il özel idarenin yasal yetki ve sorumlulukları verilmiş ve paydaş analizine geçilmiştir. 105 paydaş tespit edilmiştir. 15. sırada belediye ve 20. sırada üniversite yer almaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda 21 öncelikli paydaş oluşturulmuştur. Burada 13. sırada üniversite ve 14. sırada belediye yer almaktadır. Üniversite ve belediyelerin öncelikli paydaş listesi içerisinde yer alması stratejik planlama hakkındaki olumlu intibayı güçlendirmiştir.

SWOT analizi verildikten sonra stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanan öneriler bölümüne rastlanılmaktadır. Stratejik planlama ekibi kendi açısından önemli bulduğu konuları maddeler halinde hazırlamıştır. 20 adet stratejik konu oluşturulmuş ve bu konular daha sonra 5 ana başlık altında toplanmıştır.

Stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerde oluşturulan 5 ana konu kendi içerisinde çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. Birim, bölge ve hizmet ayrıntılı bir Şekilde faaliyet kısmında verilmektedir. Yapılan çalışmaların üniversite, belediye, muhtarlıklar, ziraat odaları, spor kulüpleri, jandarma ve il özel idaresine bağlı müdürlükler ile işbirliği içerisinde yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Zayıf yönler içerisinde değinilmemiş fakat stratejik amaçlarda yer alan birçok konu bulunmaktadır. Bu duruma örnek olarak engellilerin Şehir içerisinde yaşamaları kolaylaştırmak için yapılacak çalışmaları verebiliriz.

4. BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARI

Rize, Nevşehir, Şanlıurfa, Afyonkarahisar, Osmaniye, Hakkari ve Çanakkale Belediyelerin hazırlamış oldukları stratejik planlar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Her İl Belediyesi hakkında genel bilgiler bir önceki kısımda verildiği için burada tekrar verilmemiştir.

4.1. RİZE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Rize belediyesi stratejik planı 2006-2010 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. 174 kurum içi olmak üzere toplam 825 paydaşla anketler yapılmış ve beklentiler öğrenilmiştir.

Nüfus, iklim, eğitim durumu, ekonomik yapı ve tarihçesi hakkında genel bilgiler yer almaktadır. Stratejik planlama ile ilgili hukuki gerekçelere yer verilmiş ve belediye çalışanlarından oluşan stratejik planlama ekibinden bahsedilmiştir.

Durum analizi kısmında Rize iliyle ilgili geçmişten günümüze belediye başkanlarının isimleri verilmiş ve tarihçesi anlatılmıştır. Kurumsal yapı ve yönetim şemasına yer verilmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumuna ve birimlere göre personel sayısı verilmiş ve mali yapıya geçilmiştir. Mali yapı içerisinde gelir-gider kalemlerinin bütçe içerisindeki payı ile borç kalemlerine yer verilmiştir. Mahalli yapı içerisinde 1955 yılı itibariyle 5'er yıl arayla 2000 yılına kadar olan kent nüfusunda, nüfus artış hızı ve ortalama artışa yer verilmiştir. Yine aynı şekilde mahallerde yaşayan nüfus bilgisine yer verilmiş ve kentsel alanların yüzölçümüne değinilmiştir. Konut alanları ve mahallelere göre konut adetleri verilmiş, ulaşım ve alt yapı durumu incelenmiştir. Eğitim durumu, hastaneler ve kültürel faaliyetler hakkında bilgi verilmiştir. Tablo 9'da Rize Belediyesi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 9.Rize Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	✓	
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

SWOT analizi kısmında konuyla ilgili 28 kişilik bir yardımcı ekip oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda güçlü yönler, yönetsel/organizasyonel yapı, fiziksel ve teknik alt yapı, insan kaynakları gibi bölümlere ayrılmıştır.

Yönetim ve organizasyonel yapı hakkında olumlu yönler belirtilmiş ve fiziki ve teknik alt yapı hakkında bilgiler verilmiştir. İnsan kaynakları bölümü ile birlikte 53 güçlü yön belirlenmiştir. Zayıf yönler kısmında yine aynı ana başlıklar altında verilmiş ancak plana göre sorun sınıflandırma kriteri olarak verilen sayı ve harflerden oluşan bir kodlamaya tabi tutulmuştur. Buna göre sorunun ne tür olduğu ve çözüm birimleri verilmiştir.

60 adet dış paydaş belirlenmiş ve bunlar arasında ilk sırayı bankalar almıştır. İl özel idaresi müdürlüğü ise 30. sırada, üniversite 53. sırada yer almıştır. Katılımcılara (yaklaşık 830 kişi) beklentileri ile ilgili anketler yapılmış ve katılımcı yüzdelerini içeren tablolar kullanılmıştır. Bunların dışında öncelikli paydaş olarak belirtilen valilik, muhtarlık derneği, Rize ticaret odası, Rize ticaret borsası, yerel yazılı ve görsel basınla birebir görüşmeler yapılmıştır.

4.2. NEVŞEHİR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Nevşehir belediyesi stratejik planı 2006-2011 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Stratejik plan içerisinde belediyenin görev, yetki ve sorumluluklarından bahsedilmiştir. Personel sayısı birim bazında değil de toplam olarak verilmiştir. Tahakkuk ve tahsilat 2005 yılı tablosu verilmiş ve % kaç oranında yapıldığı gösterilmiştir.

Nevşehir il özel idaresinde yer almayan paydaş listesi Nevşehir belediyesi içinde de yer almamaktadır. Her iki kurumun hazırlamış oldukları stratejik planda paydaşlara yer vermemesi olumsuz bir kanı oluşturmuştur.

SWOT analizinde güçlü ve zayıf yönler kısmında çoğunlukla belediyelerden bahsedilmiştir. Güçlü yönler içerisinde su ve kanalizasyon şebekesinin yeterli olduğundan bahsedilmiş fakat tehditler kısmında su ve kanalizasyon alt yapısının eski oluşundan bahsedilmiştir. Tablo 10'da Nevşehir Belediyesi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 10.Nevşehir Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2011	
Paydaş Listesi		✓
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi		✓
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim		✓

Stratejik plan içerisinde sadece 5 amaç verilmiş ve bu amaçlar çok genel olarak yer almıştır. Amaçların altında yer alan faaliyetler maddeler halinde yazılmış ve herhangi bir performans kriteri verilmeden sadece yıl bazında süre verilmiştir. Hazırlanan maddelerin gerçekleştirilebilirliği konusunda çelişkiler uyandırmaktadır. Şöyle ki 5 yıl içerisinde tahmini olarak 3 milyon ağaç dikileceğinden bahsedilmiş ve barış ormanı oluşturulacağı ifade edilmiştir. Fakat stratejik plan içerisinde gelişigüzel bir faaliyetin yer almaması gerektiği düşünülmektedir.

Zayıf yönler içerisinde yer alan personel eksikliğine hedefler arasında yer verilmemiştir. Yine aynı şekilde zayıf yönler içerisinde trafik yoğunluğundan bahsedilmesine rağmen herhangi bir otopark eksikliğinden söz edilmemektedir. Fakat hedefler içerisinde kent içerisinde bazı bölgelerinde yıkımlar

gerçekleştirileceği ve otopark yapılacağından bahsedilmektedir. Bu durum bize hazırlanmış olan SWOT analizinin doğru olarak kavranmadığını göstermektedir. Sonuçta zayıf yönler ve hedefler birbiriyle örtüşmemektedir.

4.3. ŞANLIURFA BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Şanlıurfa belediyesi stratejik planı 2008-2012 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Stratejik plan çalışmalarında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan kılavuzunda yer alan model ve yaklaşımlar esas alınmıştır. Belediyenin stratejik planlama ile ilgili çalışmaların yapılması için ilk karar 04.03.2006 yılında alınmış ve belediye meclisi tarafından 02.10.2007 tarihinde onaylanmıştır. 19 ay süren bu süre içerisinde:

- Stratejik planlama ekibinin oluşturulması,
 - Stratejik planlama ekibine danışmanlık ve eğitim hizmetinin verilmesi,
 - Stratejik planlama ekibinde yer alan her müdürlüğün kendi içerisinde misyon, vizyon, hedef ve faaliyetlerinin hazırlanması,
 - Stratejik planlama ekibinde genel değerlendirme yapılması,
 - Hazırlanan stratejik planlar üst kurulda değerlendirilmesi ve belediye meclisi tarafından kabul edilmesi,
- çalışmaları yapılmıştır.

Stratejik planlama içerisinde yer alan SWOT analizi çalışmaları yaklaşık 2 gün sürmüştür. Belediyenin yasal yetki ve sorumlulukları ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Paydaş analizi kısmında belediyenin ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşlarının görüşlerinin alındığı ifade edilmiştir. Fakat 19 adet paydaş listesi içerisinde il özel idaresine rastlanılmamıştır. Bu durum il özel idaresinin belediye tarafından öneminin yeterince kavranmadığını göstermektedir. Eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, ekonomik vb. yönlerden büyük bir katkı sağlayan üniversiteye paydaş listesi içerisinde 15. sırada yer verilmiştir.

Belediyelerin yapmış oldukları her türlü çalışmada (stratejik plan vb.) öncelikli olarak yer vermesi gereken kurum olarak üniversiteler gelmelidir. Böylece

bilimsellik ve objektiflik sağlanmış olur. Tablo 11’de Şanlıurfa Belediyesi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 11.Şanlıurfa Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2012	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

SWOT analizi içerisinde güçlü yönler kısmında belediye başkanı ve meclis üyelerinin niteliklerinden (çalışkan, dürüst, eğitilmiş vb.) bahsedilmiştir. Bu durum güçlü yönlerin iyi kavranmadığını bize göstermektedir. Güçlü yönler içerisinde liyakatli yöneticiler ve konusunda uzman personellerle belediyenin güçlendirilmiş olduğuna dikkat çekilmektedir. Aynı zamanda zayıf yönler içerisinde personelin takip ve kontrolün birim amirlerince yeterince yapılmadığından bahsetmektedir. Her

iki durumun birbiriyle çeliştiği görülmektedir. Stratejik plan içerisinde karşılaştığımız bu durum aşağıda görülmektedir⁴.

GÜÇLÜ YANLARIMIZ

- Çalışkan ve dürüst bir Belediye Başkanımızın olması
- Belediye Başkanının; yeniliklere açık olması ve yeni projeleri desteklemesi,
- Belediye meclis ve encümeninin eğitilmiş ve uyumlu olması,
- Belediye personeli arasındaki koordinasyonun iyi olması,
- Şeffaf bir yönetim kadrosunun olması,
- Belediye Başkanı, yönetim kadrosu ve çalışanların başarıya olan inançlarının güçlü olması,

Fırsatlar içerisinde Harran Üniversitesi yer almaktadır. Fırsat olarak görülen üniversitesinin paydaş listesi içerisinde 15.sırada yer alması görülen bu fırsatın yeterince anlaşılmadığını ya da sadece bir fırsat olarak kaldığını göstermektedir.

Stratejik plan içerisinde stratejik alan kısmı oluşturulmuştur. Stratejik planlama ekibi alt çalışma gruplarına ayrılmıştır. Böylece her çalışma grubunun sorumlulukları altındaki alanların ayrıntılı olarak değerlendirilmesini yapması sağlanmış ve bu sayede her birimin hazırlanan stratejik plana etkin katkısı olmuştur.

Stratejik planlama içerisinde uygulama strateji kısmında ayrıntılı olarak her harcama kalemi için gerekli yıllara ait maliyetler müdürlük bazında verilmiştir. Fakat bütçe bölümünde her müdürlük için yıl bazında açıklanan maliyetler yanlış hesaplanmıştır. Bir örnek içerisinde bu durumu açıklayalım: Yazı işleri müdürlüğünün stratejik amaçlar maliyet tablosunda 2008 yılı stratejik amaç toplam maliyeti 65.000 TL olarak belirtilmiştir. Ancak uygulama stratejisi bölümünde 2008 yılı yazı işleri müdürlüğü için ayrılan maliyet 163.000 TL olarak verilmiştir. İki kısım arasında yaklaşık 98.000 TL fark bulunmaktadır. Karşılaştığımız bu durum aşağıda verilmiştir⁵. Ayrıca diğer yıllara ait (2009-2012) değerler de doğru verilmemiştir. Görülen bu durum sadece yazı işleri müdürlüğünde değil diğer müdürlüklerde de bulunmaktadır.

⁴ Bu kısım Şanlıurfa Belediyesi stratejik planı içerisinde doğrudan alınmıştır.

⁵ Bu kısım Şanlıurfa Belediyesi stratejik planı içerisinde doğrudan alınmıştır.

No	Faaliyetin Tanımı	Sorumlu Müdürlük / Paydaş	Yılı Kaynak İhtiyacı					TOPLAM
			2008	2009	2010	2011	2012	
1	Yer tespitini yapılması	Yazı İşleri Md.	0	-	-	-	-	0
2	Demirbaş ve Kırtasiye alınması	Yazı İşleri Md. Destek Hz. Md.	100.000	-	-	-	-	100.000
3	Otomasyon sistemini kurulması	Yazı İşleri Md. Bilgi İşl. Md.	10.000	-	-	-	-	10.000

No	Faaliyetin Tanımı	Sorumlu Müdürlük / Paydaş	Yılı Kaynak İhtiyacı					TOPLAM
			2008	2009	2010	2011	2012	
1	Kayıt cihazı alınması	Yazı İşleri Md.	50.000	0	0	0	0	50.000

No	Faaliyetin Tanımı	Sorumlu Müdürlük / Paydaş	Yılı Kaynak İhtiyacı					TOPLAM
			2008	2009	2010	2011	2012	
1	Belediyecilik hizmetleri ile ilgili bir kitap sunulması	Yazı İşleri Md.	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	25.000

YAZI İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK AMAÇLAR MALİYET TABLOSU							
STRATEJİK AMAÇLAR		MALİYETLER					
AMAÇ NO	STRATEJİK AMACIN TANIMI/AÇIKLAMASI	2008	2009	2010	2011	2012	TOPLAM
1.1	Müdürlüğümüz tarafından yapılan veya yürütülen tüm iş ve işlemlerde kaliteyi en üst düzeyde yakalayarak standart hale getirmek.	65.000	4.000	5.000	6.000	7.000	87.000
STRATEJİK AMAÇ TOPLAM MALİYETİ		65.000	4.000	5.000	6.000	7.000	87.000

4.4. AFYONKARAHİSAR BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Afyonkarahisar belediyesi stratejik planı 2007-2009 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Stratejik planda dönemin belediye başkanının stratejik planla ilgili kısa bir açıklamasını görüyoruz. Afyonkarahisar ilinin coğrafi konumu, karayolu, demiryolu ve ilçelerine uzaklığı, tarihçesi, cami, medrese ve tekkeler verilmiştir. Bugüne kadar göreve gelen belediye başkanları tarihleri ile verilmiş ve ilin adının nereden geldiği anlatılmıştır. Tablo 12’de Afyonkarahisar Belediyesi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 12. Afyonkarahisar Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2007-2009	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	✓	
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler		✓
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

Nüfus ve kurumsal yapısı sayı ve şema olarak verilmiş ve belediyenin görev ve yetkilerine geçilmiştir. Mali yapısı 2004-2005 gelir ve giderleri verildikten sonra personel sayısı bağlı birimlere göre verilmiştir. Belediye çalışanlarından oluşan 25 kişilik bir stratejik planlama ekibi kurulmuştur ve SWOT analizi için çalışmalar yapılmıştır. Stratejik planlama ekibi 4 gün boyunca yaklaşık 60 kişiden oluşan gruplarla görüşmüştür. Fakat stratejik plan içerisinde yapılan çalışmada tüm belediye çalışanlarıyla (toplam 524 kişi) görüşme yapıldığı vurgulanmıştır. Oysa ki toplam görüşülen kişi sayısı sadece 240 olmuştur. Bu durum bize ya görüşme yapılmadığını ya da yanlış bir hesap yapıldığını göstermektedir. Bu görüşmeler neticesinde stratejik planlama ekibi tarafından SWOT analizi ortaya çıkarılmıştır. Yukarıda açıkladığımız durum stratejik plan içerisinde aşağıda belirtilen şekilde yer almaktadır:

“Başkanlık Makamınının 14.12.2005 tarih ve10.50-983 Sayılı yazıları ile kurumsal olarak güçlü ve zayıf yönlerimiz ile fırsat ve tehdit unsurlarının katılımcı bir anlayışla belirlenmesi için *tüm belediye çalışanlarımız* 19-20-22-23 Aralık 2005 tarihlerinde atölye çalışmasına çağrılarak her günde yaklaşık **10’ar kişiden 6 grup** oluşturularak görüşleri alınmış, Alınan görüşler stratejik planlama ekibince değerlendirmeye alınarak öncelikler belirlenmiştir⁶.”

Stratejik planlama ekibi tarafından 50 adet paydaş belirlenmiş ve bu paydaşlardan 18 adet öncelikli paydaş oluşturulmuştur. İl özel idaresi bu listede 37. sırada yer alırken üniversitede 12. sırada yer almaktadır. Yapılan paydaş çalışmaları sonucunda kurum ve kuruluşlara belediyenin geliştirilmesi gereken olumlu ve olumsuz yönleri ve beklentiler sorulmuştur. Yapılan çalışma neticesinde genel istek ve öneriler stratejik planlama ekibi tarafından değerlendirmeye alınmış ve önceliklendirilmiştir. Bu doğrultuda bazı tablolar hazırlanmıştır. Tablolar içerisinde önemli faaliyetler, beklentiler, geliştirilmesi gereken konular ve olumlu bulunan yönler verilmiştir. Fakat bu bölümün SWOT analizinde yer alması gerektiği düşünülmektedir.

Vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerden bahsedilmiştir. 14 ana konu başlığı altında amaç, gerekçe ve politikalar verilmiştir. Uygulamaya yönelik hedef ve projeler aynı başlıklar altında yer almaktadır.

Park sayısı ve çocuk oyun alanlarının eksikliği ve zayıf yönleri de verilmiştir ve bu durum hedefler içerisinde yer almaktadır. Ancak toplam 140 adet park ve çocuk oyun alanı yapılmasının uygunluğu ve yılda 5 adet yapılacağı yazılmaktadır. 2007-2009 yıllarını kapsayan ve 3 yıllık hazırlanan stratejik planda yapılacak park sayısının 15 adet olacağı görülmektedir. Daha öncede karşılaşıldığı gibi yine hesaplama kısmında büyük bir hata yapılmıştır.

⁶ Bu kısım Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planından doğrudan alınmıştır.

Yukarıda açıkladığımız durum stratejik plan içerisinde aşağıda belirtilen şekilde yer almaktadır⁷.

HEDEFLER	İLGİLİ BİRİM	SÜRE	PERFORMANS KRİTERİ
a)Kişi başına düşen yeşil alan (çim alanı ve ağaçlandırılan alanların toplamı.) 2006 yılında (19. m2)	Park Bahçeler Müdürlüğü	2007 yılında 20 m2 /kişi 2008 yılında 21 m2/kişi. 2009 yılında 22 m2/kişi	Yapılması Yapılması Yapılması
b)Park sayısı ve çocuk oyun alanları (140 adet)	Park Bahçeler Müdürlüğü	5 adet park/yıl	Sayısı
c)Ağaçlandırma çalışmaları	Park Bahçeler Müdürlüğü	5000 adet ağaç/yıl	Sayısı

4.5. OSMANİYE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Osmaniye belediyesini hazırlamış olduğu stratejik planı 2007-2011 yılları arasını kapsamaktadır. 19 adet paydaş listesi bulunmaktadır. 12. sırada muhtarlar, 19. sırada ise üniversite yer almaktadır. 19 paydaş arasında muhtarlar dahi bulunmasına rağmen il özel idaresine rastlanılmamıştır. Tablo 13’de Osmaniye Belediyesi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

⁷ Bu kısım Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planından doğrudan alınmıştır.

Tablo 13.Osmaniye Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2007-2011	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	✓	
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

Osmaniye belediyesinin mevcut durumu içerisinde değinilen altyapı sisteminde kanalizasyon çalışmalarında eksiklik 24 km olarak görülmüştür. 2006 yılı sonuna kadar 11 km'sinin gerçekleştirileceği ve geri kalan 13 km'lik kısmının da 2007 yılında tamamlanıp eksik kalmayacağından bahsedilmektedir. Halbuki Osmaniye belediyesinin amaç ve hedeflerinde altyapı ile ilgili olarak 24 km kanalizasyon ve su şebekesi yapılması öngörülmüş ve 2007 yılı için ise 3 km'lik kanalizasyon ve su şebekesi yapımı planlanmıştır. Her iki durum arasındaki çelişki göze çarpmaktadır.

Osmaniye belediyesinin 5 yıllık süre için hazırlamış olduğu stratejik plan çalışmasının kapsamlı bir çalışma olmadığı ve gereken özenin verilmediği düşünülmektedir.

4.6. HAKKARİ BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Hakkari belediyesi stratejik planı 2006-2010 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Giriş bölümü içerisinde stratejik planla ilgili bir giriş yapıldıktan sonra stratejik planın yasal temelleri anlatılmış, 8.beş yıllık kalkınma planında değinilen konular aktarılmıştır.

Stratejik plan hazırlanmasında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan kılavuzunda yer alan model ve yaklaşımlar esas alınmıştır. Belediyenin bazı birimlerindeki üyeler ile stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur. Özel bir danışmanlık şirketi tarafından belediye çalışanlarına bilgilendirme seminerleri verilmiştir.

Durum analizi kısmında Hakkari ilinin tarihsel gelişimi, doğal yapısı, jeolojik yapısı, toprak yapısı, idari yapısı, nüfus artış hızı gibi bilgilere yer verilmiştir. Sağlık durumu, eğitim durumu, okullaşma oranı, derslik ve okul sayıları, ilçelere göre öğretmen sayıları, cinsiyete göre öğrenci sayılarına yer verilmiştir. 2001-2005 yılları arası gelir ve giderleri, organizasyon şeması ve birimleri verilmiştir. Ayrıca durum analizinde belediyenin tüm birimleri ile ilgili ayrı ayrı mevcut durumları verilmiş, sorunlar dile getirilmiş ve yapılması gerekenler anlatılmıştır. Tablo 14’de Hakkari Belediyesi’ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 14. Hakkari Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	✓	
Paydaşların Önceliklendirilmesi	✓	
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

Mahallelere göre nüfus, eğitim durumu, cinsiyet hakkında bilgiler verilerek öncelikli konular belirtilmiştir. Öncelikli konulara göre de ihtiyaçlar ve öneriler tespit edilmiştir.

Emniyet genel müdürlüğü, Meslek yüksek okulu gibi bazı kamu kuruluşlarına anketler yapılmış ve bu sayede kurumların beklentileri, önerileri tespit edilerek çözüm önerileri aranmıştır.

49 paydaş listesi oluşturulmuştur. 1. sırada valilik, 2. sırada İl özel idaresi ve 13. sırada Meslek Yüksek Okulu yer almaktadır. Bu duruma incelenen diğer illere ait belediyelerin stratejik planı içerisinde paydaş listesinde il özel idarelerine yer dahi

verilmezken burada birinci sırada vali, ikinci sırada il özel idaresi yer almaktadır. Bu durumun yapılacak çalışmaların daha koordineli olacağını ve sorunların algılanıp, çözümlere ulaşmasında daha gerçekçi neticelerin alınacağı görüşünü uyandırmaktadır.

SWOT analizi kısmında stratejik planlama ekibi tarafından oluşturulan öneriler bölümüne yer verilmiştir. Misyon, vizyon, hedef ve faaliyetler belirlenmiştir. Öncelikli 5 ana konu seçilmiş, alt başlıklara ayrılmış ve ilgili birimler bir tablo halinde gösterilmiştir. Stratejik amaç içerisinde zayıf yönlerde ele alınan konular yer almıştır. Diğer stratejik plan çalışmalarından farklı olarak izleme (performans kriteri) verilmiştir. Raporlama çalışmalarının yapılması gerektiği üzerinde durulmuş ve örnek olaylar aktarılmıştır.

4.7. ÇANAKKALE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

Çanakkale belediyesi stratejik planı 2006-2010 yılları arasını kapsamaktadır. Genel olarak belediye çalışanlarından oluşan stratejik planlama ekibine üniversiteden iki akademisyen danışmanlık hizmeti vermektedir. Stratejik planın tanımından, öneminden bahsedilmiş ve durum analizine geçilmiştir.

Çanakkale ilinin tarihçesi, coğrafi yapısı, merkez ve ilçe nüfusları, merkez mahallelerin yüzölçümleri, ulaşım, ekonomik yapısı, eğitim durumu, sağlık tesisleri, başlıca turistik ve kültürel tesislere kısaca değinilmiştir. Tablo 15'de Çanakkale Belediyesi'ne ait stratejik planlama unsurları verilmiştir.

Tablo 15.Çanakkale Belediyesi Stratejik Plan Unsurları

Stratejik Planda Olması Gereken Unsurlar	Mevcut	Mevcut Değil
Zaman Aralığı	2006-2010	
Paydaş Listesi	✓	
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi		✓
Paydaşların Önceliklendirilmesi		✓
Stratejik Planlama Ekibi	✓	
SWOT Matrisi	✓	
Mevcut Durum, Misyon	✓	
Hedefler, Vizyon	✓	
Faaliyetler	✓	
Performans Ölçütü	✓	
İlgili Birim	✓	

Çanakkale belediyesinin görev, yetki ve sorumluluklara değinilen stratejik planda organizasyon şeması ve personel bilgilerine de yer verilmiştir. Belediyenin mevcut birimlerinin görev tanımları ve iş sorumlulukları da verildikten sonra paydaş analizine geçilmiştir. 33 dış paydaş, 9 stratejik paydaş seçilmiştir. Stratejik paydaşlarda 3. sırayı il özel idaresi, 9. sırayı üniversite, 4. sırayı da belediye hizmet grupları oluşturmaktadır. SWOT analizi, misyon-vizyon sırasıyla verilmiştir. Stratejik ana amaçlar belirlendikten hedefler, birimi, proje ve faaliyet, stratejiler ve performans göstergeleri bir tabloda verilmiştir.

5. STRATEJİK PLANLARIN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Çalışma kapsamında incelenen illerin il özel idareleri ve belediyelerin hazırlamış oldukları stratejik planlar kendi aralarında karşılaştırılmalı olarak incelenmiş ve puanlama yöntemine gidilmiştir. İncelenen stratejik planlar arasından, stratejik planlamalarda olması gereken unsurlar temel alınarak bir karşılaştırma yapılmış ve puan verilmiştir. Yapılan karşılaştırmaların daha iyi anlaşılabilmesi için bir tablo halinde toplu olarak gösterilmiştir. Son olarak toplam puanlar dikkate alınarak il özel idareleri arasından en iyi stratejik plan ve belediyeler arasından en iyi stratejik plan belirlenmiştir. Tablo 16’da puan cetveli sunulmuştur.

Tablo 16.Puan Cetveli

	Puan
Bilgi Yok	0
Çok Başarısız	1
Başarısız	2
Orta Başarılı	3
Çok Başarılı	4
Oldukça Başarılı	5

5.1.İL ÖZEL İDARELERİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMA ANALİZİ

5.1.1.Paydaş Listesi

Paydaşlar kuruluş ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan kuruluşun yaptığı faaliyetlerden dolayı veya dolaysız olarak etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup ve kurumlardır. Paydaş listesi içerisinde, kurum çalışanlarına iç paydaş, kurum dışında etkilenenlere veya etkileyenlere de dış paydaş denilmektedir. Dış paydaşın alt bir grubu oluşturan ve üretilen ürünleri kullanıp fayda veya zarar gören kişi, grup ya da kurumlara da müşteri (yararlanıcı) denilmektedir.

- Rize İl özel idaresi stratejik planında 98 paydaş tek bir tablo halinde iç paydaş, dış paydaş ve müşteri olmak üzere birlikte verilmiştir. 98 Paydaşın 28'i iç paydaş, 69'u dış paydaş ve 1'ini müşteri oluşturmaktadır. Stratejik plan varsa üniversiteler, belediyeler ve meslek odalarının görüşleri alınarak hazırlanmalı ve bu kuruluşlar paydaş listesi içerisinde ilk sıralarda bulunmalıdır. Fakat Rize İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde 20. Sırada üniversite, 21. sırada Belediye, 22. sırada Türkiye Maden Mühendisleri Odası Birliği, 23. sırada Esnaf ve Sanatkarlar Odası, 27. sırada Ticaret Odası ve 28. sırada Sanayi Odası bulunmaktadır.
- Nevşehir İl özel idaresi stratejik planı içerisinde paydaş listesi bulunmamaktadır.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde 20 adet paydaş bulunmaktadır. Paydaşlar kendi aralarında herhangi bir ayırım yapılmaksızın birlikte verilmiştir. Paydaş listesi içerisinde 16. sırayı üniversite, 17. sırada belediye bulunmaktadır. Paydaşlar verildikten sonra maddeler halinde neler yapılması gerektiği, hangi konular üzerinde çalışma yapılacağı hakkında genel bilgiler verilmiştir.
- Afyonkarahisar İl özel idaresi stratejik planı içerisinde paydaş listesi verilmemiştir. Direkt olarak paydaş/Hizmet matrisine geçilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda 18 adet paydaş kullanıldığı tespit edilmiştir. Paydaş listesinin neden ayrıntılı olarak verilmediği anlaşılamamıştır. İncelemeler sonucunda 16. sırada üniversite ve 17. sırada belediyeye yer verilmiştir.
- Osmaniye İl özel idaresi stratejik planında 115 adet paydaşa yer verilmiştir. Bunlar arasında 25 adet iç paydaş, 88 adet dış paydaş, 1 adet müşteri paydaşı ve 1 adet belirtilmemiş paydaş bulunmaktadır. Paydaş listesinde 20. sırada Meslek Yüksek Okulu, 21. sırada belediyeler (merkez, ilçe ve belde), 22. sırada Türkiye Maden Mühendisleri Odası Birliği, 23. sırada Esnaf ve Sanatkarlar Odası, 27. sırada Ticaret Odası, 28. sırada da Sanayi Odası bulunmaktadır. Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planı, Rize İl Özel İdaresi stratejik planıyla etkilenme ve etkileme derecelerinin aynı olması bakımından benzerlik göstermektedir.

- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında 78 adet paydaş yer almaktadır. 78 adet paydaş içerisinde 20 adet iç paydaş, 56 adet dış paydaş, 1 adet müşteri paydaşı ve 1 adet belirtilmemiş paydaş bulunmaktadır. Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında karşılaşılan belirtilmemiş paydaş Hakkari İl Özel İdaresinde de karşılaşılmıştır. Bu benzerlikler stratejik plan hazırlanma aşamasında illerin birbirinden etkilendiğini bize göstermektedir. Paydaş listesi içerisinde 18. sırada Meslek yüksek okulu, 19. sırada Belediyeler, 20. sırada Türkiye Maden Mühendisleri Odası Birliği, 21. sırada Esnaf ve Sanatkarlar Odası, 22. sırada Ziraat ve Veteriner Hekimleri Odası, 25. sırada Ticaret ve Sanayi Odası yer almaktadır.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında 105 adet paydaş verilmiştir. 33 adet iç paydaş, 71 adet dış paydaş ve 1 adet müşteri paydaşı bulunmaktadır. Paydaş listesinde 15. sırada Belediyeler, 20. sırada Üniversite, 24. sırada Ziraat ve Veteriner Hekimleri Odası, 27. sırada Ticaret ve Sanayi Odası yer almaktadır. Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planı ana hatlarıyla diğer il özel idarelerine benzerlik gösterse de kendi içerisinde önceliklendirmeler farklıdır.
- Yapılan incelemeler sonucunda paydaş listesine stratejik plan içerisinde yer vermeyen Nevşehir İl Özel İdaresi en düşük puanı, Çanakkale İl Özel İdaresi ise farklılıklarıyla en yüksek puanı almıştır. İl özel idareleri stratejik planları paydaş listesinde belediyelere, üniversitelere ve meslek odalarına öncelik verilmemiştir. Bu durum hazırlanan stratejik planların eksikliğini göstermektedir.

5.1.2. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Hazırlanan paydaş listelerindeki kurum, kuruluş, oda ve birimlerden temsile yetkili olabilecek kişilerle veya gruplarla hangi yöntemler ile görüşüleceği ve bu bilgilerin kimler tarafından raporlanacağını belirlemek gerekir. Paydaş görüşleri alınırken mülakat, anket uygulaması ya da toplantı yapılacağını tespit edilmesi gereklidir.

- Rize, Şanlıurfa, Osmaniye, Hakkari, Çanakkale İl Özel İdareleri stratejik planı içerisinde paydaşlara yer verilmesine rağmen paydaş görüşleri alınmamıştır.

- Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde paydaş listesine yer verilmediği için paydaş görüşleri de bulunmamaktadır.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde daha öncede belirtildiği gibi doğrudan paydaş listesi verilmemiştir. Fakat paydaşların görüşleri alınarak hazırlanan paydaş/hizmet matrisi oluşturulmuştur. Ancak detaylı bir açıklama yapılmamıştır.

5.1.3. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Stratejik plan hazırlanması aşamasında stratejik planda yer alan paydaşların tamamı ile görüşülmesi mümkün olmadığı için, kurumun faaliyetlerini etkileme ve faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre bir önceliklendirme yapılmaktadır.

- Rize İl Özel İdaresi stratejik planında 98 adet paydaş yer almaktadır. 98 paydaş içerisinde 19 adet öncelikli paydaş listesi oluşturulmuştur. Fakat öncelikli 19 paydaş içerisinde 14. sırada kooperatifler, 18. sırada hayırseverler bulunmasına rağmen, belediyelere yer verilmemiştir.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde 115 adet paydaş yer almaktadır. Öncelikli paydaş olarak 19 adet paydaş seçilmiştir. Sivil toplum örgütleri, hayırseverler, il müdürlükleri öncelikli paydaş listesinde yer almaktadır. Fakat belediyeye ve üniversiteye bu liste içerisinde yer verilmemiştir.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında 78 adet paydaş yer almaktadır. Stratejik plan içerisinde paydaş önceliklendirilmesi yapılarak 17 adet öncelikli paydaş oluşturulmuştur. Vali, İl genel meclisi ve 7 adet il müdürlüğü içeren bu listede belediyelere, üniversitelere ve odalara yer verilmemiştir.
- Nevşehir, Afyonkarahisar ve Şanlıurfa İl Özel İdareleri stratejik planları içerisinde paydaş önceliklendirilmesine yer verilmemiştir.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında 105 adet paydaş yer almaktadır. 21 adet öncelikli paydaş oluşturulmuştur. Öncelikli paydaş arasında üniversitelere ve belediyelere yer verilmiştir. Diğer il özel idareleri stratejik planlarında rastlanılmayan bu durumun Çanakkale il özel idaresi stratejik planı içerisinde yer alması il özel idaresinin yaptığı çalışmalarda faaliyetlerini

doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen kuruluşları iyi analiz ettiğini ve böylece doğru bir paydaş önceliklendirilmesi yaptığını bize göstermektedir.

5.1.4.Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik plan içerisinde yapılacak çalışmaların belirlenmesi, ekip içi görev dağılımının üstlenilmesi ve grup içinde motivasyonun kazanılması amacıyla stratejik planlama ekibi oluşturulmalıdır. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken grup çalışmasına yatkın, görev yaptığı birimi temsil edebilecek, bilgili ve bu çalışmalara gönüllü olarak zaman ayırabilecek kişilerden seçilmelidir. Çalışma boyunca kişi değişiklikleri yapılmalıdır ve farklı alanlardan uzman kişiler seçilmelidir. Genellikle 8-10 kişilik bir stratejik planlama ekibi oluşturulması yapılacak çalışmalar açısından uygundur.

- Rize İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik planlama ekibinin vali başkanlığında aşağıda belirtilen kurumların temsilcilerinden oluşmasına karar verilmiştir:

1. Valilik
2. İl Özel İdaresi Genel Sekreterliği
3. Milli Eğitim Müdürlüğü
4. Kültür ve Turizm Müdürlüğü
5. Köye Yönelik Hizmetler Birimi
6. Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü
7. Tarım Müdürlüğü
8. Sağlık Müdürlüğü
9. Sosyal Hizmetler Müdürlüğü
10. Gençlik ve Spor Müdürlüğü
11. Çevre Orman Müdürlüğü
12. İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü

Ayrıca yukarıda belirtilen kurumlardan ikişer adet yetkili belirlenerek teknik komisyon oluşturulmuştur. Stratejik planlama ekibi ve Teknik komisyon üyeleri Devlet Planlama Teşkilatı uzmanları tarafından verilen bir eğitim seminerine katılmışlardır. İl özel idaresi Stratejik planının ekler kısmında ekip üyelerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

- Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik planlama ekibi vali, vali yardımcısı, il özel idaresi genel sekreteri, Nevşehir Meslek Yüksek Okulundan bir akademisyen, Toskobirlik genel müdürü, Kapadokya TV genel müdürü, ticaret borsası genel sekreteri ve ticaret odası genel sekreterinden oluşmaktadır.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında yer alan stratejik planlama ekibinin geniş bir katılımı ile oluşturulduğundan bahsedilmektedir. Fakat hangi kurumdan kaç kişiyi olduğu hakkında herhangi bir bilgiye rastlanılmamıştır. Oluşturulan stratejik planlama ekibine danışmanlık şirketi tarafından stratejik planlama eğitimi verilmiştir.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planı içerisinde stratejik planlamayı yürütmek ve çalışmalarını koordine etmek için 3 kişilik bir pilot ekip oluşturulmuştur. Vali, vali yardımcısı, İl özel idaresi genel sekreteri, il özel idaresi çalışanları ve il müdürlüklerinin katılımıyla bir ön değerlendirme toplantısı yapılmış ve il müdürlüğü temsilcilerinden oluşan bir stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik planlama ekibi oluşturmak amacıyla ilgili birimlerden isimler istenmiştir. Gelen isimler değerlendirilerek stratejik planlama komisyonu oluşturulmuştur. Bağlı il müdürlüklerinden oluşan stratejik planlama ekibi stratejik planlamanın ekler kısmında yer verilmiştir.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında valiliğin onayı ile ilgili müdürlükleri, üniversite ve belediye temsilcilerinden oluşan bir stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik planlama ekibine yer verilmemiştir.

5.1.5.SWOT Matrisi

Kuruluş içi analizinde kurumun kontrol edebileceği olumlu ve olumsuz yanlardır. Olumlu yani güçlü yönler kurumun hedeflerini ifade ederken, olumsuz yani zayıf yönler ise kurumun alacağı tedbirleri göstermektedir.

Çevre analizinde ise kuruluşun kontrol altında tutamayacağı fırsat ve tehditleri içermektedir. Tehditler kuruluşun kontrolü dışındaki olumsuz unsurlardır

ve tehditlerin engellenmesi söz konusudur. Fırsatlar kuruluşun kontrolü dışında gelişen ve kuruluşun olumlu etkilenmesini sağlayacak faktörlerdir.

- Rize İl Özel İdaresi stratejik planında SWOT analizi yapılmıştır. Fakat analiz yapılırken bir hata yapılmıştır. Tabii zenginliklerin (yer altı zenginlikleri) fırsatlar bölümünde yer alması gerekirken güçlü yanlar içerisinde yer verilmiştir. Zayıf yanlar kısmında yerel yönetimlerle işbirliği esikliğinden bahsedilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda yerel yönetimler ile işbirliği yapılarak bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.
- Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planında SWOT analizi yer almaktadır. Güçlü ve zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar analiz içerisinde bulunması gerektiği şekilde doğru olarak verilmiştir.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında SWOT analizi yapılmıştır fakat buradaki farklılık paydaş listesinde verilen kurumlar için ayrı ayrı yapılmış olmasıdır. Güçlü ve zayıf yanlar, tehditler ve fırsatlar olarak birlikte verilmiştir. Her kurum için ayrıca çözüm önerileri bir başlık altında sıralanmıştır.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında SWOT analizi verilmiştir ancak fırsatlar kısmında yer alması gereken yer altı zenginlikleri güçlü yönler içerisinde, zayıf yönler içerisinde bulunması gereken bazı kısımlarda tehditler kısmında yer aldığı görülmektedir.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında il müdürlüklerinden mevcut durumları hakkında rapor istenmiştir. Hazırlanan raporlar üzerinde çalışan stratejik planlama ekibi tarafından SWOT analizi yapılmıştır. Diğer il özel idareleri SWOT analizinde yapılan yanlışlara (tehdit-zayıf yönlerin karıştırılması vb.) burada da rastlanılmıştır.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında SWOT analizi il müdürlüklerinden istenilen mevcut durum analizi raporları ve il raporlarından yararlanılarak stratejik planlama ekibi tarafından hazırlanmıştır. Bazı özellikler hem fırsatlar içerisinde hem de güçlü yönler içerisinde yer almaktadır. Güçlü yönler içerisinde kuruluşun kontrol edebileceği tarafların verilmesi gerektiği burada unutulmuştur.

5.1.6.Mevcut Durum (Misyon)

Misyon, kuruluşun var olma nedenini, yaptığı hizmetlerin tamamını kapsayacak şekilde açık bir ifade şeklindedir. Çalışmamızda misyonla ilgili örnekler şunlardır:

- Rize ve Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planlarında mevcut durum içerisinde var olan imkanlar ile ihtiyaçları doğrultusunda halkın yaşam kalitesini ve refahını yükseltmelerini kendilerine misyon edindiklerini belirtmişlerdir.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında mevcut şartların iyileştirilerek ilin ve halkın yaşam şartlarının güçlendirilmesi ve kalkınmanın alt yapısını oluşturulması misyon olarak belirlenmiştir.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planının hazırlanma amacı verilmiş fakat genel olarak il özel idaresinin misyonu ele alınmamıştır.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında misyon olarak jeotermal kaynaklarını, yaz ve kış turizmini değerlendirerek halkın yaşam kalitesini artırmayı ve ilin refah seviyesinin yükseltilmesi amaçlanmıştır.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında diğer kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği içerisinde kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeyi misyon olarak belirlenmiştir.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında tarihi ve kültürel zenginliklerini koruyacak şekilde yatırım yapmayı ve halkın yaşam kalitesini, refahını yükseltmeyi misyon olarak belirlenmiştir.

5.1.7.Hedefler (Vizyon)

Vizyon, kuruluşun uzun vadede yapmak istediklerini, hayallerini kendisine özgü, akılda kalıcı bir şekilde ifade etmesidir.

- Rize ve Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planlarında köy ve kent arasındaki var olan farklılıkları en aza indirerek yaşam şartlarını mümkün olduğunca eşitleyebilecek şekilde bir faaliyet yürütecek realist bir kuruluş olmayı hedef olarak belirlemişlerdir.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında misyona paralel olarak verimliliğe endeksli, şeffaflık, katılımcılık ve aktiflik ilkelerini benimseyerek beklentilere uygun hizmet verebilen bir kuruluş olmayı hedeflemektedirler.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planının hedefler yer almamaktadır.

- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında köy-kent arasındaki farklılığı azaltarak, dinamik, ihtiyaçlara duyarlı bir kuruluş olmayı hedef olarak belirlemiştir. Ayrıca katılımcılık, saydamlık, sosyal içerme, ulaşılabilirlik ve hesap verilebilirliği açıklamıştır.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında halkın yaşam kalitesini ve refah düzeyini ulus ve uluslar arası normlar seviyesine çıkarmayı, uzun vadede hangi noktada olmak istediklerini hedefler içerisinde düzgün bir şekilde ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılık, saydamlık, sosyal içerme, ulaşılabilirlik kavramlarını açıklamıştır.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında katılımcılık ve aktif hemşerilik, saydamlık, hesap verilebilirlik, sosyal içerme, ulaşılabilirlik ve sürdürülebilirlik maddelerini açıklayarak çağdaş, dinamik ve hizmetin sunumunda performansı ve kaliteyi esas alan bir kuruluş olarak açıklamıştır.

5.1.8.Faaliyetler

Amaçları doğrultusunda belirledikleri hedeflere ulaşmak için izledikleri yola ya da uyguladıkları metoda faaliyet adı verilmektedir.

- Rize İl Özel İdaresi stratejik planında amaç ve hedefler verildikten sonra aşama aşama faaliyetlerin verildiği görülmektedir. Her bir amaçtan sonra o konu ile ilgili bir strateji belirlenmiştir.
- Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planında faaliyet kısmında izlenecek yol anlatılmıştır. Ayrıca amaçlar doğrultusunda genel bir strateji belirlenmiştir.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında yıl bazında faaliyetlere yer verilmiştir.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planında faaliyetlere yer verilmemiştir.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında amaç ve hedefler verildikten sonra bu amaç ve hedefler doğrultusunda yapılması gereken faaliyetler açıklanmıştır. Bazı stratejik amaçların sonunda da strateji verilmiştir.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik amaç ve hedefler verildikten sonra faaliyetler verilmiştir. Stratejik amaçlar belirtildikten sonra strateji verilmiştir.

- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında amaç ve hedefler verildikten sonra izlenecek yollar faaliyet kısmında verilmiş ve son olarak strateji verilmiştir.

5.1.9. Performans Ölçütü

Performans göstergesi ölçülebilirse eğer miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden değerlendirilebilir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkmasını sağlar. Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite olarak sınıflandırılır. **Girdi;** Ürün ve hizmetin üretilmesi için kullanılacak olan mali, beşeri ve fiziki malzeme miktarını ifade etmektedir. Örnek olarak kızların okuma oranının artırılması için görüşülecek hane sayısını verebiliriz. **Çıktı;** Ürün ve hizmet sonucu elde edilen olumlu verilerdir. Örnek olarak yıl içinde kızların okuldan mezun olma sayısı verilebilir. **Verimlilik;** Birim çıktı başına girdi ve maliyet olarak ifade edilebilir. Örnek olarak bir öğrenci için harcanan zaman verilebilir. **Sonuç;** Elde edilen çıktının amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğudur. Örnek olarak bölgedeki okuryazarlık oranındaki artış verilebilir. **Kalite;** Beklentilerin karşılanmasıdır. Örnek olarak kalkınmışlık (okur-yazar) oranının artmasıdır.

- Rize İl Özel İdaresi stratejik planında performans ölçütlerinden herhangi birine rastlanılmamıştır.
- Nevşehir İl Özel İdaresi stratejik planında tam olarak bir performans ölçütüne rastlanılmamakla birlikte, bazı hedefler sayıca verildiği için bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı bizim için bir performans kriteri olabilmektedir.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında tam olarak performans kriteri verilmemekle birlikte birçok hedefi sayısal verilere dayandırarak açıkladığı için performans kriteri olarak kabul edilebilir.
- Afyonkarahisar İl Özel İdaresi stratejik planının da performans kriterine rastlanılmamıştır.
- Osmaniye İl Özel İdaresi stratejik planında her bir stratejik amacın altında sayısal bir faaliyete yer verilmiştir ve performans kriteri olarak kabul edilebilir.

- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında bazı hedefler içerisinde performans kriteri olabilecek ölçütlere rastlanılmıştır.
- Çanakkale İl Özel İdaresi stratejik planında hemen hemen her bir stratejik amacın altında performans kriteri oluşturabilecek verilere rastlanılmıştır.

5.1.10.İlgili Birim

Yapılacak olan çalışmaları gerçekleştirecek birimdir.

- Rize, Nevşehir, Afyonkarahisar, Osmaniye, Çanakkale İl Özel İdareleri stratejik planlarında herhangi bir ilgili birime rastlanılmamıştır.
- Şanlıurfa İl Özel İdaresi stratejik planında ilgili birim yok denilmesine rağmen stratejik plan içerisinde var olduğu görülmüştür.
- Hakkari İl Özel İdaresi stratejik planında stratejik konular belirlendikten sonra ilgili kuruluşların bir tablosu verilmiştir.

5.1.11.İl Özel İdarelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi

İl Özel İdarelerinin stratejik planlarına ait puanlama sonuçları tablo 17’de verilmiştir. Yapılan puanlama sonucu en yüksek puanı Hakkari İl Özel idaresi Stratejik Planı, en düşük puanı ise Afyonkarahisar İl Özel İdaresi Stratejik Planı almıştır.

Tablo 17.İl Özel İdareleri Puanlama Tablosu

Sıra	İl Özel İdaresi	Toplam Puan
1	Hakkari	35
2	Çanakkale	32
3	Osmaniye	28
4	Rize	27
5	Nevşehir	26
6	Şanlıurfa	24
7	Afyonkarahisar	12

Tablo 18.İl Özel İdareleri Stratejik Planları Üzerinde Yapılan Puanlamanın Karşılaştırılması

	RİZE	NEVŞEHİR	ŞANLIURFA	AFYONKARAHİSAR	OSMANIYE	HAKKARİ	ÇANAKKALE
	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan
Paydaş Listesi	3	0	3	2	3	4	5
Paydaş Görüş. Alın. ve Değerlendirilmesi	0	0	0	0	0	0	0
Paydaşların Önceliklendirilmesi	3	0	0	0	3	3	5
Stratejik Plan.Ekibi	4	5	2	0	2	3	4
SWOT Mat.	4	5	3	4	4	4	4
Mevcut Durum, Mis.	4	4	5	2	4	4	4
Hedefler, Vizyon	4	4	4	2	4	5	4
Faaliyetler	5	5	0	2	5	5	5
Performans Ölçütü	0	3	3	0	3	3	1
İlgili Birim	0	0	4	0	0	4	0
TOPLAM	27	26	24	12	28	35	32

5.2.BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMA ANALİZİ

5.2.1.Paydaş Listesi

- Rize Belediyesi stratejik planında özellikle dış paydaşların ne olduğu hakkında bilgi verilmiş ve 60 adet dış paydaşın listesi verilmiştir. Dış paydaşlar içerisinde 30. sırayı il özel idaresi ve 53. sırayı üniversite almıştır. Dershaneler ise ilginç bir şekilde 8. sırada yer almaktadır. Genel meclis başkanlığı, il encümeni, il genel meclisi, il idare kurulu gibi kendi iç paydaşlarını da bu kısımda veren Rize belediyesi sadece dış paydaş listesi yapmıştır.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında paydaş listesine rastlanılmamıştır.
- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında paydaşın açıklaması yapılmış, iç ve dış paydaşların bulunması gerekliliğinden bahsedilmiştir. Direkt olarak hizmet matrisine geçilmiştir. Hizmet matrisinin incelenmesi sonucunda 20 adet paydaş kullanıldığı anlaşılmıştır. 1. sırada da Vali, 15. sırada Üniversite yer almaktadır.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında paydaşlar direkt verilmemiş ve paydaş hizmet matrisine geçilmiştir. 50 adet paydaştan 5 tanesi iç paydaş, 45 tanesi de dış paydaşı oluşturmaktadır. 50 adet paydaşa içerisinde 12. sırada üniversite, 14. sırada meslek odaları, 37. sırada da il özel idaresi yer almaktadır.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında öncelikli paydaşlar hakkında bilgi verilmiştir. 19 adet dış paydaş ve 22 adet iç paydaş verilmiştir. Dış paydaşlar içerisinde Vali 1. sırada yer alırken, il özel idaresine rastlanılmamıştır. En son sırada ise üniversite yer almaktadır. İç paylarda olması gerektiği şekilde kuruluşun birimlerinden oluşmaktadır.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında paydaş listesi verilmemiş, paydaş hizmet matrisi verilmiştir. 40 adet verilen paydaş hizmet matrisinde iç ve dış paydaş ayırımı yapılmamıştır. Paydaş görüşleri için yapılan anketlerle paydaş hizmet matrisindeki paydaşlar birbiri ile tam örtüşmemektedir. 1.sırada

Valilik, 2.sırada il özel idaresi, 13.sırada üniversite, 14.sırada esnaf kefalet odası, 18. 19. ve 21.sırada ilgili odalar yer almaktadır.

- Çanakkale Belediyesi stratejik planında iç ve dış paydaşlar ayrı ayrı verilmiştir. İç paydaşlar stratejik planda birimler ve işlevleri olarak verilen konu başlığının altında tek tek açıklanmıştır. Dış paydaşlar 33 adet verilmiştir. İlk 9 dış paydaş odalardan oluşmaktadır. Ayrıca stratejik paydaş olarak verilen hizmetlerde işbirliği yapılan, kuruluşu etkileyen ve etkilenen 9 adet paydaş daha verilmiştir. Bunlar arasında ilk sırayı Tedaş, 2. sırayı Telekom, 3. sırayı İl özel idaresi ve 9. sırayı da üniversite almıştır.

5.2.2.Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

- Rize Belediyesi stratejik planında 830 kişi ile anket yapılmıştır. Ankete katılanların %70'i erkeklerden, %30'u bayanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarına göre %44'ü yüksek okul mezunu, %33 ortaöğretim mezunu ve %23'ünü de ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Anket sonuçları değerlendirilmiş ve 16 ana konu üzerinde memnuniyet oranları belirtilmiştir.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında paydaş listesi bulunmadığı için bu kısımda yer almamaktadır.
- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında paydaş görüşlerine yer verilmemiştir.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında tam olarak paydaş görüşleri alınmamıştır fakat belediye kendi içerisinde tüm çalışanları arasında mülakat gerçekleştirmiştir. Burada bir yanlışlık göze çarpmaktadır. 524 personel olduğu belirtilen Afyonkarahisar belediyesinde 10'ar kişilik 6 grup halinde görüşmelerin yapıldığı ve 4 gün sürdüğü ifade edilmektedir. Toplamda 240 kişiyle mülakat yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Belirtildiği gibi tüm personel ile mülakat gerçekleştirilmemiştir.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında toplantılar gerçekleştirilmiştir. Resmi yazı ile kamu kurum ve kuruluşlardan görüşler alınmış, mahalle muhtarlarına anket yapılmıştır. Yöre halkının istekleri doğrultusunda stratejik planın hazırlandığı belirtilmiştir. Fakat hangi özelliklere sahip gruplarla ne tür yöntemlerle görüşüldüğü belirtilmemiştir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında muhtarlarla görüşülerek mahalle mahalle öncelikli konular ve ihtiyaç önerileri saptanmıştır. Her bir mahallenin

belediyenin yapmış olduğu hizmetlerden memnuniyet değerlendirilmesi yapılmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarına gönderilen paydaş katkı formlarında ilişkiler, kurumsal beklentiler, öneriler ve ortak konu başlıkları yer almıştır.

- Çanakkale Belediyesi stratejik planında paydaşların görüşleri alınmamıştır.

5.2.3.Paydaşların Önceliklendirilmesi

- Rize Belediyesi stratejik planında paydaş listesi verilmiş fakat paydaş önceliklendirilmesi yapılmamıştır.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında paydaş listesi olmadığı için paydaş görüşleri de bulunmamaktadır.
- şanlıurfa Belediyesi stratejik planında önceliklendirilmiş paydaş listesi bulunmamaktadır. Stratejik planda önceliklendirilmiş stratejik konular ve ilgili birimler verilmiştir.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında 18 adet öncelikli paydaş verilmiştir. 5 adet iç paydaş ve 13 adet dış paydaş bulunmaktadır. 12. sırada üniversite, 14. sırada müteahhitler yer alırken il özel idaresi öncelikli paydaşlar içerisinde bulunmamaktadır.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında paydaş listesi bulunmaktadır fakat öncelikli paydaş listesi verilmemiştir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında 12 adet öncelikli paydaş verilmiştir. 1. ve 2. sırada odalar, 3. sırada üniversite, 11. sırada vali ve 12. sırada il özel idaresi bulunmaktadır.
- Çanakkale Belediyesi stratejik planında öncelikli paydaş verilmemiştir. Bunun yerine stratejik paydaşlar başlığı altında 9 adet paydaş verilmiştir. 3. sırada il özel idare ve 9. sırada üniversite yer almaktadır

5.2.4.Stratejik Planlama Ekibi

- Rize Belediyesi stratejik planında belediye başkan ve yardımcılarında oluşan 3 kişilik stratejik planlama yönetim kurulu, belediyenin bazı müdürlüklerinden (veteriner, gelir vb.) 5 kişilik yürütme kurulu, belediye çalışanlarından oluşan 18 kişilik stratejik planlama çalışma grubu oluşturulmuştur.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında stratejik planlama ekibi bulunmamaktadır.
- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında belediyedeki her müdürlükten asgari 3 kişi olmak üzere teknik bir komisyon oluşturulmuştur. Danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin verildiği kuruluştan 5 günlük stratejik planlama eğitim alınmıştır. Ayrıca belediyeye bağlı müdürlüklerde çalışanlar arasında 46 kişilik stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında belediye başkan yardımcısının denetiminde bağlı birimlerden 25 kişilik bir stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında stratejik planlama genel çalışmalarını başlığı altında çalışma ekibinin belirlenmesinden bahsedilmiştir. Belediye başkan yardımcısı tarafından çalışmaların yürütüldüğünden söz edilmektedir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında 6 kişiden oluşan stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur. Belediyenin bazı birimlerinden seçilen kişilere danışmanlık şirketi tarafından eğitim verilmiş ve stratejik planlama yol haritası çıkarılmıştır. Danışman ekip belediye çalışanlarına, muhtarlara, belediye meclis üyelerine farklı zamanlarda stratejik planlama ile ilgili eğitim verilmiştir.
- Çanakkale Belediyesi stratejik planında belediyenin bazı birimlerinden oluşan stratejik planlama ekibinde iktisadi ve idari bilimler fakültesinden 2 akademisyene yer verilmiştir. Bu diğer belediye stratejik planlarında karşılaşılmayan olumlu bir durumdur.

5.2.5.SWOT Matrisi

- Rize Belediyesi stratejik planında içsel analize yer verilmiştir ve güçlü-zayıf yönler ele alınmıştır. Yönetim ve Organizasyon, Fiziksel ve Teknik Altyapı, İnsan Kaynakları ana başlıkları altında güçlü-zayıf yönler tekrar ele alınmıştır. Zayıf yönler içerisinde gözümüze çarpan sorun sınıflama kriteri ve açıklaması olmuştur. Çevresel analize geçilmiş ve fırsatlar-tehditler verilmiştir. Çalışma grubu oluşturularak beyin fırtınası yöntemiyle çalışma sonuçlandırılmıştır.
- Nevşehir Belediyesi, Hakkari Belediyesi, Osmaniye Belediyesi ve Çanakkale Belediye stratejik planlarında güçlü-zayıf yönler, fırsatlar-tehditler verilmiştir.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında güçlü-zayıf yönler, fırsatlar-tehditler maddeler halinde verilmiş ve belediye çalışanlarının görüş ve önerileri dikkate alınarak öncelik sırasına göre numaralandırılmıştır. Tehditler kısmında ilginç bir durum göze çarpmaktadır. Şöyle ki Dünya ve Ortadoğu da çıkacak muhtemel savaşlar ve bunun neticesinde kurumun olumsuz etkileneceğinden bahsedilmiştir. Bu durum bize biraz abartılı gelmiştir.

5.2.6.Mevcut Durum (Misyon)

- Rize Belediyesi stratejik planında misyon, yasalarla belirlenmiş görev ve yetkiler çerçevesinde, tüm kaynakları etkin ve verimli kullanarak, stratejik öngörülerle yarının ihtiyaçlarını tespit ederek, Rize ilinin kentsel gelişimini sağlamak ve yaşam kalitesini sürekli yükseltmek şeklinde verilmiştir. Var olma nedenini ve yaptığı hizmetleri belirttiği için doğru bir misyon örneği olmuştur.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında misyon, memnuniyet derecesi yüksek hizmetler vermek suretiyle, Nevşehir halkının isteklerine zamanında etkin ve hızlı çözüm üretilmek şeklinde verilmiştir. Var olma nedeninden bahsedilmemesi bir eksiklik olarak görülmüştür.

- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında misyon, belediyenin tüm çalışanlarının katılımıyla, hizmetlerde etkinliği ve verimliliği artırarak halkın memnuniyetini ve Şanlıurfa ilinin kentsel gelişimini sağlamak şeklinde açıklanmıştır. Hizmetlerin nasıl olacağı ve belediyenin var olma nedeni açıklandığı için doğru bir misyon örneği olmuştur.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında misyon, kentsel gelişim seviyesini ve halkın yaşam kalitesini sürekli artırmak şeklinde açıklanmış ve açıklamaya yer verilmiştir. Kamu yönetimiyle ilgili açıklama yapılmış ve belediyenin var olma nedeni uzun uzun anlatılmıştır. Bu haliyle misyon kavramından biraz uzaklaşmıştır.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında misyon, halka verilecek hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içerisinde yürütülmesini sağlayarak, kent hizmetlerini insana ve doğaya saygı çerçevesinde sunmak şeklinde açıklanmıştır. Var olma nedeni ve hizmet şekli doğru bir şekilde ifade edilmiştir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında misyon aşağıda verilen şekilde açıklanmıştır:
 1. İmar sorununu çözmüş ve çarpık kentleşmenin olmadığı bir kent,
 2. Demokratik, katılımcı, şeffaf bir belediye yönetimi,
 3. Alt yapı sorununu çözmüş, yaşanılabilir bir kent,
 4. Coğrafi Bilgi Sistemini oluşturmuş bir kent,
 5. Öz kaynakları ile ayakta durabilecek bir kent olarak açıklamışlardır.
- Çanakkale Belediye stratejik planında misyon, tarihi ve doğal dokuya özen gösteren, çağdaş ve fiziksel mekanlar tasarlayan, sosyal ve kültürel etkinliklerde aktif rol oynayan, yasal düzenlemelerin verdiği görev, yetki

ve sorumluluk bilinciyle kentleşmeyi başaran bir kent yönetimi şeklinde ifade edilmiştir.

5.2.7.Hedefler (Vizyon)

- Rize Belediyesi stratejik planında hedef, doğal ve kültürel zenginliğinin yanında liderler yetiştiren Rize'nin belediyecilikte de merkez olmasını sağlamak şeklinde açıklanmıştır.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında hedef, alt yapı, çevre ve eğitim hizmetleri yönünden örnek bir belediye olmak şeklinde ifade edilmiştir.
- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında hedef, tarihinden dolayı marka şehir olan ilin alt ve üst yapısı bitmiş, temiz, disiplinli, insanca yaşanabilir, tarihi dokusunu korumuş, çağdaş, doğal güzellikleriyle ön plana çıkacak bir şehir olmak şeklinde açıklanmıştır.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında hedef, belediyecilikte öncü ve örnek olmak şeklinde açıklanmış ve bunun nasıl gerçekleştirileceği maddeler halinde açıklanmıştır.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında hedef, il halkının yaşadığı ortamdan mutlu olacağı, huzur bulacağı yaşanılır bir kent olmak şeklinde açıklanmıştır.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında hedef, imar sorunu olmayan, alt yapı problemlerini çözmüş, turizm ve diğer potansiyellerini kullanabilen, öz kaynaklarıyla eğitimli personel kullanılarak kaliteli hizmet üreten, katılımcı, demokratik, şeffaf, kararlı ve eşitlikçi bir şekilde yönetilen bir Hakkari olarak açıklanmıştır.

5.2.8.Faaliyetler

- Rize Belediyesi stratejik planında hedeflere ulaşılabilecek faaliyetler verilmiştir. Örnek olarak; Hedef, sahipli ve sahipsiz hayvanların bakımı, rehabilitasyonu şeklinde verilmiş, faaliyet ise koruyucu veteriner hekimlik hizmetlerini hizmet alımı yoluyla yapmak şeklinde açıklanmıştır.

- Nevşehir Belediyesi stratejik planında faaliyet başlığı altında birçok hedef verilmiştir. Sınıflama yapılmaksızın genel bir şekilde açıklanmıştır. Örnek olarak; amaç olarak halkın yaşam standartlarının, alt yapının ve kentin fiziki yapı kalitesinin yükseltilmesi şeklinde verilmiş, faaliyet ise yeni otobüs terminalinin yapılması, kapalı sera ve fidanlık oluşturulması şeklinde açıklanmıştır.
- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında stratejik faaliyetler, hedefler dikkate alınarak doğru çözüm önerileri getirilmek suretiyle belirlenmiştir.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında faaliyet kısmı verilmemiştir.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında stratejik amaç verildikten sonra faaliyetlere geçilmiştir. Örnek olarak; Amaç etkin, verimli ve katılımcı hizmet üretim için personel motivasyonunu artırmak şeklinde verilmiş, faaliyette personelin sorunlarını tespit etmeye ve çözüm üretmeye yönelik anketlerin hazırlanması şeklinde ifade edilmiştir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında hedeflere uygun şekilde faaliyetler açıklanmıştır. Örnek olarak; Hedef olarak kanalizasyon şebeke inşaatı verilmiş, faaliyette kanalizasyon şebeke projesinin hazırlanması, şantiyenin kurulması ve kanalizasyon şebeke sisteminin inşa edilmesi şeklinde verilmiştir.
- Çanakkale Belediyesi stratejik planında 2010 yılı sonuna kadar hedeflere uygun faaliyetler açıklanmıştır.

5.2.9. Performans Ölçütü

- Rize Belediyesi stratejik planında Cumhuriyet meydanında çok amaçlı park ve rekreasyon alanı düzenleme çalışmalarını yapmak ve yaptırmak olarak verilen faaliyetin performans ölçütü olarak projenin gerçekleştirilmesi verilmiştir.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında, stratejik hedef, amaç ve faaliyet verildikten sonra not olarak verilen performans kriteri faaliyetlerin tamamlanması şeklinde ifade edilmiştir.

- Şanlıurfa Belediyesi stratejik planında stratejik amaç, kentin tarihi ve kültürel miraslarını ortaya çıkarmak için koruma, imar planı çerçevesinde gerekli çalışmaları yaparak tarihi dokuyu korumak ve turizme kazandırmak şeklinde ifade edilmiştir. Hedefte ise amaca paralel olarak 3 yıl içerisinde tarihi Urfa kapılarını açığa çıkarmak ve mezarlık girişini tanzim etmek şeklinde ifade edilmiştir ve bu açıklama performans kriteri olarak kabul edilebilir.
- Afyonkarahisar Belediyesi stratejik planında performans kriteri gösterilmemiştir.
- Osmaniye Belediyesi stratejik planında hedef olarak birimler arası spor müsabakaları verilmiş ve performans kriteri olarak da her yıl bir müsabaka gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilmiştir.
- Hakkari Belediyesi stratejik planında hedef olarak içme suyu şebekesi yapımı verilmiş ve 2007 yılı sonuna kadar 20 km.lik içme suyu şebekesi yapıldığından bahsedilmiştir.
- Çanakkale Belediyesi stratejik planında hedef olarak 2007 yılı sonuna kadar kentte yaşayan dezavantajlı grupların mevcut durum haritalarının hazırlanması şeklinde verilmiştir. Performans kriteri olarak da öngörülen süreye uygunluk (ay-yıl), mevcut durum haritalarının hazırlanması şeklinde verilmiştir. Bu şekilde hedeflere uygun olarak performans kriterleri belirlenmiştir.

5.2.10.İlgili Birim

- Rize Belediyesi, Şanlıurfa belediyesi, Afyonkarahisar Belediyesi, Osmaniye Belediyesi, Hakkari Belediyesi ve Çanakkale Belediyesi stratejik planlarında ilgi birimler ve görevleri belirtilmiştir.
- Nevşehir Belediyesi stratejik planında ilgili birim verilmemiştir.

5.2.11.Belediyelerin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi

Belediyelerin stratejik planlarına ait puanlama sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Yapılan puanlama sonucu en yüksek puanı Hakkari Belediyesi Stratejik Planı, en düşük puanı ise Nevşehir Belediyesi Stratejik Planı almıştır.

Tablo 19.Belediyelere Ait Puanlama Tablosu

Sıra	Belediye	Toplam Puan
1	Hakkari	40
2	Rize	34
3	Çanakkale	30
4	Osmaniye	29
5	Şanlıurfa	29
6	Afyonkarahisar	28
7	Nevşehir	15

Tablo 20. Belediye Stratejik Planları Üzerinde Yapılan Puanlamanın Karşılaştırılması

	RİZE	NEVŞEHİR	ŞANLIURFA	AFYONKARAHİSAR	OSMANİYE	HAKKARİ	ÇANAKKALE
	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan	Puan
Paydaş Listesi	4	0	0	2	3	3	5
Paydaş Görüş. Alın. ve Değerlendirilmesi	4	0	0	3	3	5	0
Paydaşların Önceliklendirilmesi	0	0	3	4	0	5	0
Stratejik Plan.Ekibi	3	0	4	2	2	5	3
SWOT Matrisi	5	3	3	4	3	3	3
Mevcut Durum, Mis.	4	3	4	3	4	5	4
Hedefler, Vizyon	3	3	4	3	3	4	4
Faaliyetler	4	3	3	0	4	3	3
Performans Ölçütü	3	3	4	3	3	3	4
İlgili Birim	4	0	4	4	4	4	4
TOPLAM	34	15	29	28	29	40	30

5.3.BELEDİYE VE İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde 7 coğrafi bölgeden seçtiğimiz 7 ile ait belediyelerin ve il özel idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planlar incelenmiştir.

Diğer bölümlerde ayrıntılı olarak belediyelere ve il özel idarelere ait stratejik planlar incelendiği için tekrar verilmemiştir. İncelenen her ile ait belediye ve il özel idaresi stratejik planları karşılaştırılmıştır.

Yapılan incelemelerde aynı il için belediyenin hazırladığı stratejik plan puanlarının, il özel idaresinin hazırladığı stratejik plan puanlarından çıkartılmıştır. Osmaniye İli'ne ait belediye ve il özel idaresinin hazırladıkları stratejik planlar arasında puan farkı en azdır. Elde edilen sonuç Osmaniye İline ait hem belediyenin hem de il özel idarenin hazırlamış oldukları stratejik planlarda bir tutarlılık olduğu izlenimini uyandırmaktadır. En fazla puan farkı ise Afyonkarahisar İli'ne aittir. Tüm illere ait karşılaştırma tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 21. Belediye ve İl Özel İdaresi Stratejik Planları Puan Karşılaştırılması

	RİZE		NEVŞEHİR		ŞANLIURFA		AFYONKARAHİSAR		OSMANİYE		HAKKARİ		ÇANAKKALE	
	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ	Bel.	İ.Ö.İ
Paydaş Listesi	4	3	0	0	0	3	2	2	3	3	3	4	5	5
Paydaş Görüş. Alın. Değer.	4	0	0	0	0	0	3	0	3	0	5	0	0	0
Paydaşların Önceliklendirilmesi	0	3	0	0	3	0	4	0	0	3	5	3	0	5
Stratejik Plan.Ekibi	3	4	0	5	4	2	2	0	2	3	5	3	3	4
SWOT Matrisi	5	4	3	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
Mevcut Durum, Mis.	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	5	4	4	4
Hedefler, Vizyon	3	4	3	4	4	4	3	2	3	5	4	5	4	4
Faaliyetler	4	5	3	5	3	0	0	2	4	5	3	5	3	5
Performans Ölçütü	3	0	3	3	4	3	3	0	3	3	3	3	4	1
İlgili Birim	4	0	0	0	4	4	4	0	4	4	4	4	4	0
TOPLAM	34	27	15	26	29	24	28	12	29	28	40	35	30	32
FARK	+7		-11		+5		+16		+1		+5		-2	

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çağımızda yaşamın her alanında olduğu gibi, toplumsal alanda da büyük değişimler görüldüğü, günümüzdeki hızlı gelişmelerden anlaşılmaktadır. 21. yüzyılın, hiyerarşik sistemin yerini demokratik, katılımcı ve özgür ilişkilere bırakacağı bir yüzyıl olacağı açıktır. Avrupa Birliği başta olmak üzere uluslar üstü yeni birlikler yerel yönetimleri de kıtasal düzeyde ortak işlevlere ulaştırmak istemektedirler.

Ülkemizde de kentleşmenin gelişimiyle beraber, yerel yönetimlerin önemi artmıştır. Bu nedenle yeni bir anlayışla yerel yönetimlerin yapılandırılması, çağımızın gereklerine ve ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi için yeni yasalarla düzenlenmiştir. İdari ve hizmet alanında yeni roller üstlenen yerel yönetimler merkezi yönetimi atıl hale getiren, geciktiren bir yapıdan uzaklaşmış, plan ve program çerçevesinde hareket eden bir yapıya kavuşmuştur.

Yeni kamu yönetim anlayışı, kamusal hizmetlerin sunulmasında, hizmetten yararlananların memnuniyetini, kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği misyon olarak belirlemiştir. Ülke kaynaklarıyla oluşan bir yapının, sunduğu hizmetler ve sonuçlar itibarıyla; hesap verme, saydam olma, sorunlara uygun ve kalıcı çözüm bulma, değişime uyum sağlama esnekliğine sahip olma, çalışma yöntem ve süreçlerinin sorgulanması gibi özellikler taşıması zorunlu bir hal almıştır. Tüm bu özellikleri taşıyan kamusal yönetimin, ihtiyaç ve öncelikleri tespit ederek, geleceğe ilişkin isabetli öngörülerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “stratejik yönetim” yaklaşımı, önem kazanmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetimi alanında başlatılan reform çalışmaları ve yapılan yasal düzenlemelerle birlikte kamuda stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme çalışmaları hız kazanmıştır. Stratejik planlamanın yasal dayanağını 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, stratejik planlama kılavuzları hazırlanmış, pilot uygulamalar başlatılmış, konuyla ilgili yönetmelik ve genelgeler yayımlanmıştır.

Yasal düzenlemeler sonucu yerel yönetimler stratejik planlarını hazırlamışlardır. Gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini stratejik planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak hazırlamışlardır.

Çalışma kapsamında Türkiye'nin 7 bölgesinden her bölgeden büyükşehirler hariç olmak üzere toplam 7 adet il seçilmiştir. Seçilen her ilin belediyesinin ve il özel idaresinin hazırlamış olduğu stratejik planlar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Çalışmada yapılan değerlendirme sonucunda incelenen iller arasında İl özel idareleri ve belediye stratejik planlarında Hakkari ili en yüksek puanı almıştır. İl özel idareleri stratejik planlarında en düşük puanı Afyonkarahisar, Belediyeler stratejik planlarında ise en düşük puanı Nevşehir almıştır. Aynı il içinde bulunan belediye ve il özel idaresi stratejik planları karşılaştırıldığında ise en yüksek farkın Afyonkarahisar İli'ne ait olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda belediyelerin ve il özel idarelerinin hazırladıkları stratejik planlarında karşılaştığımız ortak noktaları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. Stratejik plan kavramının ve amacının tam olarak anlaşılmadığı düşünülmektedir.
2. Stratejik plan hazırlamanın sadece zorunlu bir görev olarak görüldüğü, öneminin kavranamadığı gözlemlenmiştir.
3. Aynı il içerisinde bulunan ve birbirlerinin faaliyetlerini direkt olarak etkileyen kurumların buldukları ilin gelişimine ortak katkıda bulunmaları gerekirken hiç bir şekilde fikir alışverişinde bulunulmadığı ve sanki yok sayıldığı görülmektedir. Bu sebeple hazırlanan stratejik planların ulaşılması istenen hedeflere ulaşmada sıkıntı yaşanacağı ve gereklerini yerine getiremeyeceği düşünülmektedir.
4. İl içerisinde bulunan bilim kurumlarından stratejik planlama hazırlama aşamasında faydanılmaması, hazırlanan stratejik planın bilimsellikten uzak, tek boyutlu, eleştirilere kapalı ve bir zorunluluk gereği yapıldığı fikrini uyandırmaktadır.

5. 5393 sayılı belediye kanunu ve 5302 sayılı il özel idare kanununda , yapılacak stratejik planda üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alınarak hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır. Fakat incelenen belediye ve il özel idareleri stratejik planında bu durum dikkate alınmamıştır.

Sonuç olarak stratejik planın, yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerin planlı, programlı, güvenilir, saydam, çözüm üreten, çağın gereklerine ayak uyduran bir hizmet anlayışını geliştiren, geleceğe ilişkin tutarlı ve zamanında kararlar alabilen, hantal ve çözümlere engel bir yönetim anlayışından uzak bir yerel yönetimin ortaya çıkmasını sağladığı tüm kuruluşlar tarafından tam olarak kavranmalıdır. Bu nedenle stratejik plana gereken önemin verilmesi sağlanmalı, stratejik plan hazırlama konusunda deneyimli danışman şirketler tarafından ilgili eğitimin verilmesi sağlanmalı ve stratejik plan hazırlamanın bir zorunluluk değil bir gereklilik olduğunun bilincinin yerel yönetimler tarafından kavranması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya.

Aktan, C. C. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/anasayfa-strateji.htm>, (13.04.2008).

Aktan, C. C. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/araclar.htm>, (14.04.2008).

Akyürek, R. (2005). Kurumsal İletişim Yönetimi, (1.Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.

Afyonkarahisar Belediyesi Stratejik Planı.
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/AfyonkarahisarBelediyeSP20072009.pdf>, (06.04.2008).

Belediyelerde Etkin Yönetim.
www.pendik.bel.tr/userfiles/2006_belediyelerde_etkin_yonetim.ppt, (18.03.2009).

Bozlağan, R. Kent Yönetiminde Yeni Ufuklar.
<http://www.kentyonetimi.com/makale.asp?nu=1>, (25.04.2009).

Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı. <http://www.canakkale.bel.tr/bp.asp?caid=671>, (06.04.2008)

Çanakkale İl Özel İdaresi Stratejik Planı.
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/CanakkaleIOISP0610.pdf>, (06.04.2008).

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (5.Baskı). M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilimdalı, İstanbul.

Eren, E.(2006). Stratejik Yönetim, (3.Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.

Genç, A. (2007). Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama.(Yayınlanmış YL Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Gözlükaya, T. (2007). Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri.(Yayınlanmış YL Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Hakkari Belediyesi Stratejik Planı. Hakkari İl Özel İdaresi Stratejik Planı. Erişim Tarihi.<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/HakkariIOISP0610.pdf>, (04.04.2008).

Kamuda Stratejik Yönetim. <http://www.sp.gov.tr/default.asp>, (15.02.2009).

Kaya, E. Yerel Yönetimler Reformu .
<http://www.erolkaya.org/bp.asp?caid=101&page2go=2>, (10.01.2009).

Koparal, C.(2004). Yönetim Organizasyon, (2.Baskı). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir.

Kutlu, Ö., Usta, S.ve Kocaoğlu, M. “Vatandaş Odaklı/Vatandaşın Odakta Olduğu Yönetim: Kent Konseyleri ve Selçuklu Belediyesi Örneği”, Birinci Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 23-24 Ekim 2008, s 221-235.

Narinoğlu, A. (2006). Yerel idarelerde stratejik planlama Modeli. (Yayınlanmış YL Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.

Nevşehir Belediyesi Stratejik Planı. <http://www.nevsehir.bel.tr/>(05.04.2008).

Nevşehir İl Özel İdaresi Stratejik Planı.
<http://www.nevsehirozeliidare.gov.tr/sayfa.php?id=3>, (05.04.2008).

Nohutçu, A. “Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri: Kurumsal Çerçeve ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2007-2011 Dönemi Stratejik Plan Örneği”, Birinci Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 23-24 Ekim 2008,s 105-121.

Osmaniye Belediyesi Stratejik Planı.
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/OsmaniyeBelediyeSP20072011.pdf>,
(05.04.2008).

Osmaniye İl Özel İdaresi Stratejik Planı.
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/OsmaniyeIOISP20062008.pdf>,
(05.04.2008).

Özcan, L. (2006). Belediyelerde stratejik yönetimin algılanması: İstanbul büyükşehir belediyesi örneği. (Yayınlanmış YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Öztop, S. (2007). Stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması. (Yayınlanmış YL Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli

Pendik Yerel Kalkınma Platformu. (2005). Yerel Kalkınma İçin Katılımcı Stratejik Planlama. Pendik Belediyesi kültür Yayınları, İstanbul.

Rize Belediyesi Stratejik Planı.
<http://www.sp.gov.tr/documents/planlar/RizeSP0610.pdf>, (03.04.2008).

Rize İl Özel İdaresi Stratejik Planı.
http://www.rize.gov.tr/test/dokuman/Rize_OI_Stratejik_Planı.pdf,
(03.04.2008).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, (2001-2005).
<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan8.pdf>, (07.05.2008).

Şahin, K. (2008). Stratejik Planlama Nasıl Yapılmalı. Stratejik Boyut Dergisi, Sayı 1, 64-70.

Şanlıurfa Belediyesi Stratejik Planı. <http://www.sanliurfa.bel.tr/sp.pdf>,(07.04.2008).

Şanlıurfa İl Özel İdaresi Stratejik Planı.
http://www.sanliurfaozelidare.gov.tr/default_B0.aspx?content=1028,
(07.04.2008).

Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Stratejik Planlama, İstanbul:İlke Yayıncılık.

T.C. Afyonkarahisar Valiliği İl Özel İdaresi Acil Durum Yönetimi ve Bilgi İşlem Merkezi. (2006). İl Özel İdaresi Stratejik Plan, Afyonkarahisar.

T.C.Ankara Valiliği. (2007). Ankara İli Stratejik Planı ve Ankara İl Özel İdaresi Stratejik Planı, Ankara.

T.C. Başbakanlık Devlet planlama Teşkilatı (Haziran 2006). Kamu idareleri için Stratejik plan hazırlama klavuzu (2.sürüm),
<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>, (06.05.2008).

Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51

www.tugidem.org.tr, (18.02.2009).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve kontrol Kanunu. Resmi gazete, sayı:25326,
<http://rega.basbakanlik.gov.tr>, (02.18.2008).

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu. Sayı:27545,
http://www.mahalliidareler.gov.tr/Mevzuat/Kanunlar/5302_il_ozel_idaresi_kanunu.doc, (03.04.2008).

5393 sayılı Belediye Kanunu. http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mevzuat/Kanunlar/5393_sayili_belediye_kanunu.doc, (05.04.2008).