

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA
VE
ÜÇ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE UYGULAMA**

**A. Efe GÜRTUNCA
02713028**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. MUHTEŞEM BARAN**

**İSTANBUL
2010**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA
VE
ÜÇ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE UYGULAMA

A. EFE GÜRTUNCA
02713028

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: ..28.09.2010
Tezin Savunulduğu Tarih: ..22.10.2010

Tez Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Ünvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin BAYRAK	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr. Zorica GÜROL	
	Doç. Dr. Turhan ERKMEK	

İSTANBUL
EYLÜL 2010

ÖZ

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA VE ÜÇ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE UYGULAMA A. Efe GÜRTUNCA EYLÜL, 2010

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de kamuda kuruluş düzeyinde stratejik planlamanın başarısını etkileyebilecek faktörlerin incelenmesi ve başarıya ulaşabilmek için, gerek genel kamu yönetimine gerek kamu kuruluşlarına yönelik öneriler geliştirilebilmesidir. Kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın yönetsel bir araç olarak kullanılmasının temel amacı, kuruluşlarda etkinliğin sağlanmasıdır.

Bu çalışmada; yeni yasal düzenlemeler ile kendisine uygulama alanı bulan stratejik planlama çalışmalarının, belediyelerimizin sahip olduğu yapısal sorunların birçoğuna çözüm getirebileceği inancı hakimdir. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, stratejik plan uygulamalarının bir değişim hareketi olduğu ve değişimin önündeki engellerin olduğunun bilinmesi gerektiğidir.

Bu bağlamda, stratejik planlama koordinasyon çalışmaları, değişim yönetimi çerçevesinde genel bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Ayrıca uluslararası örneklerle karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmıştır. Bununla birlikte, belediyelerce hazırlanmış bazı stratejik plan örnekleri incelenerek, sahip olduğu yeterlilikler konusunda bir yorum elde edilmiş ve bu doğrultuda, stratejik planlama uygulamalarının sahip olduğu sorunlar ve ilgili çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, SWOT, Kamu, Büyükşehir belediyesi

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING AT PUBLIC ADMINISTRATION AND APPLICATION AT THREE METROPOLITAN MUNICIPALITIES

A. Efe GÜRTUNCA

EYLÜL, 2010

In this dissertation, the factors that may affect the success of agency level strategic planning in Turkish public organizations are examined and recommendations made, which aimed at successful implementation, regarding both general public administration and public organizations.

In this study, there is a strong belief that, strategic planning studies can find application area with new legal arrangements and prove solution for structural problems which our municipalities possess. Barely, the topics which need to be paid attention are, strategic plan applications are a changing movement and many handicaps will be faced during the change process.

In this context, strategic planning coordination studies have been analyzed from change management perspective. Furthermore, these applications comparatively have been appreciated with international examples. In addition to this, strategic plan examples which are prepared by municipalities, have been pointed out and have examined sufficiency which it possess. In this way, problems which strategic planning applications possess and concerned solution proposals have been exposed.

Key Words: Strategic Planning, SWOT, Public, Metropolitan municipality

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamda bana maddi ve manevi desteği bulunan aileme ve bu tez konusunda danışmanlığını yapan Sayın Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

İstanbul; Eylül, 2008

A. Efe GÜRTUNCA

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. TEMEL KAVRAMLAR VE STRATEJİK PLANLAMA.....	3
2.1. Strateji Kavramı.....	3
2.2. Stratejinin Genel Özellikleri.....	4
2.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	5
2.3.1. Strateji ve Politika.....	6
2.3.2. Strateji ve Taktik.....	7
2.3.3. Strateji ve Program.....	7
2.3.4. Strateji ve Yöntem.....	8
2.3.5. Strateji ve Plan.....	8
2.4. Planlama Kavramı.....	9
2.5. Planlamanın Özellikleri.....	11
2.6. Planlama Sürecinin Aşamaları.....	11
2.7. Planlama Türleri.....	12
2.7.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri.....	12
2.7.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri.....	13
2.7.3. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri.....	13
2.7.4. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri.....	14
2.7.5. Sürelerine Göre Planlama Türleri.....	14
2.8. Plan ve planlama.....	14
2.9. Stratejik Planlama.....	15
2.9.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi.....	16
2.9.2. Stratejik Planlamanın Önemi.....	17
2.9.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	18
2.9.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları....	20
2.9.5. Stratejik Planlamanın Yararları.....	21
2.9.6. Stratejik Planlamanın Yanlış Uygulanmasının Sakıncaları.....	23
2.10. Stratejik Planlama Süreci.....	23
2.11. Stratejik Analiz.....	24
2.11.1. Dış Çevre Analizi.....	25
2.11.2. Dış Çevre'nin Tanımı.....	25
2.11.3. Dış Çevre'nin Çeşitleri.....	26
2.11.3.1 Genel Dış Çevre.....	26

2.11.3.2. Algılanan Dış Çevre.....	28
2.11.4. İç Çevre Analizi.....	30
2.12. Durum Analiz Teknikleri.....	33
3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA.....	40
3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama	40
3.2. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği	40
3.3. Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Farklılıkları.....	41
3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı.....	46
3.5. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Sağlayabileceği Katkılar....	49
3.6. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler.....	50
3.7. Dünyadaki Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Uygulamaları İçin Örnekler.....	51
3.7.1. ABD’de Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları....	51
3.7.2. Yeni Zelanda’da Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları.....	54
3.7.3. Kanada’da Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları..	55
3.7.4. İsveç’te Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları.....	56
3.7.5. İngiltere’de Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları	57
3.8. Türkiye’de Kamu Reform Süreci ve Stratejik Planlama Uygulaması... 60	
3.8.1. 1990 Öncesi Kamu Yönetimi Reform Çalışmaları.....	60
3.8.2. 1990 Sonrası Kamu Yönetimi Reformları.....	62
3.8.3. Türkiye’de Kamu Yönetimi ile ilgili Güncel Reform ve Kanunlar.....	63
3.9. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasının Altyapısı.....	64
3.9.1. 1960 Öncesi Dönemde Planlama.....	65
3.9.2. 1960 Sonrası Dönemde Planlama.....	66
3.9.3. 1990 Sonrası Dönemde Planlama.....	66
3.9.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Pilot Uygulamalar.....	67
3.9.4.1. Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar.....	67
4. ÜÇ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN STRATEJİK PLANLAMA RAPORLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	71
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı, Kısıtları ve Modeli.....	71
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	71
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	71
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	72
4.1.4. Araştırmanın Kısıtları.....	72
4.1.5. Araştırmanın Modeli.....	72
4.2. İstanbul Büyük Şehir Belediyesi’nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular.....	73
4.2.1. Örgüt Yapısı.....	73
4.2.2. İnsan Kaynakları Yapısı.....	73
4.2.3. Cinsiyet Dağılımına Göre İstihdam.....	74
4.2.4. Eğitim Durumuna Göre İstihdam.....	75
4.2.5. Hizmet Sürelerine Göre İstihdam.....	75
4.2.6. Mali Yapı.....	76

4.2.6.1. Gelirler.....	76
4.2.6.2. Giderler.....	78
4.2.7. İstanbul Belediyesi Stratejik Planlaması.....	79
4.2.7.1. Düzey Durum Analizi Çalışmaları.....	79
4.2.7.2. Düzey Durum Analizi Çalışmaları.....	80
4.2.8. S.W.O.T Analizi Kapsam Ve Yöntem.....	83
4.3. İzmir Büyük Şehir Belediyesi'nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular.....	114
4.3.1. Örgüt Yapısı.....	114
4.3.2. İnsan Kaynakları Yapısı.....	114
4.3.3. Cinsiyet Dağılımına Göre İstihdam.....	115
4.3.4. Eğitim Durumuna Göre İstihdam.....	116
4.3.5. Hizmet Sürelerine Göre İstihdam.....	116
4.3.6. Mali Yapı.....	117
4.3.7. S.W.O.T Analizi Kapsam Ve Yöntem.....	120
4.4. Ankara Büyük Şehir Belediyesi'nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular.....	136
4.4.1. Örgüt Yapısı.....	137
4.4.2. İnsan Kaynakları Yapısı.....	137
4.4.3. Eğitim Durumuna Göre İstihdam.....	138
4.4.4. Personelin Yaş Dağılımına Göre İstihdam.....	139
4.4.5. Mali Yapı.....	139
4.4.6. S.W.O.T. Analizi Kapsam ve Yöntem.....	140
4.5. Bulguların Değerlendirmesi.....	149
4.5.1. Stratejik Planlama Süreç Değerlendirmesi.....	149
4.5.2. SWOT Analizlerinin Değerlendirmesi.....	150
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	158
KAYNAKÇA	163
ÖZGEÇMİŞ	168

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Dış Çevreye İlişkin Değişkenler.....	29
Tablo 2 : Geleneksel Yönetim Anlayışının Çeşitli Alanlardaki Yetersizlikleri.....	44
Tablo 3 : Yeni Kamu Yönetiminin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması..	47
Tablo 4 : Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri.....	63
Tablo 5 : Çeşitli Özelliklere Göre Personel Dağılımı.....	74
Tablo 6 : Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı.....	74
Tablo 7 : Eğitim Durumlarına Göre Personel Dağılımı.....	75
Tablo 8 : Hizmet Sürelerine Göre Personel Dağılımı.....	76
Tablo 9 : 2004-2008 Yılları Gelir Gerçekleşme Tablosu.....	77
Tablo 10: 2004-2008 Yılları Gider Gerçekleşme Tablosu.....	78
Tablo 11: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	86
Tablo 12: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	90
Tablo 13: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	93
Tablo 14: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	96
Tablo 15: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	99
Tablo 16: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Afet Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	103
Tablo 17: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	105
Tablo 18: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	107
Tablo 19: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim S.W.O.T. Tablosu.....	108
Tablo 20: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapıda S.W.O.T. Tablosu.....	111
Tablo 21: İzmir Büyükşehir Belediyesi Memur Personelin Hizmet Yılları ve Öğrenim Durumları.....	116
Tablo 22: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2004- 2009 Mali Yılları Arası Karşılaştırmalı Bütçe Geliri + Borçlanma Tablosu.....	119
Tablo 23: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2004- 2009 Mali Yılları Arası Karşılaştırmalı Bütçe Gideri + Borç Ödemeleri.....	120
Tablo 24: İzmir Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	121
Tablo 25: İzmir Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	122
Tablo 26: İzmir Büyükşehir Belediyesi Kültür , Eğitim , Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	124

Tablo 27: İzmir Büyükşehir Belediyesi Sağlık Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	126
Tablo 28: İzmir Büyükşehir Belediyesi Çevre Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	127
Tablo 29: İzmir Büyükşehir Belediyesi Afet Yönetimi ve Güvenlik S.W.O.T. Tablosu.....	128
Tablo 30: İzmir Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim S.W.O.T. Tablosu.....	131
Tablo 31: İzmir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı S.W.O.T. Tablosu.....	133
Tablo 32: Ankara Büyükşehir Belediyesi Yıllar İtibariyle Belediye Personel Sayısı.....	138
Tablo 33: Ankara Büyükşehir Belediyesi Personel Eğitim Durumu (30\09\2009).....	138
Tablo 34: Ankara Büyükşehir Belediyesi Personel Yaş Durumu (30\09\2009).....	139
Tablo 35: Ankara Büyükşehir Belediyesi Yıllara Göre Bütçe Gelir ve Bütçe Giderleri Gerçekleşmesi.....	140
Tablo 36: Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi S.W.O.T. Tablosu.....	142
Tablo 37: Ankara Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim S.W.O.T. Tablosu.....	143
Tablo 38: Ankara Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı S.W.O.T Tablosu.....	146
Tablo 39: S.W.O.T. Tabloları Ortak Noktalar Değerlendirmesi.....	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1	: Plan Türleri.....	15
Şekil 2	: Stratejik Yönetimin Evreleri.....	19
Şekil 3	: Stratejik Planlama Süreci.....	24
Şekil 4	: S.W.O.T Analizi.....	37
Şekil 5	: 2008 Yılı Gelir Bütçe Gerçekleşmesinin Türlerine Göre Dağılımı.....	77
Şekil 6	: 2008 Yılı Gider Bütçe Gerçekleşmesinin Türlerine Göre Dağılımı.....	78
Şekil 7	: Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Çıktıları.....	81
Şekil 8	: Çalışma Organizasyonu.....	83
Şekil 9	: İzmir Büyükşehir Belediyesi Personelin İstihdam Şekillerine Göre Dağılımı.....	115
Şekil 10	: İzmir Büyükşehir Belediyesi Personel Cinsiyetine Göre Dağılımı	115
Şekil 11	: İzmir Büyükşehir Belediyesi Personelinin Hizmet Yılı Açısından Dağılımı.....	117
Şekil 12	: 2004-2008 Mali Yılları Cari Yatırım Harcamaları ve Borç Ödemeleri Grafiği.....	119

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
age	: Adı Geçen Eser
AHA	: Ana Hizmet Alanları
APK	: Araştırma Planlama Koordinasyon
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler
GPRA	: Government Performance Results Act of
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
PFPSAL-1	: 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
SWOT	: Streghts-Weaknesses-Oppotunities-Threats
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu

1. GİRİŞ

Yerel boyutta hizmet sağlayıcısı olarak belediyeler, demokrasinin geliştirilmesinde katkı sağlayan önemli yerel yönetim organlarıdır. Belediyelerimiz, sahip olduğu öneme karşın birçok yapısal sorunla mücadele etmektedir. Bu yapısal sorunların çözümü için kamu kurumlarımız idari yapılarında yeni yönetim sistemleri kullanmaktadırlar.

Yönetimin görevi, insanları ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Başarı düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. İş başarımının sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Sorunları geçici tedbirlerle zamana yaymak değil, onlara etkili ve kalıcı çözümler üretmek kamu yönetiminde başarı için şart olmuştur. Kuruluşların başarılarının sürekliliği, hızlı değişmeler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara çözüm sunabilmekten geçmektedir. Diğer yandan, kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, vatandaşına hizmet, üretimi-verimliliği, etkinliği sağlama görevi vardır. Bu yüzden stratejik düşünen kamu kesiminin, stratejik yönetim kural ve ilkelerinin uyarlanması dikkat edilmesi gerekli özel boyutlar bulunmaktadır. Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında ileri görüş sahibi mevcut yönetici ve iş görenlerden bu yönde daha fazla yararlanma anlayışı, katılımcılık ve uzlaşma ilkeleri ile de tutarlı bir gereklilik haline gelmektedir.

Bu çalışmada, “Stratejik Planlama nedir? Nasıl tanımlanır? Stratejik Yönetim sürecindeki yeri nedir? Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında Stratejik Planlama uygulaması ne zaman başlamıştır ve şu andaki durumu nedir?” gibi sorulara cevap aranmıştır.

Stratejik planlama, kamu kurum ve kuruluşlarının güçlerini birleştirme ve sürekli güçlü olma yöntemlerini irdelemeyi ve kamu kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesini hedeflemektedir. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de kamu yönetimi alanında değişimler ve reform süreçleri yaşanmıştır. Bu bağlamda stratejik planlama ile ilgili konular ele alınmış, dünyadaki ve Türkiye’deki kamu yönetimi reform örnekleri, stratejik planlama bakış açısıyla incelenmiştir.

İkinci bölümde strateji kavramı tanımlanmaya ve diğer kavramlarla olan ilişkisi teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca planlamanın ne olduğu açıklanmış ve Stratejik Planlama, Stratejik Analiz, S.W.O.T. Analizi gibi kavramlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; kamu kurumları açısından stratejik planlamanın ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, kamu yönetiminin tanımı yapılmış, kamu ve özel sektör arasındaki farklar, kamu kurumlarında stratejik planlamaya neden ihtiyaç duyulduğu, stratejik planlamanın kamu kurumlarına sağlayabileceği yararlar ve kamu kurumları açısından stratejik planlamayı uygulamayı zorlaştıran etkenler açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak, dünyadaki farklı ülkelerde yer alan kamu örgütlerindeki stratejik planlama uygulamaları örnek olarak gösterilmiş olup Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasının alt yapısına da değinilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmını içeren dördüncü bölümde ise; İstanbul, İzmir ve Ankara Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlama raporları incelenmiş ve bu raporlar doğrultusunda seçilen üç büyükşehir belediyesinin stratejik planlamayı ne şekilde uygulamaya çalıştıkları incelenmiştir.

2. TEMEL KAVRAMLAR VE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde strateji kavramının tanımı, genel özelliklerinin ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin incelenmesinin yanı sıra, planlama kavramının tanımı, türleri ve strateji ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılacaktır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın ne olduğu, tarihçesi, önemi gibi başlıklar da, bu bölüm içerisinde incelenecektir. Buradaki temel amaç, stratejik planlamayla ilgili kavramları tanımlamaktır. Bu bölümün ilerleyen başlıkları içerisinde stratejik planlamanın örgütler açısından faydaları, yanlış veya eksik uygulanmasının yarattığı tehlikeler, bu planlama türünün diğer planlama türlerine göre farklı olan yönlerinin neler olduğu ve bunun yanı sıra stratejik analiz kavramı ve türlerinin neler olduğu gibi konulara değinilmekle birlikte, çalışmanın analiz kısmında değerlendirme tekniği olarak kullanılan SWOT Analizine de değinilecektir.

2.1. Strateji Kavramı

Strateji bir disiplin olarak ilk kez askeri sahada uygulanmaya başlamıştır. Daha sonra işletmecilik ve yönetim alanlarında uygulanmasıyla strateji kavramı bir disiplin haline gelmiştir. Askeri tanım olarak strateji “kuvvetleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek şekilde harp düzenine sokmaktır.”¹

Yönetsel bir kavram olarak strateji, önceden saptanmış amaçlar ile onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir. Stratejide tespit edilen amaca ulaşmak için kendi içinde tutarlı yol ve yöntemler kullanılır. Strateji bir amaca ulaşmak için kullanılan yol ve yöntemler demektir.²

¹ Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama** (İstanbul: Mart Matbaacılık, 2008): 99-100.

² Narinoğlu, **age**, 1

Örgütler bakımından stratejiyi “hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü” olarak tanımlamak mümkündür. Strateji; örgüte, faaliyetlerini yürüttüğü alandaki gelişmelerden asgari zarar veya azami fayda imkânını temin etmelidir. Aslında yalnız örgütlü yapılar değil, belli bir amacı olan sıradan bir insan bile, bu amacına nasıl ve hangi yoldan ulaşacağını düşündüğünde “strateji” alanına girmiş bulunmaktadır. Çünkü nasıl ki askeri alanda strateji “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılmakta ise kişi, kurum ve kuruluşların da hedeflerine ulaşmada “rakipleri” karşısında “üstünlük” elde edebilmek için izledikleri yol veya yollar da onların “stratejilerini” belirlemektedir.³

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda diyebiliriz ki, askeri alanda doğan, işletme alanına geçen oradan da yönetim bilimine giren strateji kavramı, sosyal hayata kadar inmektedir.

Stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derece belirsizlik altında yapılır.⁴ Özetle klasik anlamda strateji, organizasyonun uzun dönemdeki yönünü ve alanını göstermekte ve bir anlamda uzun dönemli bir “plan” olarak algılanmaktadır.⁵

2.2. Stratejinin Genel Özellikleri

Strateji kavramına ilişkin genel özellikler aşağıdaki gibidir:⁶

1) Strateji bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat, bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.

2) Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

³ Sait Aşgın, “ Stratejik Yönetim Kitabı“

http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf [03.06.2010]

⁴ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004)

⁵ Refika Bakoglu, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme”, **Mali Çözüm Dergisi**, s.64 (2004)

⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Der Yayınları, 2000)

3) Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

4) Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5) Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

6) Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7) Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

2.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramı zaman zaman yönetim literatüründeki bazı kavramlarla karıştırılabilmektedir. En çok karıştırılan kavramlar politika, yöntem, taktik, program

ve plandır. Bu kavramların strateji kavramı ile benzerliklerinin ve farklılıklarının açıklanması gerekmektedir.

2.3.1. Strateji ve Politika

Strateji ve politika sıklıkla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesin sınırlarla ayırmak mümkün değildir. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve değerler ise yoruma olanak tanımadıkları için oldukça katı ve veri durumlara uygulanabilecek pratik çözümlerdir. Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Buna karşılık politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez. Buna karşılık strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir yaklaşım sergilemektedir.⁷

Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilecektir. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur, politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır.

Strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş, uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden

⁷ Tahir Akgemci, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (Ankara: Gazi Kitapevi, 2008)

birbirlerine çok benzerler, ancak, strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir.

2.3.2. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.⁸

Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi belirlenmiş bir amaca hizmet eden bir araçtır. Ancak, özde kısa fikir ve hareketlerden oluşması nedeniyle genel strateji ile ayrılmaktadır. Örneğin, savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmi bir yörede güçlerini arttırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.⁹

2.3.3. Strateji ve Program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer,

⁸ Eren, age, 2

⁹ Eren, age, 2

zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir.¹⁰ Kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan plânlardan oluşudur, bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı niteliktedirler.¹¹

2.3.4. Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından daha geniştir. Yöntem ile programın benzer yönleri; uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işlemi ilgilendirmeleridir.

Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadırlar. Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir problem çözme usulüdür.¹²

2.3.5. Strateji ve Plan

Birbirine karıştırılan iki kavramdan bir de strateji ve plandır. Plan; “kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütününe ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara ulaşma yollarını, sürelerini ve

¹⁰ Eren, age, 2

¹¹ Eren, age, 2

¹² Eren, age, 2

kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belgedir. Amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.”¹³

Strateji ve plan farklı şeylerdir. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda stratejik planlama örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir.¹⁴

Daha önceki açıklamalardan ve yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının tespit edilmesidir.¹⁵

Plan ayrıca rakamlandırılmamış amaçların tespiti ve ilişkili eylemlerden sağlanacak faydanın maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dâhil olmaktadır. Planda belirlenmiş hedeflere ulaşma hiçbir zaman kesin değildir. Stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik vardır.¹⁶

2.4. Planlama Kavramı

Yönetim sürecinde gerçekleştirilmesi gereken ilk fonksiyon olan planlama örgüt amaçlarının belirleme, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejileri tespit etmek, çalışmalarını koordine etmek ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma sürecidir.¹⁷ Bununla birlikte planlama, temelde birçok disiplinle birlikte ele alınması gereken bir süreçtir. Buna göre, iktisat, siyaset bilimi, idare hukuku, anayasa, yönetim bilimi disiplinleri planlama süreci ve deneyimleriyle yakından ilişkilidir. Planlama, siyasi kanallardan gelen isteklerin hukuki, iktisadi boyutlar taşıyan bilimsel ve teknik bir süzgeçten geçirilerek ülke kalkınmasına yansıtılmasıdır. Diğer

¹³ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayısı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> [25.07.2010]

¹⁴ Hakan Altıntaş, “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, c.12 s.1 (2003): 6.

¹⁵ Eren, **age**, 2

¹⁶ Eren, **age**, 2

¹⁷ Özdemir Akmut, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi** (Gazi Kitabevi: Ankara, 2003), 55

bir ifadeyle neyin, nasıl yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır. Yani elde bulunan kaynaklar ile yapılacakların önceden düşünülmesidir. Kısaca, planlama aynı zamanda bir kaynak dağıtım mekanizmasıdır.

Yönetim fonksiyonlarının tamamı, ilk fonksiyon olması bakımından planlamaya bağlıdır. Planlamayı gerçekleştiren yöneticiler örgütün amaçlarını ve hedeflerini saptamış olurlar. Böylece, takip eden yönetim süreçleriyle de saptanan amaç ve hedeflere ulaşmanın yollarını bulma imkanına sahip olunur. Planlamayla kuruluşun sadece amaçları ve hedefleri değil, bunun yanında örgüt kaynakları ve kaynakların sınırları da belirlenmiş olur.¹⁸

Neyin ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağı sorularına cevap vermeyi hedefleyen planlama; yönetim fonksiyonlarının en önemlilerinden biri olmakla birlikte üzerinde en az durulanıdır.¹⁹ Bu sorulara cevap verilebilen bir örgütün planı var demektir. Eğer cevap verilemiyorsa bu, plan yok anlamına gelir. Dolayısıyla sorular, yapılan işlerin her safhasında uygulanarak o safhada plan olup olmadığını anlamayı mümkün kılar. Plan yoksa kaynakların iyi kullanılıp kullanılmadığı anlaşılamayacaktır.²⁰ Oysa Klasik İktisadın temel ilkesi kaynakların kıt olmasıdır. Bu kıt kaynakları en iyi kullanmakla yükümlü olan yönetici başarılı olmak için planlama yapmak zorundadır.

Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçlarının saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planlarının iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır.²¹

¹⁸ Tülin Ergün, **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama**, (TODAİE Yayını: Ankara, 2004)

¹⁹ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, (Siyasal Kitabevi: Ankara, 2005)

²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul, 1999)

²¹ Nuri Tortop, **Yönetim Bilimi**, (Yargı Yayınevi: Ankara, 1999), 51

2.5. Planlamanın Özellikleri

Örgütün geleceğinin şekillenmesinde büyük rol oynayan planlamanın kendine özgü özellikleri şu şekilde sıralanabilir²² :

- Planlama geleceğe dönük olarak gerçekleştirilen düşünme, araştırma, analiz ve değerlendirme sürecidir.
- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir.
- Planlama bir karar sürecidir.
- Planlama kapsamlı ve süreklilik gösteren bir süreçtir.
- Planlama belirlenen amaçlar ile gelecekte karşımıza çıkması muhtemel risk ve belirsizlikler arasında ilişki kurmaktadır.

2.6. Planlama Sürecinin Aşamaları

Birbirini takip eden aşamalardan meydana gelen planlama süreci, bu aşamalar açısından dört başlıkta değerlendirilebilir: ²³

- Amaçların Belirlenmesi:** Örgüt planlama yapılırken ilk olarak amaçlar belirlenmelidir. Ulaşmak istenen amaç, faaliyetlerin bitme noktasını temsil etmektedir. Amaçlar açık ve seçik bir şekilde belirlenmelidir.
- Temel Varsayımların Belirlenmesi:** Örgütün karşılaşması muhtemel denetlenebilen (yeni eleman alımı, üretim yöntemlerinin değiştirilmesi, dağıtım kanallarının düzeltilmesi), kısmen denetlenebilen (verimliliğin artırılması, teknolojik gelişmelerin izlenmesi) ve denetlenemeyen (vergi oranlarının artırılması, siyasi ortamdaki değişiklikler, nüfus artışı) varsayımlar tahmin edilmekte ve buna ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.
- Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması:** Amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatif imkan, araç ve yollar tespit edilmekte ve bunlar güçlü ve zayıf yönleriyle birbiriyle karşılaştırılmaktadır.

²² İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Alfa Aktüel Yayınları: İstanbul, 2006)

²³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, (Türkmen Kitabevi: İstanbul, 2003)

- d) En Uygun Alternatifin Seçimi ve Planın Yapılması:** Yönetici ve uzman planlamacı, eldeki imkanlara göre amaca ulaşmak için en uygun hareket tarzını seçmekte ve bu yönde kararlar vermektedir.

Bu dört başlığa ek olarak Önal, “İkincil planların yapılması” şeklinde bir beşinci aşama başlığından bahsetmiştir.²⁴ Buna göre son evre planın uygulanması için gerekli ve ayrıntıları kapsayan ikincil planların yapılmasıdır. İkincil planlar özellikle planın uygulanma aşamasında örgütün çeşitli bölümleri için önem arz etmektedir.

2.7. Planlama Türleri

Planlama eylemini, çevrelediği alana, işlevlerine, bağlayıcılığına, örgütlenme biçimine ve kapsadığı süreye göre türlerine ayırmak mümkündür.²⁵

2.7.1. Çevrelediği Alana Göre Plan Türleri

a) Örgütsel Planlama: Örgütsel ya da yönetsel planlamanın alanına belli bir örgüt girer ve bu örgütün sahip olduğu kaynakların (insan gücü, sermaye, vb.) etkili ve eşgüdümlü bir şekilde hedefleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçirilmesini anlatır. Örgütsel planlama da, örgütün kendi içine uygulayacağı “iç planlama” ve dışına uygulayacağı “dış planlama” olarak iki türe ayrılabilir.²⁶

b) Kentsel Planlama: Kentsel planlama, bir kentin fiziksel, coğrafi, toplumsal ve ekonomik özelliklerinin kenti çevreleyen tüm koşullarla belirlenerek, bunların gelecekteki yönelimlerine ilişkin tahminde bulunma ve kentsel hizmetleri bu tahminlere göre ayarlama eylemidir. Kentsel planlamanın nihai amacı, kentin büyümesini denetim altına alarak kentsel yaşam kalitesini yükseltmektir.²⁷

c) Bölgesel Planlama: Sınırlarını coğrafi, ekonomik, yönetsel ya da toplumsal ölçütlerin belirlediği ve birden fazla yerleşim birimini içine alan mekanda, içerdiği hedeflere ulaşmasını ve bunun için gerekli kaynakların harekete geçirilmesini

²⁴ Güngör Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, (Türkmen Kitabevi: İstanbul, 1998)

²⁵ Serife Sezen, **Devletçilikten Özeleştirime Türkiye’de Planlama**, (TODAİE Yayını: Ankara 1999)

²⁶ Sezen age,10

öngören bir planlama türüdür. Genelde bir ülkenin diğer bölgelerine oranla daha az gelişmiş bölgelerini kalkındırma amaçlıdır.²⁸

d) Ulusal Planlama: Öngörülen bir süre içerisinde ulaşılmak üzere ulusal ve uluslararası düzlemde ekonomik, siyasi ya da toplumsal hedefleri belirleme ve ulusal kaynakları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmedir.²⁹

2.7.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri

a) İnsan Gücü Planlaması: İnsan gücü planlaması, herhangi bir örgütün varlık nedenini oluşturan amacının gerçekleştirilmesi için, uygun düzeyde yetenek ve becerilere sahip, uygun sayıda işgücünün, uygun işte, uygun zamanda, uygun hedeflere ulaşmak için uygun etkinliklerde bulunmasını sağlamayı hedefler. İnsan gücü planlaması ile bir ülkenin gereksinim duyduğu yetişmiş işgücü sayısal ve niteliksel olarak belirlenir ve eğitim yatırımlarının bu belirlemeye göre yönlendirilmesi sağlanır.³⁰

b) Stratejik Planlama: 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 sonuçları üzerine vurgu gerektirir.³¹

2.7.3. Örgütlenme Biçimine Göre Planlama Türleri

Örgütlenmenin niteliğine göre planlama ikiye ayrılır. Merkezi planlama ve merkeziyetçi olmayan (âdem-i merkeziyetçi) planlama. Merkezi planlama, planlamanın tüm süreçlerinin merkez tarafından yerine getirildiği planlama türüdür. Sosyalist planlama ya da geleneksel planlama olarak da adlandırılır.³²

²⁷ Sezen **age**,10

²⁸ Sezen **age**,10

²⁹ Sezen, **age**,10

³⁰ Sezen, **age**,10

³¹ Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, s.50-51, (2002): 67.

³² Sezen, **age**,10

Merkeziyetçi olmayan planlama ise bölgesel, yerel, kurumsal veya kişisel düzeydeki ihtiyaçlara uygun olarak merkezi bağlayıcılığı olmaksızın yapılan planlama olarak tanımlanabilir.

2.7.4. Bağlayıcılığı Açısından Planlama Türleri

Planlama eylemi, öngördüğü hedeflerin bağlayıcılığı açısından, katı-emredici ve esnek-yönlendirici olmak üzere ikiye ayrılır. Katı-emredici planlamada, hedefler yerine getirilmesi zorunlu birer direktif niteliğindedir. Sosyalist rejimlerde uygulanan devlet politikasının ürünüdür. Esnek planlama ise emredici niteliği olmayan, yol gösterici özendirici planlamadır. 1960 sonrası Türkiye’de uygulanan kalkınma planları bunun bir örneğidir.³³

2.7.5. Sürelerine Göre Planlama Türleri

Genel olarak kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere sınıflandırılan planlama türleridir. Bir yıl veya daha az bir dönemi kapsayan planlar, kısa vadeli planlardır. Kısa vadeli planlarda kesin değişmezlik görülür, kurumun yapısı, stratejisi ve nitelikleri sabit olarak değerlendirilir. Yöneticiler, kısa vadeli planlarda sadece belli faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan teknoloji ve kaynakların kullanımı üzerinde etkili olabilirler. Bir ile beş yıl arasında uygulanan plan türlerine orta vadeli planlar denir. Orta vadeli planlar genellikle politika değişiklikleri esnasında yaşanacak geçiş dönemlerinde uygulanan planlardır. Beş yıldan daha uzun süreyi kapsayan planlar ise uzun vadeli plan olarak tanımlanır.³⁴

2.8. Plan ve Planlama

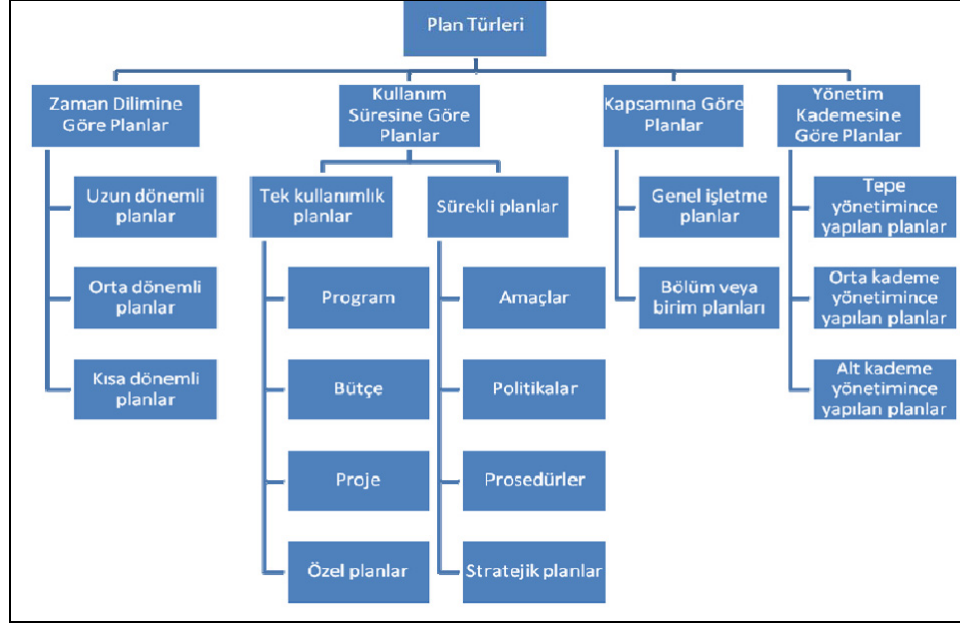
Plan en basit şekliyle amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamayı içeren bir süreçtir.³⁵

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi planlar kapsadıkları zaman dilimine göre, kullanım sürelerine göre, kapsamlarına göre ve yönetim kademesine göre çeşitli türlere ayrılmaktadır.

³³ Sezen, **age**,10

³⁴ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, (İnkılap Yayınevi: İstanbul, 1997)

³⁵ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Plan> [11.06.2010]



Şekil 1: Plan Türleri

Kaynak:Mümin Ertürk,. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1998)

2.9. Stratejik Planlama

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.³⁶

Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam sağlayan bir araç olup örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendirir.³⁷

Stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği planlı bir yapıya sahiptir. Gelişi güzel olmayıp sistemli bir yapıdır.³⁸

Stratejik planlama, bir defa yapılan bir işlem değildir. Ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli

³⁶ Harun Güner,“Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması” **Sayıştay Dergisi**, s. 63 (2006)

³⁷ Güner age, 13

³⁸ Güner age, 13

değildir. Plan yapmanın yanında yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin de güçlendirilmesi gerekmektedir.³⁹

Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.⁴⁰

Bir soru sorma ve sorgulama disiplini olan stratejik planlama, aşağıdaki üç temel soruya cevap arar:⁴¹

1- Biz örgüt olarak neyiz?

(Hangi işteyiz? Kaynaklarımızın niteliği ve nicelikleri nelerdir? Yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz neler? Müşterilerimiz kimler?...)

2- Biz ne olmak istiyoruz?

(Hangi alanda iş yapmak istiyoruz? Kaynaklarımızı hangi seviyeye getirmek istiyoruz? Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?...)

3- Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

(Kaynakların, teknolojinin, finansman ve yönetim stratejilerinin hedeflere ulaşmak için nasıl kombine edileceği bu aşamada belirlenecektir.)

2.9.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar uzanır. Uzun vadeli planlar o dönemde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. Bir anlamda istatistik tekniklerle olayların geleceğe uzandırılmış bir görüntüsü durumundaydı. Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılacağı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir

³⁹ Gürer **age**, 13

⁴⁰ Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2006, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (21.06.2010)

⁴¹ **age**, 14

gelecekle karşılaşılabileceği konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu.⁴² 1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı.⁴³

1980'lere gelindiğinde stratejik planlama örgütün dört duvarı dışında neler olup bittiğini araştırmaya başladı. Uzmanlar stratejik planlamayı örgütle çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye başladılar. Stratejik planlama, ticari ilişkilerde rekabet avantajını hesaplama ve kazanmayla ilgilenmeye başladı. Buna karşın kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaştı.⁴⁴

2.9.2. Stratejik Planlamanın Önemi

Günümüzde dış çevre çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu anlamda stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başarısızlıklarının temel nedeni strateji yokluğu veya strateji yanlışlığıdır. Çünkü belirsizlik ortamında stratejilerden yoksun olan bir örgüt için başarısızlık kaçınılmazdır. Stratejik planlama aşağıda sayacağımız nedenlerden dolayı önemlidir diyebiliriz.⁴⁵

- Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Çevresel değişiklikler içinde en önemle takip edilmesi gerekenlerin başında bilimsel ve

⁴² Gürer **age**, 13

⁴³ Ülgen, Mirze, **age**, 2

⁴⁴ Gürer **age**, 13

⁴⁵ Gürer **age**, 13

teknolojik değişimler gelmektedir. Bu alandaki gelişmeler çok büyük hızla seyrettiğinden takibi kolay olmamaktadır. Stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalmamaktadır.

- Stratejik planlamanın önemli olmasının bir başka nedeni ise sistematik düşünceye yöneltiyor olmasıdır. Günlük kararlarla yönetilen örgütler her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa stratejik planlama yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden zarar görmezler.
- Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini örgüt üst yönetimi için vazgeçilmemesi gereken bir yönetim faaliyetidir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla kolaylaşır.
- Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür.

2.9.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

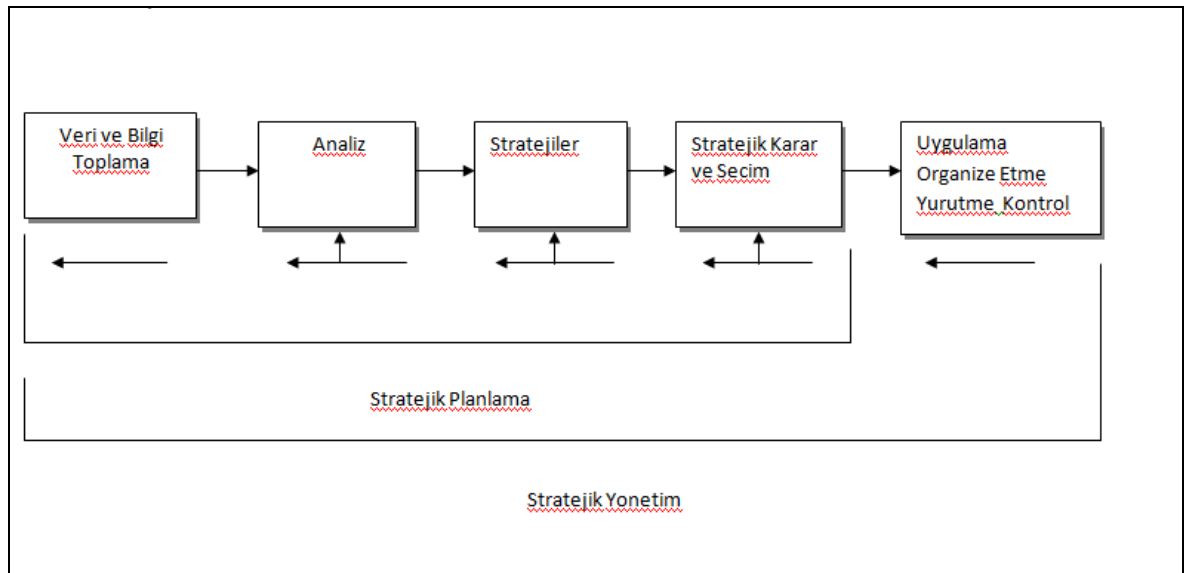
Planlama, yönetim sürecinin bir fonksiyonudur ve amaçların ve amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.⁴⁶ Diğer bir ifadeyle stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenmemektedir. Yani stratejik planlama yönetimin ana işlevlerine stratejik bir

⁴⁶ Nalan Karagöz, Hatice Celep “ Stratejik Planlama”

<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydal%C4%B1%20Belgeler/Stratejik%20Planlama.pdf> (30.06.2010)

boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış ancak yönetimin diğer işlevlerini göz ardı etmiştir.⁴⁷

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra, onun ele almadığı işletme içi ve dışı diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmektedir. Böylece stratejik planlama unsurları yanında, işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları ve uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmektedir. Analiz, sadece planlamaya değil, tüm kurumsal işletme faaliyetlerine odaklanmaktadır. Kısaca stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam kazanmaktadır.



Şekil 2: Stratejik Yönetimin Evreleri

Kaynak : Hayri Ülgen , Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim** ,(Literatür Yayınları, 2004)

Stratejik yönetim, uzun dönemde işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan bir yönetimdir. Uzun dönem ise, kişilerin tahmin yapabileceği azami süreyi ifade etmektedir. Böylece stratejik planlama, stratejik

⁴⁷ Ülgen, Mirze, **age**, 2

yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsuru olarak önemini devam ettirmektedir.⁴⁸

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farklar şöyle özetlenebilir:⁴⁹

- Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran hareketli dinamik bir yönetimdir. Eğer bir örgütte stratejik yönetim yaklaşımı mevcut ise, stratejik planlama bunun bir parçası ve aracı olarak işleyen “teknik” bir süreçtir.
- Stratejik Yönetim bir sistem olarak bütün yönetim kademelerinde stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan kombine bir yapıdır. Stratejik Planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir.

2.9.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları

Stratejik planlamayı diğer planlama çeşitlerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:⁵⁰

Stratejik planlar tüm işletme organizasyonunun optimizasyonu ile ilgili iken operasyonel planlar organizasyonun alt sistemlerinin optimizasyonuna ilişkindir. Dolayısıyla stratejik planların diğer planlara göre daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikli verileri içereceği açıktır.

Stratejik planlama, örgütün bütün fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevredeki sosyal, siyasal, ekonomik verileri içerdiğinden, sayı itibariyle diğer bütün planlama türlerinden daha çok sayıda veri ile ilgilidir.

⁴⁸ Sefa Çetin, “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

⁴⁹ Sait Aşgın, “Stratejik Yönetim Kitabı”

http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1mlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf (03.07.2010)

⁵⁰ Eren age, 2

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiştir. Uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluk gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Stratejik planlar diğer planlara göre oldukça uzun bir zaman periyodunu kapsarlar. Bu özellikleri ile diğer planlara yol gösterirler. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlama örgütün tanımlanması ve meselelerin çözülmesi üzerine uzun vadeli planlamadan daha çok odaklanır. Stratejik planlamanın örgüt içi ve örgüt dışı çevreye verdiği önem daha fazladır.⁵¹

2.9.5. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar sağlayabileceği konunun uzmanı olan birçok yazar tarafından ifade edilmiştir. Bu yararlardan başlıcaları şunlardır:⁵²

- a) Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli faktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.
- b) Stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlevler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama,

⁵¹ Güner **age**, 13

⁵² Güner **age**, 13

örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde yargılama yapabilmelerine yardım eder.

- c) Geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenirler, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır.
- d) Stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- e) Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım eder.
- f) Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
- g) Stratejik planlama, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder.
- h) Stratejik planlama, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- i) Stratejik planlama, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.
- j) Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- k) Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- l) Stratejik planlama, önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır.
- m) Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- n) Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

o) Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir.

2.9.6. Stratejik Planlamanın Yanlış Uygulanmasının Sakıncaları

Stratejik planlama, organizasyonlar için yararlı olduğu kadar, iyi yapıp uygulanmadığında da bazı tehlikeler içerir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:⁵³

- a) Stratejik planlar, sadece tepe yönetiminin kişisel yorumlarıyla oluşturulursa başarı şansı azalır.
- b) Belirlenen amaçlar, uzun dönemli planlarla uyuşmazsa stratejik planlamadan umulan başarı elde edilemez.
- c) Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartlar ortaya koyamaz. Böyle bir durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamaz.
- d) Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlar kabul ettirilemezse, örgütte çalışanlar arasında planlamaya ilişkin olumlu bir iklim oluşturulamaz.
- e) Stratejik planlamanın yönetim sürecinden bağımsız olarak algılanması durumunda, idarenin koordinasyonunda sorunlar ortaya çıkabilir.
- f) Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle uğraşılması, örgütte esnekliğin kaybolmasına sebep olabilir.

2.10. Stratejik Planlama Süreci

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu kuruluşlarının hazırlayacakları ve uygulayacakları stratejik planlama sürecine yardımcı olmak için hazırlanan “Stratejik Planlama Kılavuzu”na göre stratejik planlama süreci şu süreçlerden oluşmaktadır.

- 1) Durum (SWOT) Analizi (Neredeyiz?)
- 2) Misyon ve İlkeler
- 3) Vizyon
- 4) Stratejik Amaçlar ve Hedefler

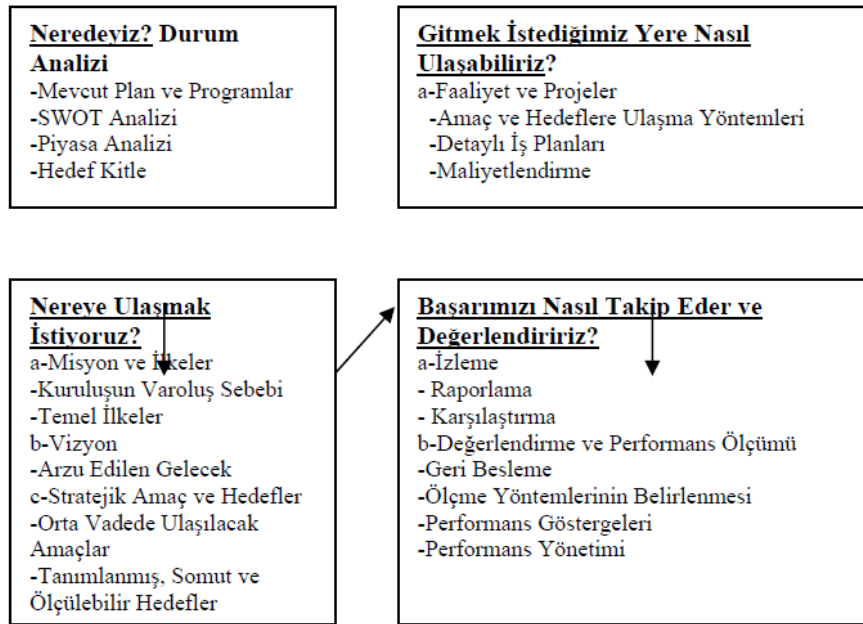
⁵³ Çetin age, 18

5) Faaliyetler ve Projeler (Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?)

6) İzleme

7) Değerlendirme ve Performans Ölçümü.

Bu süreçten anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.



Şekil 3: Stratejik Planlama Süreci

Kaynak : Hüseyin Cesurhan Taş, “5018 Sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, s.449 (1977): 104.

2.11. Stratejik Analiz

Hussey⁵⁴ stratejik analizi; “bir işletmenin stratejik durumunu değerlendirmede kullanılan basit fakat güçlü bir araç” olarak nitelendirirken, Hoskisson⁵⁵ da; “işletmenin sahip olduğu üstünlükler ile zayıflıkların ve çevresinin işletmeye

⁵⁴ Frederic Frost, “Company Analysis: Determining Strategic Capability”, http://www.csid.com.cn/upfile/vod/EU_SMEs/Australian%20case%20study%20of%20smes.pdf [13.07.2010]

sunduğu fırsatların ya da tehditlerin analiz edilip değerlendirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Kuruluşun faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının halihazır durumlarının incelenmesi ve kuruluş içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili bu süreç, bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlemesi ile başlar.⁵⁶ Daha sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevresel unsurların kuruluş için yarattığı fırsat ve tehditler ile kuruluş içindeki unsurların değerlemesi sonucu kuruluşun üstünlük ve zayıflıkları belirlenir.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı, kuruluşun; “neredeyiz” sorusuna cevap vermesidir. Bu da, kapsamlı bir durum analizinin yapılmasını gerektirir. Durum analizi; kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve nihayet ilgili tarafların analizinden oluşur.⁵⁷

2.11.1. Dış Çevre Analizi

Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Bu maksatla, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar.⁵⁸

2.11.2. Dış Çevre’nin Tanımı

Genel anlamda çevre kavramı, kurum ile ilgili her şeyi kapsar. Kurumun kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörler ise dış çevreyi oluşturur. Bu bağlamda dış çevre, ‘bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şeyi içerir.’⁵⁹ Diğer bir

⁵⁵ Robert Hoskisson, (1998), “Theory and Research in Strategic Management: Survey of a Pentulum”, Journal of Management, 25 (3), 417-456. Sefa Çetin <http://www.sefacetin.com/SC2a.pdf> [28.07.2010] makaleden aktarılmıştır.

⁵⁶ Ülgen, Mirze, **age**, 2

⁵⁷ Hüseyin Özgür, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, içinde Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, “Çağdaş Kamu Yönetimi II”, (Ankara: Nobel Yayınları, 2005): 207

⁵⁸ Sadullah Kısacık, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerine Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

⁵⁹ Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, (Dokuz Eylül Yayınları: İzmir, 2000)

ifadeyle dış çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredir. Bu çevrenin içinde doğal olarak birçok unsur ve bu unsurlardan kaynaklanan tehditler yer alır. ⁶⁰

2.11.3. Dış Çevre'nin Çeşitleri

Dış çevrenin analizinde, öncelikle kurumun içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısı incelenir. Daha sonra ulusal ve küresel çevrelerde meydana gelecek değişme ve gelişmeler tahmin edilerek, pazar üzerinde yapacağı etkiler belirlenir. Başka bir ifadeyle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle kurumun gelecekte alacağı şekil tahmin edilir, yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanır. Bu tanımlama kurumun stratejik amaçlarının tespitinde önemli bir rol oynayacaktır. ⁶¹

2.11.3.1 Genel Dış Çevre

Kurumun dışında yer alan ve onunla ilgili faktör ve şartların tamamından meydana gelir. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre, vb.dir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için kurum, sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halindedir. ⁶²

Politik ve Hukuki Faktörler: Devletlerin hem uluslararası, hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, kurumlar üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle, dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, iş gücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Öte yandan küreselleşmenin bir sonucu olarak kurumlar sadece faaliyet gösterdiği ülke veya bölgede alınan kararlardan değil, diğer ülkelerin aldığı hukuki ve politik kararlardan da etkilenmektedir. ⁶³

Özellikle politik ve hukuki çevrenin daha dinamik bir yapıya sahip olması, kurumların hukuki ve politik faktörleri sürekli göz önünde bulundurmalarını

⁶⁰ Akgemci, **age** 4

⁶¹Kısacık, **age** 24

⁶² Üzün, **age** 25

⁶³ Akgemci, **age** 4

gerektirmektedir. Kurumlar yeni düzenlemelerden yararlanarak kazançlarını arttırabilecekleri gibi olası zararlarını da en aza indirebileceklerdir.

Teknolojik Gelişmeler: Teknoloji bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan bilgi ya da teknik bilgi (know-how) olarak tanımlanabilir. Günümüzde teknoloji çevresel faktörler içinde değişim hızı en yüksek olan faktörlerden birisidir. Teknolojik gelişmeler, kurum için büyük fırsatlar sunduğu gibi tehlikeye de sokabilir. Bu bağlamda teknoloji, bir endüstriye girişi kolaylaştırma/zorlaştırma veya giriş engellerini düşürme/arttırma noktasında etkili bir araç olarak değerlendirilebilir.

Ekonomik Faktörler: Bütün kurumlar faaliyette bulundukları ülkenin ekonomik koşullarından etkilenirler. İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce ürettiği mal ve hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına, bu ise genel ekonomideki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler başlıklar halinde aşağıdaki gibidir.

- Milli gelirin yapısı
- Ekonomik büyüme ve yatırımlar
- Enflasyonist eğilimler
- Ekonominin gelişme devresi
- Hükümetin ekonomik politikaları
- Dış ticaret ve ödemeler dengesi

Bunların yanında özellikle teşvikler, kur politikaları, faiz oranları gibi hükümet politikaları ekonomik faktörleri önemli ölçüde etkilemektedir.

Sosyo-Kültürel Faktörler: İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerler kurumları etkileyen diğer bir faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa da sosyo-kültürel faktörler de zaman içinde değişmektedir. Gerek kurum içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumsal davranışlardaki değişimler, kurumlarda uygulanan stratejilerde de değişmeye sebep olacaktır.

Toplumun Tutum ve Değerleri, Ahlakî Yapısı ve Demografik Özellikleri: İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerler ile bunlarda ortaya

çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Değer ve tutumlara bağlı olarak hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Nitekim son yıllarda genel eğitim düzeyindeki artışın bir sonucu olarak ürünlerin sahip olduğu kompleks yapılar karşısında müşterilerin algı ve davranışlarında olumlu değişimler olduğu görülmektedir. Ayrıca kitle iletişiminin hızlı gelişiminin bir sonucu olarak yeni ürün bilgisinin serbest dolaşımı, bugünün tüketicilerini öncekilere göre daha bilgili hale getirmiştir. Diğer taraftan tüketicilerin daha iyi yargı geliştirme ve değerlendirme yeteneklerini arttırmıştır. Aynı zamanda toplumun aile yapısındaki değişimlerin bir sonucu olarak tüketicilerin satın alma davranışlarının daha sağlıklı, daha güvenilir, daha kaliteli, daha ucuz ürünleri alma yönünde değiştiği de görülmektedir. Bu sebeple faaliyette bulunan hane halkının hayat tarzı, ihtiyaçların özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki normlar, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar kurumun faaliyetleri için yol gösterici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

Çevre Faktörleri : Sanayi devrimi ile birlikte üretim sistemlerinde meydana gelen gelişme ve değişimler çevre kirliliğini önemli ölçüde arttırmıştır. Çevrenin aşırı kirlenmesi ve doğanın kendini temizleyemez hale gelmesi, çevre bilincinin artmasına yol açmıştır. Ekolojik dengedeki bozulma nedeniyle çeşitli yasal düzenlemeler yapılmakta kurulların faaliyetleri yasaklanmakta veya sınırlandırılmaktadır. Ayrıca çeşitli standartlarla (ISO 14000) çevreye verilen zararlar en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması kurumlar için maliyetlerin artmasına neden olmakla birlikte bilinçli tüketiciler böyle kurumları tercih ederek ödüllendirmektedir.

2.11.3.2. Algılanan Dış Çevre

Benzer dış çevre şartları değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Dış çevredeki yeni bir durum bir yönetici tarafından fırsat olarak değerlendirilirken başka bir yönetici tarafından kurumun amaçlarına ulaşmasında engel olarak

görülebilir. Bu durumda yönetimin başarısı için dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanması gerekmektedir.⁶⁴

Karar Alanı ve Uygulama Çevresi: Yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade etmektedir. Yönetimin seçtiği alanlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alanlardır. İşletme gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamayabilir. Bu durumda önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri için çaba harcanması gerekmektedir.

Tablo 1: Dış Çevreye İlişkin Değişkenler

Ekonomik	• Gayrisafi Milli Hâsıla • Faiz Oranları • Para Arzı • Enflasyon Oranı • Devalüasyon\ Revalüasyon • İssizlik Oranı • Ücret\ Fiyat Kontrolü • Enerji Maliyeti ve Varlığı • Kullanılabilir Gelir
Teknolojik	• Ar-Ge için Toplam Devlet Harcamaları • Ar-Ge için Toplam Endüstri Harcamaları • Teknolojik Cabalar Üzerine Yoğunlaşma • Patent Koruma • Yeni Ürünler • Teknoloji Transferinde Yeni Gelişmeler • Otomasyon Aracılığıyla Verimlilik Gelişmeleri
Politik ve Yasal	• Tekelciliği Önleme Düzenlemeleri • Çevre Koruma Kanunları • Vergi Kanunları • Dış Ticaret Düzenlemeleri • Yabancı Firmalara Yönelik Tutumlar • İşe alma ve Terfi Kanunları • Hükümetlerin İstikrarı

⁶⁴Ali Şahin, “Kilim İşletmelerinde Swot Analizi. Uşak ve Esme Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Sosyo-Kültürel	• Yasam Tarzındaki Değişmeler • Kariyer Beklentileri • Tüketici Hareketliliği • Nüfusun Büyüme Hızı • Nüfusun Yaş Dağılımı • Nüfustaki Bölgesel Hareketler • Yasam Beklentileri • Doğum Oranları
-----------------------	---

Kaynak :Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Der Yayınları 1997): 132

2.11.4. İç Çevre Analizi

Stratejilerin geliştirilmesinde önemli unsurlardan birisi de, kuruluşların varlık ve yeteneklerinin incelenmesidir. Dış çevre analizi ile belirlenen amaçların, gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, kuruluşa yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. Böylece, nelerin yapılabileceği veya yapılamayacağı ortaya konulacak; oluşturulan vizyon, rasyonel ve gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürülebilecektir.

DPT kılavuzuna göre (2006) iç çevre analizi; kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler, kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise, kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine; zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.

İç çevre analizi, bilgi toplama ile başlar. Bunlar, kuruluşun işgücü, finansman, teknik kapasite gibi unsurlarını ifade eder. İkinci aşamada ise toplanan bilgiler analiz edilir. Son aşamada da toplanan ve analiz edilen bilgiler yorumlanarak kullanılabilir hale getirilir⁶⁵. Bunun için bilançolar, gelir gider tabloları gibi göstergelere bakılır. Ayrıca işletme fonksiyonlarına da bakmak gerekmektedir. Bunlar; üretim, pazarlama finansman, AR-GE faaliyetleri, insan kaynakları gibi fonksiyonlardır.

İşletmelerin içsel çevresi kendi içerisinde farklı özelliklere (güçlü yanlar ve zafiyetler) sahiptir. Örgüt yapısı, örgütsel kültür, sahip olunan teknik donanım,

⁶⁵ Ömer Dinçer, Yılmaz Cevdet, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, (Ankara: T.C Başbakanlık, 2003)

kaynaklar,vizyon, misyon, hacim, üst yönetimin amaç ve değerleri vb. iç çevre analizi kapsamında değerlendirilir. İşletmelerde iç çevre analizi yapılırken, söz konusu işletmelerin varlık ve yeteneklerinin ortaya konması özel bir önem taşımaktadır.İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu varlıkları maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar olarak sınıflandırılıp, aşağıdaki biçimde açıklanabilir:

Maddi Varlıklar: İşletmenin elle tutulabilen ve gözle görülebilen fiziki varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu arsaları, binaları, makineleri, finansal varlıkları, nicelik açısından insan kaynakları, yönetim unsurları, üretilmiş yarı mamul ve mamul gibi unsurları işletmenin maddi varlıkları arasında sayılabilir.

Maddi Olmayan Varlıklar: İşletmenin fark edilebilen ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye farklılık katabilen unsurlarıdır. İşletmenin sahip olduğu marka, patent, teknolojik sırlar ve bilgiler işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, firma ve ürün saygınlığı, müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği vb. unsurlar maddi olmayan varlıklara örnektir. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğini belirler. Benzer maddi varlıklara sahip işletmelerle farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir. İşletmenin varlıklarını kullanabilme becerisi, işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir.

İnsan kaynakları ile ilgili olarak işgücünün yapısı, işçi-memur oranı, ekip çalışması yapma ve katılımcılık oranı, işletmenin işe alma, değerlendirme, terfi eğitim, sosyal destek programları, sendikal ilişkilerindeki başarılı faaliyetler işletmenin bu bölümünün yeteneği olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla insan kaynağı işletme amaçlarının ve stratejilerinin başarılmasında büyük bir öneme sahiptir. Pazarlama ile ilgili olarak işletmenin piyasa payı ve rekabet durumu, patent, lisans, know how ve marka sahipliği etkin bir marka sahipliği, etkin bir piyasa araştırma sistemine sahip olması, mal veya hizmet önderliği, pazarlama faaliyetlerinde teknolojiyi etkin kullanım becerisi vb. konularda sahip olduğu üstünlükler yeteneklerini etkileyecektir. Tesislerin ve teknolojilerin kullanımında ürün geliştirme, tasarım, üretim planlama ve kalite kontrol, teknik kapasite ve kapasite kullanım oranı, etkin stok kontrol,

hammadde ve yarı mamul madde maliyet ve kalitesi, üretim ve operasyon faaliyetlerindeki becerileri üretim ile ilgili yetenekler olarak sıralanabilir. Bu arada Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili süreç ve maliyet araştırmaları, bunlardaki gelişmeler, yeni mal ve hizmet geliştirme oranı ve başarısı, teknoloji transferi gibi üstünlükler işletmenin yetenekleri arasında sayılmaktadır. Özellikle yeni ürün geliştirme ve yenilik yapma gibi konularda gerçekleştirilecek teknolojik işbirlikleri işletmeler için oldukça önemli bir rekabet aracıdır.

Muhasebe ve finans ile ilgili olarak da toplam finansal kaynaklar, nakit akışı yönetimi, sermaye maliyeti, yeni sermaye yaratma yeteneği, kar durumu, etkin finansal planlama muhasebe yapısı, borç durumu, rakiplere göre iyi durumda olan işletmelerin bu konudaki yeteneğini belirleyecektir. Ayrıca işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek varlık ve yeteneklere temel yetenekler (core competence) adı verilmektedir.

İşletmenin iç çevresine ilişkin analiz söz konusu olduğunda aşağıdaki alanların yakından incelenmesi önemlidir :

- Üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği ve yaklaşımı
- Örgüt yapısı ve kültürü
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği
- Araştırma ve geliştirmeye verilen önem ve ayrılan kaynak miktarı
- İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği
- Bina, araç, makine vb. maddi ve fiziki kaynakların durumu
- Halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, hangi yöntem ve araçlardan yararlanıldığı
- Örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü

İç çevre analizi işletmenin kendi içinde değerlendirme yaptığı, hatalarını düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Kimilerine göre bu faaliyet, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabası olarak da nitelendirilebilmektedir.

Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya konulması, strateji geliştirenlere işletme için en uygun planı yapma imkanı verebilecektir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olabilecek faaliyetler işletmenin bütününe kapsamakta, yani işletmenin içinde yer alan her departman stratejik kararlar üzerinde rol oynamaktadır. Bu faaliyetler işletme yönetimi, finansal pozisyon ve etkinlikler, ArGe faaliyetleri, insan kaynakları ve pazarlama şeklinde genelleştirilebilir. İşletme analizi kapsamında aşağıdaki sınıflama önemli olup bunların ayrı ayrı tanımlanmasında yarar vardır.

- Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek işletme faaliyetlerinin ve yeteneklerinin belirlenmesi
- İşletmenin finansal durumunun ve performansının analizi
- İşletme işlevlerinde durum belirlemesi
- Kritik başarı faktörlerinin analizi
- Örgüt sistemi analizi
- Fonksiyonel analiz
- İnsan Kaynakları Analizi

2.12. Durum Analiz Teknikleri

Bu başlık altında stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemenin yararlı olacağına inanmaktayız. Ancak asıl incelediğimiz teknik SWOT Analizi'dir.⁶⁶

Portföy Analizleri: 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 Şirketi'nin geliştirdiği Büyüme/Pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi.

⁶⁶ Coşkun Can Aktan "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama" **Çimento İşveren Dergisi**, s.4 c.22 (2008): 4

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.

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.

Vizyon/Misyon Bildirisi: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Arama Konferansı: Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş”ler üzerinde consensus’a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup

üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Nominal Grup: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Multivoting: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde “çoklu oylama” (Multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.

Açık Grup: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

Kalite Çemberleri: Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Fayda-Maliyet Analizi: Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” gibi analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için

kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

SWOT Analizi: Strateji, rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında benzerlik bulmaktır. SWOT analizi bu amaç için oluşturulmuştur.⁶⁷

Stratejik planlamada temel amaç örgütü çevresiyle uyumlu kılmaktır. Örgütün devamlı başarısı için, çevreden kaynaklanan olumsuzlukların minimize edilmesi ve çevredeki fırsatlardan maksimum oranda yararlanması çok önemlidir. Diğer tüm yönetim biçimlerinde farklı olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama, sadece içi bünyeyle 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 görölerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarını sağlar.⁶⁸ Çevre analizi sayesinde, güçlü yanların üzerine gidilip, zayıf yönler iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir ve bu sayede gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir.⁶⁹

Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan SWOT analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespitine, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına yönelik bir yöntemdir.⁷⁰

SWOT; İngilizcedeki Strenghts (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. Türkçeye FÜTZ olarak aktarılmış olsa da, yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Swot Analizi'nde işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.⁷¹

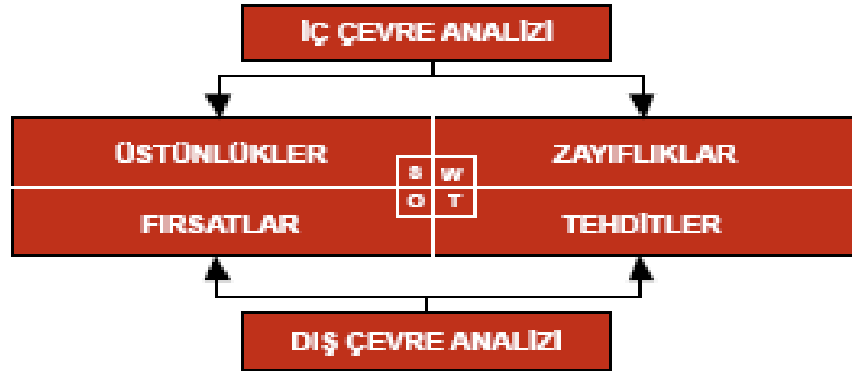
⁶⁷ Füsün Çınar Altıntaş, “ Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, <http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, [25.07.2010]

⁶⁸ Özgür, age 24

⁶⁹ Lütfi Hak Alpkın, “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf [28.07.2010]

⁷⁰ DPT, Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, (Ankara: DPT, 2003)

⁷¹ Ülgen, Mirze, age 2



Şekil 4 : S.W.O.T Analizi

Kaynak : Coşkun Can Aktan , “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” **Çimento İşveren Dergisi**, c.22 s.4 (2008): 4.

Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanılamaz. Bunun da ötesinde işletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır. Tüm bu konular işletmenin üstünlüklerinin önemini göstermektedir.

Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edileceği üzere işletmelerde stratejik zayıflıklar üzerine kurulamaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddi varlıklarla yatırım olanaklarının yaratılmasıyla, yeteneklerde ise eğitimlerle zayıflıkların üstesinden gelinmeye çalışılır. İşletme tüm bu önlemlere karşın zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) seçeneğini tartışmaya açar.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresi de (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler

ve ikame mallar arasındaki ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gereklidir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve başkaları o fırsatları kullanır.

Tehditler, fırsatların aksine işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğü kaybetmesine neden olabilecek uzak ve yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır.

Bu bölümde strateji kavramının tanımı, genel özelliklerinin ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin incelenmesinin yanı sıra, planlama kavramının tanımı, türleri ve strateji ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın ne olduğu, tarihçesi, önemi gibi başlıklarda bu bölüm içerisinde incelenmiştir. Buradaki temel amaç, stratejik planlamayla ilgili kavramları tanımlamaktır. Bu bölümün başlıkları içerisinde stratejik planlamanın örgütler açısından faydaları, yanlış veya eksik uygulanmasının yarattığı tehlikeler, bu planlama türünün diğer planlama türlerine göre farklı olan yönlerinin neler olduğu ve bunun yanı sıra stratejik analiz kavramı ve türlerinin neler olduğu gibi konulara değinilmekle birlikte, çalışmanın analiz kısmında değerlendirme tekniği olarak kullanılan SWOT Analizi de detaylı olarak incelenmiştir.

Bundan sonraki bölümde de, kamu kavramının ne olduğu üzerinde durulacaktır. Ayrıca özel sektör ile kamu kurumlarının arasındaki farklar, stratejik planlamanın neden kamu kurumları için önemli olduğu ve stratejik planlamanın kamu kurumları için uygulamada ne gibi zorluklara sebep olduğu gibi başlıklar bölümde incelenmeye çalışılacaktır. Ayrıca farklı kıtalarda yer alan çeşitli ülkelerin, kamuda stratejik planlamadan ne şekilde yararlandığına alt başlıklar olarak değinilecektir.

Bundan sonraki bölümde ayrıca, stratejik planlamanın kamu yönetimi alanında ileri seviyede olan ülkelerdeki durum ile Türkiye'de kamu alanında gerçekleştirilen projeler ve uygulamalar anlatılmıştır.

3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Üçüncü bölümde genel olarak, kamu kavramının ne olduğu üzerinde durulacaktır. Ayrıca özel sektör ile kamu kurumlarının arasındaki farklar, stratejik planlamanın neden kamu kurumları için önemli olduğu ve stratejik planlamanın kamu kurumları için uygulamada ne gibi zorluklara sebep olduğu gibi başlıklar bölümde incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca farklı kıtalarda yer alan çeşitli ülkelerin kamuda stratejik planlamadan ne şekilde yararlandığına alt başlıklar olarak değinilmiştir.

3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama

Bu bölümde kamunun niteliği, özel sektörden farklılıkları, stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanabilirliği, getireceği yararlar ve bu alanda ileri gitmiş ülkelerdeki durum ile Türkiye'de kamu alanında gerçekleştirilen projeler ve uygulamalar anlatılacaktır.

3.2. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Kamu yönetimi, kamusal faaliyeti ve bu faaliyeti yürüten örgütü ifade eder. Bu faaliyetin ve örgütün incelenmesi ise kamu yönetimi disiplinin uğraş alanıdır.⁷² Başka bir biçimde, kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olarak tanımlanmıştır.⁷³ Bu tanımlardan kamu yönetiminin, biri “işlevsel” diğeri “yapısal” olmak üzere temelde iki yönünün olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecini ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi, kamu

⁷² Acar Örnek, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Meram Yayınları, , 1992): 9

⁷³ Turgay Ergün, “Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesine Kısa Bir Bakış: Yeni Arayışlar ve Gerçekler”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, c.1(Ankara:TODAİE, 1995): 8

politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların yürütülmesi sürecini oluşturmaktadır. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel yönünü anlatmaktadır. Bu örgütsel yön, hem merkezi, hem de yerel düzeydeki yapılanmayı ifade etmektedir. Kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi bu örgütler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.⁷⁴

Türkiye’de kamu yönetiminin durumunu aşağıdaki şekilde tespit etmek mümkündür.⁷⁵

- Kamu, güçlü bir merkezi yapıya sahiptir; yönetsel kararlar merkezde alınmaktadır.
- Hantal bir yapıya sahip olduğundan bürokrasi yavaş işlemektedir.
- Yönetimde güvensizlik ve buna dayalı olarak kırtasiyecilik söz konusudur.
- Yönetimde katılımcılık kültürü gelişmemiştir.
- Tasarruf anlayışı zayıf olduğundan hizmet maliyetleri yüksektir.
- Kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere dayalı çalışmak yerine yıllık plan ve programlara dayalı çalışma benimsenmekte, bu da uzun dönemli ve istikrarlı gelişmeyi sağlayamamaktadır.
- Kaynaklar etkin olarak kullanılamamaktadır.
- Değişime ve yeniliğe karşı direnç fazla olmakta ve geleneksel yapı ve işleyiş bozulmak istenmemektedir.

3.3. Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Farklılıkları

Genellikle özel sektör kuruluşlarında uygulanan stratejik yönetim tekniğinin kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışma konusu olmuştur.⁷⁶ Gerekçe olarak da, bu iki sektörün birbirinden farklı olması öne sürülmüştür. Gerçekte ise günümüzde bu

⁷⁴ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Erkam Matbaası , 1999): 6

⁷⁵ Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, (İstanbul: Mart Matbaacılık, 2006)

⁷⁶ Christopher Pollit, “Managerialism and the Public Services:The Anglo-American Experience”, <http://www.citeulike.org/user/pliscoff/article/4013918> [14.08.2010]

kuruluşlar arasında ayırım yapmak her zaman kolay olmamaktadır.⁷⁷ Ancak yine de şu farklar vurgulanabilir:

- Kamu kuruluşlarında varlık amacı kamu hizmeti sunumudur. Başarısı ise, bu hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını yapıp uyguladıklarında, eğer karları artıyorsa bunu yönetimin başarısı, tersi bir durumda ise başarısızlığı olarak değerlendirirler. Ancak kamu hizmetlerinde başarıyı ölçmek o kadar kolay değildir.
- Diğer farklılık mali kaynaklardadır. Kamu hizmetlerinde bedeli ödeyenler, her zaman o hizmetlerden yararlananlar olmayabilir. Özel girişimde ise mal ve hizmetin bedelini müşteri öder.
- Bir başka fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi hizmet üretirken siyasal baskılara maruz kalabilmektedir. Örneğin, personel gereksinimine ve verimliliğe bakılmaksızın devlet kadroları siyasetçiler tarafından şişirilebilmektedir. Özel sektör ise siyasetten etkilenen değil, tersine siyaseti etkileyen bir baskı grubudur.
- Kamu kesiminde çoğu zaman katı kural ve bürokratik yapı, hizmetlerin sunumunda kaliteyi düşürmektedir. Personelini ödüllendirme mekanizmasını daha cömert ve hızlı kullanan özel sektör, etkin kararlar alıp uygulayabilmektedir. Kamu kesimi çoğu zaman sonuç almak yerine, kurallara ve süreçlere uymayı tercih etmektedir.
- Kamu kesiminde her hizmet ayrı kuruluş tarafından verildiği için rekabet hemen hemen hiç yoktur. Ancak özel sektörde şirketler sürekli rekabet halindedirler. Bunun için sürekli piyasayı izlemek ve hızlı karar almak zorundadırlar. Kamu kuruluşları başarılı olmak için başka kuruluşlarla rekabet etmek yerine, onlarla işbirliği imkanlarını araştırmaktadırlar.⁷⁸

⁷⁷ John Alford, "The Implications of 'publicness' for strategic management theory, in G. Johnson and K. Scholes (eds.)", Exploring Public Sector Strategy (Financial Time, Prentice Hall, 2001)

⁷⁸ Christopher Pollit, **The Essential Public Manager**, (New York: Open University Press, 2003):18

- Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve eşitlik esastır. Her vatandaş hizmetlerden eşit şekilde yararlanma hakkına sahiptir. Özel sektörde üretilen hizmetlerde tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkeler anlamlı değildir.⁷⁹
- Kamu kuruluşlarında ortaya çıkarılan değerın özel sektördeki gibi tek bir boyutu yoktur. Özel sektördeki değer, fiyat gibi tek bir boyuta indirgenebilmektedir. Bu, kamuda kolay değildir. Örneğın, kamu hizmetlerinin bir kısmı parasızdır.⁸⁰
- Son olarak, kamu kurumlarında örgütsel hedeflerin çok daha büyük oranda belirsizlik içermesi, birbiriyle çatışabilir nitelikte olması, net olmayışı, örgüt üyelerince tam anlaşılabilir olması, çalışmalarını daha zor hale getirecektir. Ayrıca, örgütsel hedeflerle ilişkili olarak, performans ölçümünün doğru ve net bir biçimde yapılamayışı da söz konusu farklılıkları belirginleştirecektir.⁸¹ Öte yandan, söz konusu nitelikler, kamu yönetimi karar verme sürecinin de özel sektöre oranla daima zor, karmaşık, uzun, engelleme ve ertelemelerle dolu bir hale gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle kamu kurumları, değişim mühendisliği çalışmalarını uygulayarak etkili kararlara ulaşmak ve dolayısıyla örgütsel hedefleri yakalayabilmek için, kurumsal hedeflerini ya da misyonlarını açık, net, ölçülebilir, birbiriyle çelişmeyen ve örgüt çalışanlarınca kolaylıkla anlaşılabilir bir duruma getirmelidirler. Buna ek olarak, kamu kurumlarının performans kriteri de açık, net ve anlaşılabilir bir niteliğe kavuşturulmalıdır.⁸²

Yukarıdaki nedenlerden dolayı kamu kurumlarında stratejik yönetim/stratejik planlama uygulaması daha zordur, ancak imkansız değildir.⁸³ Buradaki sorun, stratejik planlama yaklaşımının kamu kurumlarında uygulanıp uygulanmayacağı değil, nasıl uygulanacağıdır.

⁷⁹Ulvi Saran, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, (Ankara: Atlas Yayınları, 2004)

⁸⁰İbrahim Yalçın, Nuri Özulucan, “Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği”, **Türk İdare Dergisi**, s.436 (2002): 193.

⁸¹Çetin, **age** 18

⁸²Yalçın, Özulucan **age** 41

⁸³Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayınları, 2002): .315.

Tablo 2: Geleneksel Yönetim Anlayışının Çeşitli Alanlardaki Yetersizlikleri

Vatandaş ve Yönetim Arasındaki İlişkilerde Yetersizlikler	• Müşteri ve vatandaş odaklılığın yetersizliği. • Belirgin olmayan yetki karmaşası. • Katılım olanaklarının yetersizliği. • İşlem sürelerinin uzunluğu (işlerin gecikmesi). • Vatandaşların devlet dairelerinde uzun süre bekletilmeleri. • Devlet dairelerinin açılış ve çalışma saatlerinin katılığı.
Politika (meclis) ve Yönetim Arasındaki İlişkilerde Yetersizlikler	• Gerek merkezde, gerekse yerel düzeyde siyasi meclisler gereksiz detaylarla ve özel sorunlarla ilgilenmektedirler. • Meclislerde gereksiz tartışmalar uzayıp gitmektedir. • Yönetimin politik-stratejik idaresi sadece koşullu uygulanmaktadır. • Yönetim meclise yeterli bilgi sunmamaktadır (özellikle yerel yönetimlerde). • Yönetim ve meclis arasında karşılıklı güvensizlik ortamı hâkimdir.
Örgütsel Yetersizlikler	Çok sayıda küçük örgütsel birim bulunmaktadır. • Örgüt birimleri arasında gereksiz hiyerarşi kademeleri vardır. • Hat örgüt yapısı bulunmaktadır. • Merkezi kaynak sorumluluğu söz konusudur. • Fonksiyonel görev ve yetki paylaşımının önceliği. • Yönetim yapısı içerisinde sürece yönelimin yetersizliği.

Finansal Alanda Yetersizlikler	Bütçeye ilişkin gereğinden fazla düzenleme bulunması işletme ekonomisi türü bir yönetimi zorlaştırmaktadır. • Kameralist bütçe sistemi işletme türü bir yönetim için uygun değildir. • Geleneksel bütçenin beklenmeyen sonucu “aralık yangını” na neden olmaktadır. • Fayda-maliyet analizinin yetersizliği. • İşletme yönetimi bilgilerinin yetersiz bulunması. • İç ve dış rekabetin yetersizliği.
Personel Alanındaki Yetersizlikler	• Kamu hizmetine ilişkin hukuki düzenlemelerin başarı düşmanı olması. • Hiyerarşi ve işbölümü orta ve alt düzeydeki çekici olmayan işlevler içindir. • Personel eğitiminin sınırlılığı ve zor gerçekleştirilmesi • Otoriter yönetim biçimlerinin yerleşmesi oldukça yaygındır

Kaynak: Ufuk Durna, Veysel Eren, **Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**, <http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf> [16.06.2010]

3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı

Kamu alanında, stratejik planlama yaklaşımını da içeren, yeni yönetim tekniklerinin kullanılmaya başlanmasının nedenlerini şöyle özetleyebiliriz.⁸⁴

- Kamu hizmetlerinin bir kısmının kamu kuruluşlarının yanı sıra özel sektör tarafından da sunulmaya başlanması, beraberinde rekabeti de getirmektedir. Örneğin geçmişte doğal tekel olan elektrik ve telekomünikasyon hizmetlerinin piyasa kurallarına göre verilmeye başlanması, kamu sektörünü de değişime zorlamaktadır. Bu da özel sektör tarafından kullanılan bazı yönetim tekniklerinin kamu kuruluşlarınca da kullanımını gündeme getirmektedir.
- Kamu kuruluşlarında yeni yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmasının bir diğer nedeni de, kamunun, özellikle 1970'lerden sonra içine düştüğü mali bunalımlardır. Bu kriz, halkın talepleri ile daha da derinleşmiş ve yönetim krizi haline gelmiştir. Özel sektörün rakip olarak devreye girmediği veya kanuni engeller ile hizmetin doğal tekel olması nedeniyle özel sektörün giremediği alanlarda, kamu kuruluşları kendilerine yeni yönetim tekniklerini uyarlamak zorunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim uygulamalarının kamuda yerleşme ihtiyacının belki de en önemli nedeni, giderek karmaşıklaşan sorunlara karşın mali kaynakların kıtlığı ve değişen çevre ile yeni teknolojiye uyum ihtiyacıdır.
- Hızla değişen çevre şartları, mal ve hizmet üreten bütün örgütleri şu ya da bu şekillerde etkilemektedir. Bu değişimler daha önceden hissedilip tedbirler alındığı takdirde, işletmelerin herhangi bir sorunla karşılaşmayacağı varsayılır. Aynı varsayım, kamu örgütleri için de geçerlidir. Değişime uyum sağlayamayan ya da değişimi yönetemeyen kamu örgütlerinin ürettiği mal ve hizmetler, vatandaşlar tarafından doyurucu bulunmayacaktır. Çünkü hayatın her alanında meydana gelen bu hızlı dönüşüm ve değişimler, vatandaş beklentilerini de değiştirmektedir. Öyleyse yeni üretim teknik ve modelleri uygulanmadığı takdirde, vatandaş ve politika yapıcıların şikâyetleri artacaktır. Zira hizmet kalitesi artarken maliyet yükselmiş olacak, bunun bedelini de yararlanıcılar ödemeye devam edecektir. Dolayısıyla geleceğe geniş görüşle bakış artık kamu örgütleri için de gereklidir.

⁸⁴ Özgür, age 24

Tablo 3: Yeni Kamu Yönetiminin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması

Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Sınırlı iş gören katkısı	Azami iş gören katkısı
Sabit ücret	Performansa bağlı ücret
Girdi ve süreç kontrolü	Performans kontrolü
Karar akışı yukarıdan aşağıya	Karar akışı her iki yönde
Değerlendirme yukarıdan aşağıya	Değerlendirme her iki yönde
Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetici
Mal ve hizmetlerde nicelik	Mal ve hizmetlerde kalite
Kitlesele üretim	Farklılığı esas alan üretim
Güçlü merkezîyet (merkezden yönetim)	Yerelleşme (yerel uygunluk, yetki genişliği)
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Katı yönetim	Esnek/katılımcı yönetim
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve Sadeleştirilmesi
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Kamu otoritesine saygı	Vatandaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinmelerine duyarlılık
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri,maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, maliyetin geri dönüşü
Kamu kuruluşlarının kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma

Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları
---------------------	---------------------------------------

Kaynak : Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**, (İstanbul: Erkam Matbaası, 1999): 6

Kamu idareleri genel olarak vizyon ve misyon belirlemeden uzak, somut hedefleri olmayan, vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsememiş, yoğun kurallara sahip, finansal açıdan yetersiz, kalifiye eleman ihtiyacı olan, örgütsel yapısında eksiklikleri bulunan idareler olarak görülmektedir. Ayrıca çalışanların kamuda çalışıyor olmanın verdiği rahatlıkla hizmet üretmekten uzak olmaları, kurallara uymaya çalışmanın kendilerini daha iyi memur yapacağına inanmaları, motivasyon eksiklikleri olması, performans değerlendirmesi yapılmaması, ücret rejiminin başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiş olması, vatandaşın yönetime uzak olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik bulunması kamu çalışanlarına bakış açısı olarak ifade edilebilir.⁸⁵

Türkiye’de kamu idarelerinin içinde bulundukları mali ve yönetsel sorunlar göz önüne alındığında, kamu idarelerine ve çalışanlarına olan bakış açısının değişmesi kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretmelerinin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının ve uygulamayı etkili bir şekilde denetlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak kuruluşların mevcut durumu, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirlemeleri ve ölçülebilir göstergeler tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu kuruluşları bu gerekliliği stratejik planlamayla sağlayacaklardır.⁸⁶

Dolayısıyla stratejik planlama, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamada önem kazanmaktadır.⁸⁷

⁸⁵ Güven Murat, Muhlis Bağdigen, **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2008)

⁸⁶ Kutluhan Yılmaz, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, s.50-51 (2003), 67-86

⁸⁷ Murat,Bağdigen, **age** 45

Kamu mali yönetimine etkinlik kazandıran stratejik planlama, kurumsal kültür ve kimliğin gelişmesine ve güçlenmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerinin hazırlayacağı stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkı sağlayacaktır.⁸⁸

3.5. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Sağlayabileceği Katkılar

Stratejik yönetimin kamu yönetimi ve doğal olarak yerel yönetimler açısından sağlayacağı yararlar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:⁸⁹

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamu da etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirilmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere bütünleşmiş olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematiik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

⁸⁸ DPT “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu”, (Ankara, 2006)
<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>, [09.08.2008]

⁸⁹ Maliye Bakanlığı 2008 – 2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, Ankara 2006

3.6. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler

Kamu kurumlarında yeniden yapılanma çalışmalarında, önemli unsurlardan birisi durumunda bulunan stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesini ve uygulanmasını zorlaştıran etkenler:⁹⁰

- Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Kamu kuruluşlarında günöbirlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği,
- Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
- Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Kamu kurumlarında değişim konusunda isteklendirme eksikliği,
- Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı,

⁹⁰ Yılmaz, **age** 45

3.7. Dünyadaki Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Uygulamaları İçin Örnekler

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin kamu örgütlerinde en yaygın olarak kullanıldığı ülkeler ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda'dır. ABD ve Avustralya'da pek çok kamu kurum ve kuruluşunda stratejik planlama uygulanmaktadır.⁹¹

3.7.1. ABD'de Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Serbest piyasa ekonomisine inanç ve buna bağlı olarak devlet ve bürokrasi karşıtı gelenek, Amerikan politik geleneğinin özünü oluşturmaktadır. Benzer olarak, işletme yönetimi araç ve tekniklerinin kullanımı, Amerikan kamu yönetiminin temelinde vardır.⁹² ABD'deki kamu reformları iki ana tema altında gerçekleştirilmiştir. Bunlardan birincisi yetki devri, ikincisi de hedef ve amaçlara ulaşmak için izlenecek kamu hizmeti sunumu stratejilerini, büyük ölçüde özel sektör yönelimli olarak belirlemek. Amaç ve hedefler politikacılar tarafından belirlenmekte; programların gerçekleştirilme sorumluluğu da geniş takdir hakkı verilerek çalışanlara bırakılmakta; başarı da, sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Bunun için de gerekli olan, çalışanların yaratıcılığı ve girişimciliğidir.⁹³ Bu yaklaşımda ihtiyaçları belirleyen de yöneticiler değil halkın kendisi olmakta, yani vatandaş odaklılık esas alınmaktadır.⁹⁴

ABD'de kamunun kaynak kullanımının daha verimli kılınması, kamu kuruluşlarının uyguladıkları politikaların amaçları ve hedefleri doğrultusunda daha açık bir şekilde tanımlanması, kuruluşların belirlenen performans kriterleri doğrultusunda daha etkin çalışmaları amacıyla kamu kuruluşlarına yönelik yeni bir planlama yaklaşımı 1990'lı yıllarda gündeme gelmiştir.

1993'de yürürlüğe giren Government Performance Results Act of (GPRA) 1993 ile kamu örgütlerinin çoğunluğuna stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.⁹⁵ Ulusal

⁹¹ Özgür, **age** 24

⁹² Selim Coşkun, **Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik**, içinde M. Acar ve H. Özgür, Çağdaş Kamu Yönetimi II, (Ankara: Nobel Yayınları, 2004): 129

⁹³ Coşkun **age** 47

⁹⁴ Çetin, **age** 18

⁹⁵ Çetin, **age** 18

Performans İnceleme Ekipleri'nin çalışmaları dört esas üzerinde yürütülmüş ve belirlenen her sorun için öneriler getirilerek, yapılması gerekenler ortaya konulmuştur. Buna göre; kırtasiyeciliği azaltmak, müşteriye ön plana çıkarmak, sonuç elde edebilmek için personele yetki vermek ve gereksiz fonksiyonları azaltarak temel ihtiyaçlara dönmek şeklinde ortaya konan temel adımlar, hazırlanan ayrıntılı bir raporla, kamuoyuna sunulmuştur.⁹⁶

Bu rapordaki alt başlıklar paralelinde ABD kamu yönetiminin yeniden yapılanma çalışmaları;

a) Kırtasiyeciliği Azaltmak: ABD Federal yönetiminin en olumsuz yönlerinden birisi olan kırtasiyeciliğin azaltılması için tespitler yapılmıştır. Kırtasiyeciliğe neden olan en önemli unsur, mevzuatın çok geniş oluşudur. Örneğin sadece, personelin nasıl işe alınacağını, yükseleceğini veya işini son verileceğini 100.000 sayfayı bulan mevzuat belirlemektedir. Yapılan düzenlemeler sonucunda kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi en aza indirebilmek için aşağıdaki altı adım ortaya koyulmuştur.

- 1) Bütçe sürecini kolaylaştırmak,
- 2) Personel politikasını yerelleştirmek,
- 3) Satın almayı kolaylaştırmak,
- 4) Denetim sistemini yeniden uyarlamak,
- 5) Aşırıya kaçan düzenlemeleri azaltmak,
- 6) Eyalet yönetimlerini ve yerel yönetimleri güçlendirmek.

b) Müşteriye Öncelik Vermek: Kamu yönetiminin fonksiyonlarının hemen hepsi, özel sektörün yapamayacağı kamusal sorumluluklardır. Ancak, gelişmeler iş hayatının bazı unsurlarını kamusal alana kaydırabilir. Bundan dolayı kamu yöneticileri, özel sektör yöneticileri gibi, hizmetlerin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması çabaları içine girmeye zorlanmaktadır. Bunun için de hizmetlerin sunulduğu müşterilere farklı bir bakışla yaklaşmak gerekmektedir.

- 1) Müşteriye Sesini Duyurabilme ve Tercih Yapabilme Olanığı Vermek,

⁹⁶ Akif Özer, “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında ABD Örneği:Al Gore Raporu ve

2) Hizmet Örgütlerini Rekabet Edebilir Duruma Getirmek,

3) Pazar Dinamikleri Yaratmak,

4) Sorunların Çözümünde Pazar Mekanizmalarını Kullanmak.

c) Sonuç Elde Edebilmeleri için Çalışanları Yetkilendirmek: Kamu yönetiminde kalitenin sağlanması için, yönetim anlayışının değişmesi gerekmektedir. Yetkilerin dağıtılması, bu durumun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha fazla yetki verilmesi, daha fazla sorumluluğu doğurmaktadır. Yetkilerin gereği yerine getirildiğinde, gerçekleştirenlerden de sorumlu olunur. Bunun için gerekli olan yönetim anlayışının değişmesi için yapılması gerekenler;

1) Karar verme gücünü yerelleştirmek,

2) Bütün federal yönetim çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak,

3) Bütün çalışanlara işlerinde gereksinme duydukları Tüm araçları sağlamak,

4) İş yaşamının kalitesini artırmak,

5) Bir çalışan-yöneten ortaklığı oluşturmak,

6) Kalite kültürünün oluşturulmasında rol oynayacak liderler yaratmak,

d) Temel Esaslara Geri Dönmek

1) İhtiyaç duyulmayan unsurları elemek,

2) Daha fazla tahsilat yapmak,

3) Daha fazla verimlilik için yatırım yapmak,

4) Maliyetleri azaltmak için yeni programlar geliştirmek.

ABD’de, devletin yeniden yapılandırılması girişimi tarafından sloganlaştırılan iki ana hedef vardır: Daha iyi çalışan bir devlet (a government that works better) ve daha az maliyet (cost less). Girişimin başarısı bu çerçevede değerlendirilmelidir.⁹⁷

Alınacak Dersler”, **Türk İdare Dergisi**, s.428 (2003): 106

⁹⁷ Osman Yılmaz, “Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, (2001): 47
<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf> [27.02.2005]

Özellikle 1980 ve 1990'lı yıllardan sonra büyük bir ivme kazanarak devam eden ABD kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları, diğer ülkelerin kamu yönetimleri açısından da örnek teşkil etmiştir.⁹⁸

3.7.2. Yeni Zelanda'da Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Yeni Zelanda'da kamu yönetiminde yapılan reformlar 1980'li yıllardan sonra başlamıştır. Bunun nedeni ise 1980'li yılların başında yaşanan ekonomik ve mali krizdir. Yeni Zelanda'da yaşanan reform, kamu yönetimi reformu ile sınırlı kalmamış, ekonomik ve mali sistemde de çok köklü değişimler gerçekleştirilmiştir. Vergi sistemi yeniden düzenlenmiş, eğitim, sağlık sektörleri ve merkez bankası da değişimden payını almıştır. Değişimin gerçekleştirilmesinde ülkenin içinde bulunduğu anayasal, idari ve kurumsal koşulların da katkısı olmuştur.

Kamu yönetimi reformuna esas teşkil eden hazinenin “Ekonomik Yönetim” adını taşıyan raporunda kamu yönetimi sisteminin temel sorunları şu başlıklar altında toplanmıştır:

- Çoğu kamu kurumlarının açıkça tanımlanmış bir hedefi ve yönetim planı bulunmamaktadır.
- Kamu kurumlarının kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşmada gerekli performansı gösterip gösteremediğini denetleyecek bir mekanizma bulunmamaktadır.
- Kamu kurumları kendilerine verilen görevleri yerine getirirken çalışma usulleri ve kaynakların dağılımında değişiklik yapma konusunda yeterli serbestliğe sahip değildir.
- Çıktılardan çok girdiler üzerinde durulmaktadır.
- Üst düzey yöneticilerin performanslarından sorumlu tutulmalarını sağlamaya yönelik bir mekanizma bulunmamaktadır.

Yeni Zelanda'da yaşanan reformun temel amaç ve ilkeleri dört ana kanunda yer almaktadır.

⁹⁸ Özgür, age 24

Kamu Girişimleri Kanunu (State Owned Enterprises Act): 1986 yılında yayımlanan bu kanun, kamu tarafından yürütülmekte olan iktisadi ve ticari faaliyetlerin şirketleştirilmesine olanak tanımıştır.

Devlet Sektörü Kanunu (State Sector Act) : 1988 yılında yayımlanan bu kanun ile daha etkin ve etkili bir kamu yönetimi için yönetsel birimlerin daha bağımsız hareket edebilmelerine imkan tanınması, buna karşın da sorumluluk alanlarının daha açık olarak belirlenmesi amaçlanmıştır.

Kamu Maliyesi Kanunu (Public Finance Act) : 1989 yılında çıkarılan bu kanun ile mali yönetim girdilerden çok çıktılara ve sonuçlara odaklanacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır.

Mali Sorumluluk Kanunu (Fiscal Responsibility Act): 1994 yılında yayınlanan Kanun ile sorumluluğa dayalı bir mali yönetimin ilkeleri ortaya konulmuştur.⁹⁹

Yeni Zelanda’da stratejik planlama çalışmaları; uzun dönemli hedeflere odaklanma, devlette daha iyi koordinasyonun sağlanması ve kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması amaçlarına yönelik olarak başlatılmıştır. Çalışmaların sonucunda, kurumların daha stratejik davranmaya başladığı, sektörlere yönelik koordinasyonun başarılı olduğu, merkezi kurullarda girdilerin kontrolü anlayışından, çıktılara yönelindiği saptanmıştır.¹⁰⁰

3.7.3. Kanada’da Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Kanada’da büyük ölçüde kamu programlarının gözden geçirilmesine dayanan kamu yönetimi reformu girişimlerinin 1980’li yılların ortasına kadar gittiği görülmektedir. Reform arayışlarının ve zamanlamasının nedenleri diğer ülkelerden çok farklı değildir. Burada da, 1984 yılında yaşanan mali kriz itici unsur olmuştur. Mali krize bağlı olarak kamu yönetimine duyulan güvenin azalması ve kamusal hizmetlerden yakınmaların artması da önemli bir rol oynamıştır. Kanada ekonomisinin uzun vadeli potansiyelini harekete geçirmek için bazı değişimlere ihtiyaç duyulmuştur. 1990’larda dünyanın daha dışa açık bir ekonomiye ve daha rekabetçi bir piyasaya

⁹⁹ Yılmaz, age 50

¹⁰⁰ Mehmet Barca, Asım Balcı, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?” **Amme İdaresi Dergisi**, c.39 s.2 (2006): 29

sahip olması ile birlikte daha verimli bir ekonomik yapı oluşturulması ihtiyacı doğmuştur.

Kanada’ da bugün yürütülen kamu yönetimi reformu çalışmaları Program Review adı verilen ve kamusal programların yeniden değerlendirilmesini içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda ana tema ise Kamunun İyileştirilmesi (Getting Government Right) olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmalar çerçevesinde süreklilik taşıyan temel amaçlar ise şunlardır:

- Federasyonun daha iyi çalışması ve görev çakışmalarından doğan maliyetlerin azaltılması amacıyla federal hükümete düşen görev ve sorumlulukların açık bir hale getirilmesi.
- Kaynakların en öncelikli alanlara tahsisi ve böylelikle Kanada’nın 21.inci yüzyılın sosyal ve ekonomik gelişmelerine karşı kendini doğru yerde konumlaması.
- Halkın taleplerinin daha iyi karşılanması. Bu amaçla çağdaş hizmet sunum teknikleri kullanımı ve müşterilerin karar alma süreçlerine katılması yoluyla daha iyi ve daha kolay ulaşılabilen bir kamu yönetimi oluşturulması.
- Mali anlamda katlanılabilir bir kamu yönetimi oluşturulması

Kanada’nın kamu yönetimi reformu dayandığı temel ilkeler bakımından bir takım farklılıklar gösterir. Kanada ekonomik ve mali kriz anlamında görece daha rahat bir ortamda reform arayışlarına girmiştir. Buna bağlı olarak reformun daha küçük bir devletin mutlaka da daha iyi bir devlet demek olmadığı, reformun amacının hizmetlerin daha çağdaş bir ortamda sunulması ve mali anlamda katlanılabilir bir maliyete sahip olması ilkesine dayandığı görülmektedir.

3.7.4. İsveç’te Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Son 25 yılda İsveç kamu yönetimi sisteminde önemli değişiklikler olmuştur. Fakat bu değişimler büyük ve kapsamlı bir planın ürünü değildir. Reformlar bir dizi küçük ama önemli çalışmaların ürünüdür. İsveç’teki reformun temel yönü yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve yetki devridir. Sadece yerel yönetimler değil merkezi hükümet teşkilatı içinde yer alan birimler de kendi iç işleyişleri konusunda daha geniş yetkilerle donatılmışlardır. Küçük küçük projeler yoluyla köklü dönüşümler sağlamak kamu yönetimi alanında genelde başarılı sonuçlar doğurmasa

da İsveç'te başarılı olmuştur. Bunu İsveç'in toplumsal yapısına ve yönetim sistemine ve geleneğine bağlamak doğru olabilir.

Yönetim yapısı ve süreçlerinde devam eden dönüşüm, yeni kamu yönetimi felsefesiyle uyumlu olmuştur; ancak kurumsal bağımsızlık ve kamu kuruluşlarındaki yerleşmede genişleme, zaman zaman yerel yönetimlerin kendi aralarında ve yerel yönetimlerle merkezi kuruluşlar arasında sorunlar çıkmasına da yol açmıştır. Konuya stratejik yönetim açısından bakıldığında, aşağıdaki iki alt başlık ortaya çıkmaktadır:¹⁰¹

- **Amaç ve hedeflerin belirlenmesi:** İsveç kamu sektöründe, özellikle sosyal politika alanında yapılan reform çalışmalarında, kurumsal stratejilerin belirlenmesinde, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında, uzman komitelerden yararlanılmıştır. Kamu kuruluşlarının amaçları, geleneksel kamu yönetiminin kaynak kontrolü ve kural odaklılık ilkeleriyle bir ölçüde uyumlu olmuş; İsveç kamu bütçesinde bu yolda yapılan reformlar, önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bugün İsveç'te, amaç ve hedeflerin oluşturulması, bütçe sürecinin önemli bir tamamlayıcısı olmakta, bu da kamu kuruluşları ve yerel yönetimler arasındaki etkin diyaloglarla sağlanmaktadır. Uzun dönemli amaçlar, hükümet ve parlamento tarafından belirlenmektedir. Bu amaçlar, bakanlıkların genel politika oluşturma sorumluluğunun bir parçası olarak, diğer kuruluşlarda daha spesifik planlara aktarılmaktadır.

- **Planlama:** İsveç geleneğinde, kamu sektörü planlara dayalı çalışmakta ve kamu kuruluşları bu planlamada ana rolü oynamaktadırlar. Ancak son yıllarda bu ülkede, klasik planlamadan, amaçlara dayalı yönetim anlayışına geçiş yaşanmaktadır. Kamu sektörü planlamasındaki bu anlayışa geçiş, yerel kuruluşları merkezi yönetimden daha bağımsız hale getirirken, mahalli idarelerin de kamu hizmetleriyle ilgili daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır.

3.7.5. İngiltere` de Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları

Stratejik planlama, İngiltere'de yerel yönetimlerde uygulanan modern yönetim yaklaşımlarından birisidir. Bu ülke yöneticileri, kurum içi ve dışı organizasyonların hizmet alanları ve kurumlar üstü konulara ilişkin yerel faaliyetlerini etkileyebilmek

¹⁰¹ Çetin, age 18

için uzun vadeli bir planlama anlayışı geliştirmişlerdir. İngiltere, kamu yönetimi sisteminde en köklü değişimlerden birisini gerçekleştiren ve diğer birçok ülkeyi de bu yönüyle etkileyen bir ülke olmuştur. Kamu kurumlarının en üst yöneticisi, gelir kaynakları ve yıllık performans hedeflerini belirleyerek yönetsel sorumluluğu diğer yöneticilere bırakmaktadırlar.¹⁰²

İngiltere'de kamuda yeniden yapılanma ihtiyacı diğer birçok ülke gibi oldukça eskilere gitmekte, somut adımlarla bu konunun önem kazanması ise yine diğer birçok ülke gibi 1980'li yıllara rastlamaktadır. 1979 yılında Margaret Thatcher'in iktidara gelmesi ve değişim konusunda ısrarlı bir liderlik sergilemesi, kamu yönetiminde yeni bir anlayışının gelişmesi konusunda ön koşulları büyük oranda sağlamıştır. Bu dönemde özelleştirme konusuna güçlü bir vurgu yapılmış, çeşitli kamu kuruluşlarında verimlilik incelemeleri gerçekleştirilmiş ve performans düşüncesini öne çıkaran "Mali Yönetim Girişimi" başlatılmıştır.¹⁰³

1988 yılında Başbakanlık Etkinlik Birimi tarafından hazırlanan "Devlette Yönetimi İyileştirmek: Atılacak Adımlar" (Next Steps) adlı bir rapor ile yeniden yapılanmada yeni bir aşamaya geçilmiştir. 1991 yılında Kalite İçin Yarış (Competing for Quality) adı altında başlatılan bir girişim ile bu çabalar hızlandırılmıştır. Yöneticilere esneklik sağlama, politika üreten bakanlıklar ile uygulama yapacak ajansları birbirinden ayırma, bu yeni anlayışta vurgulanan önemli bazı unsurlar olmuştur. Uygulama yapan kamu kurumları işe aşağıda sıralanan temel sorular ile işlevsel açıdan gözden geçirilmiştir.¹⁰⁴

- 1) Bu hizmetin sunulmasına gerek var mı? (yoksa kaldır)
- 2) Varsa, bu hizmeti devletin sunması gerekli mi? (değilse özelleştir)
- 3) Gerekliyse, devletin sağlayacağı finansman, denetim ve gözetim altında bu hizmet özel firmalara yaptırılabilir mi? (yaptırılabilir ise hizmeti satın al)
- 4) Yaptırılamaz ise, yetkili ve özerk bir kamu kuruluşu (uygulayıcı ajans) bu işlevi yerine getirebilir mi? (zorunlu olarak kamu yapacaksa en etkin şekilde yapsın).

¹⁰² Hakan Altıntaş, "Yerel Yönetimlerin Modernizasyon Süreci ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, c.12 s.1 (2003) 6

¹⁰³ Dinçer, Yılmaz, **age** 54

¹⁰⁴ Dinçer, Yılmaz, **age** 54

1994 yılında çıkarılan bilgilendirme kanunu ve 1997 yılında bu kanunun revize edilerek olgunlaştırılması ile oluşturulan ombudsmanlık modeli yeni kamu yönetimi anlayışında da şeffaflığa ve kamuoyu denetimine verilen önemini ortaya koymaktadır.¹⁰⁵

1999 yılında, Tony Blair hükümeti döneminde yayınlanan, "İdarenin Modernizasyonu" (Modernizing Government) adlı "beyaz kitap", kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya ivme kazandırmıştır. Bu kitap ile ortaya konan uzun vadeli perspektif içinde, kamu yönetimini basit ve kolay ulaşılır bir hale getirmek, yurttaşların ve ekonominin ihtiyaçlarına uygun hale dönüştürmek amaçlanmaktadır. Hizmet sunumunda kamunun kolayına geleni değil, vatandaşın beklentisini esas almak vurgulanmaktadır. Verimli ve yüksek kaliteli hizmet sunumu, yeni teknolojilerin kullanımı, talebin olduğu yerde sürekli hizmet gibi unsurlar içebilmektedir. Beyaz kitabın yayınlanmasından 4 ay sonra, bu kitabı hayata geçirecek bir Eylem Planı ortaya konmuştur. Program kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmekte ve internet aracılığı ile kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır. Başbakanlık içinde oluşturulan "Performans ve Yenilikçi Girişim Birimi," kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecinde koordinasyon ve rehberlik sağlamaktadır. Uygulama ise, kurumların kendi içlerinde oluşturdukları ve sivil toplumun da katılımına açık proje ekipleri tarafından yapılmaktadır.

İngiltere, piyasa mekanizmasına ve rekabete dayalı yeni işletme teknik ve araçlarının kullanılarak kamu sektörünü dönüştüren reformlar için örnek ve model ülke haline gelmiştir. Bu ülkede makro düzeyde reformlarla devletin sınırlarını yeniden çizilmiş; devletin ana görevi hizmetleri doğrudan sunan değil hizmetlerin dağılımını düzenleyen bir otorite olarak belirlenmiştir. Mikro düzeyde ise, kamu kuruluşlarının yönetimi işletme yönetimi teknik ve yaklaşımları doğrultusunda yeniden şekillendirilmiştir. Yönetimsel âdem-i merkezîyetçilik, müşteri yönelimli çalışma, seçme hakkı gibi kavramlar öne çıkmış; her kurum performans hedeflerini ve stratejik amaçlarını belirleyerek yıllık performans planları hazırlamışlardır. Kurumlar, belirlenen performans hedeflerine ulaşmaya çalışırken aynı zamanda

¹⁰⁵ Dinçer, Yılmaz, **age** 54

maliyet analizi de yapmaktadırlar. Bundan maksat da maliyete karşı duyarlılığı arttırmaktır.¹⁰⁶

3.8. Türkiye’de Kamu Reform Süreci ve Stratejik Planlama Uygulaması

Ülkemizde kamu yönetimin yeniden yapılandırılması 1950’lerden beri çeşitli dönemlerde dile getirilmiş ve sürekli olarak gündemde tutulmuştur. Parti ve hükümet programlarının, seçim bildirgelerinin, beş yıllık kalkınma planlarının vazgeçilmez konusu olmuştur.¹⁰⁷ Bu bölümde kamu yönetimi reformları çerçevesinde stratejik planlama deneyimi ele alınacaktır. İlk olarak, kamu yönetimi reformu ve bu reformun tasarımının kurumsal düzeyde stratejik planlamaya etkisi incelenecektir.

3.8.1. 1990 Öncesi Kamu Yönetimi Reform Çalışmaları

Türkiye’de Osmanlı İmparatorluğunun çöküş sürecine girmesinden bu yana karşılaşılan güçlüklerin ve görülen aksaklıkların en önde gelen nedeni yönetim yapısından veya yöneticilerden kaynaklandığı varsayımından hareket ederek yönetim yapısında sürekli bir düzenleme yapma eğilimi gözlenmektedir.¹⁰⁸ Yönetimin iyileştirilmesi konusunda Cumhuriyet’ten önceki dönemlerde tanzimat, ıslahat gibi kavramların, 1960’lı yıllardan sonra ise idari reform, idarenin yeniden düzenlenmesi, kamu yönetiminin iyileştirilmesi, kamu yönetimi reformu gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.¹⁰⁹ Cumhuriyet döneminde, planlı dönemden önce bir kısmı yabancı uzmanlara hazırlatılan, yönetimi geliştirmeye dönük çok sayıda rapor bulunmakla beraber, bunların önemli bir kısmının belirli alan, sektör ya da kamu kuruluşu ile sınırlı olduğu ve pek çoğunun da hayata geçirilemediği söylenebilir.¹¹⁰

Kamu yönetimi reformuna kapsamlı ve sistemli ilk çalışma Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) olmuştur. 1962-1963 yıllarında yürütülen çalışma DPT ve TODAİE işbirliği ile gerçekleştirilmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi, bu araştırma merkezi hükümet kuruluşlarını kapsamakta, yerel

¹⁰⁶ Coşkun, age 48

¹⁰⁷ Fahrettin Özdemirci, „Kamu Yönetimini Yeniden Yapılandırma Çalışmaları ve Arşivler Açısından Bir Değerlendirme”, tk.kutuphaneci.org.tr/index.php/tk/article/download/1885/3769 [05.08.2010]

¹⁰⁸ Burhan Aykaç, **Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim** Türkiye’de

Kamu Yönetimi (Ankara: Yargı Yayınevi, 2003) 255

¹⁰⁹ Aykaç, age 56

yönetimleri ve merkezi hükümetin taşra teşkilatlarını kapsam dışı bırakmaktadır. Devletin fonksiyonları üzerine temellendirilmiş olan raporun amacı “ . . . merkezi hükümet görevlerinin dağılışı tarzını tespit etmek ve bu dağılışı amme hizmetlerin, en verimli tarzda ifasına imkân verip vermediğini inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmak” olarak ortaya konulmuştur.¹¹¹

MEHTAP araştırmasının sonuçlarının en önemlisi, merkezi kuruluşlar ile devletin bazı görevlerinin hiç kapsamadığının ya da eksik kapsandığının tespit edilmiş olmasıdır. Bunun sebepleri olarak mali yetersizlikler, personel sorunları, kırtasiyecilik ve merkeziyetçiliğin iyi düzenlenmiş olmaması gösterilmektedir. Daha sonraki benzer çalışmalarda da sık sık dile getirilen bu sorunları çözmeye dönük önerilerin hayata geçirildiğini söylemek güçtür.¹¹²

MEHTAP araştırmasının, kamu yönetiminde yer alan merkezi kuruluşları incelerken, bu kuruluşların iç yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunu detaylı bir biçimde ele almadığı düşünülmektedir. Örneğin, çalışmanın planlama başlığı altında kamu kuruluşlarında planlamanın nasıl olması gerektiği konusu incelenmemiş, DPT’nin kalkınma planlamasındaki rolü tartışılmıştır. Bu anlamda MEHTAP araştırmasında kamu yönetiminin etkenliğinin, kuruluş yönetimi etkenliği bağlamında incelenmediği söylenebilir.

Reform çalışmalarında ikinci ve en kapsamlı örnek Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projesidir. 1988 yılında Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıklarına temel oluşturmak üzere DPT tarafından TODAİE’den kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bir çalışma yapmasını talep edilmiştir. Çalışmanın çıkış noktası, 1983’te kurulan hükümetin kamu yönetiminde yaptığı değişikliklerin sonuçlarını incelemek, ortaya çıkan eksiklikleri ortaya koymak, uygulama problemlerini tespit etmek ve kamu yönetiminin yaşanan hızlı toplumsal değişmelere ne derecede uyabildiğini belirlemek olarak ortaya konulmuştur. Projenin amacı, kamu yönetimini “etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir

¹¹⁰ Cemal Mıhçıoğlu, **Kamu Yönetiminde Verimlilik, Türkiye’de Kamu Yönetimi**, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2003): 385

¹¹¹ TODAİE, **Merkezî Hükümet Teşkilâtı Kuruluş ve Görevleri**, (Ankara:TODAİE Yayınları, 1966)

¹¹² DPT , **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu** , (Ankara: DPT Yayınları, 2000)

düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak” ve sorunlara yönelik çözüm önerilerini sunmaktır. ¹¹³

3.8.2. 1990 Sonrası Kamu Yönetimi Reformları

Türkiye’de kamu yönetimi alanında 1990 sonrasında yaşanan değişim, merkezi yönetim, yerel yönetim, mali yönetim, personel yönetimi gibi geniş bir alanı kapsamakta ve pek çok yasal ve kurumsal düzenlemeyi içermektedir. Bununla birlikte, reformun bütününe Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı üzerinden değerlendirmek mümkündür. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’nın gerekçeleri İngiltere’de yaygın olarak rastlanan “beyaz kitap (white paper)” örneklerine benzer biçimde hazırlanan bir belge ile açıklanmıştır. “Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim” adını taşıyan belgede kamu yönetiminin yapılandırılmasının nedenleri ve reformun yönü kamuoyuna ilan edilmiştir. ¹¹⁴

Belgede, Türk kamu yönetiminin temel sorunu yeni kamu yönetimi yaklaşımı yazınında sıkça yer verilen “üç açık”tan hareketle, “dört açık” olarak ifade edilmektedir: ¹¹⁵

- Stratejik açık
- Bütçe açığı
- Performans açığı ve
- Güven açığı

Raporda dile getirilen stratejik açık ile kuruluşların uzun vadeli bir bakış doğrultusunda geleceklerini yönetmeleri ve çevreye uyum sağlamaları yerine, kısa

¹¹³ TODAİE, Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor, (TODAİE Yayınları No: 238: Ankara, 1991)

¹¹⁴ Ömer Dinçer, Yılmaz Cevdet, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, (Ankara: T.C. Başbakanlık, 2003)

¹¹⁵ Volkan Erkan, “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler” (Ankara, 2008) <http://www.dpt.gov.tr> [05.08.2010]

vadeli düşünce biçimi ve günlük olayların etkisi altında kalarak yönetilmelerinin yol açtığı sorunlar ifade edilmektedir. Bu kavramın kullanılmış olması iki bakımdan önem taşımaktadır. İlk olarak, üç açık olarak ifade edilen bütçe, performans ve güven açığına ilave olarak reformu tasarlayanların kendilerinin ürettiği bir kavram olmasıdır. Bu, reform girişiminin bütününe anlamak ve değerlendirmek açısından bir ipucu vermektedir. İkinci olarak, stratejik açığın var olduğu saptamasından yola çıkarak çözüm de bu alanda aranmış, ileride görüleceği üzere stratejik yönetim ve stratejik planlama reformun önemli bir bileşeni olarak sunulmuştur. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımının hayata geçirilmesindeki başarı ya da başarısızlığının doğrudan reformun başarı ya da başarısızlığına yol açacağı ileri sürülebilir.¹¹⁶

3.8.3. Türkiye’de Kamu Yönetimi ile ilgili Güncel Reform Ve Kanunlar

Küreselleşme, bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, özelleştirme, yeni kamu yönetimi işletmeciliği , yönetim, temsili demokrasinin açmazları ve yetersizliği üzerine gündeme gelen katılımcı, radikal, müzakereci demokrasi görüşleri ve yaygınlaşan katılım mekanizmaları, yerleşme ve yerel özerkliğin artan önemi gibi gelişmeler ışığında Türkiye, kamu yönetimi sistemine, örgütlenmesine, işleyişine ilişkin son yıllarda yoğun bir yeniden yapılanma sürecine tanık olmaktadır.¹¹⁷ Buna göre gündeme gelen başlıca kanun maddeleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4: Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri

Kanun	Madde
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	Madde 3 n bendi Madde 7 b bendi Madde 9, 10, 11, 13, 16, 17, 41, 60, ve 64

¹¹⁶ age 58

¹¹⁷ Ahmet Nohutçu, **Kamu Yönetimi**, (Ankara: Savaş Yayınevi, 2006)

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

3.9. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasının Altyapısı

Bu bölümde, Türkiye'de Kamu Yönetimi alanında stratejik planlama çalışmalarının başlaması öncesinde uygulanan ve uygulanmaya çalışılan projeler ile günümüzde

"Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama" ne gibi gelişmeler yaşandığı konuları incelenmiştir.

3.9.1. 1960 Öncesi Dönemde Planlama

Cumhuriyetin ilk yıllarında özel teşebbüse dayalı liberal bir ekonomik politika izlenmiş, devlet ekonomide sadece teşvik edici bir rol oynamıştır. 1923 yılında İzmir’de düzenlenen İktisat Kongresinde kabul edilen “İktisadi Misak-ı Milli”ye uygun olarak, devletin özel teşebbüse yardımcı olacağı ve özel teşebbüsün ekonomik gücünü aşan alanlarda faaliyet göstermesi öngörülmüştür.¹¹⁸

1929 Dünya Ekonomik Krizi sonrasında ülkemizde de devletin ekonomiye müdahalesinin arttığı ve ekonomik alanda planlama denemelerine yer verildiği gözlenmiştir. Bu çerçevede, ülke sanayisinin temelini oluşturacak yatırımların gerçekleştirilmesi için sanayi planları yaklaşımı benimsenmiştir. Böylece, özel sermaye birikiminin yetersizliği nedeniyle 1933 yılında devletçilik yoluyla sanayileşme politikasına geçilmiş ve hükümetlerin yatırım harcamalarının düzenlenmesine yönelik planlar yapılmıştır. Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı (1933-1937), kamu yatırımlarının tümünü kapsamayan bir plan olup temel amacı büyük ölçüde ithal edilmekte olan tüketim malları üretiminde belli artışlar sağlamaktır. Bu planın temel özelliği ithal ikamesini amaçlamasıdır. 1936 yılında hazırlıkları başlayan İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının (1938-1942) kapsamı, Birinci Plana göre daha geniş tutulmuştur. Planın analizleri daha kapsamlı olup, tüketim mallarının yanı sıra yatırım mallarına ve ara mallarına yönelik öncelikler de belirlenmiştir. Bu Plan, II. Dünya Savaşının başlamasıyla birlikte uygulamaya konulamamıştır.¹¹⁹

1960 öncesi dönemde hazırlanan sanayi planları, tüm ekonomiyi kapsamayan, sadece kamu yatırımlarını rasyonel ve programlı bir şekilde disiplin altına almayı amaçlayan planlardır. Ayrıca bu planlar, doğrudan doğruya plan hazırlığı ile görevli kuruluşlar tarafından hazırlanmamıştır. Öte yandan, söz konusu planların kabul ve uygulama şekilleri de belirli usullere bağlanmamış olduğu için Türkiye’de bu dönemin bir “Planlı Dönem” olduğu söylenemez.¹²⁰

¹¹⁸ D.P.T. Müsteşarlığı, “2009-2013 Stratejik Plan“, (DPT: Ankara, 2003)

¹¹⁹ DPT age 61

¹²⁰ DPT age 61

3.9.2. 1960 Sonrası Dönemde Planlama

Türkiye’de 1960’dan itibaren ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın hızlandırılması, uygulanan politikalar arasında uyum sağlanması, toplumsal ve kültürel dönüşümün uyumlu yönlendirilmesi ve ekonomiye rasyonel kamu müdahalesinin temini amacıyla kalkınma planlarının hazırlanması ve uygulanması fikri benimsenmiştir. 1961 Anayasasında iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirmek için kalkınma planlarının hazırlanması hükme bağlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda 30 Eylül 1960 tarihinde Başbakanlığa bağlı Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur. Başlangıçta Müsteşarlık ve Yüksek Planlama Kurulundan oluşan DPT’ye daha sonra 1980 yılında 24 Ocak Kararları ile Para, Kredi ve Koordinasyon Kurulu dâhil edilmiştir. DPT’nin görevi ekonomik, sosyal ve kültürel politikaların ve hedeflerin tayininde ve ekonomik politikayı ilgilendiren faaliyetlerin koordinasyonunda hükümete yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak olarak belirlenmiştir. 1982 Anayasası da planlı kalkınmayı ve planların devlet tarafından hazırlanmasını hükme bağlamıştır.¹²¹

3.9.3. 1990 Sonrası Dönemde Planlama

Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.¹²²

Bu çerçevede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. “Stratejik planlama” 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak temel bir araç olarak benimsenmiştir.¹²³

¹²¹ DPT age 61

¹²² “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, s50-51 (2003): 77 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi1.asp?id=50> [15.08.2010]

¹²³ Güner, age 13

5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine 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 uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.¹²⁴

3.9.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Pilot Uygulamalar

Acil Eylem Planı doğrultusunda, 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile stratejik planlamanın kamu kuruluşlarına yaygınlaştırmasına yön vermek ve buna yönelik kurumsal ve yasal düzenlemelere katkı sağlamak amacıyla pilot uygulamalar başlatılmıştır. Pilot kuruluşlar bütçe türü, yapı ve büyüklüklerin temsil edilmesine dikkat edilerek seçilmiştir. Bu kuruluşlar şunlardır:¹²⁵

- Tarım ve Köy işleri Bakanlığı
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (bugünkü adıyla Türkiye İstatistik Kurumu)
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi)
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi

3.9.4.1. Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar

Seçilen pilot kuruluşlardaki yürütülen çalışmalar Türkiye’de kamu kuruluşları için öngörülen stratejik planlama modelinin başarı şansı ve ülke koşullarına uyarlanması bağlamında önemli ipuçları vermiştir. Pilot çalışmaları yürüten DPT ekibine göre bunların başlıcaları şunlardır:¹²⁶

¹²⁴ Gürer, **age** 13

¹²⁵ Erkan, **age** 58

¹²⁶ Erkan, **age** 58

- Yürütülen uygulamalarda gözlenen en önemli başarı faktörü stratejik planlamanın kuruluşça benimsenmesi ve sahiplenilmesidir. Benimseme ve sahiplenmenin üç düzeyde oluşması gerekmektedir: siyasi düzey, tepe yönetimi ve kuruluş çalışanları. Siyasi düzeyde sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda yapılan stratejik planların uygulanma şansı azalmaktadır. Stratejik plan ile ortaya konulan amaçlar ile siyasi talimatlar birbiri ile çelişebilmekte, planın amaçları siyasi düzeyde oluşan taleplerin gerisinde kalabilmektedir. Kuruluşun tepe yönetiminde yeterli sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda stratejik planlamadan beklenti azalmakta ve çalışmalar için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır. Benzer şekilde, kuruluşun çalışanları tarafından sahiplenilmeyen stratejik planlama çalışmaları kurumsal bir direnç ile karşılaşmaktadır.¹²⁷
- Sektörel planlar, bölgesel planlar ve kalkınma planları gibi üst planlardaki eksiklikler ya da yapılarının kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya girdi verecek şekilde tasarlanmamış olması pilot uygulamalarda sıklıkla karşılaşılan bir sorun olmuştur. Yerel yönetimlerdeki stratejik planlama çalışmalarında, çalışılan bölgeye ya da ile ait genel nitelikli üst planların bulunmaması kuruluş düzeyinde planlamayı güçleştiren bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Sektörel planların bulunmadığı durumlarda kuruluşlar stratejik planlarını kalkınma planı doğrultusunda geliştirmekte zorlanmışlardır.
- Bütün pilot kuruluşlarda gözlenen bir husus, stratejik planlamanın gerektirdiği “sonuç odaklılık” kavramının anlaşılmasındaki güçlülüdür. Stratejik planlama çalışmalarına katılanlar kuruluşun faaliyetlerinin sonuçlarını tanımlamakta zorlanmışlardır. Girdi, faaliyet ve projelerin belirlenmesi ise çok daha kolay gerçekleşmiştir.
- Pilot uygulamaların çoğunda stratejik planlama planlanandan daha uzun sürede bitirilebilmiştir. Başta etkileşen analizi olmak üzere, stratejik planlamanın analiz safhasının oldukça zaman alıcı olduğu gözlenmiştir.
- Stratejik Planlama Kılavuzunda önerilen modelin genel olarak ihtiyaca cevap verecek nitelikte olmakla birlikte, kurumun yapısına göre bazı uyarlamaların

¹²⁷ Erkan, age 58

gerektiği de ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yapılan pilot uygulamalarda, Kılavuzda önerilen modelin kuruluşların yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanması gerekmiştir.

Bir kamu kuruluşu olması nedeniyle, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nce yerine getirilen tüm hizmetlerin dayanmakta olduğu hukuki bir alt yapı vardır. Bu bağlamda, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen pek çok kanun bulunmakta ancak bunlar içerisinde özellikle 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belirleyici yer tutmaktadırlar. İsmi geçen bu kanunlar belediye hizmetlerinin hemen hemen tamamı üzerinde etkiye sahiptirler ve sekiz ana hizmet alanı ve belediyenin genel yönetimi hususunda belirleyicidirler. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 7. maddesine göre Büyükşehir Belediyelerinin temel görev, yetki ve sorumlulukları özetle şu şekilde sıralanabilirler:

- Büyükşehir Belediyesi stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.
- 3194 sayılı İmar Kanunu uyarınca imarla ilgili görevleri yerine getirmek; nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak.
- 775 sayılı Gecekondu Kanunu'ndan doğan yetkileri kullanmak.
- Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.
- Deniz araçlarının atıklarını toplamak.
- Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini plânlamak ve koordinasyonu sağlamak
- Yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolların yapımı ve bakımı; kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin denetimlerin yapılması
- İlân ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek.
- Çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak.

- B y k  ehir katı atık yönetim pl nının yapılması; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.
- Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklar yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek.
- Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları insandan tahliye etmek ve yıkmak.

Gelecek bölümde; İstanbul, İzmir ve Ankara B y k  ehir Belediyeleri'nin yayınladıkları Stratejik Planlama raporlarında yer alan SWOT Analizi verileri, geçmiş bölümlerde yer alan teorik veriler doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4. ÜÇ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN STRATEJİK PLANLAMA RAPORLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde İstanbul, İzmir ve Ankara Büyükşehir Belediyelerinin yayınladıkları Stratejik Planlama raporlarında yer alan SWOT Analizi verileri, yukarıdaki bölümlerde yer alan teorik veriler doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı, Kısıtları ve Modeli

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, birçok açıdan ortak özelliklere (yüksek göç oranı, çarpık kentleşme, Büyükşehir Belediyesi olma vb.) sahip oldukları için seçilen belediyelerin uygulamada ortak yanlara sahip olup olmadıklarının, kollektif bir çalışma içine girip girmediklerinin incelenmeye çalışılmasıdır. Bununla birlikte, seçilen belediyelerin stratejik planlama kavramını bünyelerinde ne denli özümseyip uyguladıkları ya da uygulamadıkları, belediye kadrolarının stratejik planlamaya adapte edilip edilemediği ve bunun için yapılan çalışmalar, yayınlanan SWOT Analizlerinin de yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi, kamu kurum ve kuruluşlarında zorunlu hale getirilen Stratejik Planlama uygulamalarının hayata geçirilirken DPT tarafından yayınlanan kılavuza ne derece uyulduğunun gözlenmesi, göç ve çarpık kentleşme gibi benzer sorunlarla mücadele etmekte olan Büyükşehir Belediyelerinin, Stratejik Planlama uygulamalarını hayata geçirirken karşılaştıkları ortak sorunların tespit edilmesi ve buna ek olarak, yapılan bu çalışmaların, halka verilen hizmetlere etkilerinin incelenmesidir. Bu inceleme ve yorumlamalar sayesinde ortak sorunlara ortak çözümler üretilmesi daha kolay olabilecektir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma üç Büyükşehir Belediyesi'ni kapsamaktadır. Burada incelenecek kurum olarak belediyelerin seçilmesi, Kamuda Stratejik Planlamaya geçiş sürecinde aynı kılavuzu ve yöntemi kullanan ve benzer yapıda olan bu kurumlarda yapılacak karşılaştırmanın, farklı yapıdaki kurumları karşılaştırmaktan daha sağlıklı sonuçlar üretecek olmasından kaynaklanmaktadır. Büyükşehir Belediyelerinin seçilmesindeki sebep ise, genel olarak benzer sorunlarla karşı karşıya olmaları, görev ve sorumluluklarının benzer ve çeşitli olmasıdır.

4.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada karşılaşılan kısıtların en önemlisi, Stratejik Planlama yapılmadan önceki dönem ile planlama sonrası dönemin karşılaştırılmasını sağlayacak sayısal verilere ulaşılamamasıdır. Bu sebeple, çalışmaların halk tarafından ne derece hissedilebildiği konusunda yapılan yorumlar sadece gözleme dayalı olarak kalmıştır. Bunun dışında, yayınlanan raporların SWOT analizlerinde herhangi bir sayısal veri bulunmadığından, güçlü veya zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin karşılaştırılması yapılırken, bir belediye ile diğer bir belediyenin arasındaki farklar tespit edilememekte, sadece sorunun ortak olup olmadığı gözlemlenebilmektedir. Son olarak, Stratejik Planlama uygulamasının ne denli başarılı olduğu konusunda çalışılırken, çalışanların devlet memuru olmaları ve çalıştıkları devlet kurumu hakkında beyan verme yasakları bulunması sebebiyle, belediye çalışanlarından fikir ve görüş alınamamıştır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma, uygulanan Stratejik Planlama süreçleri arasındaki ilişkileri çözümleyerek, bu uygulamanın gerçekleştirilme düzeyini incelediği ve ortak sorunları ortaya koyup bunlara çözüm önerileri sunabildiği için keşfedici bir araştırmadır. Ayrıca, yapılan tespitlerde sayısal veriler kullanılmadığı ve ancak,

sorunların nasıl çözülebileceğine dair kişisel gözlemleri içeren bir yorum sunulduğu için de, niteliksel bir araştırmadır.

4.2. İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular

Bu kısımda İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin genel görünümüne ilişkin tanımlayıcı bulgular açıklanacaktır. Bu bölümde kullanılan veriler İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan 2010 - 2014 Stratejik Planlama Raporu'ndan yararlanılarak derlenmiştir.

4.2.1. Örgüt Yapısı

5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediye idaresi belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanından oluşmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda da bu yapıya paralel bir düzenleme öngörülmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin karar organıdır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde başkan, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, daire başkanları ve müdürlerden oluşan hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Daire başkanlıkları taktik, müdürlükler ise operasyonel düzeydeki işlemlerin yürütülmesi ile yükümlüdür. Başkan, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, Belediye Meclisi ve Belediye Encümeni gibi birimler de stratejik düzeyde kararların alındığı ve uygulama talimatının verildiği üst yönetimi oluşturmaktadır.

4.2.2. İnsan Kaynakları Yapısı

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının yaş dağılımlarına göre istihdamı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Kurum personelinin genelinin yaş dağılımına bakıldığında; % 8'inin 18-25 yaş arası, % 32'sinin 26-35 yaş arası, % 42'sinin 36-45 yaş arası ve % 18'inin 46 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

4.2.3. Cinsiyet Dağılımına Göre İstihdam

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının cinsiyet durumlarına bakıldığında memur personelin % 17'sinin, sözleşmeli personelin %30'unun ve İşçi personelin % 6'sının kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5 : Çeşitli Özelliklere Göre Personel Dağılımı

Yaş Aralığı	Memur	Sözleşmeli Personel	Sözleşmeli Sanatçı	İşçi	Geçici İşçi	Toplam
18-25	578	486	0	42	43	1.149
26-35	1.090	1.829	25	1.470	15	4.429
36-45	2.243	110	133	3.211	1	5.698
46 +	1.209	5	138	1.036	0	2.388
Toplam	5.120	2.430	296	5.759	59	13.664
Kadro Karşılıksız Çalışan	18	-	-	-	-	18
TOPLAM	5.138	2.430	296	5.759	59	13.682

Kaynak: IBB Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Tablo 6 : Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı

	Memur	Sözleşmeli Personel	Sözleşmeli Sanatçı	İşçi	Geçici İşçi	Toplam
Kadın	892	727	92	345	22	2.078
Erkek	4.246	1.703	204	5.414	37	11.604
TOPLAM	5.138	2.430	296	5.759	59	13.682

Kaynak: IBB Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.4. Eğitim Durumuna Göre İstihdam

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarında memur personelin % 46'sı yüksek öğretim mezunu (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) ve % 52'si orta öğretim mezunu olup (meslek lisesi ve lise) yalnızca % 2'i ilköğretim mezunudur. Daha çok teknik destek anlamında istihdam edilen sözleşmeli personelin % 83'ü yüksek öğretim mezunudur. Kalan % 17'lik kısmının ise ilgili meslek lisesi mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Eğitim Durumlarına Göre Personel Dağılımı

	Memur	Sözleşmeli Personel	Sözleşmeli Sanatçı	İşçi	Geçici İşçi	Toplam
Okuryazar	0	0	0	24	0	24
İlkokul	84	0	40	2.796	3	2.923
Ortaokul	189	0	40	1.322	3	1.554
Lise	1.302	0	57	790	12	2.161
Meslek Lisesi	1.200	402	24	573	23	2.222
Ön Lisans	625	449	14	154	5	1.247
Lisans	1.499	1.527	118	97	13	3.254
Yüksek Lisans	212	52	3	3	0	270
Doktora	27	0	0	0	0	27
TOPLAM	5.138	2.430	296	5.759	59	13.682

Kaynak: IBB Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.5. Hizmet Sürelerine Göre İstihdam

Aşağıdaki tabloyu incelediğimiz zaman 0-5 yıl arası hizmet veren personel oranının %29 olduğunu görüyoruz. Bu oran kurumda dinamik ve yenileşmeye açık bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, hizmet süreleri 10 yıl ve üzeri olan personel toplamın %55'ini oluşturmaktadır. Bu oran kurum kültürünün oluşması, yeni istihdam edilen personele bu kültürün aktarılması ve vatandaşa verilen hizmet kalitesinin yerleşmesi anlamında önemlidir.

Tablo 8 : Hizmet Sürelerine Göre Personel Dağılımı

Hizmet Süresi (yıl)	Memur	Sözleşmeli Personel	Sözleşmeli Sanatçı	İşçi	Geçici İşçi	Toplam
0-5	1.161	2.430	39	268	44	3.942
6-10	137	0	41	2.043	14	2.235
11-15	1.823	0	55	1.265	1	3.144
16-20	946	0	105	864	0	1.915
21-25	560	0	49	1.135	0	1.744
26-30	341	0	6	174	0	521
31-üstü	170	0	1	10	0	181
TOPLAM	5.138	2.430	296	5.759	59	13.682

Kaynak: IBB Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.6. Mali Yapı

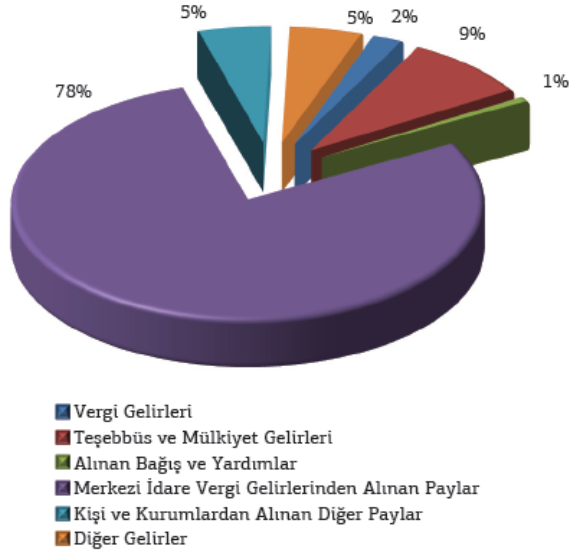
İstanbul'a artan göçün etkisiyle imar, ulaşım, çevre, afet, kent ve toplum düzeni, sosyal destek, sağlık ve kültür hizmetleri kapsamında halkın ihtiyaçları artmış ve birçok ihtiyaç da ön plana çıkmıştır. Artan bu ihtiyaçları karşılamak, İstanbul'u daha yaşanır ve daha modern bir kent haline getirebilmek güçlü bir mali yapıyı gerektirmektedir.

4.2.6.1. Gelirler

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelir kaynakları 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu ve 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanunlar çerçevesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelir kaynakları şöyle sınıflandırılabilir:

- Vergi gelirleri
- Teşebbüs ve mülkiyet gelirleri
- Alınan bağış ve yardımlar
- Genel bütçe vergi gelirleri payı
- Kişi ve kurumlardan alınan diğer paylar
- Diğer gelirler

- Sermaye gelirleri



2004-2008 yılları arasında kurumun gelir gerçekleşme rakamları ve oransal dağılımı aşağıda verilmiştir.. Gelirler incelendiğinde 2004-2008 yılları arasında toplam içinde en önemli payı, %70'lik oran ile genel bütçe vergi gelirlerinin oluşturduğu görülmektedir.

Şekil 5 : 2008 Yılı Gelir Bütçe Gerçekleşmesinin Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

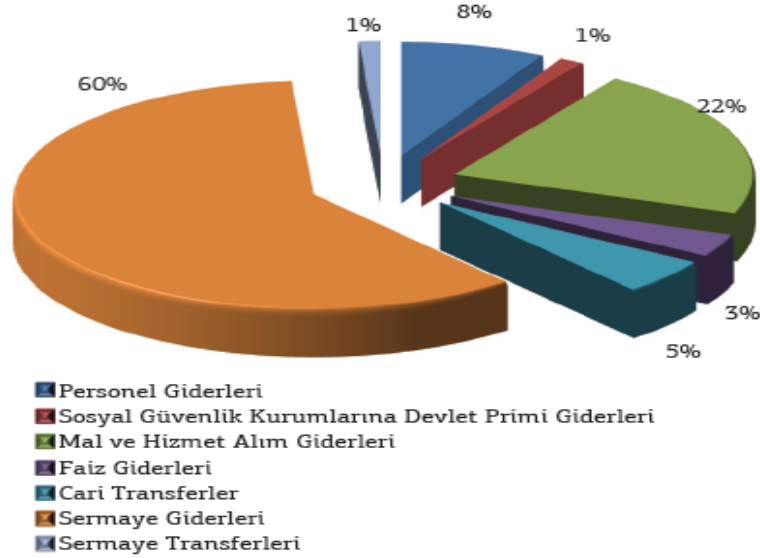
Tablo 9: 2004-2008 Yılları Gelir Gerçekleşme Tablosu

AÇIKLAMA	2004		2005		2006		2007		2008	
	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Pay	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Pay	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Pay	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Pay	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Pay
Vergi Gelirleri	47.811.677	2	27.563.462	1	61.266.929	1	73.411.727	2	84.796.407	2
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	302.053.550	15	175.089.162	6	365.195.676	9	499.160.541	13	363.133.772	9
Alınan Bağış ve Yardımlar	643.339	0	20.589.714	1	28.877.140	1	25.248.498	1	27.813.160	1
Merkezi İdare Vergi Gelirlerinden Alınan Paylar	1.349.223.316	67	1.991.667.648	76	2.440.017.095	59	2.743.437.024	72	3.262.039.157	78
Kişi ve Kurumlardan Alınan Diğer Paylar	32.714.974	2	59.186.995	2	48.242.453	1	134.858.221	3	218.860.253	5
Diğer Gelirler	24.319.098	1	71.854.706	3	157.030.844	4	219.947.811	6	211.839.784	5
Sermaye Gelirleri	34.520.488	2	82.573.910	3	793.656.007	19	124.065.878	3	9.166.154	0
Alacaklardan Tahsilatlar	55.312.172	3	53.213.821	2	253.636.778	6		0		0
Red ve ladeler (-)		0		0	8.574.601	0	5.999.335	0	1.609.918	0
Borçlanma	161.348.527	8	150.004.766	6						
TOPLAM	2.007.947.141	100	2.631.744.184	100	4.139.348.321	100	3.814.130.365	100	4.176.038.769	100

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.6.2. Giderler

İstanbul Büyükşehir Belediyesi giderleri, Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Belediye Kanunu, Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Gecekondu Kanunu'nda yer alan hükümlere göre belirlenmekte ve uygulanmaktadır.



Şekil 6 : 2008 Yılı Gider Bütçe Gerçekleşmesinin Türlerine Göre Dağılımı

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Tablo 10: 2004-2008 Yılları Gider Gerçekleşme Tablosu

AÇIKLAMA	2004		2005		2006		2007		2008	
	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Payı	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Payı	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Payı	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Payı	GERÇEKLEŞME (TL)	Toplam İçindeki Payı
Personel Giderleri	219,739,014	12	284,733,840	10	320,582,386	8	361,055,424	7	422,860,854	8
Sosyal Güvenlik Kurumu Devlet Primi					51,061,103	1	58,695,571	1	68,728,741	1
Mal ve Hizmet Alımları	286,368,412	15	475,435,297	18	747,049,685	18	971,257,976	20	1,166,584,593	22
Faiz Giderleri	96,964,202	5	180,278,787	7	43,473,260	1	51,807,478	1	176,643,136	3
Cari Transferler	406,232,133	22	178,367,443	7	227,164,970	5	265,563,951	5	276,423,992	5
Sermaye Giderleri	494,164,508	27	1,232,243,369	45	2,485,951,157	60	2,909,212,133	60	3,254,627,384	60
Sermaye Transferleri	250,831,866	14	196,306,567	7	224,876,609	5	205,750,000	4	64,484,000	1
Borç Verme	96,727,001	5	164,765,137	6	71,098,221	2	15,114,053	0	11,835,018	0
Yedek Ödenek										
TOPLAM	1,851,027,136	100	2,712,130,439	100	4,171,257,391	100	4,838,456,586	100	5,442,187,718	100

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.7. İstanbul Belediyesi Stratejik Planlaması

Son yıllarda ülkemizde kamu yönetiminde yapılan reform niteliğindeki mevzuat düzenlemeleriyle, bir yandan AB kriterlerine uygun yerelleşme ve yetki devri süreci başlatılırken, diğer yandan kamu idarelerinin yeni enstrümanlar kullanmak, stratejik düşünmek ve sonuç odaklı hareket etmek suretiyle, performans esaslı hesap verme sorumluluğu taşımaları ve bu sorumluluğun gereklerini yerine getirmeleri amaçlanmıştır. Bu amaçla, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanununda yer alan hükümlerde belediyeler için stratejik planlarını yapma ve bu planlarla uyumlu olarak performans esaslı bütçelerini hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 2010 – 2014 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları 2008 yılı Kasım ayı itibariyle başlamıştır. 2008 yılı Eylül ayında bitirilmiş olan durum analizi çalışmaları için temel bir altlık oluşturmuştur ve özellikle, paydaş analizleri, kurum içi SWOT analizi (GZFT) çalışmaları ana hizmet alanları ve genel yönetim süreçleri bazında yapılandırılmıştır. Kent analizi kapsamında tarihsel gelişim, metropolitan gelişim ve günümüz kent yönetim yapısı incelenerek İstanbul ve Büyükşehir Belediyesi'ne dair genel bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi ile de hizmetlerin yasal dayanakları ortaya konmuş ve tamamlanmıştır.

4.2.7.1. Düzey Durum Analizi Çalışmaları

Süreç Analizleri : 2008 yılı Eylül ayında bitirilmiş olan durum analizi çalışmaları için temel bir altlık oluşturmuştur ve özellikle, paydaş analizleri, kurum içi SWOT analizi çalışmaları ana hizmet alanları ve genel yönetim süreçleri bazında yapılandırılmıştır.

Kent analizi : Yapılan Kent Analizi kapsamında tarihsel gelişim, metropolitan gelişim ve günümüz kent yönetim yapısı incelenerek İstanbul ve Büyükşehir Belediyesi'ne dair genel bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır.

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi : Bu analiz ile hizmetlerin yasal dayanakları ortaya konmuş ve tamamlanmıştır.

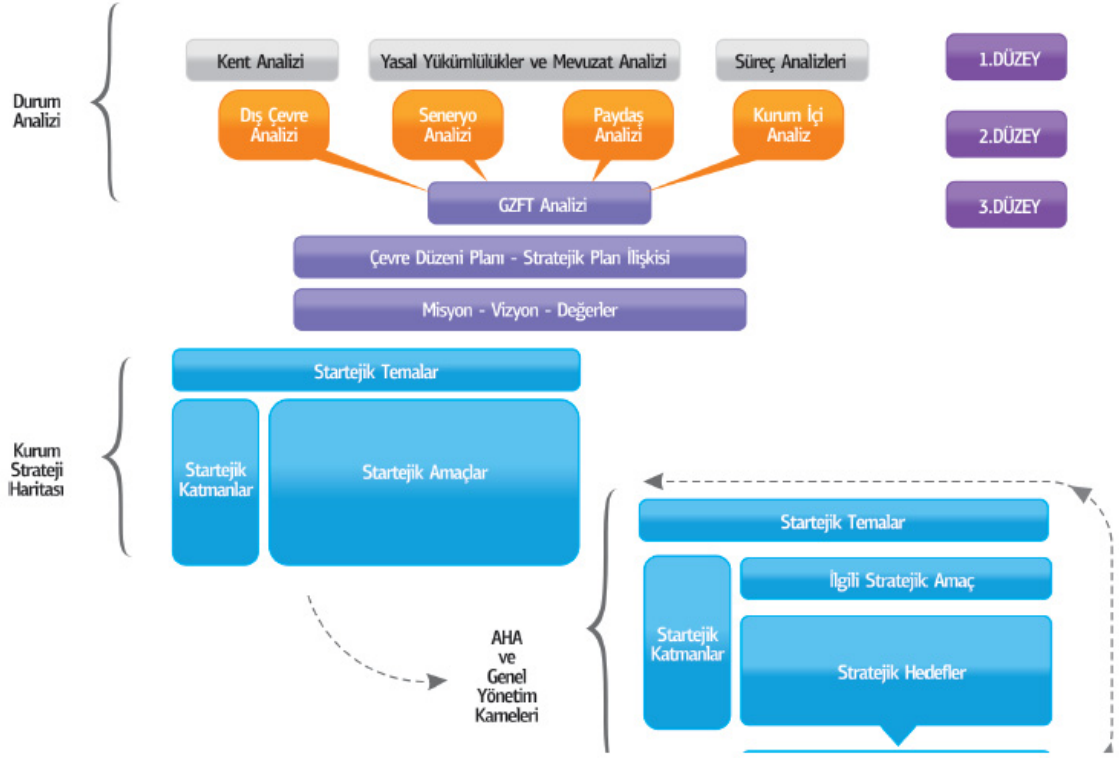
4.2.7.2. Düzey Durum Analizi Çalışmaları

Dış çevre analizi : Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik analizler olmak üzere dört ana boyutta yapılmıştır. Her bir boyutta ülke, bölge, şehir planları, 9. Kalkınma Planı, Avrupa Kentsel Şartı vb. plan ve programlar hem genel hem de ana hizmet alanları bazında incelenmiş, SWOT analizinde değerlendirilmek üzere çalıştay katılımcılarına iletilerek hizmet alanları ile ilgili hedef belirleme çalışmalarında girdi olarak kullanılması sağlanmıştır.

Senaryo analizleri: Ana hizmet alanları bazında ilgili sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, kamu kuruluşları, özel işletmeler ve Büyükşehir Belediyesi kendi uzman personelinin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucu hazırlanmıştır.

Paydaş analizleri: Vatandaş görüşleri, kurumsal paydaş görüşleri ve çalışan görüşleri olmak üzere üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Yine ana hizmet alanları bazında yapılan analizlerde vatandaş görüşleri, bağımsız bir araştırma şirketinin yapmış olduğu bir anket çalışması ile belirlenmiş, stratejik amaç / stratejik hedeflerin belirlendiği strateji haritası çalıştaylarında, özellikle haritaların “hizmet odaklılık” ve “operasyonel mükemmellik” boyutları oluşturulurken dikkate alınmıştır. Kurumsal paydaş görüşleri için bazen hizmet alanı bazında ortak, bazen de bire bir kurum özelinde sorular hazırlanarak görüşler derlenmiş, birimlerin katılımı ile gerçekleştirilen SWOT analizi ve stratejik amaç/stratejik hedeflerin belirlendiği strateji haritası çalıştaylarında değerlendirmeye alınmıştır. Çalışan görüşleri ise kurumun insan kaynakları ve stratejik planlama personeli ile birlikte hazırlanan ve uygulanan bir anket çalışması ile elde edilmiştir ve özellikle insan kaynakları yönetimi stratejik amaç ve hedeflerinin belirlendiği çalışmada dikkate alınmıştır.

Kurum İçi Analiz: İnsan kaynakları, mali kaynaklar, fiziki kaynaklar ve teknolojik kaynaklar bazında şekillendirilmiş, genel yapıyı ortaya koymanın yanı sıra, SWOT analizinin özellikle güçlü, zayıf boyutlarının oluşmasına katkı sağlamıştır.



Şekil 7 : Stratejik Plan Hazırlık Süreci ve Çıktıları

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Durum analizleri kapsamında tüm altlık çalışmaların süzülmesiyle elde edilen ve kurum strateji haritası ve karne çalışmalarının ön hazırlığı niteliğindeki SWOT analizleri sonrasında, her bir ana hizmet alanı ve genel yönetim alanları için ayrı ayrı, çalıştay şeklinde düzenlenen kurum strateji haritası ve karne çalışmaları oluşturulmuştur. Stratejik katmanlar, kurumsal karne (BSC–Balanced Scorecard) metodolojisi baz alınarak oluşturulmuş; çalıştaylarla katmanlara kuruma özgü bir nitelik kazandırılmıştır.

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard): Kurumu bir bütün olarak ele almak, şirket vizyonunu stratejilere ve operasyonel iş hedeflerine dönüştürmek amacıyla kullanılan

bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumsal Karne'nin amacı ölçümleme yapmak değil, stratejilerin uygulamaya alınmasıdır.¹²⁸

Kurum strateji haritasındaki stratejik amaçlar, tüm stratejik katmanlarda, stratejik temalar göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. “Hizmet odaklılık” katmanında, paydaşlara sunulan taahhütler ana hizmet alanları (AHA) bazında ele alınmıştır. “Operasyonel mükemmellik” katmanında, ana hizmet alanı bazındaki paydaş taahhütlerini yerine getirirken dikkate alınacak yöntemlere/uygulamalara ilişkin stratejik amaçlar ortaya konmuştur. Üçüncü ve son katman olan “etkin kaynak yönetimi” katmanında ise uygulamalar gerçekleştirilirken kaynakların yönetiminde/değerlendirilmesinde hangi alanlara öncelik verileceğine ilişkin stratejik amaçlar ifade edilmiştir.

Bir sonraki aşamada, kurum strateji haritasındaki stratejik amaçlardan yola çıkarak, ana hizmet alanları ve genel yönetim alanları karneleri oluşturulmuştur. Kurum strateji haritasında yer alan “hizmet odaklılık”, “operasyonel mükemmellik”, “etkin kaynak yönetimi” yapısı karnelerde de kullanılmış, stratejik amaçtan stratejik hedeflere geçişler sağlanmıştır. Daha sonra, stratejik hedefleri destekleyen faaliyet/projeler ve göstergeler stratejik hedeflerle ilişkilendirilerek ana hizmet alanları ve genel yönetim alanlarına ait karneler hazırlanmıştır. Bu karnelerin düzenli aralıklarla izleme ve değerlendirilmesini desteklemek üzere, her bir hedefe ait göstergeler ve hedef değerleri, bu verilerin ölçüm sıklığı, veri kaynağı, veri sorumluları tanımlanmıştır. Buna göre, stratejik amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının takibi bu sistem üzerinden gerçekleştirilecektir

Amaç ve metodolojisi yukarıda belirtilen stratejik plan çalışması ile

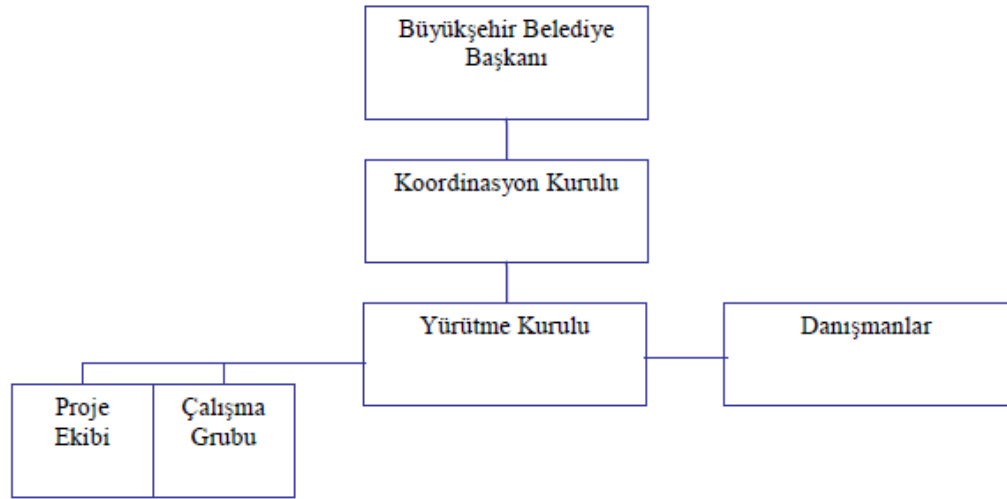
1. Kurumun politikalarının belirlenmesi, kaynaklarının rasyonel kullanılması,
2. Amaç ve hedeflere dayalı sonuç odaklı yönetim anlayışı ile performans esaslı bütçeleme geliştirilmesi,
3. Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde arzı ve hizmet sunumunda, hizmet sunulan kesimler ile paydaş taleplerine duyarlılığın artırılması,

¹²⁸ <http://www.kurumsalperformans.com/kkarne.asp> [27.07.2010]

4. Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi hususlarının yanında; kurum kültürünün ve kurumsal kimliğin güçlendirilmesi yoluyla stratejik yönetim sürecine geçiş amacıyla bir altyapı oluşturulması hedeflenmiştir.

Stratejik planlama yaklaşımı “katılımcılığı esas alan” bir yönetim aracı olması nedeniyle, planlama sürecine İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin tüm birimlerinin, tüm yönetici ve çalışanlarının; ayrıca, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin ilişkili olduğu tüm paydaşların katılımı esas alınmış ve bu katılımın gerçekleştirilmesi için gerekli mekanizmalar sürece dahil edilmiştir. Stratejik planlama süreci aşağıda verilen organizasyon yapısı içerisinde

gerçekleştirilmiştir:



Şekil 8 : Çalışma Organizasyonu

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

4.2.8. S.W.O.T Analizi Kapsam Ve Yöntem

Dış çevreyi oluşturan unsurlar (nüfus, demografik yapı, coğrafi alan, kentsel gelişme, sosyokültürel hayat, ekonomik durum, turizm ve coğrafi bilgi sistemleri) doğrudan veya dolaylı olarak belediyelerin faaliyet alanlarını etkilemektedir. Dolayısıyla belediyelerin dış çevresinde meydana gelebilecek değişiklikleri sürekli olarak analiz ederek ortaya çıkabilecek fırsat-tehditleri önceden tahmin edip gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bununla birlikte, iç çevre araştırmalarıyla sağlıklı bir şekilde ortaya konan üstün ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler ile birlikte değerlendirilerek en uygun stratejiler belirlenebilecektir. Sonuç olarak çevrenin sürekli ve sistematik

analizi; güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, değişimlerle birlikte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlerin tahmin edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

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

Tehditler ise, belediyenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel teşkil eden, temel kentsel hizmetlerde başarısını engelleyen ve belediyeyi zarara uğratan unsurlardır. Ancak tehditler de fırsatlar gibi, çevre koşullarının analizi ve değerlendirmesiyle açığa çıkartıldığı zaman; buna karşı önlem alınabilir, hatta bazı koşullarda gizli bir fırsat haline bile çevrilebilir.

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

Zayıf yönler, belediyenin imkânlarının ve yeteneklerinin temel kentsel hizmet sunumunda ve çevresindeki değişikliklere cevap vermede yetersiz kalmasını ifade etmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi için güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesi; stratejik planlama çalışmasıyla, ortaya konulan fırsatlardan yararlanılmasında, tehditlerin en az etkiyle atlatılmasında, ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açabilecek problemlerin çözülmesinde ve doğru tercihlerin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır.

SWOT Çalışması kurum genelinde tüm hizmet birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiş olup ana hizmet alanları ve genel yönetim birimleri olarak iki kademeli yürütülen SWOT çalışmaları, her bir SWOT çalışma grubunun oluşturulmasından sonra farklı kurumsal kademedeki temsilcilerin katıldığı çalıştaylarla hizmet alanları bazında gerçekleştirilmiştir. Buna göre İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin kurum süreç modeli esas alınarak;

- İmar Yönetimi
- Ulaşım Hizmetleri Yönetimi
- Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi

- Sağlık Hizmetleri Yönetimi
- Çevre Yönetimi
- Kültür Hizmetleri Yönetimi
- Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi
- Afet Yönetimi
- Genel Yönetim
- Kurumsal Yapı

alanlarında ayrı ayrı çalıştaylar gerçekleştirilmiş ve çalışma çıktıları katılımcılarla paylaşılarak geribildirimler alınmış ve SWOT tabloları hazırlanmıştır.

Genel yönetim alanındaki SWOT çıktıları kapsamın geniş olması nedeniyle kademeli olarak;

- Projelendirme ve Uygulama Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Bilgi Yönetimi
- Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi
- Mali Kaynakların Yönetimi
- Emlak Yönetimi
- İç Denetim ve Teftiş
- Tedarik Yönetimi
- İştirakler Yönetimi
- Dış İlişkiler ve AB İlişkileri Yönetimi

alanlarında gerçekleştirilerek çıktılar genel yönetim başlığıyla derlenmiştir.

a) İmar Yönetimi SWOT Analizi

İBB'nin hazırladığı İmar Yönetimi SWOT Analizi kısmında yer alan “Fırsatlar” a bakıldığında zaman, çeşitli kanun ve yönetmeliklerden elde edilen hak ve imtiyazların İmar Yönetimi konusunda fırsat olarak değerlendirildiği görülmektedir. Çeşitli proje ve organizasyonlardan elde edilmekte olan veya edilecek olan dış fonlar İBB

tarafından fırsat olarak algılanmaktadır. Çeşitli teknolojik gelişmeler yine bu başlık altında ki fırsatlar olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 11 : İstanbul Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Çevre bilincinin artması 2. Çevre ve kültürel varlıkların korunmasına ilişkin taraf olunan uluslararası sözleşmeler 3. 5216/5393/5747/5302 sayılı yasalar ile İstanbul'un bütününde denetim ve plan/altyapı yapma yetkisinin İBB'de olması 4. Boğaziçi İmar Kanunundan kaynaklanan yetkiler 5. Orman Kanunu 6. Kıyı Kanunu 7. İSKİ Havza Yönetmeliği 8. 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunundan kaynaklanan vatandaşlık numarası sistemi ile adres bilgilerinin eşleşmesi 9. Bayındırlık Bakanlığı'nın komisyonda bekleyen imar ve şehircilik yasa tasarısı 10. E-belediye uygulamaları 11. İnşaat teknolojisindeki değişimler, ekonomik ve çevre uyumlu yapılaşma tekniklerinin geliştirilmesi 12. Sözleşmeli personel alabilme 13. Uluslararası spor organizasyonlarına adaylık 14. Kentsel dönüşüm projelerine dış fon desteği (AB, OECD)	1. Yasal olarak plan yapma ve uygulama yetkisinin yerel yönetimler dışında diğer aktörlerde de bulunması 2. Merkezi yönetimin il ölçeğindeki yatırım karar süreçlerine yerel yönetimin yeterince dâhil edilmemesi 3. 5366 sayılı yasa nedeniyle oluşan yetki çakışmaları (ilçe belediyelerinin koruma planı yapma yetkisi) 4. Kültür ve Tabiat Varlıkları Koruma ve Yenileme Kurullarının onay sürecinin uzun olması 5. Boğaziçi imar plan/tadilat sürecinin üst onay mekanizmasının işleyişindeki sorunlar 6. 3194 sayılı kanundaki plan lejantlarının günün koşullarına uygun olmaması 7. Planlama aşamasında katılım sağlayacak kurum/kuruluş/paydaşların yeterince tanımlanmamış olması 8. Kurumlar arası otomasyonun sağlanamaması 9. Yasada veriyi üretecek, bilgiyi saklayacak kurumların açıkça

	belirtilmiş olmaması
	10. Şehir dışından gelen göçün kontrol edilememesi
	11. Doğal afetler
	12. İmar affı beklentisi
	13. Genel ve yerel seçim dönemindeki uygulama beklentileri
	14. Kentteki yabancı sermaye yatırımlarına ilişkin standartların belirlenmemiş olması

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

“ Fırsatlar” kısmında çeşitli kanun ve yönetmeliklerden elde edilen hak ve imtiyazlar İmar Yönetimi konusunda fırsat olarak değerlendirilmekteyken, “Tehditler” başlığı altında en dikkat çekici nokta çeşitli kurulların onay süreçlerinin uzun olmasıdır. İmar affı beklentisi dikkat çekici noktalardan bir diğeridir. Zira raporun genelinde göç İstanbul ili için büyük bir problem olarak vurgulanmaktadır. Bu affın çıkartılmasının göç sorununu çözmekten ziyade daha da arttırması olasılığı mevcuttur. Listelenen maddelerin içerisinde genel ve yerel seçim dönemleri içerisindeki "uygulama beklentileri" şeklindeki madde de aslında bu olasılığı desteklemektedir.

Tablo 11 – devam

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1/100.000 ölçekli İstanbul İl Çevre Düzeni Planının yapılmış olması - Planlama konusunda kurumsal deneyim - Planlama ve imar yönetiminde faaliyetlerin gerektirdiği farklı disiplinlerde deneyimli çalışanların olması - Planlama konusunda yeniliğe açık ve dinamik insan kaynağı - Deprem odaklı çalışma farkındalığı - Deprem odaklı kentsel dönüşüm projelerinin hazırlanıyor olması - İmar denetimleri konusundaki geniş yetki - İBB'nin kendine özgü mevzuatlara sahip olması (İmar ve Otopark Yönetmeliği vb.) 2863/5226 sayılı kanundan kaynaklanan yetkiler ve yükümlülükler - Haritalamada teknolojinin etkin kullanımı ve hizmete sunulması - Kent bilgi sistemleri çalışmalarına verilen önem - Plan altlık verilerinde kullanılan güçlü veri tabanı - Coğrafi bilgi sistemlerinin yaygın kullanımı - İmar otomasyon çalışmalarına verilen önem	- İmar yönetimi konusunda uzmanlaşmış birimlerin bütünleşik çalışmasının sağlanması (deprem, ulaşım, koruma, tasarım vb.) - Birimler tarafından üretilen plan, rapor vb. bilgilerin ihtiyaç duyan birimler tarafından güncel olarak yeterli düzeyde paylaşılması - Plan kararlarına sosyal ve ekonomik boyutların yansıtılması - Plan çalışmalarında geniş kapsamlı katılımın sağlanması - Planlama çalışmalarında kentsel risklerin dikkate alınması - Mikro bölgeleme çalışma sonuçlarının 1/1000'lik Uygulama İmar Planlarına yansıtma çalışmalarının tamamlanması

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

İBB'nin yayınladığı rapor doğrultusunda İmar yönetimi SWOT Analizinin güçlü yönleri incelendiği zaman, ilk dikkati çeken nokta kurumsal deneyim ve farklı

disiplinlerdeki çalışanların bir arada bulunması olmaktadır. Bununla birlikte, çeşitli mevzuat ve kanunların sağladığı imkan ve imtiyazlar, yayınlanan raporda İstanbul Belediyesi tarafından vurgulanan güçlü yönler olarak görülmektedir. 14 madde olarak hazırlanan güçlü yönlerin içerisindeki iki maddenin deprem odaklı çalışmalarla ilgili olduğunu görülmektedir. Ancak 1997 depreminden sonra birçok köşe yazarının ve sivil toplum örgütünün vurguladığı şey İstanbul’da deprem odaklı imar faaliyetlerinin yeteri kadar ciddiye alınmadığı ve gerekli çalışmaların yeterli düzeyde gerçekleştirilmediği şeklindedir. Dolayısıyla burada yer alan bu iki maddenin gerçekçiliği konusunda soru işaretleri oluşmaktadır.

İmar Yönetimi SWOT Analizinin “Zayıf Yönleri”ne bakıldığında, “Güçlü Yönler”de vurgulanan kurumsal deneyim ve farklı disiplinlerdeki çalışanların bir arada bulunması maddelerinin aksine, birimler arasındaki kopukluk, kentsel riskler, plan çalışmalarında geniş kapsamlı katılım, zayıf nokta olarak belirtilen maddeler arasında dikkat çekici olanlardır. Ayrıca "Zayıf Yönler"de yer almakta olan maddeler incelenirken, Stratejik Planlama Raporu'nda, "Zayıf Yönler" yerine "Geliştirilmesi Gereken Yönler" başlığının kullanılmış olduğu unutulmamalı ve bu bölümde yer alan maddelerin aslında olumsuz yargılar içeriyor olduklarının unutulmaması gerekmektedir.

b) Ulaşım Yönetimi SWOT Analizi

Ulaşım Yönetimi SWOT Analizi “Fırsatlar” başlığı altındaki maddeler incelendiğinde, özel sektörün bu alana olan ilgisinin artması ve merkezi yönetimin ulaşım ile ilgili yatırımlara öncelik veriyor olması dikkat çeken maddeler olmaktadır. Ancak daha öncede belirtildiği gibi, raporun bu konuyla ilgili olan kısımlarında herhangi detaylı bir açıklama bulunmamaktadır. Raylı sistem, diğer gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında geç kalındığı gözlenebilecek bir uygulama olmakla birlikte, bu denli yüksek popülasyona sahip bir şehir için en ekonomik ve akılcı çözüm olarak görülmektedir. Yine maddeler içerisinde yer alan AB uyum sürecinin İstanbul’un ulaşım sorunu üzerinde ne şekilde bir fırsat unsuru yarattığına dair herhangi bir detay bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 12: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Ulaşım alanında veri bankası oluşturulması.	1. İstanbul’da çeşitli afet risklerinin mevcudiyeti.
2. Deniz ulaşım imkânlarının varlığı.	2. Ulaşım sorununun çözülmesi hususunda, yerel yönetimlerin mevcut bütçe imkânlarının yeterli olmaması.
3. Belediye ve özel sektör işbirliğinin sağlanmış olması.	3. İstanbul’da alternatif yol oluşturma imkânlarının oldukça kısıtlı olması.
4. Etkin bir trafik yönetimi ve denetimi sayesinde kural ihlallerinin azalması ve yol ağının en efektif kullanılması sağlanarak trafikteki aksamaların en aza indirilmesi.	4. AB ye giriş sürecinde kişi başına düşen milli gelirin artmasıyla, şehirde araç trafiğinin yoğunlaşması.
5. Boğaz geçişini sağlamak üzere ulaşım alternatifi olarak inşa edilmekte olan yüksek kapasiteli toplu taşıma raylı sistemi (Marmaray).	5. Ortalama ulaşım mesafesi ve sürelerinin artması.
6. Merkezi yönetimin ulaşım ile ilgili yatırımlara öncelik vermesi	6. Arazilerin yasa ve kullanım kuralları dışında kullanılması.
7. 9. Kalkınma Planında raylı sistemlere öncelik verilmesi	7. Yeşil alan ile konut yapım ve kullanımında planlardan farklı uygulamaların ortaya çıkması sonucu oluşan sorunlar.
8. Dünya Bankası, AB vb. kuruluşların ulaşım yatırımlarına vermiş olduğu hibe ve krediler	8. Nüfus artışının ilçeler bazında dengesiz dağılmış olması.
9. Özel sektörün ulaşım ile ilgili girişimciliğinin artması	9. Kentin coğrafi yapısının ulaşım sisteminin parçalı olarak gelişmesine sebep olması.
10. Deniz ulaşımına yönelik hizmetlerin etkinliğinin artması	10. Afet anında ulaşımı sağlayacak 1.derece öncelikli ulaşım yollarının afete hazırlıklı şekilde (acil servis araçlarının ulaşımını sağlayacak şekilde) boş tutulmasını sağlayacak denetimin eksikliği.
11. Kyoto protokolü, iklim değişikliğiyle mücadele ve çevreci yaklaşımlar	11. Etkin bir trafik denetimi için yeterli sayıda yetişmiş personel kadrosuna ve teknik ekipmana sahip olunmaması.
12. AB uyum süreci	12. Konut-işyeri ve eğlence mekânlarının iç içe olması ve bunun sonucu oluşan aşırı
13. Ulaşım hizmetleri alanındaki teknolojik gelişmeler	

	yüklenmiş trafik. 13. Kent içi ulaşım ile ilişkin planlama ve projelendirme sürecinde rol sahibi paydaşlar arasındaki mutabakat zorlukları 14. Kamulaştırma süreçlerinin uzun sürmesi 15. Küresel ve ulusal ölçekteki ekonomik zorluklar
--	--

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Nüfus artışının yüksek olması sonucu araç sayısındaki hızlı artış ayrıca kentin coğrafi yapısı İBB'nin Ulaşım Yönetimiyle ilgili sahip olduğu önemli tehditler içerisinde bulunmaktadır. Mesafelerin birbirine uzak olması maliyetleri arttıran bir unsur olmakla birlikte alternatif yol oluşturma imkanlarının kısıtlı olması listede yer alan diğer önemli unsurlardır.

Tablo 12 – devam

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi üst yönetiminin ulaşım konusuna öncelik ve destek vermesi. 2. Ulaşım yatırımlarının, gelen taleplerin değerlendirilmesi ile yapılan etütler ve gerekli hallerde- simülasyon çalışmaları doğrultusunda planlanması. 3. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bütçesinde en büyük payın ulaşım yatırımlarına ayrılması. 4. Tek bilet uygulamasının yaygınlaştırılmış olması. 5. Şehir hatlarının İstanbul Büyükşehir Belediyesine devredilmiş olması. 6. Kent Ulaşımının tek merkezden gözlem, kontrolü ve yönetimi için Avrupa	1. Ulaşım birimlerinde deneyimli ve teknik açıdan kalifiye personel sayısının yetersizliği. 2. Trafik levhalarının uzun süre muhafaza edilememesi. 3. Kış şartları ile mücadele çalışmalarının yolların tahrip olmasına sebebiyet vermesi. 4. Trafığe ait alanların amacı dışında kullanılması (otopark, apartman giriş-çıkışları). 5. Mevcut kavşak ve ulaşım ağının plansız bir şekilde oluşmuş olması bu durumun trafik akışını engellemesi 6. İstanbul ulaşım idaresinin kurulmamış olması

düzeyinde teknolojik altyapıya sahip Trafik Kontrol Merkezine sahip olunması.	
7. Özel Toplu Ulaşım Araçlarının hat planlaması, denetimi, ruhsatlandırılması ve kayıt altına alınması	

Ulaşım planlaması konusunda gelişmiş tekniklerin kullanılarak karar verilmesi ve üst yönetimin ulaşım konusuna olan duyarlılığı Ulaşım Yönetimi konusunun "Güçlü Yön"ü olarak yer alan maddeler içerisinde yer almaktadır. Maddeler içerisinde "İstanbul Büyükşehir Belediyesi bütçesinde en büyük payın ulaşım yatırımlarına ayrılması" bulunmakla birlikte bu miktarın ne olduğu veya nasıl değerlendirildiği şeklindeki bir döküm ne yazık ki rapor içerisinde bulunmamaktadır. Avrupa düzeyinde teknolojik altyapıya sahip Trafik Kontrol Merkezi'ne sahip olunması her ne olumlu bir gelişme olarak nitelendirilse de, trafik yoğunluğunu azaltıcı bir etkiye sahip olup olmadığı gözlemlenememektedir. Trafiğin yoğunluk durumunu evinizden çıkmadan öğrenebilmek çok cazip bir yenilik olarak düşünülse bile, yol yoğunluğunu gördükten sonra başka bir alternatif ulaşım aracının olmaması sebebiyle, trafik yoğunluğunun öğrenilebilmesi aslında çok da yapıcı bir çözüm sunmamaktadır. Yapılan yatırımların birçoğunun iki yaka trafiğini rahatlatmaya yönelik çabalar doğrultusunda olduğu, ancak şehir içi trafiğinin yoğunluğunu azaltacak herhangi büyük bir yatırım yapılmadığı gözlemlenebilmektedir. "Zayıf Yönler" içerisindeki maddelere bakıldığında zaman mevcut kavşak ve ulaşım ağının plansız şekilde gelişmesi listelenen maddeler içerisinde bulunmaktadır. İstanbul ulaşım idaresinin kurulmamış olması da yine İstanbul açısından önemli dezavantajlardan sayılabilir.

c) Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi SWOT Analizi

İBB'nin yayınladığı rapordaki ilk madde "kimsesiz ve yardıma muhtaç yaşlılara yönelik nitelikli hizmet verme konusunda öncülük" olarak görülmektedir. Ancak bahsedilen öncü yaklaşımın kime ve neye göre olduğu belirtilmemiştir. Bahsedilen öncülük diğer illere göre mi ya da özel kurumların verdiği hizmet standartlarının üzerinde olarak mı değerlendirilmelidir, bu konuda nasıl bir ölçüm gerçekleştirilebilir, gibi sorular yanıtsız kalmaktadır. Yine "Güçlü Yönler" içerisinde

farklı dezavantajlı gruplara yönelik pilot uygulamaların olmasından bahsedilmiştir ama bu uygulamaların ne olduğu rapor içerisinde belirtilmemiştir. Dolayısıyla raporu inceleyerek bu uygulamaların ne kadar başarılı olduğunun tespitini yapmak mümkün olmamaktadır. Geçmiş bölümlerde de yer yer bahsedilmiş ve gelecek bölümlerde bahsedilecek olduğu üzere, birbiriyle çelişen maddeler bulunmaktadır, ya da yeterli açıklama verilmediği için çelişkili algılanmaktadır. Maddeler içerisinde “Özrürlülere ve yaşlılara yönelik hizmetlerde AB fonlarından yararlanılması” yer almaktadır, ancak bu fonların nerede ve nasıl değerlendirildiğine dair herhangi bir bilgi bulunmadığı için bu madde de değerlendirme yapmamıza imkan tanımamaktadır. “Güçlü Yönler” içerisinde yer alan İSMEK aracılığı ile vatandaşa meslek eğitimlerinin ücretsiz olarak verilmesi “Güçlü Yönler” içerisinde göze çarpan önemli maddelerden biri olmakla birlikte bu eğitimlerin kişilere dönüşlerinin nasıl olduğu konusunda bilgi verilmemesi de yine eksik kalan bir nokta olarak göze çarpmaktadır. Bu eğitimler sonucunda işe giren ya da iş kuran kişilerin bir istatistiğinin olması, raporun güvenilirliğini arttıracak ve verilen hizmet başarısını kanıtlayacak bir kaynak olacaktır.

**Tablo 13 : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi
SWOTTablosu**

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kimsesiz ve yardıma muhtaç yaşlılara yönelik nitelikli hizmet verme konusunda öncülük	1. Sosyal destek hizmetlerinin entegre olarak sunulmasını sağlayacak altyapının yetersizliği
2. Sosyal hizmetlerde, farklı dezavantajlı gruplara yönelik pilot uygulamaların olması	2. Sosyal yardım ihtiyacı duyan kent nüfusuna ilişkin yeterli veri tabanının olmaması
3. Sosyal yardım hizmetlerinin sunumunda şehrin her kesimine erişilebilirliğin yüksek olması	3. İstanbul genelinde sosyal ihtiyaç haritasının olmaması ve sosyal yardımların önceliklendirilememesi
4. Gönüllü katılıma açık olunması	4. İstanbul’daki tüm özürürlü sayısının belirlenememiş olması
5. Kimsesiz ve yardıma muhtaç yaşlılara yönelik hizmetlerin sunumunda nitelikli ve deneyimli personele sahip olunması	5. Psikiyatrik tanılara yönelik verilen hizmetler
6. Sosyal güvencesi olmayan ve/veya güvencesi olup sağlık hizmetine erişemeyen ihtiyaç	6. Sosyal konut üretimi
	7. İmar planlarında yeterli düzeyde mezarlık alanı

sahiplerine evde sağlık hizmetinin ücretsiz veriliyor olması	ayrılmaması
7. Özürlülere yönelik hizmetlerin özürlülerin fiziksel, sosyal, kültürel vb. ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitlilikte olması	8. Sunulan sosyal hizmetlerin devamlılığı
8. Özürlülere ve yaşlılara yönelik hizmetlerde AB fonlarından yararlanılması	9. Sunulan sosyal destek hizmetlerinin tanıtımı
9. Tasfiye edilen gecekondü sahiplerine sosyal konut tahsis ya da kamulaştırma bedeli ödemesi yapılarak uzlaşma sağlanabilmesi ve ücretsiz bakım onarım hizmeti yapılması	
10. Cenaze hizmetlerinin nitelikli personel ile ücretsiz, kaliteli ve hızlı olarak sunulması	
11. İSMEK aracılığı ile vatandaşlara meslek eğitimlerinin yaygın, kaliteli ve ücretsiz olarak sunulması	
12. İSMEK aracılığı ile vatandaşlara Milli Eğitim Bakanlığı onaylı sertifikalar verilmesi	
13. İstanbul'un en güzide yerlerinde bulunan sosyal tesislerde vatandaşlara uygun fiyatlarla, kaliteli hizmet sunulması	
14. Plajlardan vatandaşların güvenli ve hijyenik şartlarda yararlanmasının sağlanıyor olması	
15. İzcilik faaliyetlerinin uluslararası standart ve boyutlarda yapılıyor olması	
16. İBB'nin vatandaşın spor yapmasına yönelik yaygın ve çeşitli imkânlar sunması	
17. Belnet hizmetinin şehrin genelinde yaygınlığı	

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi'nde, "Zayıf Yönler"de dikkate çarpan önemli iki nokta, sunulan sosyal destek hizmetlerinin tanıtımı ve devamlılığı maddeleridir. Halkın, belediyelerin yaptığı uygulamalardan habersiz olması ya da bu uygulamaların yetersiz sürelerde olması, İstanbul Belediyesi açısından hem zaman kaybı, hem de maddi kayıp olarak nitelendirilmektedir. Sosyal yardıma ihtiyacı olan

kent nüfusunun belirlenememesi de, diğer önemli bir eksiklik olarak nitelendirilebilir. Çünkü, yapılan nüfus sayımlarında yer alan anketler sonucu, kabaca da olsa bu bilginin elde edilebilmesi mümkün olmalıdır. Ayrıca nüfusun ne kadarının nasıl bir sosyal yardıma ihtiyacının olduğunu bilinememesi, sosyal destek hizmetlerinin devamlılığının neden problemli olduğunu açıklar niteliktedir.

Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi’nde yer alan “Güçlü Yönler” maddelerinin “Fırsatlar” maddelerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Örneğin, çeşitli yeni yasal düzenlemelerin getirilmesi, sivil toplumların ve halkın bilinç ve taleplerinin artması ve çeşitli ulusal ve uluslararası anlaşmaların yapılmaya başlanması, piyasada farklı iş gruplarına olan talebin artması gibi.

Tablo 13 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Sosyal yardım/sosyal hizmet mekanizmalarını belirleyen çerçeve mevzuatın yeniden düzenleniyor olması	1. Sosyal yardım konusunda çok sayıda kurumun olması ve aralarında veri paylaşımı ve koordinasyon eksikliği
2. SGK mevzuatında yeni düzenleme	2. Sosyal yardım konusunda görev yapan kurumların verdiği hizmetlerde, talepleri karşılamakta yeterli olmaması
3. AB uyum süreci bağlamında sosyal hizmetlerin yerelleşmesine yönelik kararlar	3. Toplumsal dayanışma anlayışının zamana dayalı azalma eğilimi
4. Toplumsal duyarlılığın artması, gönüllülerin ve sivil toplum kuruluşlarının varlığı ve etkinliği	4. Tüketime teşvik edici hayat tarzının yaygınlaşması
5. STK’lar ve merkezi yönetimin sokak çocukları, şiddet, göç, madde kullanımı, ruh sağlığı konusunda yaptığı analizler ve raporlar	1. Ortak yaşam alanlarının kullanımında yeterli hassasiyetin gösterilmiyor olması
6. Dünya Sağlık Örgütü, UNICEF, ILO, BM, CEDAW vb. uluslararası kuruluşlarla yapılan anlaşmalar	2. Vatandaşların özürhükümlerinin haklarına ilişkin yeterince bilgi sahibi olmaması
7. Vatandaşın sosyal yaşam kalitesini artırma yönündeki farkındalığının ve talebinin artması	3. İç, dış ve transit göç ve hızlı nüfus artışı
8. Piyasada gereksinim duyulan farklı meslek ve iş gruplarına yönelik talep	4. Ekonomik kriz
9. İstihdama yönelik mesleki eğitim projeleri için	5. İşsizliğin artması
	6. İşsizlik maaşının sürekli olmaması

sanayi sektörünün İBB ile işbirliği konusundaki eğilimi	
10. Sağlık otoritelerinin vatandaşları fiziksel aktiviteye teşvik etmesi	
11. Toplumda spor yapma bilincinin gelişmesi	
12. Özel sektörün spor faaliyetlerine yönelik sponsorluk vermeye istekli olması	
13. Cenaze defin şartlarıyla ilgili anlayış değişikliği	
14. Teknolojik gelişmeler	
15. AB hibe fonları	

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Raporda yer alan tehditlere bakıldığı zaman en temel problem, sosyal yardım yapan az sayıda kurumun olması dolayısıyla bunların talebi karşılamaması ve bu kurumlar arasında koordinasyon kopukluğunun bulunması olarak göze çarpmaktadır. Raporun bu kısmında bahsedilen kurumların ne kadarının belediyelere ait ne kadarının sivil toplum kuruluşları tarafından oluşturulduğu ve aralarındaki ilişki bilinmemektedir. Bu noktaların da belirtilmesi gereklidir. Ayrıca bahsedilen koordinasyon eksikliğinin belediyelerce oluşturulacak ya da var olan birimlerden birine devredilmesi sonuçları hem olumlu yönde etkileyecek, hem de belediyeler açısından büyük bir artı olacaktır. Ayrıca, “Zayıf Yönler”de bahsedilen "sosyal yardıma ihtiyaç duyan kent nüfusu ile ilgili bilgi edinilmesi" konusunda da yardımcı olacaktır.

d) Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi

Tablo 14: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Hastane öncesi acil sağlık hizmeti konusunda öncü olmak	1. Sağlık hizmetlerinin sunumunda bütünlüklük bir bilgi sisteminin kullanılması
2. İlk yardım eğitimlerinin ücretsiz olması ve etkin olarak yürütülmesi	2. Sağlık hizmetleri yürüten birimler arasındaki koordinasyon
3. Sahillerde cankurtaran hizmetinin tek elden verilmesi	3. Tüm sağlık hizmetlerinin koruyucu hekimlik anlayışı ile sunulması
4. Kadın ve aile sağlığını koruyucu hizmetlerin	4. İBB birimlerinde ilk yardım eğitiminin

yaygın olarak verilmesi	yaygınlaştırılması
5. Aile sağığını koruyucu hizmetlerde randevu sisteminin olması	5. Ambulans hizmetlerinde kapasite ve etkinlik artışı
6. Uluslararası standartlarda bir hıfzıssıhha laboratuvarının olması	6. Deniz ambulansı, helikopter ambulans, motosiklet vb. acil sağık aracı çeşitliliğı
7. Vektörlerle mücadelenin İBB tarafından tek elden yapılması	7. Acil yardım, ilaçlama, vb. tedarikinde hizmet sözleşme sürelerinin optimizasyonu
8. Vektörlerle mücadele kapsamında Dünya Sağık Örgütü standartlarında öngörülen ilaç ve ekipmanın kullanılıyor olması	8. Hıfzıssıhha laboratuvar hizmetlerinin tanıtımı
9. Sahipsiz hayvanların rehabilitasyonunun etkin olarak yapılıyor olması	9. Koruyucu hekimlik hizmetlerinde Hıfzıssıhha laboratuvarı kullanımının artırılması
10. Kurban kesimleri için mobil ünitelerin kurulmuş olması	10. Vektörlerle mücadele kapsamında halkın bilinçlendirilmesi
	11. Mobil kurban kesim ünitelerinin yaygınlaştırılması
	12. Sağık hizmetlerinin planlanmasında, izleme ve değerlendirme sonuçlarından etkin biçimde yararlanılması
	13. Hizmet temininde nitelikli çalışan seçimi ve performans değerlendirmesi
	14. Sağık hizmetlerine yönelik AB proje fırsatları konusunda bilgilenme

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Sağık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi’nde dikkati çeken ilk nokta, “Güçlü Yönler”de yer alan “Kurban kesimleri için mobil ünitelerin kurulmuş olması”, ancak “Zayıf Yönler”e bakıldığı zaman “Mobil kurban kesim ünitelerinin yaygınlaştırılması” şeklinde maddenin yer almasıdır. Bu durum bir çelişki yaratmaktadır. “Güçlü Yönler” içerisinde yer alan, “Sahipsiz hayvanların rehabilitasyonunun etkin olarak yapılıyor olması” şeklindeki maddenin de geçerliliğı sorgulanabilir. Zira yapılan çeşitli hayvan barınakları gezileri sonucunda, orada yer alan her tür hayvanın çok saldırgan ve mutsuz olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca belli semtler dışında sokak hayvanları için yapılan herhangi bir girişim olmadığı görülmektedir. Ancak bu olumsuzlukların yanında, Kadıköy Belediyesi park alanları içerisine sokak hayvanları ve evcil hayvanlar için su tasları, özel çöp kutuları ve çöp poşetlerinin olduğu setler koymakta ve halkı bilinçlendirmeye yönelik afişler astırmaktadır.

Tablo 14 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Vatandaşların, tüketici hakları konusunda bilinç düzeyinin artması 2. Gönüllülük bilincinin/uygulamalarının yaygınlaşması 3. Afetlere yönelik ilkyardım konusundaki eğitim talebinin artması 4. Sağlık hizmetleri konusunda çok sayıda paydaşla işbirliği imkânı 5. Genel sağlık sigortasının çıkmış olması 6. Gıda güvenliği konusundaki AB ve uluslararası standartlar 7. Toplum sağlığı konusunda AB hibe fonları 8. 1/25.000’lik planda sağlık parklarının yer alacak olması	1. Sağlık hizmetlerine yönelik talebin artması 2. Koruyucu sağlık hizmetlerine yönelik talep yetersizliği 3. Toplumda psikolojik danışmanlık ihtiyacının artması 4. Afet durumlarında güvenli gıda/su temini ve salgın hastalıklarla mücadele konularında acil sağlık hizmeti ihtiyacı 5. Zoonoz hastalıklarla mücadelede zorluklar 6. Farklı zoonoz hastalık türlerinde artış 7. Kanser türlerinde ve vakalarında artış 8. Sağlık personeli kaynağındaki sayısal yetersizlik 9. Tedavi edici sağlık hizmetine ayrılması gereken kaynak ihtiyacının artması 10. Ekonomik şartların sağlık hizmetleri için ayrılan kaynaklara olumsuz yansımaları

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi’nde “Tehditler” içerisinde yer alan artan nüfus sonucu eldeki imkanların talep edilen sağlık hizmetlerine yeterince cevap vermediği, sağlık personelinin yeterli miktarda olmadığı ve sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların yeterli miktarda olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bahsedilen “Güçlü Yönler” ve “Fırsat” maddeleri, sayılan bu tehditlerin gölgesinde kalmaktadır. Raporun çeşitli yerlerinde bahsedilen ve her İstanbullunun da çok iyi bildiği gibi, İstanbul fay hattındadır ve listelenen tehdit maddeleri arasında “Afet durumlarında güvenli gıda/su temini ve salgın hastalıklarla mücadele konularında acil sağlık hizmeti ihtiyacı” gibi bir eksikliği bulunmaktadır. Gerek 1997 depremi sonrası, gerekse zaman zaman yaşanan sel baskınları, aslında bu konuda en azından çeşitli çalışmaların yapılmaya başlanmış olmasını gerektirmekteydi. Ancak “Fırsatlar”a bakıldığı zaman, afetlere yönelik ilkyardım konusundaki eğitim talebinin artması dışında herhangi bir maddeye rastlanamamaktadır. Tabi ki, İBB’nin bu durumun farkında olması ve herhangi bir girişimde bulunmadığını dile getirmesi de önemli bir noktadır.

e) Çevre Yönetimi SWOT Analizi

Çevre Yönetimi SWOT Analizi’nde listelenen “Güçlü Yönler” içerisinde yer alan cadde ve meydan temizliklerindeki etkinlik ve süreklilik park ve yeşil sahaların farklı hedef kitlelerinin ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi sıradan bir vatandaşın bile rahatça gözlemleyebileceği bir durum olmakla birlikte, yeşil alan üretimindeki düzenli artıştan kastedilenin ne olduğu anlaşılmamaktadır. Bununla birlikte gözlemlenmesi de zor bir durum olduğu için burada sayısal verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Somut veriler “Güçlü Yönler” içerisinde yer alan bu maddenin geçerliliğini kanıtlayabilmek açısından bizce zaruridir. Yine bu başlık altında yer alan “Çevre koruma denetimlerinin çeşitlendirilmesi” ile ne demek istenildiği anlaşılmamaktadır. Bu başlıklar altında çok fazla detaya girilemeyeceği doğrudur , ancak daha öncede belirtildiği gibi, en azından bu raporda bu konunun altında geçen kısımda sayısal değerlere ve çeşitli açıklamalara yer verilmesi raporun daha net algılanmasına yardım eden bir unsur olacaktır. Bu başlık altında bahsedilen “Deniz kirliliği ile planlı ve sürekli mücadele” maddesinin geçerliliğini vurgulamak için yapılanların kısaca maddeler halinde ne olduğu veya ne zamandır yapıldığının listelenmesi de eski ve yeni durumu karşılaştırma açısından yarar sağlayacaktır. Ancak yapılan gözlemler sonucu, bu mücadele çalışmalarının “Güçlü Yönler” içerisinde yer almaya yetecek nitelikte olup olmadığı sorgulanabilir bir hal almaktadır.

Tablo 15: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Yönetimi SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Üniversitelerle çevre yönetimi konusunda ortak projeler yapabilme	1. Çevre yönetimi konusundaki yatırım ve uygulama planlarının bütünleşik olması
2. Cadde ve meydanların temizliklerinde etkinlik ve süreklilik	2. Çevre AR-GE çalışmalarına yeterli bütçenin ayrılması
3. Yeşil alan üretimindeki düzenli artış	3. Kurum genelinde çevre kültürü ve bilinci
4. Parkların ve aktif yeşil sahaların farklı hedef kitlelerinin ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenmesi	4. Uygulamalarda çevreci yaklaşım, şehir şantiyeciliği anlayışı
5. Çevre koruma denetimlerinin çeşitlendirilmesi	5. Uygulama planlarında yeşil alan, mezarlık ve donatı alanlarının yeterli düzeyde ayrılması
6. Hava kalitesi ve kömür denetimlerinin etkinliği ve hava kalitesi ölçümünde etkinlik ve ileri teknoloji kullanımı	6. Denetim ve kontrol çalışmaları
7. Gemilerin denetiminde kullanılan kaynakların sürekli iyileştirilmekte olması (teknele, araç-	7. İstanbul için gürültü haritalarının hazırlanması
	8. Atık yönetimiyle ve bu konuda kurulacak tesislerle ilgili bilgi ve deneyim

gereç ve personel)	9. Atık yönetimi ile ilgili gerekli tesislerin kurulması için yer temini
8. Deniz kirliliği ile planlı ve sürekli mücadele	10. Katı atıkların kaynağında, yeterli seviyede ayrıştırılması
9. Vektörle mücadelenin etkin-ekonomik ve çevreci olarak yapılması	11. Endüstriyel atıklar konusunda envanter ve uygulama planı
10. Çevre konusunda analiz laboratuvarlarının gelişmiş olması	12. Yüzey sularının uzaklaştırılması konusunda altyapı tesislerinin yeterli düzeye getirilmesi
11. Evsel atık düzenli depolama sahalarından çıkan metan gazının elektrik enerjisine dönüştürülmesi ve şehir şebekesine verilmesi	13. İBB tesislerinde enerji verimliliği kanununun zorunlu kıldığı enerji etütleri
12. Çevre ve kent aydınlatmasında ileri teknolojilerin kullanılıyor olması	14. Enerji verimliliği kanununun zorunlu kıldığı izleme, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri
13. Trafik yönetiminde yenilenebilir enerjinin kullanılıyor olması	15. Yenilenebilir enerji kaynaklarıyla ilgili çalışmaların yapılması konusunda mali kaynak sağlanması
	16. Küresel ısınmayla mücadele ve iklim değişikliğine adaptasyon konusunda iştiraklerle birlikte, bütünsel bir eylem planının hazırlanması

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Çevre Yönetimi SWOT Analizi'nde listelenen “Zayıf Yönler” içerisinde yer alan maddelere bakıldığı zaman atık yönetimi ile ilgili yer ve tesis eksikliklerinin olduğu, ayrıca, atıkların ayrıştırılmasında da problemlerle karşı karşıya olunduğu görülmektedir. Diğer önemli bir konu da, çevre AR-GE çalışmaları için ayrılan kaynak tahsisinin az olmasıdır. Kimi Avrupa ülkelerinin popülasyonuna sahip bir şehir için atıkların toplanması ve değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Yüksek maliyetli girişimler olmakla birlikte, uzun vadede dönüşü maliyetini katlayacak olan bu yatırımların bir an evvel yapılandırılmaya başlamasının gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 15 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Çevre ve Orman Bakanlığı'nın bazı yetkilerini yerel yönetimlere devretmesi	1. Çevre yönetiminde yetkili kurum ve kuruluşlar arasında görev ve yetki dağılımındaki belirsizlik ve çakışmalar
2. Çevre yönetimi konusunda mevzuat ve yaptırımlardaki olumlu gelişmeler	2. Çevre yönetimi konusundaki mevzuatın uygulamasındaki zorluklar
3. 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu ve İSKİ Havza yönetmeliği	3. Atık yönetimi konusunda yeterli yasal altyapının olmaması
4. İSKİ'nin su ve atık su kaçaklarının azaltılmasına yönelik yatırımlardaki artış	4. Petrol türevli gemi atıklarının geri kazanımı ve bertarafı konusunda mevzuat yetersizliği
5. Kentte sanayi sektöründen hizmet sektörüne geçiş eğilimi	5. İBB'nin gemilerden kaynaklanan atıkları toplama yetkisinin olmasına rağmen kontrol
6. Sanayide atıkların azaltılmasına yönelik	

standartlara uyumun artması ve yaygınlaşması	ve denetim yetkisinin bulunmaması
7. İstanbul çevresindeki illerdeki gelişim ve konut arzının artması	6. İBB'nin organize sanayi bölgelerinde çevre kirliliğine yönelik denetim yetkisinin olmaması
8. Petrol boru hattı yatırımlarının ağırlıklı olarak kullanılması	7. Manyetik kirlilik konusundaki denetimlerin çevre odaklı yapılmaması
9. Alternatif enerji kaynaklarına yönelik yatırımlarda merkezi hükümet teşvikinin artması	8. Toplumun çevre bilincinin yeterli seviyede olmaması
10. Çevre duyarlılığının artması ve enerji maliyetlerinin kurumlar üzerinde baskı oluşturması nedeniyle yenilenebilir ve verimli enerji kaynaklarının kullanımındaki artış	9. Çevre vandalizmi
11. Çevre dostu toplu ulaşım yatırım alternatifleri AB'nin çevreye yönelik projelere mali destek sağlaması	10. Çevre bilinçlendirme faaliyetlerinin yeterli olmaması
12. Üniversitelerle ortak proje yapabilme imkanı	11. Çevre yönetimi konusundaki akademik çalışmaların yetersizliği
13. İBB'nin C40 kentleri ve LUCI (Uluslararası Aydınlatma Komitesi) üyeliği	12. Kent büyümesinde kontrol altına alınamayan unsurlar
	13. İstanbul'da sanayi tesislerinin yoğunlaşmış olması
	14. Trafik yoğunluğu
	15. Küresel ısınma ve iklim değişikliği
	16. Ekonomik kriz

Kaynak : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Çevre Yönetimi SWOT Analizi'nde listelenen "Fırsatlar" incelendiği zaman, çeşitli kanun ve yönetmeliklerdeki değişikliklerin bu alana ilişkin olumlu etkilerinden bahsedilmekte olduğu görülmektedir. Ancak raporun ilgili kısmında, bunların ne olduğuna dair bir detaya ulaşılamamaktadır. Bununla birlikte, bu maddeler içerisinde de açıklanması ya da sayısal verilerin bildirilmesinin gerekli olduğu kısımlar bulunmaktadır. Mesela, kentte sanayi sektöründen hizmet sektörüne geçiş eğilimi olması, alternatif enerji kaynaklarına yönelik yatırımlarda merkezi hükümet teşvikinin artması ya da üniversitelerle ortak proje yapabilme imkanı olduğunun belirtildiği maddelerin detaylandırılması raporu olumlu yönde etkileyecek ve raporu inceleyenlerin kafasındaki belirsizlikleri yok edebilecektir.

Çevre Yönetimi SWOT Analizi'nde listelenen "Zayıf Yönler" in içerisinde yer alan atık tesislerinin eksikliği ve yer probleminin ötesinde, "Tehditler" incelendiği zaman, aslında bu konuda henüz yasal alt yapının bile olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, "Fırsatlar" içerisinde yer alan sanayi sektöründen hizmet sektörüne geçiş eğiliminin olduğu şeklindeki maddeye karşılık, "Tehditler" başlığı altında İstanbul'da sanayi tesislerinin yoğunlaşmış olması şeklinde başka bir maddenin olması çelişkiye sebebiyet vermektedir. Bunların dışında, İBB'nin organize sanayi

bölgelerinde çevre kirliliğine yönelik denetim yetkisinin olmaması ayrıca düşündürücü bir noktadır. Zira İstanbul’da birçok semtte sanayi bölgeleri ve yerleşim alanları yan yana bulunmakta ya da birbirine çok yakın yerlerde konumlanmaktadır. Doğal olarak, sanayi bölgelerinde atıklar oluşacaktır ve bu atıklar, altyapı yetersizliğinden ötürü kent nüfusu ve gelecek nesiller için bir tehdit unsuru oluşturmaktadırlar. Bu başlık altında yer alan toplumun çevre korumaya yönelik bilincinin yeterince gelişmemiş olması şeklindeki yorumdan da ortaya çıkacağı üzere, toplumun çevre koruma adına çalışması ve bu konuda bilinçlenmesi için daha fazla çalışılması ve yeni projelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

a) Afet Yönetimi SWOT Analizi

Afet Yönetimi SWOT Analizi “Güçlü Yönler” altındaki maddeler incelendiğinde, güncel gelişmelerin yakından incelendiği şeklinde bir madde göze çarpmakta ancak bu gelişmelerin ne olduğu ya da ne şekilde incelendiğine dair bir fikir edinilememektedir. Yine maddeler içerisinde yer alan, güçlü ve çağdaş teknolojik altyapıya sahip nitelikli müdahale araçlarının varlığından bahsedilmektedir, ancak bunların nerede olduğu ya da sayıları, hangi durumlarda kullanılabileceği gibi bir bilgi verilmemiştir. İtfaiye binalarının depreme karşı güçlendirilmesi, olumlu bir gelişme olarak göze çarpmakta iken, herhangi büyük çaplı bir depremde binaların yanı sıra itfaiyecilerin kullanacakları araç gereçler de önem kazanmaktadır. Bunlara ilişkin bir gelişmeden bahsedilmemektedir. Ulaşım ile ilgili kısımda mesafelerin birbirinden uzak olması ve sokakların planlamasına ilişkin sıkıntılara yapılan SWOT Analizi içerisinde değinilmişti. Böyle bir durumda, itfaiye araçlarının ne kadar ilerleyebilecek olduğu ya da hangi farklı araçlarla olaylara müdahale edebilecek oldukları gibi konular önem kazanmaktadır.

Tablo 16: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Afet Yönetimi SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kurumsal afet ve acil durum planının varlığı	1. Afet yönetimi ile ilgili birimler arasında koordinasyon
2. Deprem risk analizlerinin ayrıntılı olarak yapılmış olması	2. Afet risklerinin bütünsel olarak tanımlanması
3. Afet yönetimi konusundaki güncel gelişmelerin yakından izlenmesi	3. Deprem ve yangın mevzuatına uygun olmayan binaların envanterine yönelik çalışmalar
4. İtfai olaylarda deneyimli ekipler	4. Deprem zararlarını önleyici uygulamaların artırılması
5. Güçlü ve çağdaş teknolojik altyapıya sahip nitelikli müdahale araçları	5. Heyelan ve sel alanlarındaki iyileştirme çalışmaları
6. İstanbul’da afet müdahale birimlerinin yaygın olması	6. Acil eylem planının kurum içi uygulamalarının yaygınlaşması
7. Mevcut itfaiye binalarının depreme karşı güçlendirilmiş olması	7. Afet yönetimi konusunda kurum içi-kurum dışı bilinçlendirme çalışmaları
8. Lojistik destek merkezinin varlığı	8. Afet gönüllüğünü artırmaya yönelik teşvik çalışmaları
9. Etkin afet eğitimi verilmesini sağlayacak altyapı	9. Kırsal alanda gönüllü itfaiyeciliğin yaygınlaştırılması
	10. STK, medya ve diğer paydaşlarla ortak çalışmaların etkinleştirilmesi
	11. İtfai olaylara müdahale kapasitesi ve etkinliğinin artırılması
	12. Afetle ilgili konularda iletişim altyapısı
	13. Afet anında kullanılmak üzere alternatif haberleşme kaynakları
	14. Şehir genelinde hidrant sayısının artırılması
	15. Afetlere müdahalede görevli personelin mesleki hastalıklardan korunmasına yönelik çalışmalar

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Afet Yönetimi SWOT Analizi “Zayıf Yönler” incelendiğinde, böyle bir durumda iletişim altyapısının olmadığı, alternatif haberleşme kaynaklarının bulunmadığı, afet yönetimi ile ilgili birimler arasında koordinasyon eksikliklerinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca afetlere müdahalede görevli personelin mesleki hastalıklardan korunmasına yönelik çalışmaların da yetersiz olduğu görülmektedir.

Afet Yönetimi SWOT Analizi “Tehditler” kısmına bakıldığında zaman kentin plansız büyümesinin ve nüfus yoğunluğunun temel tehditleri oluşturduğu görülmektedir. Aynı zamanda deprem riskinin bulunmasına rağmen sanayileşme İstanbul’da

yapılanmış bulunmaktadır. Bu maddelerden anlaşılabilceği üzere problemin kaynağı çok eski ve derine dayanmaktadır. Dolayısıyla, kamu binalarının güçlendirilmesi, sığınakların yapılması ve halkın her türlü afet durumuna ilişkin bilinçlendirilmesine çalışılması büyük önem arz etmektedir.

Tablo 16 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Afet riskinin ve etkilerinin azaltılmasına yönelik mevzuat	1. Farklı kurum ve kuruluşlar altında yapılanan kent afet müdahale birimlerinin görev, yetki ve sorumluluk alanları ile ilgili sorunlar
2. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Kanununun yasalaşmış olması	2. Afete müdahale sırasında kullanılabilecek bilgilerin ilgili birimler tarafından paylaşılmasında karşılaşılan zorluklar
3. Kentsel Dönüşüm Kanununun TBMM gündeminde olması	3. İstanbul’a ilişkin afet riskinin oluşturacağı zarar azaltıcı nitelikteki uygulamalar konusunda mevzuattaki yaptırımların net olmaması
4. Yeni Kat Mülkiyeti Kanunu	4. Afet bilincinin yaygınlaşması konusundaki çalışmalara karşı kamu kurumlarının ilgi eksikliği
5. Afet/deprem riski konusundaki farkındalık artışı	5. Kent sakinlerinin afet anına ilişkin uygulamalara yönelik bilgi ve bilinç seviyesinin yeterli olmaması
6. Kentin bazı bölgelerinin deprem riski açısından 1. dereceye alınmış olması	6. Kentin kontrolsüz ve plansız büyümüş olması
7. İSKİ, İGDAŞ, İETT, Türk Telekom vb. kurumlarda afete yönelik duyarlılığın artması	7. Kentte doğal ve insan kaynaklı afet riskinin yüksek olması
8. Üniversitelerde afet yönetimine yönelik bölümlerin ve derslerin varlığı	8. Deprem riski taşımaya rağmen sanayinin İstanbul’da yoğun olarak yapılmış olması
9. STK’ların gelişmesi ve yaygınlaşması	9. Tehlikeli kimyasallarla iştilal eden kuruluşların kent geneline dağılmış halde olmaları
10. Doğal afet ve afet risklerine medyanın ilgisi	10. Semt pazarlarının sokak ve caddeleri kapatması
11. Afet yönetimi konusunda uluslararası deneyimlerin paylaşımı konusundaki isteklilik	11. Bazı sokak ve caddelerdeki aydınlatma elemanlarının yangına müdahaleyi zorlaştırması
12. Farklı yapı tekniklerinin gelişmesi	12. Mevcut bina stoğu yaşının yüksek olması
13. Yabancı kaynaklı fonların sağlanabilmesi	13. Depreme karşı binaların güçlendirilmesi konusunda bireysel finansman ihtiyacını karşılayacak bir mekanizmanın olmayışı

Afet Yönetimi SWOT Analizi “Fırsatlar” başlığı altında yer alan, STK’ların gelişmesi ve yaygınlaşması, ayrıca üniversitelerde afet yönetimine ilişkin bölümlerin olması ve derslerin okutulması maddeleri, toplumun bu konularda bilgi edinmesi bakımından önemli gelişimlerdir. Farklı yapı tekniklerinin gelişmesi de diğer önemli bir unsur olmaktadır.

a) Kültür Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi

İstanbul, zengin kültür ve sanat taşınmazları konusunda şanslı illerimizden birisidir. Bu da Kültür Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi’nde ‘Güçlü Yönler’ içerisinde yer

almaktadır. Ayrıca bu başlık altında, köklü şehir tiyatroları geleneğinin varlığına değinilmiştir ancak ne yazık ki İstanbul Devlet Tiyatroları'nda çok uzun zamandır oyun programında güncelleme eksiği bulunmaktadır. Her sezon sahnelenen çoğu oyunun aynı olması, tiyatro izleyicileri açısından üzücüdür. Ancak bu nokta ne zayıf yönlerde ne de tehditlerde yer almamaktadır. Listedeki maddelerin içinde yer alan “sanatla ilgilenen kişi ve grupların gelişmelerine katkı sağlayacak imkanların sunulması” elbette çok önemlidir ancak bunların net olarak adlandırılıp listelenmesi gerekmektedir. Kültürel mirasın korunmasına ilişkin kurumsal bilinç burada “Güçlü Yönler” içersinde yer almakla birlikte, bu konu hakkında da yorum yapılabilmesine imkan sağlayacak bir veri bulunmamaktadır. Geçtiğimiz senelerde haber kanallarında gösterilmiş olan Topkapı Sarayı depo bölümünün kötü koşulları da, bu madde ile çelişen bir durumu gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla “Güçlü Yönler” maddeleri içerisinde yer alan “Kültürel ve tarihi mirasın korunmasına yönelik yeterli teknik donanım ve laboratuvar altyapısı” maddesinin de geçerliliği sorgulanabilir bir haldedir. Bu maddeler içerisinde sadece üniversite ve STK'ların geliştirdikleri işbirlikleri sonucu, sanata maddi ve manevi açıdan destek olunmaktadır.

Aşağıda yer alan “Zayıf Yönler”e bakıldığı zaman sponsorluk destekleri ve işbirlikleri görülmektedir. Günümüzde firmaların, birçok büyük organizasyonu en azından kendi reklamları olması amacıyla desteklemekte olduğu görülmektedir. Yani buradaki maddenin aksine, birçok organizasyonun sponsorlar tarafından destekleniyor değil onlar tarafından gerçekleştiriliyor olduğu durumu mevcuttur. Ayrıca, bunun maddenin yorumlanabilmesi içinde sayısal verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 17: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür Hizmetleri Yönetimi SWOT

Tablosu

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönler
1. Kültür hizmetlerinin büyük çoğunluğunun ücretsiz olarak sunulması 2. Çeşitli kültür ve sanat etkinliği sunan mekânların şehrin genelinde yaygın olması 3. İBB mülkiyetinde çok sayıda taşınmaz kültürel varlığın bulunması ve bunların farklı etkinliklerle halkın kullanımına sunulması	1. Kültürel hizmetlerin sunumu öncesi hedef kitle, yerleşim, sosyal donatı, erişim kolaylığı vb. alanlarda analiz ve planlama çalışmalarının etkinleştirilmesi 2. Kültür ve tabiat varlıklarının korunmasına yönelik faaliyetlerde koordinasyon ve bütüncül anlayış 3. Kültürel mekânların planlanması,

4. Zengin kültür ve sanat arşivine sahip olunması	projelendirilmesi, yapımı ve işletilmesi süreçlerinde ilgili birimler arasında koordinasyon
5. Tarihi Yarımada taşınmaz kültürel varlık envanterinin hazır olması	
6. Köklü şehir tiyatroları geleneği	4. Kültür ve tanıtım hizmet birimleri arasındaki koordinasyon ve hizmetlerin etkin tanıtımı
7. Üniversiteler, ilgili STK'lar ve uzman kişilerle geliştirilen işbirlikleri	5. Kültürel ve tarihi mirası koruma konusunda bilinçlendirme çalışmaları
8. Yurt dışındaki etkin, aktif ve kabul görmüş farklı networklere üyelik	6. Kentin kültürel kimliğinin tanımlanması
9. Yurt içi ve yurt dışında farklı kültürel etkinliklere katılım imkânı	7. Eski eser envanterinin tamamlanması
10. Sanatla ilgilenen kişi ve grupların gelişmelerine katkı sağlayacak imkânların sunuluyor olması	8. Yeni yapılan kültürel mekânlarda tarihi dokuya uygunluk ve estetik
11. Kültürel mirasın korunmasına yönelik kurumsal bilinç	9. Sponsorluk desteği ve işbirlikleri
12. Kültürel ve tarihi mirasın korunmasına ve yeni kültürel yapıların geliştirilmesine yönelik hizmetleri yürüten nitelikli teknik kadro	10. AB hibe fonlarının etkin olarak değerlendirilmesi
13. Kültürel ve tarihi mirasın korunmasına yönelik yeterli teknik donanım ve laboratuvar altyapısı	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Yukarıdaki tabloda “Güçlü Yön” olarak belirtilen STK'lar, “Fırsatlar” içerisinde de yer almaktadır. Ancak, İstanbul’un 2010 Kültür Başkenti olmasının halka ne derece ulaşabildiği tartışılabilir bir durumdur. Zira yapılan etkinliklerin yeterli şekilde tanıtımının yapıldığı düşünülmemektedir. Aşağıdaki “Fırsatlar” içerisinde yer alan “İl Özel İdaresinin tarihi çevre koruma projelerine katkısı”nın da ne olduğu tam olarak açıklanmamıştır. Ayrıca, 5366 sayılı yasanın bu konu üzerine ne gibi katkılar sağlayacağına dair bir fikir edinilememektedir. Halka yayınlanan bir raporun anlaşılabilir yalınlıkta olması ve sürekli başka kaynaklara dönmeyi ya da kanunları açıp incelemeyi gerektirecek şekilde düzenlenmemesi gerekmektedir.

Tablo 17 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Sivil toplum bilincinin güçlenmesi ve çeşitli STK'ların varlığı	1. Müzeler, kütüphaneler ve bazı kültür mekanlarının farklı otoritelerin sorumluluğunda olması
2. Eğitimli genç nüfus	2. Eski eser projelerinin Koruma Kurullarındaki onay sürecinin uzun olması
3. İstanbul’un UNESCO dünya kültür mirası listesinde yer alması	3. Koruma uygulama projelerine yönelik ticari yaklaşım
4. İstanbul’un 2010 Kültür Başkenti olması	4. Göçün neden olduğu olumsuzluklar
5. İstanbul’un zengin kültürel mirası	5. Yabancı kaynaklı bazı kültür endüstrilerinin
6. İstanbul’un coğrafi konumu	

7. 5366 sayılı yasa	yerel kültürel değerlere olumsuz etkisi
8. AB uyum süreci	6. Ekonomik kriz
9. İl Özel İdaresinin tarihi çevre koruma projelerine katkısı	
10. Eski eserlerin korunmasında sponsorluğun teşviki	
11. AB hibe fonları	

Tehditler başlığının altındaki maddelere bakıldığı zaman yukarıdaki birçok başlıkta karşılaşılan sorunlardan farklı bir madde göze çarpmamaktadır. Burada da kalabalık nüfus, ekonomik sorunlar, bürokratik engeller temel tehditleri oluşturmaktadır.

b) Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi SWOT Analizi

**Tablo 18: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi
SWOT Tablosu**

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Zabıta teşkilatının değişen koşullara ve yeni uygulamalara hızlı adaptasyon kabiliyeti	1. Denetlenecek işyeri envanterinin tamamlanması
2. Mevzuata ve mevzuattaki değişikliklere uyuma yönelik eğitimlerin etkin olarak uygulanması	2. Ortak bir yazılım olmaması nedeniyle denetim faaliyetleri ve sonuçlarının ayrı ayrı ortamlarda izleniyor olması
3. Kent ve toplum düzenine yönelik vatandaş şikâyetlerinin ve taleplerinin etkin ve hızlı değerlendirilerek sonuçlandırılması	3. Farklı birimlerin denetim faaliyetlerinin bütünleşik olarak ele alınması
4. Gayri sıhhi ve sıhhi müesseselerin denetim sonuçlarının ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşarak beklenen standartların oluşmasına katkı sağlanması	4. Zabıta personelinin eğitim seviyesinin yükseltilmesi
5. Gayri sıhhi ve sıhhi müesseselerin denetlenmesinde yetişmiş teknik personel, teknolojik ekipman ve araç gerece sahip olunması	5. Denetim yapan personel sayısının yetersiz olması
6. Gayri sıhhi ve sıhhi müesseselerin denetlenmesinde coğrafi bilgi sistemlerinin etkin şekilde kullanılması	6. Denetim hizmetleri içerisinde farklı personel ücret rejimlerinin uygulanması
7. Kentsel donatı uygulamalarına yönelik başvuruların hızlı bir şekilde karşılanması	7. Ruhsatlandırma konusunda bürokratik işlemlerin sürelerinin uzunluğu
8. Kaçak hafriyat ve inşaat atıklarının dökümünün takibinde teknolojik altyapının kullanılması	8. Kentsel donatı uygulama başvurularının e-belediye uygulamaları ile entegrasyonu
9. Gürültü denetimlerinin nitelikli personel ve teknoloji destekli altyapı ile yürütülüyor olması	9. Şehir şantiyeciliğine ilişkin standart ve uygulamalar
10. Deniz denetimlerinin nitelikli personel ve	10. Su ürünleri halinin coğrafi konumunun uygun olmaması
	11. Su Ürünleri Hali müzayedesinin elektronik ortamda yapılmaması
	12. Kent ve toplum düzenine ilişkin AB mevzuatı konusunda bilgi ve farkındalık
	13. Kent ve toplum düzenine ilişkin belediye

teknolojik destekli ekipman ile yürütülüyor olması	hizmetlerinin tanıtımı
11. Toplu ulaşım araçlarının envanterinin güncel ve etkin olarak izlenmesi	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

c) İstanbul Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analiz

Tablo 19: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Mali kaynakların kontrol ve denetim yapısının güçlü olması 2. İBB'nin sahip olduğu gayrimenkul portföyünün zenginliği ve çeşitliliği 3. Gayrimenkul satış ve kiralama işlemlerinin şeffaf ve rekabete açık bir ortamda gerçekleştirilmesi 4. Emlak gelirleri tahsilat oranının yüksek olması 5. İBB'nin finans kuruluşları nezdindeki kredibilitesi 6. 775 sayılı kanun kapsamındaki mesken fonunun konuyla ilgili alanlarda etkin kullanılması 7. Teknolojinin etkin kullanımı 8. Geniş bant ortak haberleşme altyapısı 9. İl seviyesinde ölçeklenebilir güçlü coğrafi bilgi sistemi 10. IP telefon altyapısı 11. Güçlü bilgi iletişim ağı 12. Fiziki şartlar ve teknolojik açıdan gelişmiş güçlü bir veri merkezi 13. Teknoloji destekli kurumsal arşiv yönetim sisteminin bulunması 14. Kurum faaliyetlerinin tarihsel gelişimini izleme imkanı sağlayan görsel arşiv 15. Satın alma süreçlerinin ve süreçlerde kullanılan belgelerin tanımlı olması 16. Teknoloji destekli araç filo takip sisteminin bulunması 17. Güvenlik kameralarının etkin kullanımı 18. Otomasyon destekli lojistik merkezi 19. Belediye mali yönetimi konusunda mevzuata hakimiyet 20. Yazılım geliştirme kabiliyeti 21. Personel temininde alternatif yöntemlerin	1. Bütçe ile yatırım programı arasında entegrasyon 1. Kamulaştırma giderlerinin yüksek olması 2. Kamulaştırma bütçesinin yetersiz olması 3. Gelirlerin TL olarak, borçlanmanın bir kısmının yabancı para birimi ile yapılmakta olması 4. Ecri misil gelirlerinin tahsilâtında yaşanan sıkıntı 5. Giderlerin karşılanmasına yönelik dış kaynak kullanma ihtiyacının artma eğilimi 6. Bazı hizmet binalarının etkin ve verimli çalışmaya izin verecek yapıda ve yerlerde bulunmaması 7. Arşiv ortamının ihtiyaçları karşılayacak niteliklere kavuşturulması 8. Anadolu yakasında lojistik merkezin olmaması 9. Kurumun iletişimine ilişkin standartlar ve uygulamalar 10. Hizmetlerin tanıtımı ve bilgilendirilmesine yönelik faaliyetler 11. Kamulaştırma ve proje uygulama süreçlerinin uyumlaştırılması 12. Proje yönetiminde etkinliğin ve verimliliğin artırılması 13. Kent sakinlerinden gelen taleplere ilişkin birimler arası koordinasyon 14. Farklı hiyerarşik kademelerde ihtiyaç duyulan bilgi ve verilerin, analiz edilerek etkin ve verimli olarak zamanında kullanımını sağlayacak bütünlük bir yönetim bilgi sistemi 15. AB ilişkileri konusunda yurt dışı kuruluşlarla iletişim ve koordinasyon 16. AB uyum çalışmalarının yaygınlaşmasına yönelik kurum içi işbirliği ve iletişim 17. İzleme-değerlendirme faaliyetlerinin etkinleştirilmesi 18. Birimlerin ve çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinleştirilmesi 19. Kalite yönetimi çalışmaları 20. Çalışan görüş ve öneri sistemi

kullanılabilmesi (hizmet ihalesi yoluyla personel alabilme)	
22. Performans değerlendirme sisteminin olması	
23. AB proje hazırlama sürecinde elde edilen deneyimler	
24. Satın alma işlemini yürüten personelin tecrübeli, mevzuata hâkim, farklı uzmanlıklarda ve güvenilir olması	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

İBB'nin yayınladığı 2010 - 2014 Stratejik Planlama Raporunda yer alan İBB'nin Genel Yönetim SWOT Analizine göre “Güçlü Yön” olarak belediyenin mali yapısı ve bu yönde kullanılan kaynaklar, kurumun genelinde yaygın şekilde kullanılan teknoloji ve teknolojik altyapı belirtilmiştir. Aynı raporda “Zayıf Yön” olarak çeşitli alanlar için yapılması gereken harcamaların çok yüksek olması ve bunlara yeterince bütçe ayıramaması belirtilmiştir.

Tablo 19 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Kamulaştırma kanununun sağladığı yetki	1. Kurların artma riski
2. 775 sayılı Kanundan kaynaklanan “mesken fonunun” varlığı	2. Kamulaştırma konusunda İBB aleyhine açılan davalar
3. 5393 sayılı kanununun 15. maddesi gereğince belediye mülklerinin devlet malı kabul edilmesi konusundaki düzenleme	3. Kentsel dönüşüm projelerinin uygulanması öngörülen bölgelerin sosyoekonomik yapı çeşitliliğinden kaynaklanan farklı beklentiler
4. Yatırımlarda devlet teşviklerinden yararlanabilme imkanı	4. İç göç ve artan nüfus
5. Ülkeler arası özel ticari anlaşmalar	5. Kamulaştırma alanında hukuki süreçlerin uzun olması
6. Uygun maliyetli uluslararası krediler	6. Dava ve icra takip süreçlerinde cevap verme ve itiraz etme sürelerinin kısa olması
7. Uluslararası yatırımcıların Türkiye ve İstanbul’a olan ilgisinin artarak devam etmesi	7. İmar affı 1 kanunlarının uygulanmasıyla ilgili nihai bir sürenin öngörülmemiş olması
8. Özel sektör ve kamu sektörü işbirliği sağlanarak, gayrimenkul ve kamu yatırımlarının hayata geçirilebilmesi	8. İşgallerin çok katlı yapılar ve çok sayıda kullanıcıya dönüşmüş olması
9. Büyük çaplı yatırımların merkezi bütçe imkanlarıyla gerçekleştirilmesi yönündeki eğilim	9. Satın alma mevzuatında sık yaşanan değişiklikler
10. Düşük yoğunluklu gecekondulu bölgelerinin mali yönden hayata geçirilebilir kentsel dönüşüm projeleri gerçekleştirilmesine imkan vermesi	10. İhale mevzuatında karmaşık nitelikteki düzenlemeler
11. Teknoloji alanındaki yoğun rekabet	11. Kamu ihale kurumunun aynı konulardaki farklı kararları
12. 5018 sayılı yasa ile öngörülen stratejik yönetim anlayış ve uygulamalarının yaygınlaşması	12. AB müktesebatıyla Türk Hukuk mevzuatının uyum sürecinde yaşanan sorunlar
	13. AB uyum sürecinde yürürlüğe giren Türk mevzuatının uygulama iradesinin

13. 5018 sayılı yasanın öngördüğü iç kontrol sistemine yönelik çalışmalar	somutlaştırılmaması
14. Kurumda uygulanmaya başlanan iç denetimin, standartları tanımlı olan, uluslararası alanda kabul görmüş bir sistem olması	14. AB müktesebatı ile ilgili sürdürülen uyum yasalarında kamu kurumları arasındaki koordinasyon eksikliği
15. Vatandaşın belediye hizmetleri ile ilgili beklentilerinin sürekli gelişmesi	15. Türkiye-AB ilişkileri sürecinde gecikmeler ve süreçteki duraksamalar
16. Bilgi edinme yasası	16. Kurum bilişim sistemlerinin saldırılara maruz kalma ihtimali
17. E-devlet uygulama strateji belgesi	17. Bilişim teknolojileri sektöründeki şirket birleşmeleri
18. E-devlet uygulamaları kapsamındaki bilgilerin kamu kurumları arasında paylaşımına yönelik eğilim	18. Vatandaşın İBB'nin sorumluluk alanını olandan daha büyük görmesi şeklindeki yanlış algısı
19. 5651 sayılı internetin kullanımı yasası	19. Personel istihdamı ihtiyacının farklı mevzuat hükümlerine göre karşılanıyor olması
20. İnternet kullanımının hayatın her alanına girmesi	20. Hizmet alımı yöntemiyle karşılanan personelin sürekliliğin sağlanamaması
21. Bilgi teknolojilerinin kullanım oranlarının artıyor olması	21. Merkezi yerleştirme ile temin edilen personelden bir kısmının asaletini aldıktan sonra ayrılma eğilimi
22. Web ve mobil teknoloji çözümlerinin yaygınlaşması	22. Değişik mevzuat hükümlerine göre istihdam edilen farklı statülerdeki personelin özlük haklarındaki farklılıklar
23. AB 7. çerçeve program ve hibe fonları	
24. AB ve Bölgesel İşbirlikleri kapsamındaki projeler	
25. İstanbul'da adliyelerin birleştirilmesinin kurumun hukuk süreçleri yönetimine olumlu yansıtacak olması	
26. 5018 sayılı yasanın getirdiği performans programı	
27. Kamu personel rejimine yönelik kanun tasarısı	
28. 5393 sayılı Belediye Kanununda sözleşmeli personel istihdamına yönelik düzenleme	
29. İnsan kaynakları yönetimi alanında personel niteliklerini geliştirmeye yönelik alternatif imkanlar	
30. Personel istihdamı ihtiyacının farklı mevzuat hükümlerine göre karşılanıyor olması	
31. Kısmi zamanlı ve esnek çalışma konusundaki yasal düzenleme çalışmaları	
32. Kardeş şehir belediyeleriyle işbirliği	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

Yapılan S.W.O.T Analizinde “Fırsatlar” başlığı altında en çok dikkati çeken maddeler, özel ve kamu sektörlerini iş birliği sonucu elde edilebilecek kazançlar, yasal düzenlemelerin mali yapı üzerinde oluşturacak olduğu olumlu etkiler ve çeşitli

dış kaynaklardan elde edilmesi beklenen gelir ve fonlar olmaktadır. Bununla birlikte web ve mobil uygulamaları ve teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve birçok alanda uygulamaya konulması İBB açısından fırsat olarak gösterilmektedir.

Çeşitli hukuki süreçlerin olması gerekenden fazla zaman alması, ekonomideki istikrarsızlık, AB uyum sürecinde yaşanan sıkıntılar İBB'nin SWOT Analizi ile ilgili tehditlerini oluşturmaktadır.

d) İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapıda S.W.O.T. Analizi

Tablo 20: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapıda S.W.O.T. Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Örgütlenmede “kontrol alanı”nın optimum düzeyde olması.	1. Çok kademeli dikey hiyerarşik yapı.
2. 1988 yılı sonrasına ait personelin tüm özlük bilgileri ile 2000 yılından itibaren personel özlük veritabanı ve tüm personel hareketlerinin düzenli olarak tutulmuş olması.	2. Farklı statülerdeki personelin ücret ve maaşları arasındaki farkın motivasyonu olumsuz etkilemesi.
3. Yeterli sayıda insan gücünün varlığı.	3. İşçi personel sayısının %72'sinin orta ve üstü yaş grubunda olması
4. Çalışanların tercih edeceği prestijli kurum olma özelliği.	4. Hızlı mevzuat değişikliklerine adaptasyon zorlukları.
5. Çalışanların büyük bir kısmının genç ve orta yaş grubunda olması; kurumda tecrübe ve bilgi birikimi ile dinamizm ve esnekliğin bir arada olmasını sağlaması.	5. Personele yönelik, eğitim, seminer ve konferanslar için uygun mekân yetersizliği.
6. Çalışanların %27'sinin ön lisans ve üstü eğitim almış olması (Memurların %40'tan, sözleşmeli personelin %60'tan fazlasının ön lisans ve üstü eğitime sahip olması).	6. Önceki dönem yönetimlerinden kalan önemli düzeyde kredi borç yükleri.
7. Sözleşmeli personel istihdamının, yaş ortalamasını düşürmesi, eğitim düzeyini artırması ve kuruma kısmi bir dinamizm sağlanması.	7. Belediyenin çeşitli kamu kuruluşlarında kirada bulunan gayrimenkullerin kira tahsilatında sorunlar yaşanması
8. Çalışanların İstanbul halkına hizmet sunma konusundaki duyarlılıkları.	8. Mevcut web sitesinin kurumsal kimlik taşıyor olmasından dolayı sitedeki her şey resmi veri niteliği taşımakta ve bu durumun sitenin esnek olmasına imkan vermemesi.
9. Çalışanlar arasındaki iş arkadaşlığının iyi olması.	9. İhale mevzuatı gereği mal ve hizmet alım işlemlerinde kırtasiyeciliğin artması ve hizmetlerin gecikmesi.
10. Güçlü bir mali yapıya sahip olunması.	10. İdari işleri yürütmekle görevli birimlerin fiziksel yerleşimlerinin coğrafi olarak çok yaygın ve dağınık oluşu.
11. Bütçe gerçekleştirme oranlarının yüksek olması	11. İç piyasada bulunmayan araçların yüksek maliyetlerine rağmen satın alınmak zorunda kalınması.
12. Gerekli hallerde yatırım ve istimlak gibi işlerin tamamlanabilmesi için son yıllarda genel bütçeden destek alınabilmesi.	12. Yaşlı ve ağır iş yükü altında çalışan araçların bakım maliyetlerinin yüksek olması ve kısa sürede verimlilikten düşmeleri.
13. CAD formatında üretilen verilerin GIS formatına dönüştürülerek düzenli ve kontrollü	13. Binaların sunulan hizmete yönelik

dağıtımının sağlanması.	planlanmamış ve inşa edilmemiş olması, ayrıca binalarda kişi başına düşen alanın yetersiz olması.
14. Mobil sistemlerden, sabit çalışma yerlerine kadar tüm noktaları içeren merkezi bir veri tabanının kullanılması.	14. Büyükşehir Belediyesi birimlerinin mekansal anlamda birbirinden uzak noktalarda konumlanmış olması.
15. Özellikle sistem destek ve yazılım geliştirmede tecrübeli ve uzman personele sahip olmak.	
16. Dünya standartlarında yazılımların kullanılması.	
17. Kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek.	
18. Yazılmış sistemler arasında bütünlüğü sağlamak ve birimlerin kendi kullandıkları sistemler arasında veri akışını düzenlemek amacıyla yapılan yoğun çalışmalar.	
19. Coğrafi Bilgi Sistemlerinin (GIS) etkin kullanımı.	
20. İhtiyaç duyulan bazı yazılımların kurum bünyesinde geliştirilmesi	
21. Gelişmiş teknoloji ve modern güvenlik donanımına sahip olmak ve gelişen teknolojinin sürekli takibi.	
22. Belediye mülklerinden ve bunlardan elde edilen gelirlerde son yıllarda artış sağlanması.	
23. Kiralama yoluyla araç alımlarının hizmet maliyetlerini düşürmesi.	
24. Fiziksel altyapı ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde güçlü mali yapıya sahip olunması.	
25. Amortisman payı yüksek olan araçların süresinde hizmet dışı bırakılarak araç istihdamında verimliliğin sağlanması.	
26. Çalışanların fiziksel kaynaklara ilişkin memnuniyet düzeyinin yüksekliği.	
27. Mevcut binaların fiziksel koşullarının uygun olması ve istismak yoluyla gerekli olan yerlere bina inşasının kolaylıkla yapılabilmesi.	
28. Bütçe içerisinde Personel gideri oranının düşük olması.	
29. Hizmet satın alma yoluyla temizlik ve bakım onarım hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi.	
30. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin konularında uzman iştirakleri aracılığıyla piyasaya dönük yüksek kalitede hizmet üretiyor olması.	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

İBB personelinin yeterli sayıda olması, eğitilmiş olması, mali yapının güçlü olması, gelişmiş teknoloji ve yazılımların kullanılmasına önem verilmesi, çalışan personelin

memnuniyet seviyesinin yüksek olması İBB'nin Kurumsal Yapı SWOT Analizi'nin güçlü yanlarını oluşturmaktadır.

Belediye birimlerinin birbirlerinden uzak noktalarda bulunması, önceki dönemlerden devralınan borçlar, dikey hiyerarşik yapı İBB'nin Kurumsal Yapı SWOT Analizi'nin zayıf yönlerinin vurgulanması gereken noktalarını oluşturmaktadır.

Tablo 20 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Avrupa Birliği'nin getirdiği yeni bakış açısı.	1. İstanbul'a yönelen göç.
2. Desantralizasyon anlayışının varlığı.	2. Kentin uzun dönemli su ihtiyacını karşılayamaya yönelik yakın çevresindeki su kaynağı potansiyelinin yetersizliği.
3. Teknolojinin hızla gelişmesi ve hayatı kolaylaştırması.	3. İstanbul'un, gelecek yıllarda sosyal ilişkiler sistemi açısından bazı sorunlar yaşama ihtimalinin bulunması.
4. İstanbul'un bir dünya kenti olarak öneminin artması.	4. İstanbul'un sahip olduğu afet riskleri.
5. İstanbul'un sahip olduğu kültür ve turizm potansiyeli.	5. Kamu yönetiminin yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan uyum sorunları.
6. İstanbul'un bir finans merkezi olmaya dönük yatırımların fazlalığı.	6. Deprem vb. olağanüstü durumların etkisiyle, gayrimenkul fiyatlarının spekülasyonlara açık durumda kalması.
7. Açık kaynak kodlu GIS yazılımlarının yeni ortaya çıkması ve yaygınlaşması.	7. Anayasanın 46. maddesindeki kamulaştırma ile ilgili hükmün yürürlükten kaldırılması ile geçmişte kapanan davaların yeniden gündeme gelmesi.
8. Köy hizmetlerinin kapasite ve yetkilerinin İstanbul Büyükşehir Belediyesine devredilmesi.	8. Bazı kamu kurumlarıdaki veri güvenliğinin yeterince sağlanamaması.
9. Hükümet tarafından kamu mali yönetim reform çalışmaları ile Belediye Kanunlarının tamamlanması ve belediyelere verilen yetki ve imkânların genişliği.	9. Dış kurumlarla veri paylaşımının mevzuat engelleri sebebiyle etkili bir şekilde yapılamaması.
10. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının yerel yönetimler üzerinde olumlu etkisi.	
11. Kentsel dönüşümün kamuoyunda bir ihtiyaç olarak görülmesi.	
12. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin yetki alanının il sınırları ile örtüşmesi.	

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010-2014

İstanbul'un hızlı gelişen ve değişen bir yapıya sahip olmasının yanında ev sahipliği yaptığı kültürel miraslar ve turizm potansiyeli SWOT Analizindeki "Fırsatlar"ı oluşturmaktadır.

İstanbul'un deprem kuşağı üzerinde yer alması, yüksek oranda göç alması ve çeşitli yasal düzenlemeler ve mevzuatlar ile ilgili sıkıntılar, İBB açısından algılanan "Tehditler"dir.

4.3. İzmir Büyük Şehir Belediyesi'nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular

Bu kısımda İzmir Büyük Şehir Belediyesi'nin genel görünümüne ilişkin tanımlayıcı bulgular açıklanacaktır. Bu bölümde kullanılan veriler İzmir Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan 2006 – 2017 Stratejik Planlama Raporu ve 2010 - 2017 Stratejik Planlama Raporlarından yararlanılarak derlenmiştir.

4.3.1. Örgüt Yapısı

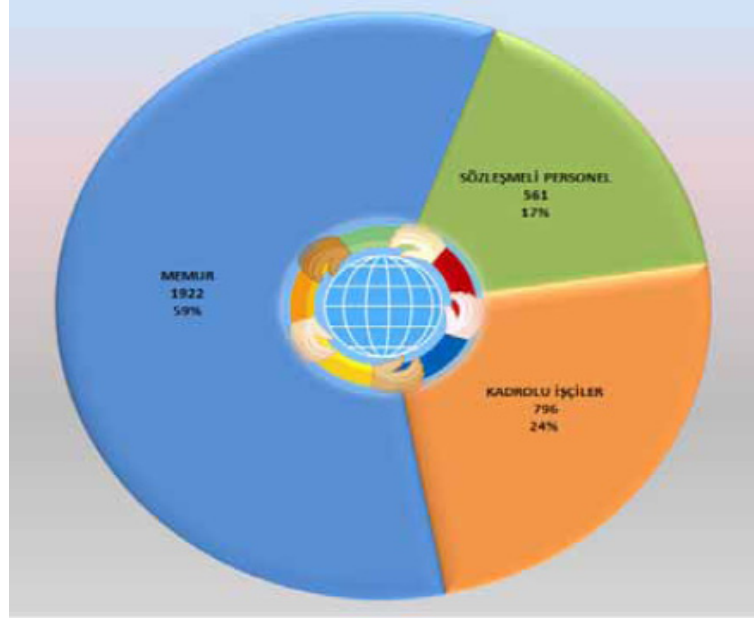
5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 2004 yılında devreye girmesi ile İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne 19 İlçe ve 38 ilk kademe belediyesi dâhil olmuştur. Görev alanlarının genişlemesi ve görevlerin çok sayıda yasal düzenlemelerle ilişkili olması, yasal yetki sorumlulukların belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, stratejik planlama çalışmaları kapsamında; yürürlükte bulunan mevzuattan hareket edilerek; Büyükşehir Belediye Başkanı'nın görevleri, Büyükşehir Belediye Meclisi'nin görevleri, Büyükşehir Belediye Encümeni'nin görevleri, kanunlar ve yönetmelikler dikkate alınarak uygulanmaktadır.

4.3.2. İnsan Kaynakları Yapısı

İzmir Büyük Şehir Belediyesinde Ağustos 2009 itibariyle yapılan personel analizine göre toplam 3279 personel istihdam edilmektedir.

Personeller istihdam şekillerine göre memur, kadrolu işçi, sözleşmeli personel olmak üzere 3 kategoriye ayrılmaktadırlar.

İzmir Büyük Şehir Belediyesinde istihdam edilen 3279 personelden; 1922 kişi memur, 796 kişi kadrolu işçi, 561 kişi sözleşmeli personel olarak görev almaktadır. Yüzdesel olarak incelendiğinde; Personelin %59'u memur, %24'ü işçi,%17'si de sözleşmeli personel olarak görev almaktadır. Personelin istihdam şekillerine göre yüzdesel dağılım aşağıdaki şekilde görülmektedir.

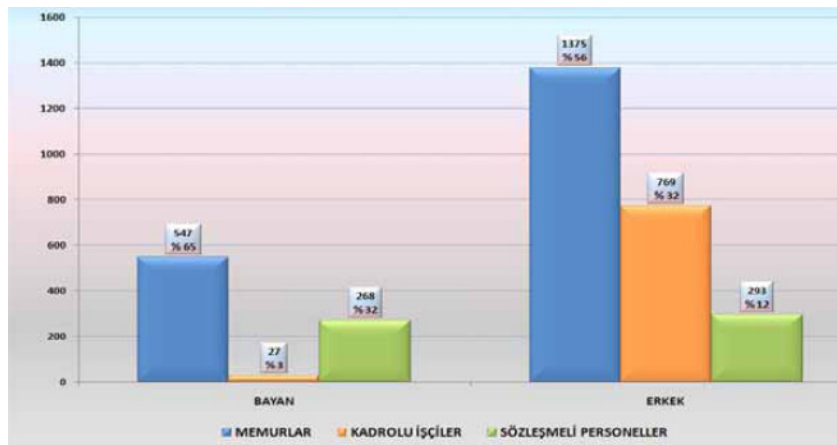


Şekil 9 : İzmir Büyükşehir Belediyesi Personelin İstihdam Şekillerine Göre Dağılımı

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

4.3.3. Cinsiyet Dağılımına Göre İstihdam

İstihdam şekillerine göre personellerin cinsiyet dağılımına bakıldığında, toplam personelin % 74'ü (2437) erkektir. Bu personelin %56'si memur, %32'si kadrolu işçi % 12'si sözleşmeli personeldir. Personelin %26'sı (842) bayandır. Bayan personel sayısının %65' i memur, %3 'u kadrolu işçi, %32'si sözleşmeli personeldir. Personelin cinsiyete göre dağılımı aşağıdaki grafikte görülmektedir.



Şekil 10: İzmir Büyükşehir Belediyesi Personel Cinsiyetine Göre Dağılımı

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan

4.3.4. Eğitim Durumuna Göre İstihdam

İzmir Büyükşehir Belediyesi personelinin eğitim durumu incelendiğinde; memurların büyük bir oranının lisans, lise ve önlisans mezunu; işçilerin ise büyük çoğunluğunun ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Sözleşmeli personellerinde %59'u lisans programlarından mezun olmuştur.

İzmir Büyükşehir Belediyesi personelinin %30'u lisans (4 yıllık üniversite) mezunudur. Üniversite mezunu toplam 997 personelden 638'i memur, 329'u sözleşmeli personel, 30'u işçi olarak görev almaktadır.

İzmir Büyükşehir Belediyesinde istihdam edilen lise mezunu personeller toplam personel sayısının %24'ünü oluşturmaktadır. Lise mezunu toplam 798 personelden 612'si memur, 109'u işçi, 77'si sözleşmeli personel olarak görev almaktadır. Ön lisanstan mezun olan personel sayısı ise toplam personelin %19,2'sine tekabül etmektedir. Önlisans mezunlarından 476 kişi memur, 155 kişi ise sözleşmeli personel olarak görev almaktadır.

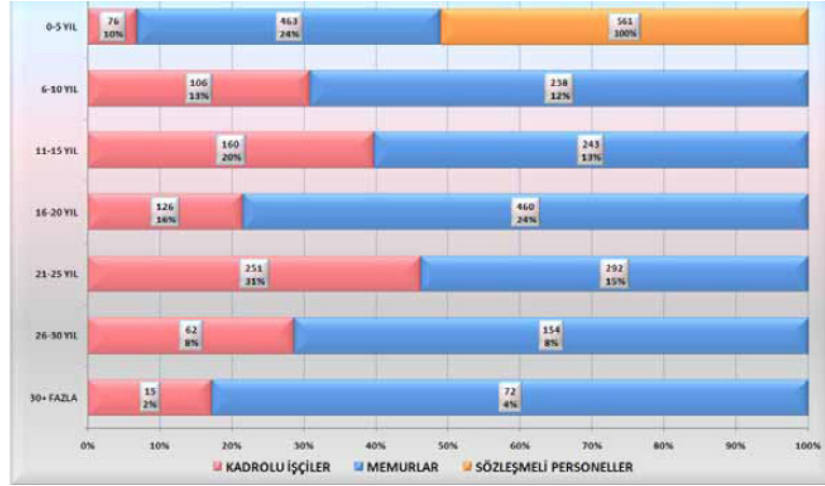
Tablo 21: İzmir Büyükşehir Belediyesi Memur Personelin Hizmet Yılları ve Öğrenim Durumları

	0-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21-25 YIL	26-30 YIL	30+ YIL	TOPLAM
İlkokul			5	17	15	6	8	51
Ortaokul	2	6	10	29	22	28	12	109
Lise	39	155	113	175	74	45	11	612
Önlisans	227	34	33	83	60	30	9	476
Lisans	178	37	79	152	117	44	31	638
Yüksek lisans	17	3	2	4	3	1	1	31
Doktora		3	1		1			5
TOPLAM	463	238	243	460	292	154	72	1922

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

4.3.5. Hizmet Sürelerine Göre İstihdam

İzmir Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hizmet süreleri incelendiğinde; personelin %33,5'inin 5 yıldan az süredir çalıştığı görülmektedir. Toplam 3279 personelden 1100 personel 5 yıl ve 5 yıldan az süredir çalışmaktadır. Bu belediyenin son yıllarda kadrosunu genç personellerle yenilediğini göstermektedir. Personellerin istihdam şekline göre hizmet sürelerini gösteren grafik aşağıdadır.



Şekil 11 : İzmir Büyükşehir Belediyesi Personelinin Hizmet Yılı Açısından Dağılımı

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

Hizmet süresi 0-5 yıl arasında olanlardan sonra %17,8 oranla 16-20 yıl arası (586 personel) ve %16,5’lik oranla 21- 25 yıl arası (543 personel) olan grubun geldiği görülmektedir.

İzmir Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan işçilerin %31’inin hizmet süresinin 21-25 yıl arasında ,%20’sinin hizmet süresinin 11-15 yıl arası olduğu görülmektedir. Memurların hizmet sürelerine bakıldığında 0-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olanların oranlarının %24 olduğu görülmektedir. Sözleşmeli personelin tamamı son 5 yılda görevlerine başlamışlardır.

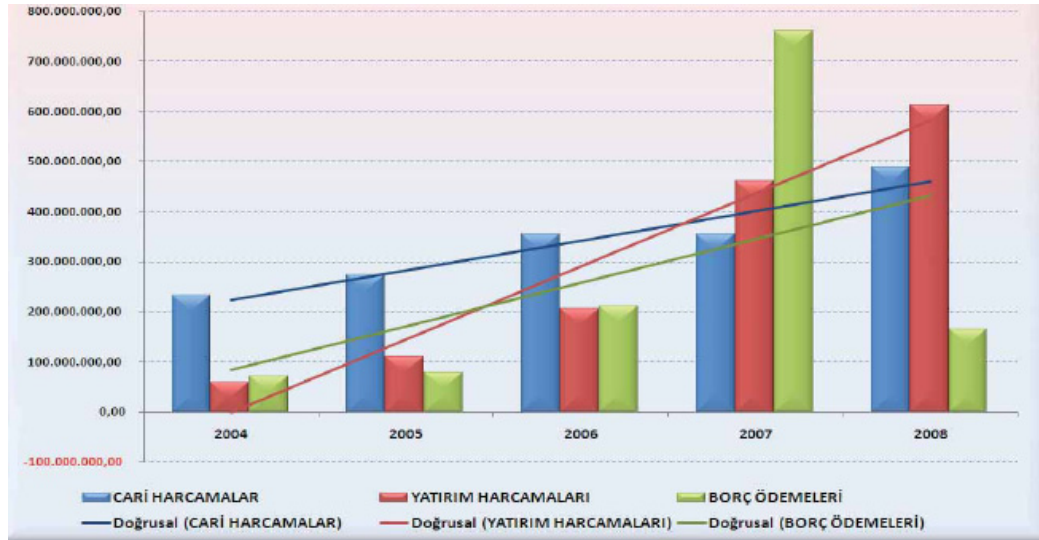
4.3.6. Mali Yapı

İzmir Büyükşehir Belediyesinde başarılı bir mali yönetim sürecini gerçekleştirmek adına kendi denetim sistemini yapılandırma çalışmalarına başlamıştır. Bu doğrultuda, Teftiş Kurulu Baş kanlığı faaliyetlerine devam ederken, buna ek olarak 5018 sayılı kanunla getirilen iç denetim çalışmalarına başlanmış ve İç Denetim Birimleri kurulmuştur. Ayrıca, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde oluşturulan İç Kontrol Şube Müdürlüğü aracılığıyla, Kamu İç Kontrol Standartları Eylem Planı hazırlanmış ve yeni bir sürece geçilmiştir. Yapılan eylem planları ile yönetsel ve kurumsal faaliyetlerde süreçlerin işlerliğine hız kazandırılmış ve iç Kontrol Şube

Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen ön mali kontrol ile de, yapılan işlemlerin güvenilirliği ve şeffaflığı konusunda bir adım daha atılmıştır.

İzmir Büyükşehir Belediyesi olarak karar verme süreçlerini güçlendirmek, mali saydamlık ve hesap verilebilirliği arttırmak amacıyla uygulamaya konulan stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve tahakkuk esaslı muhasebe uygulamaları devam etmektedir. Her yıl Mayıs ayında bütçe hazırlıklarına başlanmakta ve bütçe, stratejik planlama çerçevesinde zorunlu cari harcama kalemleri, öncelikli yatırım ve transferleri temel alınarak hazırlanmaktadır. Yönetimin çok yıllık harcama bütçesi kapsamında yer alan sermaye yatırım program hedefleri, küresel ekonomik krizin yol açtığı zorlayıcı gelir beklentileri de dikkate alınarak en üst seviyede oluşturulmuştur. Bütçe teklifleri 2010, 2011, 2012 yılları için 5018 sayılı kanunun 15, 16, 17 ve 18.maddelerine uygun olarak çok yıllık bütçeleme anlayışı ile uyumlu bir şekilde hazırlanmakta ve yönetilebilir borçlanma pozisyonuyla uygunluk içindeki sürdürülebilirliği, iyi bir bütçe performans ile desteklenmiş olmaktadır.

İzmir Büyükşehir Belediye Meclisi tarafından alınan; Belediye gelirlerine yönelik tarife oranlarının, mevzuatta belirlenen aralığın asgari seviyesinde olması kararı, vergi tahsilatındaki artırımlı etkinlikle, belediye vergi gelirlerinde herhangi bir azalma yaratmamıştır. Vergi tahsilatlarının ve etkinliğinin arttırılmasına yönelik olarak, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı Gelirler Şube Müdürlüğü bünyesinde Tahakkuk, Tahsilat ve Takip Yoklama servislerinin organizasyon yapısı güçlendirilmiş ve denetim çalışmaları arttırılarak devam etmiştir.



Şekil 12 : 2004-2008 Mali Yılları Cari Yatırım Harcamaları ve Borç Ödemeleri Grafiği

Kaynak : İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

Hazine Müsteşarlığı ile 08.02.2007 tarihinde yapılan uzlaşma sonucu geçmişten gelen mali borçlar yapılandırılmış olup; bu tarih itibariyle borçlar vadelerinde düzenli olarak ödenmiş böylece yapılandırılmış olan borç stoğunda önemli derecede azalma görülmüştür.

Tablo 22: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2004- 2009 Mali Yılları Arası Karşılaştırmalı Bütçe Geliri + Borçlanma Tablosu

YILLAR	BÜTÇE İLE TAHMİN EDİLEN NET GELİR+ BORÇLANMA	NET BÜTÇE GELİRİ	5 YILLIK TOPLAM İÇİNDE %	BORÇLANMA	NET BÜTÇE GELİRİ+ BORÇLANMA	5 YILLIK TOPLAM İÇİNDE %	GERÇ. %
2004	631.844.001,00	393.501.652,00	9,95		393.501.652,00	8,88	62,28
2005	720.000.000,00	559.408.135,07	14,14		559.408.135,07	12,62	77,70
2006	1.105.000.000,00	702.748.141,57	17,76		702.748.141,57	15,85	63,60
2007	1.537.420.000,00	1.283.985.774,30	32,45	154.775.000,00	1.438.760.774,30	32,45	93,58
2008	1.830.200.000,00	1.016.830.914,05	25,70	321.883.689,45	1.338.714.603,51	30,20	73,15
5 YILLIK TOPLAM	5.824.464.001,00	3.956.474.516,99	100,00	476.658.689,46	4.433.133.306,45	100,00	76,21
2009	2.322.650.000,00						

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

**Tablo 23: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2004- 2009 Mali Yılları Arası
Karşılaştırmalı Bütçe Gideri + Borç Ödemeleri**

YILLAR	BÜTÇE İLE VERİLEN ÖDENEK+ ÖNGÖRÜLEN BORÇ ÖDEME	BÜTÇE GİDERİ	5 YILLIK TOPLAM İÇİNDE %	ÖDENEN MALİ BORÇLAR	5 YILLIK TOPLAM İÇİNDE %	BÜTÇE GİDERİ +ÖDENEN MALİ BORÇLAR	5 YILLIK TOPLAM İÇİNDE %	GERÇ. %
2004	631.844.001,00	293.680.605,53	9,30	72.887.820,86	5,64	366.568.426,39	8,23	58,02
2005	720.000.000,00	385.913.080,60	12,22	79.380.347,69	6,14	465.293.428,29	10,45	64,62
2006	1.105.000.000,00	561.325.011,35	17,77	212.015.897,56	16,40	773.340.908,91	17,37	69,99
2007	1.537.420.000,00	815.297.458,49	25,81	761.789.912,60	58,93	1.577.087.371,09	35,43	102,58
2008	1.830.200.000,00	1.102.611.825,76	34,91	166.677.014,82	12,89	1.269.288.840,58	28,51	69,35
5 YILLIK TOPLAM	5.824.464.001,00	3.158.827.981,73	100,00	1.292.750.993,53	100,00	4.451.578.975,26	100,00	76,43
2009	2.322.650.000,00							

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

4.3.7. S.W.O.T Analizi Kapsam Ve Yöntem

Değişen ve gelişen kamu yönetimi anlayışının en önemli unsurlarından bir olan katılımcılık, hizmet faaliyetlerin ilgili tüm taraflarla koordinasyonlu olarak geliştirilmesini ve sürdürülebilir kılınmasını öngörmektedir. İzmir Büyükşehir Belediyesi hizmet ve/veya faaliyet üretiminde ilgisi olan kurumu doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen veya etkilenen kişi, grup ya da kurumları paydaş olarak tanımlamaktadır.

Stratejik planlamanın kent genelinde sahiplenilmesini sağlamak için etkileşim içinde olduğu tüm tarafların görüş ve önerilerini dikkate alarak katılımcı bir şekilde Paydaş Analizi yapılmıştır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde olduğu gibi S.W.O.T çalışması kurum genelinde tüm hizmet birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiş olup ana hizmet alanları ve genel yönetim birimleri olarak iki kademeli yürütülen SWOT çalışmaları, her bir SWOT çalışma grubunun oluşturulmasından sonra farklı kurumsal kademedeki temsilcilerin katıldığı çalıştaylarla hizmet alanları bazında gerçekleştirilmiştir. Buna göre İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin kurum süreç modeli esas alınarak;

- İmar Yönetimi
- Ulaşım Hizmetleri Yönetimi
- Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi
- Sağlık Hizmetleri Yönetimi
- Çevre Yönetimi

- Kültür Hizmetleri Yönetimi
- Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi
- Afet Yönetimi
- Genel Yönetim
- Kurumsal Yapı

Alanlarında ayrı ayrı çalıştaylar gerçekleştirilmiş ve çalışma  ıktıları katılımcılarla paylaşılarak geribildirimler alınmış ve SWOT tabloları hazırlanmıştır.

a) İmar Yönetimi SWOT Analizi

Tablo 24: İzmir Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. 5216 sayılı Yasa'nın imar ve planlama işlerinde koordinasyonu ve denetimi daha sağlıklı hale getirmesi. 2. Kentsel dönüşüm projeleri için fon desteğinin sağlanabilmesi. 3. İzmir'de bulunan üniversitelerin imar, planlama, kentsel koruma ve tasarım konularında kurumumuza destek vermesi. 4. Kentlinin imar uygulamaları konusunda bilinçli olması. 5. Kentin kültürel ve tarihsel zenginliklere sahip olması. 6. İklim yapısının çalışma koşullarına uygunluğu. 7. İzmir'in liman kenti olması.	1. Birden fazla kurumun, plan yapma yetkisine sahip olmasından dolayı yaşanan karışıklık. 2. İmar ve planlama konularında, ilçe belediyelerinin denetlenebilmesi için yaptırım sağlayacak yasal platformların tam olarak var olmaması. 3. İzmir'in yoğun göç alan bir şehir olması. 4. 5216 sayılı yasa gereği onanmak üzere kurumumuza iletilen 1/1000 �l�ekli Uygulama İmar Planları ve Kararlarının, üç ay içerisinde değerlendirilmesi zorunluluğu sebebi ile sürenin kısıtlı olması. 5. şehrin engebeli coğrafi yapısı.
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kentsel Dönüşüm projelerinin yapılıyor olması, pilot bölge uygulamalarında yerinde çözüm ilkesinin uygulanıyor olması. 2. Gerekli kamulaştırma çalışmalarının zamanında yapılması. 3. İzmir'de bulunan tüm tarihi yapıların korunması için restorasyon, restitüsyon ve rölöve çalışmalarının yapılması. 4. 1/25000 �l�ekli İzmir Kentsel Bölge Nazım İmar Planının yapılmış olması.	1. Kaçak yapılaşmayla sonuçlanan denetim yetersizliği. 2. Kentsel dönüşüm projeleri hazırlama ve uygulama süreçlerinin uzun süreli oluşu. 3. Ver i l e r i n aynı ver i tabanına girilmemesinden ötürü, birimler arası uyumsuzluk ve koordinasyon n bozukluğunun olması.

5. İzmir Belediyesi'nin gayrimenkul portföyünün çeşitli ve değerli olması.	
6. Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde 1/5000 ölçekli halihazır haritaların tek seferde dengelenerek yapılıyor olması.	
7. İmar uygulamalarının ilçe belediyeler ile koordineli olarak yürütülmesi	

Kaynak : İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

b) Ulaşım Yönetimi S.WO.T. Analizi

İzmir Belediyesi Ulaşım Yönetimi S.WO.T. Analizini incelendiği zaman, ulaşım ağının geliştirilebilir nitelikte olduğu, bunun ise analizin “Fırsatlar” kısmında yer aldığı görülmektedir. Ancak “Tehditler” ve “Zayıf Yönler”e bakıldığı zaman bürokratik engellerden ötürü istenilen gelişmenin kaydedilemediği anlaşılmaktadır. İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı bu rapor incelendiğinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı rapordaki gibi çelişkiler göze çarpmaktadır. Örneğin, mevzuatın sunduğu olanaklar “Fırsatlar” kısmında yer alırken, mevzuattan kaynaklanan kısıtlamalar “Tehditler” kısmında yer almaktadır. Bu durum kafada soru işaretleri yaratmakla birlikte tam olarak hangi mevzuat ve kısıtlamalar ya da olanakların da ne olduğuna değinilmediği için de, konu üzerinde yorum yapmak ya da anlamak mümkün olmamaktadır. “Fırsatlar” başlığı altında değinilen diğer bir noktada ulaşımındaki teknolojik gelişmelerdir. Ancak neyin bu grubun altında incelendiğine dair bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 25: İzmir Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Ulaşımındaki teknolojik gelişmeler. 2. İzmir'in kıyı kenti olması 3. Kentlinin raylı sistem yatırımlarına destek vermesi. 4. Raylı sistem yatırımlarının geleceğe yönelik talebi karşılaması. 5. Ilıman iklim koşulları. 6. Ulaşım ağının (metro-raylı sistem-deniz Taşımacılığı-karayolu) şehrin konumu gereği gelişebilir olması. 7. Mevzuatın sunduğu olanaklar. 8. Kentimizin, bölgesel ulaşımında stratejik	1. Zemin yapısının olumsuz özelliği. 2. Ulaşım sektörüne yapılan yatırımların maliyetinin yüksek olması. 3. Ulaşım ile ilgili projeleri gerçekleştirme süresinin uzun olması. 4. Her yıl trafiğe çıkan taşıt sayısının artması. 5. Çarpık kentleşme ve gecekondulaşmanın ulaşımı olumsuz etkilemesi. 6. Göç sonucu oluşan kontrolsüz nüfus artışının kent ulaşımına olumsuz etkisi. 7. Artan enerji ihtiyacı ve yükselen enerji maliyetleri.

konuma sahip olması.	8. Mevzuattan kaynaklanan kısıtlamalar. 9. İskelelerin mülkiyet hakkına sahip Olunmaması.
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Alternatif ulaşım türlerinin entegrasyonunun var olması. 2. İzmir Ulaşım Ana Planı'na sahip olunması. 3. Ulaşımında 90 dakika uygulaması. 4. Modern teknik altyapıya sahip olması. 5. Toplu taşımacılıkta deniz ulaşımının kullanılması. 6. Semtlerin yol yapılarına uygun araçlarla, toplu taşıma hizmetinin kentin her noktasına ulaşması 7. Trafik Yönetim Sistemi'nin teknolojik olarak gelişmiş olması. 8. Mevcut otoparkların kentimizin merkezi yerlerinde kurulmuş olması. 9. Kısıtlı kentsel arazilerin rasyonel Kullanılması 10. Trafik güvenliği için gerekli uygulamaların emniyetle işbirliği halinde yerine getirilmesi.	1. Ulaşımında metro ağının geniş olmaması. 2. Raylı sistemin Kamu İhale Kanunu'ndan kaynaklanan itiraz süreçleri sebebiyle planlanan sürede tamamlanamaması. 3. Deniz ulaşımı için kullanılan araçların yaşlı olması. 4. Kent genelinde otopark sayısının yeterli olmaması. 5. Deniz ulaşımını özendirecek ve yaygınlaştıracak projelerin yetersizliği. 6. Kent genelinde bisiklet kullanımına ayrılan yolların yeterli olmaması.

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

İzmir Belediyesi Ulaşım Yönetimi S.W.O.T. Analizinde yer alan “Güçlü Yönler”e bakıldığı zaman toplu taşımacılıkta deniz ulaşımının kullanılması yer almakla birlikte, “Tehdit” başlığı altında iskelelerin mülkiyet hakkına sahip olunmaması gösterilmektedir. Ayrıca “Zayıf Yönler”e bakıldığı zaman, deniz ulaşımını özendirecek ve yaygınlaştıracak projelerin yetersizliğine değinildiği görülmektedir. Mevcut otoparkların kentin merkezi yerlerinde kurulmuş olması “Güçlü Yön” olarak bildirilirken, “Zayıf Yönler” içerisindeki maddelere bakıldığı zaman kent genelinde otopark sayısının yeterli olmadığı vurgulandığı görülmektedir.

c) Kültür, Eğitim, Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi SWOT Analizi

Kültür, Eğitim, Sosyal Hizmet Destekleri\Yönetimi SWOT Analizi incelendiği zaman, kentteki üniversite öğrenci sayısının fazla olması, yani nüfusun genç olması fırsat unsuru olarak gösterilirken, “Tehditler”e bakıldığında, yaş ortalamasının yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Bu da ikileme düşmeye sebep unsurlardandır. “Fırsatlar” başlığı altındaki temel noktaların genel olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin yayınladığı raporla paralellik gösterdiği görülmektedir. Sözü edilen

ortak noktalar ise, İzmir'in kültür ve turizm kenti olması, coğrafi konum açısından kültürel faaliyetleri destekler bir yapıya sahip olması ve köklü bir tarihi ve kültürel birikime sahip olması şeklindedir. Tehdit unsurlarının da yine paralellik gösterdiği görülmektedir. Nüfusun hızlı şekilde artması bu ortak tehditlerin en önemlisidir.

“Güçlü Yönler” içerisinde yer alan maddelere bakıldığında zaman yazılan maddelerin çok yuvarlak ifadeler oldukları görülmektedir. Daha önceki bölümde de belirtildiği üzere, SWOT Analizinde başlıklarla ilgili detaya girilmesini beklenmemektedir, ancak ilgili bölümlerde analizde yer alan maddelerle ilgili detay açıklamaların bulunması raporu daha güvenilir kılacaktır. Örneğin, engellilerin sosyal hayata katılımlarının kolaylaştırılmasına değinilmiş ancak bunun için yapılanlar ilgili kısımda bahsedilmemiş ya da huzur evinde kalan yaşlıların rahat etmesine yönelik çalışmaların olduğu söylenmiş ama bunların ne olduğuna değinilmemiştir. Yine “Güçlü Yönler”inde İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin yayınladığı rapordaki güçlü yönlerle paralellik içerisinde olduğu görülmektedir. Buna göre, eğitim desteklenmekte, sosyal hizmete ihtiyaç duyan kent sahiplerine ulaşılmakta, vatandaşlara meslek edindirme kursları verilmektedir. Ancak iki rapor arasında paralellik gösteren bir nokta daha var ki, o da her iki raporun da detaylarına raporun kendisinden değil, farklı kaynaklardan ulaşılması zorunluluğudur.

Tablo 26: İzmir Büyükşehir Belediyesi Kültür , Eğitim , Sosyal Hizmet Destekleri \ Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Kentlinin sosyal sorumluluk bilincinin, kentin kültürüne ve yaşamına yansımaları. 2. Şehrin, binlerce yıllık tarihi ve kültürel birikim üzerinde kurulmuş olması. 3. İzmir' in kültür ve turizm kenti olması. 4. Ulusal ve uluslararası fuar ve organizasyonlara ev sahipliği yapılması. 5. Kentlinin eğitim seviyesinin ülke Ortalamasının üzerinde olması. 6. Kentte üniversite öğrencisi sayısının fazla olması. 7. Coğrafi konumun kültürel faaliyetleri destekleyici nitelikte olması. 8. İklim koşullarının olumlu etkileri.	1. Yoğun göçlerle meydana gelen kontrolsüz nüfus artışı. 2. Toplumsal sorunlardaki artış. 3. Kültür ve sanat organizasyonlarının maliyetlerinin yüksek olması. 4. Mevzuatın olumsuz etkisi. 5. Kentlinin yaş ortalamasının yüksek olması.

9. Uluslararası havalimanına sahip olunması.	
10. Sivil toplum kuruluşlarının sayıca fazla Olması.	
11. İzmir'in kıyı kenti olması ve 5393 sayılı yasaların vermiş olduğu yetkiler.	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. İhtiyaç sahiplerine sürekli ve düzenli olarak maddi - manevi desteğin sağlanması.	1. Sanatsal ve kültürel etkinlik tanıtımının yetersiz olması
2. İhtiyaç duyan bölgelere yılın her günü aş evi hizmetinin sunulması.	2. Sanat ve kültür merkezlerinin etkin Kullanılmaması.
3. Engellilerin sosyal hayata katılımının kolaylaştırılması.	3. Kent müzesi ve arşivine yönelik yeterli ilgi yaratılamaması
4. Eğitimin ve eğitim kurumlarının desteklenmesi.	4. Kültürel hizmetlere yönelik diğer kurumlarla koordinasyonun yeterince sağlanamaması
5. Kentte farklı kültür ve sanat etkinliklerinin sürekli düzenlenmesi.	5. Meslek edindirme kurslarını bitirenlere iş imkânı sağlanması konusunda ilgili meslek odalarıyla yeterli koordinasyonun sağlanamaması
6. Kültür sanat etkinliklerinin yapıldığı açık ve kapalı alanların yeterli sayıda olması.	6. Huzurevi kapasitemizin talebe cevap verecek yeterlilikte olmaması.
7. Kentin tarihini ve kültürünü yansıtan kent müzesi ve arşivine sahip olunması.	7. Mevcut gömü alanlarının yetersizliği.
8. Meslek edindirme kurslarının aktif olarak çalışması	
9. Huzur evi binasının geniş bir alana kurulmuş olmasıyla huzurevi sakinlerine daha rahat ve kaliteli yaşam imkânı sağlanması.	
10. Mezarlık bilgi sistemine sahip olunması.	
11. Taziye ve defin hizmetleri sunarak kentliye acı gününde destek olunması.	

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

d) Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi

Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizini incelendiği zaman, kuruma ait hastaneleri olması, vizite ücretlerinin uygun olması, teknolojinin sağlık alanında kullanılıyor olmasına önem verilmesi ve sosyal güvencesi olmayan hastalara ücretsiz hizmet verilmesi, “Güçlü Yönler” içerisindeki dikkat çekici noktalardır. Bununla birlikte hastanelerde yoğun bakım ünitelerinin olmaması ve acil servislerin tam teşekküllü olmaması “Zayıf Yön” olarak vurgulanmaktadır. Bunların da ötesinde belli branşlarda doktor sayısı yetersizliği de dikkat çekicidir. Amatör spor kulüplerinin sayıca fazla olması “Fırsatlar” başlığı altında yer almakla birlikte, “Tehditler” başlığı altında spora olan ilginin azlığı yer almaktadır. Daha önce de

bahsedildiği gibi, aynı analizin içerisinde yer alan bu tutarsız noktalar yayınlanan rapora şüpheyle bakılmasına sebep olmaktadır.

Tablo 27 : İzmir Büyükşehir Belediyesi Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Kentin termal kaynaklara sahip olması. 2. Körfezin, su sporlarına olanak sunması 3. Kentin uluslararası spor organizasyonları için cazip bir şehir olması. 4. Amatör spor kulüplerinin sayıca fazla olması. 5. Devlet ve üniversite hastanelerinin ve özel hastanelerin sağlıkla ilgili araştırmalara önem vermesi.	1. Aile hekimliği uygulamasına geçilmesi. 2. Son dönemde artan salgın hastalıklar. 3. Kente yeni spor tesisleri kazandırmak için yeterli alan bulunmaması. 4. Yasal mevzuatın olumsuz etkileri. 5. Spora olan ilginin azlığı.
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kuruma ait hastanenin olması. 2. Sosyal güvencesi olmayan hastaların ücretsiz tedavi edilmesi. 3. Okullarda sağlık taramalarının yapılması. 4. Hastane hizmetinde otomasyona geçilmiş olması 5. Teknolojik tıbbi cihazların var olması. 6. Tahlil ve tetkik sonuçlarının aynı gün içerisinde alınması. 7. İhtiyaç duyulduğunda sağlık hizmetlerinin evlere taşınması. 8. Tedavi ücretlerinin uygun olması. 9. Çok amaçlı spor tesislerinin sayısı 10. Amatör spor kulüplerine destek verilmesi. 11. Yeşil alanlarda kondisyon aletlerinin bulunması. 12. Spor yapmaya erişimi kısıtlı çocuklara ve gençlere imkanlar sunulması. 13. Uluslararası spor organizasyonları düzenleyecek potansiyele sahip olması.	1. Hastanenin acil servisinin tam teşekküllü olmaması. 2. Hastanede yoğun bakım ünitesinin olmaması. 3. Gece nöbetlerinde branş doktorlarının bulunmaması. 4. Özel dal poliklinikleri eksikliği sebebiyle hastane hizmet çeşitliliğinin bulunmaması. 5. Belli branşlardaki hekim sayısının yetersizliği. 6. Spor organizasyonları tanıtımının yetersiz olması.

Kaynak : İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

e) Çevre Yönetimi SWOT Analizi

Çevre Yönetimi SWOT Analizi'nin altında yer alan fırsatlar başlığına bakıldığı zaman İzmir'in liman kenti olması ve jeopolitik konumu, zengin kültürel varlıklara sahip olması, mavi bayraklı plajlarının varlığı, uluslararası havalimanının varlığı gibi önemli noktalar olarak listelenmiştir. Ayrıca Agora, Meryem Ana Evi, Efes Antik Kenti gibi tarihi ve turistik mekânların bölgede bulunması fırsat olarak değerlendirilmekle birlikte Meryem Ana dışında kalan diğer kültürel değerlerin bakım eksikleri bulunuyor olması "Tehdit" ya da "Zayıf Yönler" içerisinde değerlendirilmemiştir. "Tehditler" altındaki maddelerde ise salgın hastalıklar maddeler içerisinde yer almıştır ancak bunların ne olduğu ya da ne kadar ciddi bir boyutlara ulaştıklarına dair bilgi verilmemiştir. "Güçlü Yönler" içerisinde özellikle fuar ve organizasyonların kentsel turizme katkı sağladığı vurgulanmakta ancak "Zayıf Yönler"e bakıldığı zaman İzmir'in turizm potansiyelinin yeterince kullanılmadığı, düzenlenen fuar ve organizasyonların yeterince tanıtımının yapılmadığı, fuar alanı içerisindeki fiziksel koşulların yetersizliğinin vurgulandığı görülmektedir.

Tablo 28: İzmir Büyükşehir Belediyesi Çevre Yönetimi SWOT Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Agora, Meryem Ana Evi, Efes Antik Kenti gibi tarihi ve turistik mekânların bölgede bulunması. 2. Şehrin ülke genelinde güçlü bir imaja sahip olması. 3. Uluslararası havalimanına sahip olunması. 4. İzmir'in Liman kenti olması, jeopolitik konumu. 5. Turizme uygun zengin coğrafi yapı ve iklimin bulunması. 6. İzmir'in mavi bayraklı plajlara sahip olması. 7. Kentte alternatif turizm dallarının gelişmesine yönelik kaynakların var olması. 8. İzmir'in dünya çapında tanınan bir kent olması. 9. İzmir'in gelişmişlik açısından Türkiye'nin üçüncü büyük şehri olması.	1. Ekonomik dalgalanmalar. 2. Orman yangınlarının tatil beldelerini ve doğa turizmini tehdit etmesi. 3. Salgın hastalıklar. 4. Küresel ısınmanın, kent kaynaklarını olumsuz etkilemesi. 5. İzmir Körfezi'nin kirlenmesine sebep olan faktörler.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kentin tarihini ortaya çıkaran Agora ve diğer tarihi mekanlarla ilgili projelerin kurumumuzca gerçekleştirilmesi. 2. Kentsel turizme katkı sağlayan fuar ve organizasyonların düzenlenmesi. 3. Uluslararası organizasyonlar düzenlemede yeterli tecrübe ve birikime sahip olunması. 4. Tarihi binaların ve mekanların, restorasyon işlemlerinden sonra turizme açılması. 5. Kentsel dönüşüm projeleriyle kent turizmine katkı sağlanması. 6. Alternatif turizm alanları oluşturulması ile ilgili çalışmalara destek verilmesi. 7. Kurulan kardeş kent ilişkileri ile turizme katkı sağlanması.	1. İzmir’in turizm potansiyelinin dünyaya tanıtılmasında yetersiz kalınması. 2. Fuarların ve organizasyonların tanıtımının yetersiz olması. 3. Liman kenti olmanın getirdiği avantajlardan yararlanacak girişimlerin, projelerin eksikliği. 4. Fuar alanlarının fiziksel koşullarının bazı organizasyonlar ve fuarlar için yetersiz kalması.

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

f) Afet Yönetimi ve Güvenlik SWOT Analizi

Bu bölümde yer alan maddeler, genel olarak bir karışıklık içerisinde bulunmaktadır. “Fırsatlar” kısmına bakıldığında zaman trafik yoğunluğu, ceza tahsilatları, mesleki eğitim seminerleri gibi çok farklı noktalara değinilmiştir. Ancak başlıkla ilgili olarak fırsat olarak değerlendirilebilecek tek madde İzmir’in deniz kıyısında olmasından ötürü yangınlara kısa surede müdahale edilebilinmesidir.

Tehditler altında da aynı karışıklığın nispeten devam ettiği görülmektedir. Ancak konuyla ilgili olarak, çarpık kentleşme ve yapılan koordinasyonsuz kazı çalışmaları sonucu itfaiye araçlarının olay yerlerine rahat ulaşamaması, aşırı sıcakların yangın riskine sebep olması, kentin deprem bölgesinde olması önemli noktalardır.

Tablo 29: İzmir Büyükşehir Belediyesi Afet Yönetimi ve Güvenlik SWOT

Tablosu

Fırsatlar	Tehditler
1. Kentsel dönüşüm projelerinin başlaması. 2. Şehrimizin denize kıyısı olması nedeniyle orman yangınlarına kısa sürede müdahalede edilebilmesi. 3. Kesilen cezaların tahsil edilebilmesi açısından e-devlet ve adrese dayalı nüfus bilgi	1. Görev esnasında zabıta memurunun zaman zaman şiddete maruz kalması 2. İzmir’in göç alan bir kent olmasının sonucu olarak işsizliğin ve seyyar satıcılığın artış göstermesi 3. Yangın ve kurtarma hizmetlerinde ilgili

sisteminin geliştirilmesi. 4. Şehirde bazı saatler dışında da trafik yoğunluğu olmaması. 5. Ilıman iklimin olumlu etkisiyle kış aylarında buzlanmanın olmaması. 6. Sayılı Özel Güvenlik Kanunu ile tanınan yetkiler olması. 7. Seyyar satıcılığın ve işsizliğin azalmasında rolü olan mesleki eğitimlerin ilgili kurumlarca verilmesi.	kurumların itfaiye ile aynı anda olay yerinde olamaması 4. Çarpık kentleşmenin olduğu bölgelere uzun ve tonajlı itfaiye araçlarının erişiminin zor olması 5. Cadde ve sokaklara yapılan düzensiz araç parkları ve işyerlerinin sebep olduğu işgaller sonucu itfaiye erişiminin kısıtlanması 6. Zabıta hizmetleri esnasında bazı vatandaşların olaya müdahil olmaya çalışması 7. Kentimizin deprem kuşağında olması. 8. Koordinasyonsuz bir şekilde yapılan kazı çalışmalarının itfaiye hizmetlerine engel olması 9. Elektrik iletim ağının yer üstünde olması sebebiyle itfaiye hizmetlerinin aksaması 10. Bazı semtlerimizin deniz seviyesinin altında kalması sebebiyle su baskını ve sele maruz kalma riskinin olması. 11. Hizmet alanlarına yönelik olası sabotaj, saldırı ve hırsızlık risklerinin bulunması 12. Aşırı sıcakların yangın riski oluşturması 13. Bazı sürücülerimizin itfaiye araçlarına yol vermemesi
---	--

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

Afet Yönetimi ve Güvenlik SWOT Analizi'nin "Güçlü Yönler"ine bakıldığı zaman güçlü yon olarak olaylara müdahalede kullanılan teçhizatın teknolojiye uyumlu olduğu belirtilmiştir ancak hangi tür olaylarda nasıl bir teknolojiden bahsedildiği bilinmemektedir. Yangın istasyonlarının yaygınlıkları, "Güçlü Yönler" içinde de vurgulanmıştır. Gönüllü itfaiye ve arama kurtarma ekiplerinin var olduğu belirtilmiştir. Dijital harita sistemine sahip olunması güçlü yon olarak gösterilmiştir ancak bunun ne olduğuna değinilmediği gibi, herhangi bir afet durumunda ne tür avantajlar sağlayacağına dair bir fikir edinilememektedir.

"Zayıf Yönler" içerisindeki temel noktaları zabıta teşkilatının oluşturduğu görülmektedir. Zabıta binasının yetersiz imkanlara sahip olması, zabıta personelinin savunma ve haberleşmeye yönelik yeterli teçhizata sahip olmaması yani sıra belediye hizmet binasında güvenlik kamera sisteminin bulunmaması Afet Yönetimi ve Güvenlik SWOT Analizi'nin Zayıf yönlerinin içerisinde yer almaktadır.

Tablo 29 – devam

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. İtfaiye ekiplerinin ihbardan sonra olay yerine 3 ile 5 dakika arasında ulaşabiliyor olması. 2. Teorik ve uygulamalı hizmet içi eğitimlerin verildiği uluslararası standartlara uygun Toros Yangın ve Doğal Afet Eğitim Merkezi'nin bulunması. 3. Metropol alan dâhilinde 32 ayrı noktada yangın istasyonlarının konuşlandırılmış olması. 4. Eğitim Amirliğindeki eğitmenlerin tarafından okullara, Kamu Kuruluşlarına, Özel sektöre, Askeriye'ye bilgilendirme amaçlı eğitimlerin verilmesi. 5. Genç, dinamik ve eğitimli personelle zabıta hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması. 6. Olaylara müdahale edecek araç gereç ve teknik teçhizatın gelişen teknolojiye uygun ve modernize edilmiş olması. 7. Kentin dar sokaklarına dahi en kısa zamanında müdahale edebilen küçük tonajlı su tankerleriyle, fire – Express motorize araçlarının bulunması. 8. AKS istasyonlarında modern ekipmanların ve kurtarma kombi ambulansların bulunması. 9. Zabıta hizmetleri için kullanılan araçların yenilenmiş olması. 10. Eğitimli arama kurtarma personelinin bulunması. 11. İtfaiye personelinin kullandığı kişisel koruyucu malzemelerin tam teşekküllü olması. 12. Eğitilmiş gönüllü itfaiyecilere sahip olunması. 13. Dijital harita sistemine sahip olunması. 14. İtfaiye teşkilatının eğitimli paramedik personele sahip olması. 15. İtfaiye teşkilatının arama kurtarma ve keşif köpeklerine sahip olması. 16. Su altı kurtarmalarında deniz botlarının ve eğitimli dalgıç personelinin bulunması.	1. Zabıta teşkilatının hizmet binası, eğitim alanı, büro ve depo imkanlarının yetersiz olması. 2. Zabıta personelinin savunmaya ve haberleşmeye yönelik teçhizatının olmaması. 3. Belediye hizmet binamızda güvenlik kamera sisteminin bulunmaması. 4. Personele yeterli mevzuat desteğinin verilememesi. 5. Zabıta personeline yönelik motivasyon artırıcı çalışmaların olmaması. 6. Yangınların önlenmesinde, halk eğitiminin istenilen düzeyde yaygınlaştırılamaması. 7. Acil Durumlarda, görevde olmayan itfaiye personelinin toplanabilmesi için gerekli toplu haberleşme sisteminin bulunmaması.

g) İzmir Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analizi

Tablo 30 : İzmir Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kurumun güçlü ve şeffaf bir mali yapıya sahip olması. 2. Ulaşım Master Planı, Nazım İmar Planı, 3. Stratejik Plan ve Kamu İç Kontrol 4. Standartları Eylem Planının hazırlanmamış olması. 5. Katılımcı bir yönetim anlayışı ile paydaşlarla güçlü bir iletişim kurulması. 6. Kurumumuzun uluslararası organizasyonlara önem vermesi. 7. Genç, dinamik ve mesleki anlamda nitelikli personele sahip olunması. 8. Bütünleşik kalite yönetim sistemi 9. Çalışmalarına başlanılmış olması. 10. Fitch Ratings'den olumlu kredi derecelendirme notu alınarak yeni finansman imkanlarının yaratılmasında kolaylık sağlanması. 11. Personelimizin eğitim düzeyinin yükseltilmesine destek verilmesi. 12. Makine, teçhizat, donanım ve her türlü araç gereçte teknolojik gelişmelerin takip edilmesi. 13. Hizmet içi eğitimde personelin desteklenmesi. 14. Mevzuat değişikliklerinin anında izlenebilmesine olanak sağlayan programların varlığı. 15. Faaliyet alanlarına göre hizmetleri destekleyici ve geliştirici ve şirketlere sahip olunması. 16. .Belediyemizin yerel kalkınmaya yönelik bölgesel kalkınma ajanslarına maddi destek vermesi. 17. İlçe belediyelerle ortak hizmet projeleri yürütülmesi ve belediyelere mali yardım yapılması. 15. Kaynakların ve zamanın etkin, akılcı ve verimli kullanılması. 16. Gerek duyan tüm birimlerde araç filolarının yenilenmesi.	1. 1.Aynı işi yapan farklı statüdeki personelin farklı imkanlara sahip olması ve bu personeller arasındaki ücret dengesizliği. 1. Belediye hizmet binasının, çalışma koşulları bakımından personelin verimini olumsuz etkilemesi. 2. Birimler arasında yeterli koordinasyonun olmaması ve çalışmaların bireysel yürütülmesi. 3. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin etkili işlememesi. 4. Yurt dışındaki gelişmeleri yerinde inceleme ve öğrenme imkanının yeterli olmaması. 5. Personele sağlanan özlük ve sosyal hakların yeterli olmaması ve buna bağlı olarak oluşan motivasyon düşüklüğü. 6. Belediye hizmet ve etkinliklerine yönelik tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme çalışmalarının yetersizliği. 7. Oryantasyon programının eksikliği 8. İnsan kaynakları kariyer yönetimi uygulamalarında eksiklik. 9. Görev tanımlarının personele açık olarak belirtileceği yönergelerin hazırlanmaması. 10. Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansı fonları ve diğer fonlardan yararlanılamaması. 11. Hizmet içi eğitimlerin tüm kuruma yayılamaması ve sürekliliğinin sağlanamaması. 12. Bazı müdürlüklerin, belediyenin ana hizmet binasının dışında hizmet vermesi 13. Yabancı dil bilen personel sayısının yeterli olmaması. 14. Arşiv teknik donanımının ve depolama alanının yetersiz olması

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu

Genç ve deneyimli personel yapısına sahip olması, gerek teknolojik gerekse mevzuatla ilgili değişikliklere kurum olarak hızlı cevap verme özelliğine sahip olması, personel içi eğitime önem vermesi, güçlü ve şeffaf bir mali yapıya sahip olması, İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin Genel Yönetim SWOT Analizi’nin "Güçlü Yönler"ini oluşturmaktadır.

İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin Genel Yönetim SWOT Analizi’nin “Zayıf Yönler”i incelendiği zaman, personel içindeki düzensiz statü ve maaş dağılımı, personel görev tanımlarının yeterince net olmaması, hizmet içi eğitimlerin sürekliliğinin sağlanamaması gibi personeli temel alan sorunlardan meydana geldiğini görülmektedir.

Tablo 30 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Kentlinin; kurumun işleyişine projelerine ve çalışmalarına olan desteği.	1. Bürokrasinin zaman zaman işleyişi yavaşlatması.
2. Yerel ve ulusal basının olumlu – olumsuz eleştirileri.	2. Ekonomik istikrarsızlık sebebiyle artan işsizlik ve diğer sosyal problemler.
3. Halkın kültür ve eğitim seviyesinin yüksek olması.	3. Yenilenip geliştirilmesi gereken yasal düzenlemelerde, yerel yönetimlerin belirleyici olamaması.
4. Teknolojik gelişmelerin hizmetlerdeki kaliteyi artırması.	4. Belediye mevzuatında yurt dışı eğitimlerine yönelik engellerin bulunması.
5. Üniversite sayısının artması.	5. Belediye hizmetlerini kapsayan yasalar arasında çelişkilerin olması.
6. Orta ve uzun vadeli plan ve programların varlığı.	6. Yerel seçimler sonucu yöneticilerin değişme riski ve buna bağlı uzun vadeli projelerin sekteye uğramış olması.
7. Organize sanayi bölgelerine ve serbest bölgeye sahip olunması.	7. Yasaların çok sık ve sürekli değiştirilmesi.
8. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla Belediyemiz sınırlarının genişlemesi.	8. Belediyenin görev ve yetkilerinin tam olarak bilinmemesi.
9. Avrupa Birliği sürecinde oluşan yeni bakış açısıyla yerel yönetimlerde yapılan yasal düzenlemeler.	9. Beyin ve sermaye göçünün önüne geçilememesi.
10. Bölgesel kalkınma ajanslarının yerel kalkınmaya katkısı	

Kısa vadeli yerine, orta ve uzun vadeli plan ve programların yapılması ayrıca AB sürecinde oluşan yeni bakış açısı sonucu yerel yönetimlerde oluşturulan yasal düzenlemeler İzmir Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analizi’nin “Fırsatlar” maddeleri içerisinde yer almaktadır. İzmir halkının eğitim seviyesinin

yüksek olması dolayısıyla belediyenin projelerine ve çalışmalarına duyarsız kalmayarak destek vermesi İzmir Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan analizde bir fırsat unsuru olarak değerlendirilmiştir.

Yukarıdaki tabloda yer alan "Tehditler" incelendiği zaman, bürokratik ve mevzuata dayalı problemlerin varlığı temel tehdit unsurları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Örneğin yerel seçimler sonucu yöneticilerin değişmesi ve yapılan uzun vadeli planların sekteye uğraması ya da bürokrasinin işleyişi yavaşlatması gibi.

h) İzmir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı SWOT Analizi

Tablo 31 : İzmir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Kar kaygısı gütmeyen hizmet sunabilen bir kurum olması 2. Geniş etki alanı ve yetkilere sahip olması 3. Yeterli mali kaynak ve imkanlara sahip olması 4. Yönetim ve hizmet kalitesinin iyi olması 5. Ekonomik hizmet sunumuna önem verilmesi 6. Benzer kurumlarla eşgüdüm sağlanması 7. 1/25.000 Nazım imar Planı çalışmalarının yapılıyor olması 8. Stratejik planlama çalışmasının başlamış olması 9. Modern bir itfaiye ve AKS teşkilatının var olması 10. Kent Bilgi Sisteminin varlığı. 11. Diğer kurum ve kuruluşlarla etkin iletişim ve koordinasyon sağlanması. 12. Fuarcılık alanında belediye iştiraki bir şirketinin olması. 13. Tedarikçi sayısının çok ve çeşitli olması. 14. Kültürel organizasyonlarda deneyimli olunması. 15. Deneyimli hukuk personeline sahip olması. 16. Fiziki çalışma koşullarının yeterli olması. 17. Eğitimli, nitelikli ve deneyimli personele sahip olması. 18. Teknolojik altyapının yeterli olması. 19. Uyumlu çalışma ortamının olması.	1. Toplam Kalite Yönetimi Sistemi'ndeki eksiklikler 2. Birimler arası koordinasyon ve iletişim eksikliği. 3. Tanıtım çalışmalarının yetersiz olması 4. Farklı statüdeki personelin bir arada çalışıyor olması. 5. Nitelikli ve teknik personel eksikliği. 6. Hizmet içi eğitim yetersizliği. 7. Makine parkındaki araçların çoğunun ekonomik ömrünü tamamlamış olması. 8. Personel performans değerlendirme sisteminin olmaması. 9. Personel arası ücret eşitsizliği. 10. Toplu taşıma araç filosunun yetersiz ve yaşlı olması. 11. Birimler arası personel dağılımındaki dengesizlik 12. Hizmet tesislerinin ve çalışma mekanlarının yetersiz olması

20. Sayıca yeterli personele sahip olması.	13. Sosyal faaliyet alanlarının yetersiz olması.
21. Hizmet araç, gereç ve ekipmanın yeterli olması.	14. İmar denetiminin etkin şekilde yapılamaması.
	15. GPRS Sistemi Eksikliği
	16. Organizasyonun yeniden yapılanma gerekliliği.
	17. Genişleyen sınırlar ile birlikte imar planlamada yaşanan sorunlar.
	18. İzleme, denetleme ve raporlama sisteminin yetersiz olması.
	19. Coğrafi bilgi sisteminin tamamlanmamış olması.
	20. Dijital Haritaların yetersiz olması
	21. Birimlerde etkin planlama ve programlama sisteminin olmaması.
	22. Fuar ve Kongre alanlarının yetersiz olması.

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2006 – 2017 Stratejik Plan Raporu

İzmir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal yapı SWOT analizi 2010 - 2017 İzmir Stratejik planlama raporunda yer almadığı için, İzmir Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan 2006-2017 Stratejik planlama raporundan faydalanılmıştır. İzmir Belediyesi'nin kurumsal yapısının "Güçlü Yönleri" incelendiği zaman, geniş yetki ve etki alanına sahip olan, deneyimli ve sayıca yeterli personele sahip, yeterli mali kaynak ve imkanları bulunan bir belediye profili çizildiği görülmektedir. Bununla birlikte İzmir Büyükşehir Belediyesi kurumsal yapısının "Zayıf Yönleri"ne bakıldığında kimi tutarsız gibi görünen maddeler olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin "Güçlü Yönler" içerisinde yer alan maddelerden birisi uyumlu çalışma ortamının varlığı iken "Zayıf Yönler" arasında birimler arası koordinasyon ve iletişim eksikliği bildirilmiştir. Bu da, sadece departmanlar içerisinde var olan bir uyum algısını yaratmaktadır. Ayrıca, diğer kurum ve kuruluşlarla etkin iletişim ve koordinasyon sağlanması, yine "Güçlü Yönler" içerisinde belirtilen maddeler arasında yer almaktadır. Farklı kurumlarla sağlanan etkin koordinasyon ve iletişimin belediye birimleri arasında kurulamaması düşündürücüdür. Yukarıdaki tabloya göre

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet araç, gereç ve ekipmanın yeterli sayıda olması güçlü bir yan olarak vurgulanırken “Zayıf Yönler” arasında bu araç gereçlerin çoğunun ekonomik ömrünü tamamlamış olduğu yer almaktadır.

Personele ilişkin “Zayıf Yönler”e bakıldığında zaman, personel performans değerlendirme sisteminin olmadığı ve personel arası ücret eşitsizliğinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yine de personelin uyumlu bir çalışma ortamına sahip olduğu vurgusu “Güçlü Yönler” arasında yapılmıştır.

“Güçlü Yönler”de teknolojik altyapının yeterli düzeyde olduğu bildirilmişken “Zayıf Yönler” içerisinde GPRS sisteminin eksikliği ve dijital haritaların eksikliğine değinilmiştir.

i) İzmir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı SWOT Analizi (devam)

Yayınlanan raporun “Fırsatlar” ve “Tehditler” maddelerinin de çelişkili olduğu gözlemlenmektedir. Kentsel merkezileşme ve yoğunluk bir fırsat maddesi olarak yazılmışken, nüfus artışı bir tehdit olarak bildirilmektedir. Avrupa Birliği’ne katılım sürecine girilmesi bir tehdit unsuru olarak maddelenmişken, Avrupa Birliği uyum süreci ve fonlardan yararlanabilme imkanları fırsat olarak algılanmaktadır.

Tablo 31 – devam

Tehditler	Fırsatlar
1. Çarpık Kentleşme ve İmarlaşmalar. 2. İzmir’in I. derece deprem bölgesinde olması. 3. Düzensiz sanayileşme ve sanayinin kısıtlı gelişimi. 4. İşsizlik . 5. Su kaynaklarının kirlenmesi (Baraj ve Havza...). 6. Ekonomik istikrarsızlık. 7. Nüfus Artışı . 8. İzmir’in göç alması. 9. Su kaynaklarının azalması. 10. Kanun ve Yönetmeliklerde sık değişikliklerin olması. 11. Artan enerji ihtiyacı ve yükselen enerji maliyetleri 12. Toplumdaki dengesiz gelir dağılımı.	1. Yerel yönetim anlayışındaki olumlu değişimler. 2. 5216 ve 5393 sayılı yasaların vermiş olduğu yetkiler 3. Esnek ulaşım ağına sahip bir şehir olması. 4. Kent Kart sisteminin uygulanıyor olması. 5. Halkın eğitim ve kültür düzeyinin yüksek olması ve etkinliklere olan ilgisi 6. İşgücü temin kolaylığı. 7. Uluslararası organizasyonlara başarılı ev sahipliği yapabilen bir şehir olması. 8. Kentsel merkezleşme ve yoğunluk. 9. Teknolojik ve teknik alanda yaşanan gelişmeler. 10. Avrupa Birliği uyum süreci ve fonlardan yararlanabilme imkanları.

13. Kurumlar arası eşgüdüm eksikliği.	11. İzmir Enternasyonal Fuarının varlığı.
14. Belediye hizmet alanlarının genişlemesi ve yaygınlaşması.	12. EXPO 2015'e adaylık sürecine girilmiş olması.
15. Rant ekonomisi.	
16. Kurumlar arası görev ve yetki çatışmaları.	
17. Siyasi istikrarsızlık.	
18. Ülke aleyhindeki uluslararası politikaların kurumlara yansması.	
19. Yeni katılan ilçelerin haritalarının yetersiz olması.	
20. Altyapı haritalarının olmaması.	
21. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunun yetkileri sınırlandırması.	
22. Ticaret limanının körfez içerisinde yer alması.	
23. İmar yapısından ve şehrin arkeolojik dokusundan kaynaklanan erişim engelleri.	
24. Avrupa Birliği'ne katılım sürecine girilmesi.	
25. Bilgi sistemlerine yönelik saldırılar.	
26. Teknolojik gelişmeleri takip ve temin etmede zorlukların yaşanması.	
27. Yerel ve ulusal medyanın olumsuz yaklaşımı.	
28. Özelleştirme Politikaları.	
29. Alternatif enerji kaynaklarının yeterince değerlendirilememesi	
30. Yolcu limanı altyapı eksikliği	

Kaynak: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2006 – 2017 Stratejik Plan Raporu

İmar yapısından ve şehrin arkeolojik dokusundan kaynaklanan erişim engelleri “Tehditler” arasında yer alırken, İzmir’in esnek ulaşım ağına sahip bir şehir olması fırsat olarak değerlendirilmektedir.

4.4. Ankara Büyük Şehir Belediyesi’nin Genel Görünümüne İlişkin Bulgular

Bu kısımda Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin genel görünümüne ilişkin tanımlayıcı bulgular açıklanacaktır. Bu bölümde kullanılan veriler Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan 2007 – 2011 Stratejik Planlama Raporu ve 2010 - 2014 Stratejik Planlama Raporlarından yararlanılarak derlenmiştir.

4.4.1. Örgüt Yapısı

Ankara'nın Başkent olması, 20 Nisan 1924'te 491 sayılı Teşkilat-ı Esasiyer Kanunu'nda belirlenmiştir. 16 Şubat 1924'de 417 sayılı "Ankara Şehremaneti Kanunu" ile kentte Osmanlı İmparatorluğu Başkenti İstanbul Örgütü benzeri bir belediyenin kurulmasına karar verilmiştir. Ankara Şehremini hükümetçe atanacak ve seçilmiş 24 üyeden oluşan bir "Cemiyet-i Umumiye" ile birlikte çalışacaktı. Bu yeni yaklaşım, kuruluşu Tanzimat dönemine varan eski belediye örgütünü kökünden yenilemiştir.

1924 tarihli 417 sayılı Ankara Şehremaneti Yasası 1580 sayılı Belediye Yasası uygulamaya konulduktan sonra, 1 Eylül 1930 tarihinden geçerli olmak üzere yürürlükten kaldırılmıştır.

Belediyelerin demokratikleşme sürecinde, 1946 tarih ve 4878 sayılı yasa ile belediye seçimleri yöntemi değişmiştir. 4 Şubat 1948 tarih ve 5168 sayılı yasa ile de Belediye Başkanının, İç İşleri Bakanlığı'nca önerilip, Cumhurbaşkanı'nca atanması koşulu kaldırılmıştır. Böylece, Dr. Ragıp Tüzün, Belediye Meclisi'ne seçilen ilk başkan olmuştur. 1963 yılına dek görev alan 9 Belediye Başkanı gerçekte Valilik görevlerini de sürdürmüşlerdir. İlk kez halk oyu ile seçilen Belediye Başkanı Ekrem Barlas'tır.

Şimdiki Belediye Başkanı İ.Melih Gökçek, 1994 yılında Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı'na aday olmuş ve oyların büyük çoğunluğunu alarak seçimleri kazanmıştır.

4.4.2. İnsan Kaynakları Yapısı

Ankara Büyükşehir Belediyesi insan kaynakları yönetimine özel önem vermektedir. Yetişmiş nitelikli insan gücünün oluşması Belediye bütçesinden personel ve SGK giderlerine ayrılan payın düşürülerek, yatırımlara harcanan miktarın yükseltilmesi bir politika haline getirilmiştir. Oluşturulan strateji ile her geçen yıl memur ve işçi statüsünde çalışan personel sayısında önemli düşüş olmasına karşın nitelikli iş gücünde artış sağlanmıştır.

Tablo 32 : Ankara Büyükşehir Belediyesi Yıllar İtibariyle Belediye Personel Sayısı

	Memur	İşçi	Toplam
Mart 2005	2.925	1.866	4.791
Aralık 2006	2.777	1.550	4.327
Aralık 2007	2.974	1.422	4.396
Aralık 2008	2.911	1.249	4.160
Eylül 2009	3.068	1.132	4.200

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010 - 2014

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin insan kaynaklarında izlemiş olduğu bu politika sayesinde insani kaynaklarında %64'e varan tasarruf sağlanmıştır. İnsan kaynaklarında yapılan 27.388 kişilik tasarrufun ekonomik karşılığı yıllık 750.000.000.- TL.'dir. Böylece Ankara Büyükşehir Belediyesi'nde genel bütçeden insan kaynaklarına ayrılan parasal değer, hizmetlerde herhangi bir aksamaya meydan vermeden önemli oranda azaltılırken, yatırımlara daha fazla kaynak ayrılabilmiştir ve yatırımlar nitelik ve nicelik yönünden artarak hizmet standartları yükselmiştir.

4.4.3. Eğitim Durumuna Göre İstihdam

Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarında memur personelin yaklaşık % 45' i yüksek öğretim mezunu ve yine yaklaşık % 38' i lise ve lise dengi mesleki okullar mezunu olup ortalama % 15 'i ilköğretim mezunudur.

Tablo 33: Ankara Büyükşehir Belediyesi Personel Eğitim Durumu (30\09\2009)

Öğrenim Durumu	Memur	İşçi	Toplam
İlköğretim	445	961	1.406
Lise	764	147	911
Lise Dengi Mes. Okulu	432	-	432
Yüksek Okul	1.390	24	1414
Yüksek Lisans	33	-	33
Doktora	4	-	4
Genel Toplam	3.068	1.132	4.200

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010 - 2014

4.4.4. Personelin Yaş Dağılımına Göre İstihdam

Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan memur sayısının %51 ‘i 36-41 yaş arasındadır. Yukarıdaki tablo verilerine göre 36-41 yaş aralığında yer alan işçi sayısının da %50 civarında olduğu görülmektedir. Toplam 3068 memur sayısının % 28’ini 46-50 yaş grubu oluşturmaktadır. Toplam işçi sayısının % 42’ sinin 46-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tablo verilerine göre Ankara Büyükşehir Belediyesinde çalışan personelin en düşük yüzdesini 56 yaş ve üstü oluşturmaktadır. Aynı değerlendirmeyi 35 yaş ve üstü çalışanlar içinde söylemek mümkün görünmektedir.

Tablo 34 : Ankara Büyükşehir Belediyesi Personel Yaş Durumu (30\09\2009)

Yaş Grupları	Memur	İşçi	Toplam
20 Yaş ve Altı	13	-	13
21-25 Yaş	271	1	272
26-30 Yaş	306	1	307
31-35 Yaş	136	11	147
36-40 Yaş	403	98	501
41-45 Yaş	705	465	1170
46-50 Yaş	866	471	1337
51-55 Yaş	273	75	348
56-60 Yaş	71	10	81
60 Yaş ve Üstü	24	-	24
Genel Toplam	3.068	1.132	4.200

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010 - 2014

4.4.5. Mali Yapı

Ankara Büyükşehir Belediyesi hizmetlerinin doğru, etkili, sürekli ve kararlı biçimde yürütülebilmesi için bir dizi mali politikalar geliştirmiştir. Bu politikalar 4 başlık altında ele alınmıştır.

1. Bütçe yapımında “Çok yıllık bütçeleme | Performans esaslı bütçeleme kriteri” esas alınacak, gelir gider dengesi her yıl gerçekçi olarak kurulacaktır.
2. Bütçeden yatırımlara ayrılan miktarda her yıl artış sağlanacaktır.
3. Kaynakların temin edilmesinde, öngörülen yasal gelirlerin yanı sıra, Avrupa Birliği, Dünya Bankası vb. kuruluşlardan faaliyet kaynakları desteği sağlanacak, kat karşılığı proje uygulamalarına ağırlık verilecektir.
4. Mali yönetimde gerekli muhasebe kayıtları sürekli izlenecek ve risk değerlendirmesi yapılacaktır.

Tablo 35 : Ankara Büyükşehir Belediyesi Yıllara Göre Bütçe Gelir ve Bütçe Giderleri Gerçekleşmesi

Yıl	Açıklama	Gerçekleşme Miktarı	Bütçe Miktarı	Gerçekleşme Oranı
2003	Bütçe Gelirleri	569.074.265,70	686.577.560,22	82,89%
	Bütçe Giderleri	626.931.781,37	686.577.560,22	91,31%
2004	Bütçe Gelirleri	607.176.491,17	1.089.998.632,55	55,70%
	Bütçe Giderleri	537.641.126,18	1.089.998.632,55	49,32%
2005	Bütçe Gelirleri	1.007.754.300,62	1.259.803.818,00	79,99%
	Bütçe Giderleri	700.679.863,28	1.259.803.818,00	55,62%
2006	Bütçe Gelirleri	1.051.500.786,86	1.385.172.000,00	75,91%
	Bütçe Giderleri	1.033.815.380,75	1.385.172.000,00	74,63%
2007	Bütçe Gelirleri	1.211.793.738,10	1.566.340.000,00	77,36%
	Bütçe Giderleri	1.294.949.633,40	1.566.340.000,00	82,67%
2008	Bütçe Gelirleri	1.244.919.348,41	1.745.190.000,00	71,33%
	Bütçe Giderleri	1.698.773.109,81	1.745.190.000,00	97,34%

Kaynak: Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010 - 2014

Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planlama Raporu’ndan elde edilmiş olan yukarıdaki tablo verilerine göre 2003 yılından 2008 yılına gelene kadar bütçe gelirleri miktarının 105.861.124.400 TL. arttığı görülmektedir. Bütçe giderleri miktarının ise bütçe giderleri ile aynı miktarda değiştiği gözlemlenmektedir.

4.4.6. SWOT Analizi Kapsam ve Yöntem

Belediye Başkanı’nın görevlerinden birisi de, Belediye İdaresi’nin kurumsal stratejilerini oluşturmak bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek, değerlendirmek bunlarla ilgili raporların meclise sunulmasıdır.

Bu kapsamda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planı kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirmesine yönelik usul ve esasları belirlenmesi amacıyla Devlet

Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından 26/05/2006 tarih ve 26179 sayılı “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanlık makamı da 06/05/2009 tarih ve 2826 sayılı genelgesi ile Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin tüm birimlerinde stratejik planlama çalışmalarını başlatmıştır. Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere Stratejik Planlama Üst Kurulu oluşturulmuştur ve Stratejik Planlama Ekibi kurulmuştur.

Araştırmada incelenmiş olan, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri SWOT Analizleri aşağıdaki başlıklardan oluşmaktaydı.

- İmar Yönetimi
- Ulaşım Hizmetleri Yönetimi
- Sosyal Destek Hizmetleri Yönetimi
- Sağlık Hizmetleri Yönetimi
- Çevre Yönetimi
- Kültür Hizmetleri Yönetimi
- Kent ve Toplum Düzeni Yönetimi
- Afet Yönetimi
- Genel Yönetim
- Kurumsal Yapı

Ancak Ankara Büyükşehir Belediyesi son yayınladığı 2010-2014 Stratejik Planlama Raporunda bu başlıklardan bazılarını sadece yapılan yenilikler şeklinde yer vermiş olup bir kısmına da değinmemiştir. Dolayısıyla ortak bir inceleme konusu yaratabilmek için Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin 2007-2001 Stratejik Planlama Raporu ve çeşitli web sayfalarından yararlanarak oluşturulmaya çalışılmıştır.

a) İmar Yönetimi SWOT Analizi

Tablo 36: Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Yönetimi SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Yetişmiş, deneyimli, yeniliğe açık, dinamik ve araştırmacı personel yapısının olması 2. Esnek, çabuk karar alıp, uygulamaya geçen bir yönetim yapısının bulunması 3. Hiyerarşik düzende diğer birimlerle koordineli çalışabilme becerisine sahip olunması	1. Büyükşehir yeni bağlanan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin daha önce onayladıkları imar planlarının mevzuata ve şehircilik ilkelerine aykırı unsurlar içermesi 2. Birçok mevzuat revizyonu gerçekleştirilirken İmar Kanununa ilişkin revizyonunun yasalaşamaması 3. Plansız yapılaşma (http://www.tumgazeteler.com/?a=4741028)
Fırsatlar	Tehditler
1. Yeni yerel yönetim mevzuatı ile alınan yeni ve sorumluluklar 2. Koruma Mevzuatında yapılan yenilikler ile kentsel ve doğal kültür varlıklarının korunmasındaki uygulama araçlarının genişletilmesi 3. Kuzey Ankara için özel bir yasal düzenleme ile uygulama yapılabilir olması 4. Ulus Tarihi Kent Merkezinde hızla revizyon ve uygulamaya geçilmesine olanak sağlayacak yasal düzenlemelerin bulunması 5. Yeniliklere açık bir yönetim yapısının bulunması 6. Personelin yenilikleri çalışma alanın uyarlama kapasitesinin yüksekliği 7. Birçok kentsel dönüşüm bölgesi tespitinin yapılmasıyla tek elden hızla uygulamaya geçilebilme fırsatının bulunması 8. Kentsel yaşama katılıma açık örgütlü ve bilinçli toplum kesimlerinin bulunması	1. Yeni mevzuat düzenlemeleri ile alınan yetkileri hayat geçirebilecek yönetici ve personel ihtiyaç duyulması 2. Yeni bağlanan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin birçoğunda imar mevzuatı ve şehircilik ilkelerinden kopuk çalışma ve uygulama yapma geleneğinin oluşmuş olması 3. İmar mevzuatına aykırı yapılaşma bölgelerinde yaşanan dönüşüm sorunları 4. Kamu ihale kanununun hantal yapısı dolayısıyla ihale sürecinin uzaması 5. Tadilatlarının istisna olmaktan çıkartılıp zorunlu hale getirilmesi sonucu kamu nazarında yolsuzluk inancını yaygınlaşması. (http://www.tumgazeteler.com/?a=4741028)

b) Ankara Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analizi

Tablo 37 : Ankara Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Tek başlılık, güven veren bir yönetim 2. Yetiştirilmiş eğitilmiş personel ve kent sorunlarını iyi analiz eden bir yönetim 3. Bürokrasinin süratli olarak işletilmemesi 4. Belediye Meclisi ve Belediye yönetiminin iyi iletişimi 5. Belediyenin iktidar partisinden olması ve 5216 ve 5393 sayılı kanunlarla yerel yönetimlerin yetkilerinin artması 6. Hükümetin AB Sürecini benimsemesi ve merkezi hükümetle iyi koordinasyon imkanlarının olması 7. Kentin İmar Planlarının uzun vadeli olarak yapılmış olması, 8. Kentin planlanmış bir sanayisinin olması 9. Kentsel dönüşüm için gerekli olan bilgi beceri ve güven ortamının sağlanmış olması ve gecekondü sorununu kazan-kazan anlayışıyla çözen bir yönetimin oluşu. 10. Ulaşım açısından günümüze kadar yapılmış olan yatırımların başarısı neticesinde kolay ulaşım 11. Gelişen ve yenilenen bir kent olduğundan yatırımcı talebinin var olması 12. Yeni yasal düzenlemeler ve AB uyum yasalarına adaptasyon kolaylığı 13. Bilgiye erişimin gün geçtikçe daha kolaylaşması 14. Paydaşlarla kuvvetli iletişim 15. Yönetim Tekniklerinin uygulanmasının yönetimde başarıyı getireceğine inanılması 16. Araç gereç, makine sayılarının artırılması ve yenilenmesi 17. Vizyon sahibi idarecilerin mevcudiyeti. 18. Gelişmiş bir proje üretim yapısının mevcudiyeti. 19. Teknolojik imkanlardan faydalanılması. 20. Halk katılımına önem veren bir yönetimin olması. 21. Personel sayısının gün geçtikçe azalması.	1. Kentin Hava Kirliliği yönünden topografya ve meteorolojik olarak uygun konumda olmaması. 2. Kentin mevcut akarsularının kirlenmiş olması, barajlarının ömürlerini tamamlamış olması, 3. Kentin özellikle orta Anadolu'dan yıllık %5 oranında göç çekmesi, 4. Kentin araç sayısının süratle artması 5. Kentin fuar alanının yapılamaması 6. Kentte İşsizlik oranının yüksekliği 7. İş kollarında sektörel bazda bir ihtisaslaşma olmaması ve turizmin gelişmemesi 8. İstihdam oluşturacak büyük sanayi kuruluşlarının Marmara Bölgesinde yer alması 9. Muhalif yapıda sivil toplum örgütlerinin belediyenin kentsel altyapı yatırımlarına karşı dava yoluyla engelleme girişimleri. 10. Belediyenin önceki dönemlerden miras olarak aldığı ağır borç yükü 11. Bütçeden belediyeye ayrılan payların hizmetlerin sunulması için yeterli olmaması ve azlığı 12. Yeni kanunlarla devredilen yetkilerin kaynaklarının belediyeye verilmemesi 13. Personel birim maliyetlerinin fazlalığı 14. Belediye birimlerinin kentte dağınık ofislerde yer alması 15. Bir kısım personelin Belediye Başkanıyla siyasi eğilimleri dolayısıyla kasıtlı olarak belediye projelerine yardımcı olmaması, takım ruhu eksikliği dolayısıyla inisiyatif alamaması 16. Personelin Yeni belediye kanunlarının anlama ve öğrenme konusunda yeterli gayret içinde bulunmaması 17. Kalifiye eleman sayısının azlığı 18. Bürokratların değişime olan direnci 19. Medyanın ağırlıklı kısmının belediye faaliyetlerinden bahsetmemesi, tam aksine devamlı olarak aleyhte yayın yaparak kamuoyunu yanlış bilgilendirmesi.

22. Kalite Yönetim Sistemine uygun belediye yapılanmasının olması	
---	--

Kaynak : Ankara Büyükşehir Belediyesi 2007 – 2011 Stratejik Planlama Raporu

Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin yayınladığı 2010-2014 Stratejik Plan Raporu’nda Genel Yönetime ilişkin SWOT Analizi yer almadığı için, 2007 – 2011 Stratejik Planlama Raporu'ndan yararlanılmıştır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analizi “Güçlü Yönleri”nin içinde dikkati çeken noktalardan biri kalifiye ve analiz gücü yüksek bir personele sahip olmasıdır. “Güçlü Yönler”in içerisindeki diğer bir nokta kentin planlanmış bir sanayisinin olduğudur. Ancak “Zayıf Yönler”i oluşturan unsurlardan anlaşıldığı kadarıyla bu planlamanın işsizlik üzerinde olumlu bir etkisi bulunmamaktadır. “Güçlü Yönler” içerisinde kent planlamasının uzun vadeli olarak düşünüldüğü ve gelişen bir kent olmasından ötürü yatırımcı talebinin olduğu vurgulandığı görülmektedir.

“Zayıf Yönler”in içerisinde artan nüfus sonucu işsizlik oranının yüksek olması buna ek olarak istihdamı etkileyecek olan sanayi kuruluşlarının çoğunun Marmara Bölgesinde yer alması ve yine istihdam üzerinde olumlu etki yaratabilecek olan turizm’in istenilen düzeyde gelişmemesi genel yönetimi etkileyen zayıf unsurlardandır. Genellenecek olursa, işsizlik Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin Genel Yönetim’i üzerindeki sorunlu yanlardan birisidir. Diğer bir zayıf unsur ise, belediye personeline ilişkindir. Yukarıdaki tabloya göre, Belediye Başkanı’nın siyasi eğilimlerinden ötürü personel içerisinde kasıtlı olarak projelere yardımcı olmayan ve inisiyatif almayan bir grubun varlığı takım ruhu eksilmesine sebep olmaktadır. Belediye’nin önceki dönemlerden devraldığı borç, bütçeden Belediye’ye ayrılan payların yeterli olmaması, personel birim maliyetlerinin fazlalığı gibi unsurlar Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin maddi olarak sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır.

Tablo 37 - devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Yerel yönetimler yasası 2. Ankara’da yaşayan genç nüfus 3. AB fonlarının kullanılması 4. Hükümet-Büyükşehir Belediye Yönetimi-yerel yönetim siyasi paralelliği 5. Politikaların Ankaralı paydaşlarca sahiplenilmesi 6. Kentsel dönüşüm konusunda gecekonduların konuya inanması ve desteklemesi, 7. Konut talebinin yüksek olması nedeniyle kat karşılığı dönüşümlerin yapılabilmesi 8. Yerel yönetimlerin sermaye piyasasına girme imkanı 9. Tek parti iktidarı 10. Başbakanın belediye başkanlığından gelmiş olması 11. Yerel yönetimlerin devlet sistemleri içindeki ağırlıklarının artması 12. Katılımcılık ve şeffaflık 13. Gelişmiş bir bilgi işlem sisteminin bulunması 14. Büyükşehir Belediye Başkanının 18 yıllık belediye başkanlığı deneyimi	1. Toplumun çevre kirliliğine karşı yeterli hassasiyette bulunmaması 2. Kentteki hızlı nüfus artışı ve kentin halen göç çekmesi 3. Karar alma sürecindeki sivil toplum örgütleri baskıları 4. Yönetimde yetersizlik, uzmanlık eksikliği 5. Performans takibi ve ödül ceza sistemi eksikliği 6. Taşıt kullanım oranının artması 7. Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar 8. Önceki yönetimlerin bina planlarında otopark şartını koymamasından dolayı yaşanan park yeri sorunu 9. Metro için öz kaynak yetersizliği 10. Kamu ihale kanununun hantal yapısı dolayısıyla ihale sürecinin uzaması

Ankara Büyükşehir Belediyesi Genel Yönetim SWOT Analizi “Fırsatlar” açısından değerlendirildiğinde, tek parti iktidarı, Belediye Başkanı’nın sahip olduğu deneyim, yerel yönetimlerin devlet sistemi içindeki öneminin artması yukarıda yer alan tablodaki dikkat çekici unsurların arasında yer almaktadır. Yerel yönetimler yasası ve yerel yönetimlerin sermaye piyasasına girme imkanının bulunması da Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin genel yönetim açısından “Fırsatlar” olarak değerlendirdiği unsurlar içerisinde bulunmaktadır. “Tehdit” olarak algılanan unsurlara bakıldığında zaman aslında Kurusal Yapı SWOT Analizi’nin “Tehdit” maddelerinden çok da farklılık göstermediği gözlemlenmektedir. Buna göre, hızlı nüfus artışı ve halen göç çeken bir kent olması tehdit unsurlarındandır. Bununla birlikte, sivil toplum örgütlerinin yerel yönetim üzerindeki olumsuz etki ve baskıları da bu başlık altında yer almaktadır.

c) Ankara Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı SWOT Analizi

Tablo 38 : Ankara Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı S.W.O.T Tablosu

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Büyükşehir Belediye Başkanının 20 yıllık belediyeçilik deneyimine sahip olması 2. Vizyoner ve girişimci liderlik anlayışına dayalı güven veren bir yönetim anlayışının bulunması 3. Bürokrasinin süratli olarak işletilmesini sağlayacak tedbirlerin alınması 4. Yönetim kadrosunun istikrarlı biçimde uzun süreli görev yapması 5. Yetişmiş eğitilmiş personel ve kent sorunlarını iyi analiz eden bir yönetimin var olması 6. Belediye Meclisi ve Belediye Yönetiminin iyi iletişimi 7. Belediye Meclis üyelerinin nitelikli kişilerden oluşması 8. Etkili yönetim tekniklerinin uygulanmasının belediye yönetiminde başarıyı getireceğine inanması 9. Vizyon sahibi idarecilerin mevcudiyeti 10. Halk katılımına önem veren bir yönetimin olması 11. Uygulanan insan kaynakları politikaları ile iş verimi düşürülmeden personel sayısının ve giderlerinin azaltılması 12. Mevcut insan gücü potansiyelinin hizmet içi eğitimleri yoluyla yetkin hale getirilmesi anlayışının bulunması 13. Tüm belediyeçilik hizmetlerinin tek merkezden verildiği, ülkemizin en büyük ve en modern belediye hizmet binasına sahip olunması 14. Ankara Büyükşehir Belediyesine özgü hızlı, kaliteli, estetik ve doğru etkinlikleri sağlayacak kurumsal kültürünün oluşmuş olması 15. Ankara Büyükşehir Belediyesinde istenilen bilgiye erişimin kolaylaşması 16. Paydaşlarla kuvvetli iletişim kurulması 17. Teknolojik imkânlardan en üst düzeyde faydalanılması 18. Kalite Sistemine uygun belediye yapılanmasının olması 19. Birimler ve kurumlar arası koordinasyonu sağlayacak sistemin varlığı. 20. Teşkilat yapısının değişen ve gelişen hizmet şartlarına uygun olarak düzenlenebilir esnek yapıya	1. Kentteki hızlı nüfus artışı ve kentin yüksek oranda göç alması 2. Karar alma sürecinde ve uygulama çalışmalarında sivil toplum örgütlerinin önyargılı baskılarının olması 3. Muhalif yapıda sivil toplum örgütlerinin belediyenin kentsel altyapı yatırımlarına karşı dava yoluyla engelleme girişimleri. 4. Belediyenin önceki dönemlerden miras olarak aldığı ağır borç yükü 5. Bütçeden belediyeye ayrılan payların hizmetlerin sunulması için yeterli olmaması ve azlığı 6. Yeni kanunlarla devredilen yetkilerin kaynaklarının belediyeye verilmemesi 7. Personel birim maliyetlerinin fazlalığı 8. Belediye birimlerinin kentte dağınık ofislerde yer alması 9. Bir kısım personelin Belediye Başkanıyla siyasi eğilimleri dolayısıyla kasıtlı olarak belediye projelerine yardımcı olmaması, takım ruhu eksikliği dolayısıyla üstünlük alamaması 10. Personelin Yeni belediye kanunlarının anlama ve öğrenme konusunda yeterli gayret içinde bulunmaması 11. Kalifiye eleman sayısının azlığı 12. Bürokratların değişime olan direnci 13. Medyanın ağırlıklı kısmının belediye faaliyetlerinden bahsetmemesi, tam aksine devamlı olarak aleyhte yayın yaparak kamuoyunu yanlış bilgilendirmesi.

sahip olması	
21. Gerekli durumlarda iç ve dış finansman kuruluşlarından mali kaynak temin edilecek güven ortamının	
22. Sağlanmış olması	
23. Birimler, yetkililer ve çalışanlar bazında görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmiş olması	
24. Türkiye belediyeleri arasında işsizliği ortadan kaldırma konusunda 1 numara olunması	
25. Yapısal, kültürel ve sosyal alanlarda yapılan özgün projelerle bütün Türkiye'ye örnek belediye olunması	
26. 5216 ve 5393sayılı kanunlarla yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılması	
27. Hükümetin AB Sürecini benimsemesi ve merkezi hükümetle iyi koordinasyon imkânlarının olması	
28. Kentin İmar Planlarının uzun vadeli olarak yapılmış olması,	
29. Kentin planlanmış bir sanayisinin olması	
30. Gelişmiş bir proje üretim yapısının olması.	

Kaynak : Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan Raporu 2010 – 2014

Ankara Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yapı SWOT Analizi'nde "Güçlü Yönler"de özellikle vurgulanılan nokta Belediye Başkanı'nın sahip olduğu tecrübe ve Belediye Meclis Üyeleri ile yönetimi oluşturan kadronun kalifiye olması ve aralarındaki güçlü iletişimdir. Bununla birlikte birimler ve kurumlar arasında koordinasyonu sağlayacak sistemin varlığı ve bunu destekler nitelikte olarak teknolojinin en üst düzeyde kullanılması "Güçlü Yönler" içerisinde yer almaktadır.

Yayınlanan rapor doğrultusunda Ankara Büyükşehir Belediyesinin Kurumsal Yapı SWOT Analizi'nin zayıf noktaları içerisinde en göze batan unsurların sivil toplum örgütlerinin ve basınının belediyeye karşı geliştirdiği olumsuz tavır şeklinde gözlemlenmektedir. Bununla birlikte yukarıdaki tablo incelendiği zaman, "Güçlü Yönler" ve "Zayıf Yönler"i gösteren maddeler arasında kimi çelişen noktaların olduğu görülmektedir. Örneğin "Güçlü Yönler" içerisinde Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin tüm belediyeçilik hizmetlerinin tek merkezden verildiği ve Türkiye'nin en büyük ve en modern belediye hizmet binasına sahip olduğu belirtilmiş olmakla birlikte "Zayıf Yönler" içerisindeki maddelerin birisi, belediye birimlerinin kentte dağınık ofislerde yer alması şeklindedir. Bir diğer kafa karıştırıcı unsur ise "Güçlü Yönler" içerisinde yer

alan, uygulanan insan kaynakları politikaları ile iş verimi düşürülmeden personel sayısının ve giderlerinin azaltılması maddesinin yanı sıra “Zayıf Yönler” içerisindeki personel birim maliyetinin fazlalığı maddesidir.

Tablo 38 – devam

Fırsatlar	Tehditler
1. Yerel yönetimler yasaı 2. Ankara’da yaşayan genç nüfus 3. AB fonlarının kullanılması 4. Hükümet-Büyükşehir Belediye Yönetimi-yerel yönetim siyasi paralelliğı 5. Politikaların Ankaralı paydaşlarca sahiplenilmesi 6. Yerel yönetimlerin sermaye piyasasına girme imkânı 7. Tek parti iktidarı 8. Başbakanın belediye başkanlığından gelmiş olması 9. Yerel yönetimlerin devlet sistemleri içindeki ağırlıklarının artması 10. Katılımcılık ve şeffaflık 11. Gelişmiş bir bilgi işlem sisteminin bulunması 12. Büyükşehir Belediye Başkanının 18 yıllık belediyeçilik deneyimi	1. Kentteki hızlı nüfus artışı ve kentin halen göç çekmesi 2. Karar alma sürecindeki sivil toplum örgütleri baskıları 3. Yönetimde yetersizlik, uzmanlık eksikliği 4. Performans takibi ve ödöl ceza sistemi eksikliği 5. Enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar 6. Kamu ihale kanununun hantal yapısı dolayısıyla ihale sürecinin uzaması

Yukarıdaki tabloda yer alan “Fırsatlar” ve “Tehditler” başlıklarını incelendiğinde, aslında bir önceki tabloda yer alan “Güçlü Yönler” ve “Zayıf Yönler”den çok da farklı maddeleri içermedikleri görölmektedir. Bir önceki tabloda yer alan “Güçlü Yönler”den farklı olarak AB fon kullanımı, Ankara’da yaşayan genç nüfus ve Başbakan’ın belediye başkanlığından gelmiş olması vurgulanmaktadır. “Tehdiler”e bakıldığı zaman yönetimdeki yetersizlik ve uzmanlık eksikliği şeklindeki madde

dikkat çekmektedir. Zira, “Güçlü Yönler” içerisinde Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin özellikle yönetim kadrosunun kalifiye olması, üzerinde durulan noktalardandı. Bu maddenin dışında enerji fiyatlarının yüksek seviyelerde olması, yüksek göç oranı ve kamu ihale kanunlarının hantal yapısı “Zayıf Yönler”den ayrılan “Tehdit” unsurları içerisinde yer almaktadır.

4.5. Bulguların Değerlendirmesi

Bu kısımda, Stratejik Planlama Süreç Değerlendirmesi başlığı altında seçilen üç Büyükşehir Belediyesinin yayınladıkları raporlar doğrultusunda, stratejik planlama ilkelerine ne derece uygun hareket edebildikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Üç Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Bölüm ikide de bahsedildiği gibi stratejik planlama, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olurken, aynı zamanda karar vermek için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur. Ancak ne yazık ki gözlemlenen üç Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planlama Raporları’nda, amaç ve hedeflerine ulaşabilme oranlarını ortaya koymaya çalıştıkları performansa dayalı hesap verilebilirlik için gerekli temelin tam olarak oluşturulamadığı düşünülmektedir. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, yayınlanan raporlarda ne şehirlerdeki gelişmeleri senelere göre kıyaslamaya yapmaya yarayacak ne de birbirleri ile kıyaslama yapmaya yarayacak veri bulunmamaktadır.

İncelenen raporlara göre, her üç belediyemizdeki ortak sorunlardan birisi de, departmanlar arasında yeterince ilişkinin kurulamaması ve kopuklukların olması şeklindedir. Fakat stratejik planlamanın amaçlarından birisi de takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmek, birimler arasında uyum sağlanmasına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla aslında incelenen üç Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planlama’nın bu yönü açısından da eksik olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca yine yayınlanan verilere göre, stratejik planlama olgusunu tepe yönetim benimsemiş durumda olup bunu kurumun kalanına uygulamaya çalışmaktadır. Buradan da aslında belediyelerimizde stratejik planlamayı temel alan bir yönetim anlayışının yeterli düzeyde yerleşmediği fikrine ulaşmak mümkündür.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, seçilen belediyelerin, uzun vadeli düşünme ve etkili stratejiler geliştirmede belirli bir süre daha yetersiz kalabilecekleri söylenebilir.

Ayrıca, DPT tarafından hazırlanıp kamu kurum ve kuruluşlarına verilen Stratejik Planlama Kılavuzu içeriğinden hareketle hazırlanmış olsalar da, SWOT Analizlerinin kapsamlarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu da raporların hazırlanması aşamasında tam olarak aynı yolun izlenmediği, belediyeler tarafından farklı konulara farklı derecelerde önem verildiğini göstermektedir.

Stratejik Planlama Çalışmalarının süreçleri, sadece İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin hazırlamış olduğu raporda yer almış olduğundan, belediyeler arasında, hazırlık aşamaları konusunda bir karşılaştırma yapılması mümkün olmamıştır.

4.5.2. SWOT Analizlerinin Değerlendirmesi

Bu başlık altında ise yukarıda tek tek incelemeye çalışılan SWOT Analizlerinin, ortak noktalarisaptanmaya çalışılmıştır. SWOT analizlerinin en belirgin ortak özellikleri alttaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 39 : SWOT Tabloları Ortak Noktalar Değerlendirmesi

<i>FAKTÖR</i> <i>SWOT</i>	<i>GÜÇLÜ YÖNLER</i>	<i>ZAYIF YÖNLER</i>	<i>FIRSATLAR</i>	<i>TEHDİTLER</i>
İMAR YÖNETİMİ	- Faaliyetlerin gerektiğinde başka disiplinlerdeki çalışanlarla birlikte yürütülebilmesi - Dinamik ve yeniliğe açık bir alan olması - İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerine çeşitli yasal düzenlemelerle devredilen imkânlar - Önceki dönemlerde oluşturulmuş mevzuatlar	Mevzuat ve kanunlara aykırı yaklaşımlar	- Artan çevre bilinci - Kültürel varlıkların korunması 5216 Sayılı Yasa	- İmar planı yetkisinin yerel yönetim harici 3. kişilere verilmiş olması - Yoğun göç - İmar mevzuatına aykırı yapılaşma

ULAŞIM YÖNETİMİ	- Gelişmiş teknoloji - Bütçelerden ayrılan yüksek fonlar	- Otopark sorunu - Mevcut demiryolu sisteminin eski olması ve yaygın olmaması	Deniz taşımacılığı ve raylı ulaşım	- Trafiğe çıkan araç sayısının sürekli artması - Yerleşim yerlerinin dağınıklığı - Sadece araçlara yönelik çözümler
SOSYAL HİZMETLER YÖNETİMİ	Kimsesiz, yardıma muhtaç kişiler ve yaşlılara yönelik sürdürülebilir hizmetlerin çeşitliliği	Mezar alanlarının yetersiz kalması		Nüfus artışı
KÜLTÜR HİZMETLER YÖNETİMİ	- Yoğun kültür ve sanat aktiviteleri - Bu tür aktiviteler için mekân çeşitliliği - Çok sayıda taşınmaz kültürel varlığın bulunması		- Zengin bir kültürel mirasa sahip olunması - Artan eğitimli nüfus oranı	Nüfus artış hızı
SAĞLIK HİZMETLER YÖNETİMİ	- Sağlık alanında gelişen teknolojinin kullanılması - Belirli örgüt standartlarına uyulması	Branşlaşmanın yetersiz kalması		
ÇEVRE HİZMETLER YÖNETİMİ	- Yeni park alanı ve yeşil alanları arttırmaya yönelik çalışmalar - Hava kirliliğini azaltmaya yönelik faaliyetler	Atık yönetimine ilişkin çalışmaların eksikliği	Halkın çevre konusunda duyarlılığının artması	Ekonomik dalgalanmalar
AFET HİZMETLER YÖNETİMİ	- İtfaiye birimlerinin teknolojik donanımları - İtfaiyenin hızlı müdahale kabiliyeti	- Navigasyon sistemi olmaması, iletişim kopukluğu - Ulaşım zorluğu olan bölgeler - Zabıta teşkilatındaki teknolojik ve taşınmaz eksikliği	- Yeniliğe açık yönetim - Mevzuat düzenlemelerinin yaratacağı olumlu etkiler	- İstanbul ve İzmir illerinin deprem kuşağında olması - Çalışma alanlarının belirli standartlara sahip olmaması yüzünden, afet durumunda yaşanabilecek problemler

a) İmar Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

Gözlemlenen üç belediyenin yayınladığı raporlar içerisinde en güncel ve detaylı bilgi İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından yayınlanmıştır. Üç ilin İmar Yönetimine İlişkin SWOT Analizlerinde belirtilebilecek ortak noktalar aşağıdaki gibidir.

İstanbul, İzmir ve Ankara imar Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Güçlü Yönleri”nde dikkati çeken ortak noktalar, bu alandaki faaliyetlerin gerektiğinde farklı disiplinlerdeki çalışanlarla birlikte yürütülebilmesi, dinamik ve yeniliğe açık bir yapıya sahip olunması şeklindedir.

Ayrıca İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri’ne çeşitli yasal düzenlemelerle devredilmiş\yararlanma olanağı sağlanmış çeşitli imkanların varlıkları ve daha önceki dönemlerde oluşturulmuş olan mevzuatların varlıkları bu alandaki SWOT Analizlerinde dikkati çeken diğer bir noktadır.

İmar Yönetimi SWOT Analizlerinin “Zayıf Yönleri”ne ilişkin ortak nokta olarak mevzuat ve kanunlara ilişkin aykırı yaklaşımlar dikkat çekmektedir.

İstanbul ve İzmir İmar Yönetimi SWOT Analizlerinin “Fırsatlar”a ilişkin ortak nokta olarak her iki ilde de çevre bilincinin artması ve kültürel varlıkların korunmasına verilen önem şeklinde göze çarpmaktadır. Ayrıca her iki belediyede 5216 sayılı yasanın varlığını İmar Yönetimi açısından fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu bahsedilen noktalara ilişkin bir madde Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin SWOT Analizinde yer almamakla birlikte bu Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde çevreye ve kültürel değerlere daha az önem verildiği anlamına gelmemektedir.

İmar Yönetimine ilişkin yayınlanan S.W.O.T Analizinde tehdit olarak algılanan unsurlara bakıldığı zaman, her üç şehirde de, yasal olarak plan yapma yetkisinin yerel yönetimler dışındaki 3. kişilere de verilmiş olması, bu üç bölgenin fazla göç alması ve imar mevzuatına aykırı yapılaşma sonucu meydana çıkan dönüşüm sorunlarıdır.

b) Ulaşım Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

İzmir ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri’nin Ulaşım Yönetimi S.W.O.T Analizleri’nin “Güçlü Yönleri”nde dikkati çeken noktaların her iki belediyenin bu

alandaki kullandıkları gelişmiş teknolojik ve yine her iki belediyenin de bütçelerinden ciddi miktarlarda fon ayırdıkları olduğu görülmektedir.

İzmir ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri'nin Ulaşım Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Zayıf Yönleri”ne bakıldığında, her iki il için ortak olan noktanın otopark sorunu olduğu göze çarpmaktadır.

İzmir ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri'nin Ulaşım Yönetimi S.W.O.T Analizleri'nin “Fırsat” olarak değerlendirilen başlığının altında, her iki şehrin de deniz kenarında bulunmasından ötürü deniz taşımacılığının uygulanması ve raylı ulaşım yer almaktadır.

İzmir ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri'nin Ulaşım Yönetimi S.W.O.T Analizleri'nde trafiğe çıkan araç sayısının sürekli artması ve yerleşim yerlerinin dağınıklığından ötürü ulaşımın parçalı olarak gelişmesi her iki şehir için ortak tehdit olarak gözlemlenmektedir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı SWOT Analizi içerisinde Ulaşım Yönetimine ilişkin herhangi bir veri bulunmamaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda Ankara'nın ulaşım yönetimine ilişkin zayıf yönler aşağıdaki gibidir:

- Yayalar yerine araçlara yönelik çözümlerin gündeme getirilmesi,
- Mevcut yol ağında kapasiteyi ve güvenliğini artıracak önlemlerin alınması yerine yolların genişletilmesi,
- Artan nüfus ve refahla birlikte kişisel ulaşım araçlarının yaygınlaşması,
- Mevcut demiryolu sisteminin eski olması ve yeterince yaygın olmaması,
- Otopark sorunu

c) Sosyal Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

Sosyal Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi'nde “Güçlü Yönler”de yer alan maddeler içinde her üç il içinde belirtilebilecek ortak nokta, kimsesizlere, yardıma muhtaç kişilere ve yaşlılara yönelik verilen hizmetlerin çeşitliliği ve sürdürülebilirliğine ilişkindir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi, yayınladığı stratejik planlama rehberinde Sosyal Hizmetlere Yönelik SWOT Analizi gerçekleştirmediği için bu alandaki tehdit, fırsat ve zayıf yönleri İstanbul ve İzmir illeri ile kıyaslanamamaktadır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin yayınladığı Sosyal Hizmetler Yönetimi SWOT Analizlerinde “Zayıf Yönler” içerisindeki ortak nokta her iki şehirde de yeterli düzeyde mezar alanının bulunmamasıdır.

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı Stratejik Planlama Rehberinde Sosyal Hizmetler, Kültür ve Eğitim Hizmetleri ile aynı başlık altında yer aldığı için Sosyal Hizmet Yönetimine dair detaylı bir SWOT oluşturulmamıştır. Bu nedenle İstanbul ve İzmir illeri için Sosyal Hizmetler Yönetimine ilişkin SWOT Analizi karşılaştırması her başlık için yapılamamaktadır. Fakat her iki il içinde tehdit unsuru oluşturan ortak madde nüfus artışıdır.

d) Kültür Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Kültür Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Güçlü Yönler” olarak değerlendirilen başlığının altında her iki şehir için ortak olarak, her iki ilde de farklı kültür ve sanat etkinliklerinin sürekli düzenlenmesi, bu etkinlikler için sunulan mekânların çeşitliliği ve yaygınlığı dikkati çekmektedir. Bununla birlikte her iki ilde de, çok sayıda taşınmaz kültürel varlığın bulunması diğer bir ortak nokta olarak görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, İzmir Büyükşehir Belediye'sinin yayınladığı Stratejik Planlama Rehberinde Sosyal Hizmetler, Kültür ve Eğitim Hizmetleri ile aynı başlık altında yer aldığı için Kültür Hizmet Yönetimine dair detaylı bir SWOT oluşturulmamıştır. Bu nedenle İstanbul ve İzmir illeri için Sosyal Hizmetler Yönetimi'ne ilişkin SWOT Analizi karşılaştırması her başlık için tam olarak yapılamamaktadır. Bu sebeple iki şehrin Kültür Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Zayıf Yönleri” ne dair ortak bir madde bulunamamıştır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Kültür Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Fırsatlar ” başlığı altında yer alan ilk ortak noktasının her iki şehrin de zengin bir kültürel mirasa sahip olması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her iki ildeki eğitimli nüfus oranının yüksek olması Kültür Hizmetleri'nin “Fırsatlar” başlığı altındaki ortak noktaları oluşturmaktadır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Kültür Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Tehditler” başlığı altında eldeki veriler doğrultusunda belirtilebilecek tek ortak nokta, nüfusun her iki şehirde de hızlı şekilde artmasıdır.

e) Sağlık Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Sağlık Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Güçlü Yönler” olarak değerlendirilen başlığının altında bu alanda teknolojik cihazların kullanılması ve belirli örgüt standartlarına uyulması her iki kendin ortak noktasını oluşturmaktadır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin yayınladığı Sağlık Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizlerinde “Zayıf Yönler” içerisindeki ortak nokta her iki şehirde de sağlık alanında yeterli düzeyde branşlaşmanın olmamasıdır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin Sağlık Hizmetleri Yönetimi S.W.O.T Analizlerinin “Tehditler” ve “Fırsatlar” başlıkları için belirtilebilecek ortak bir nokta bulunmamaktadır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı Stratejik Planlama Rehberinde Sağlık Hizmetleri Yönetimi ile ilgili herhangi bir SWOT Analizi bulunmadığı için yapılan karşılaştırmaya dahil edemiyoruz.

f)  evre Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

Daha önce de belirtildiği gibi, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin yayınladığı Stratejik Planlama Raporunda,  evre Hizmetleri Yönetiminde dair bir değerlendirme söz konusu olmamakla birlikte, Ankara Valiliği İl  evre Orman Müdürlüğü'nün 2008 yılında yayınladığı Ankara İl  evre Durum Raporu ve Ankara Büyükşehir Belediyesi 2007–2011 Stratejik Planlama Raporundan yararlanarak derlenen verileri kullanarak, araştırma konusu üç belediyenin  evre Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi karşılaştırması yapılmıştır.

İBB'nin yayınladığı  evre Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizinin “Güçlü Yönleri” ile Ankara Valiliği İl  evre Orman Müdürlüğü'nün 2008 yılında yayınladığı Ankara İl  evre Durum Raporunda yer alan  evre Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizinin “Güçlü Yönleri”ndeki ortak nokta her iki belediyenin de yeni park alanı ve yeşil alan sayısını arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunması ve bunu da güçlü yanları olarak

nitelendirmeleridir. Buna ek olarak her iki ilde de, hava kirliliğini azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunulduğuna işaret edilmektedir.

Yayınlanan raporlar doğrultusunda İstanbul ve Ankara illerinin Çevre Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizinin “Zayıf Yönleri”nde her iki belediyenin de üzerinde durduğu ve ortak olarak belirtilebilecek nokta atıklar konusudur. Her iki ilde de çeşitli atık yönetimine ilişkin çalışmaların eksikliği fark edilmiş ve bu konuyla ilgili yapılması gerekenler kabaca listelenmiştir.

İstanbul ve Ankara illeri için, “Fırsat” başlığı altında ortak olarak belirtilebilecek unsur, her iki ilde de halkın çevre duyarlılığının artması şeklinde vurgulanmıştır.

İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri’nin yayınladıkları raporlarda “Tehdit” olarak algıladıkları ortak unsurun, ekonomik dalgalanmalar olduğu göze çarpmaktadır.

g) Afet Hizmetler Yönetimi S.W.O.T Analizi Değerlendirmesi

Her üç il belediyelerinin yayınladığı Afet Hizmetleri Yönetimi SWOT Analizi Değerlendirmelerine göre ortak olan güçlü yön, üç ildeki itfaiye birimlerinin hızlı hareket etmesi ve teknolojik donanımına sahip olması şeklindedir.

Yayınlanan raporlarda “Zayıf Yönler” ile ilgili ortak bir noktaya ulaşılamamıştır. Afet Hizmetleri Yönetimi ile ilgili olarak Ankara Büyükşehir Belediyesi’nin zayıf düşüklerine inandıkları unsur belediyenin navigasyon sistemine sahip olmaması ve plansız yapılanmanın olduğu bölgelerdeki dar sokaklarda hizmet vermenin zorluğu olarak bildirilmişken, İzmir Büyükşehir Belediyesi için zabıta teşkilatındaki teknolojik ve taşınmazlarla ilgili eksiklikler sıralanmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesine bakıldığı zaman afet yönetimi ile ilgili kurumlar arası iletişim kopuklukları, haberleşme kaynaklarının noksanlığı vurgulanmıştır. Dolayısıyla üç ilin de bu konuyla ilgili olarak farklı zayıflıklara sahip olduğu görülmektedir.

Her üç belediyeye ilişkin olarak “Fırsatlar” başlığı için belirtilebilecek ortak nokta, Afet Yönetimi ile ilgili yeniliğe açık olunması ve mevzuat düzenlemelerinin yaratacağı olumlu etkiler olarak nitelendirilebilir.

İstanbul ve İzmir illerinin deprem kuşağında olması, her iki belediyenin yayınladığı raporda ortak tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bununla birlikte her üç belediyeye göre, çalışma alanlarının belirli standartlara sahip olmamasından dolayı (sokak

içlerindeki düzensiz park alanları, plansız sokak içleri vb.) meydana gelecek herhangi bir afet durumunda yaşanabilecek olan problemler tehdit olarak öngörülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın ilk bölümünde strateji kavramının tanımı, genel özelliklerinin ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin incelenmesinin yanı sıra, planlama kavramının tanımı, türleri ve strateji ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, stratejik analiz kavramı ve türlerinin neler olduğu gibi konulara değinilmekle birlikte, çalışmanın analiz kısmında değerlendirme tekniği olarak kullanılan SWOT Analizi de detaylı olarak incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, kamu kavramının ne olduğu üzerinde durulmuştur. Ayrıca özel sektör ile kamu kurumlarının arasındaki farklar, stratejik planlamanın neden kamu kurumları için önemli olduğu ve stratejik planlamanın kamu kurumları için uygulamada ne gibi zorluklara sebep olduğu gibi başlıklar bölümde incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca farklı kıtalarda yer alan çeşitli ülkelerin, kamuda stratejik planlamadan ne şekilde yararlandığına alt başlıklar olarak değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ayrıca stratejik planlamanın kamu yönetimi alanında ileri seviyede olan ülkelerdeki durum ile Türkiye'de kamu alanında gerçekleştirilen projeler ve uygulamalar anlatılmıştır.

Yerel yönetimlerin Türkiye'de en yaygın ve köklü birimlerinin belediyeler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kamu yönetiminin önemli parçası olan yerel yönetimler vatandaşlara en yakın olan yönetim kademesi olduğu için halkın doğrudan yüz yüze kaldığı ve en çok hizmet beklediği yönetim birimleridir.

Bilindiği gibi, hızlı sanayileşmeye paralel olarak başlayan kırsal alanlardan şehirlere göç olayının yaygınlaşması sonucunda şehirleşme oranı artmış, nüfusun büyük bir bölümü kentlerde yaşamaya başlamıştır. Kentler doğal bir gelişme sonucunda oluşmadığından bu durum kentsel ihtiyaçlarda önemli değişmelere, büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Uygulama bölümünde ise, yukarıdaki teorik bilgiler doğrultusunda ve DPT'nin hazırlamış olduğu kılavuz dikkate alınarak incelenen üç ildeki yerel yönetimlerin ortak sorunu hızlı yapılaşma, çarpık kentleşme, altyapı yetersizliği, sanayi tesislerinin dağınıklığı, yerleşim alanlarında sanayileşme, atıkların depolanması

sorunları, gürültü ve hava kirliliğinin önlenmesi, su kaynaklarının kontrolü ve ulaşım hizmetlerinin gerçekleştirilmesidir.

Yapılan gözlemlere göre, kentsel ihtiyaçların artışı ve çeşitlenmesi dışında, insanların refah seviyelerinin yükselmesi farklı ihtiyaçlara olan talebi arttırmaktadır. Örneğin eğlence yeri, spor tesisleri, oyun parkları gibi insanların hoşça vakit geçirebilecekleri ve dinlenebilecekleri yerlere olan talep artmaktadır.

Sayılan tüm bu kentsel faktörlerdeki değişiklik süreklilik arz etmektedir. Bu sorunlar gün geçtikçe büyümekte ve daha birçok sorun ile çeşitlenmektedir. İncelemeler sonucunda, bu durumun belediyelerdeki kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı daha fazla önem kazandığı sonucu doğmuştur. Teorik kısımda yer alan açıklamalar ve farklı ülke örnekleri doğrultusunda, bu sorunların belediye yönetimlerinde yerleşmiş olan klasik yönetim anlayışı ile çözülmesinin olası olmadığı söylenebilir. Etkin bir yönetim, kentsel faktörlerdeki değişim sürekli izlenerek ve analiz edilerek, uzun vadeli düşünülerek, kıt kaynakların hizmet önceliklerine göre dağıtımının planlaması yapılarak sağlanabilir.

Belediyelerde stratejik planlama sürecinin değerlendirmesine yönelik yapılan araştırmada, İstanbul, İzmir ve Ankara Büyükşehir Belediyeleri dikkate alınmıştır. Bu üç belediyenin seçilmesindeki temel sebepler üç kentinde Büyükşehir Belediyesi olması, Türkiye'nin ilk üç büyük şehri olması ve Türkiye'nin en çok göç alan şehirleri arasında olması sonucu üç kentimizin de aşağı yukarı aynı sorunlarla yüz yüze kalmasıdır (işsizlik, çarpık kentleşme, çevre sorunları vb). Araştırma bulgularının tespit edilmesinde üç belediye tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planlama Rehberleri temel alınmıştır. Bununla birlikte kimi kısımlarda bu belediyelere ait 2007- 2011 Stratejik Planlama Rehberleri kullanılmıştır. Yapılmaya çalışılan, seçilen belediyeler tarafından belirlenen stratejik planların ve oluşturulan SWOT analizlerinin benzer yönlerini ortaya koymak ve belirtilen amaçların, hedeflerin ne ölçüde uygulanabilir nitelikte olduğunu gözlemlemektir.

İncelenen belediyelerin Stratejik Planlama Rehberleri'nde her üçünün de stratejik hedefler ve planlar belirledikleri, ancak planlama mantığının henüz oluşmadığı görülmektedir. Bunun temel sebeplerine bakıldığında zaman, her üç belediyenin de sadece yönetim kadrosu tarafından planlamayla ilgili kararların alınmakta olduğu ve uygulanmasına çalıştırıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla etkin sonuçlara

ulaşılamamaktadır. Bununla birlikte üç ilinde zayıf yönleri içerisinde personel eğitimleri konusunda yetersiz kalınması zayıf yön olarak gösterilmektedir. Bu da personelin belli konularda bilinçlenmesinin zaman alacağını göstergesidir. Ayrıca yine üç belediye açısından ortak olan diğer bir nokta değişen yönetimler sonucu uzun vadeli planların sektöre uğraması şeklindedir. Bu da yine stratejik planlama çalışmalarının çok da sağlıklı şekilde sürdürülemeyeceğinin göstergesidir. Ayrıca hazırlanan raporların kimi bölümlerinde objektiflik ilkesinden sapıldığı ve raporların yeterli içerikte olmadığı da görülmektedir. Daha önce açıklamaları yapılan SWOT Analizlerinde, raporların bölümleri arasındaki çelişkilerin neler olduğu da belirtilmişti. Bu çelişkilerin ortadan kaldırılması raporun gerçekçiliğini arttıracak bir unsur olacaktır.

Sonuç olarak, belediyelerin, stratejik planlama çalışmaları sayesinde, günübirlik kararlara göre değil, iyi analiz edilmiş verilerle geleceği öngörerek, bu öngörüler doğrultusunda çalışmalarını planlaması, uygulaması, takip ve kontrol etmesi gerekmektedir. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, stratejik planlama ve onun ayrılmaz parçası olan performans ölçümlemesi ile, belediyelerin bu güne kadar elde ettikleri alışkanlıklardan apayrı bir yönetim anlayışına geçmekte oldukları söylenebilir. Yapılan incelemelere göre, bu geçiş sürecinde bir takım sorunlar ve eksiklikler olsa da, belediyelerin sorumluluk sahalarında yaşanan değişim de göz önüne alındığında sürekli yenilenen uzun vadeli planlar yapılması, bugünkü ve gelecekteki kaynak durumunun dikkate alınarak amaç ve yöntemlerin belirlenmesi, çevre koşullarının daha iyi analiz edilmesi ve alternatifler arasından en uygunun seçilmesini içeren stratejik planlama “Yeni Kamu İşletmeciliği” anlayışını geliştiren bir yaklaşım olacaktır. Hemen hemen her konuda geçerli olan uygulama süreci içinde karşılaşılan sorunların tespit edilmesi, çözüm yollarının tartışılması, gelecekteki stratejik planların daha başarılı olmasını mümkün kılacaktır. Yukarıda yapılan açıklama ve incelemeler doğrultusunda Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanan stratejik planlama yaklaşımı ile ilgili sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibidir:

- Stratejik planlama birçok kamu kurumunda kanuni bir gereklilik şeklinde algılanarak resmi bir planlama aracı olarak görülmektedir. Bu durum da stratejik

planlamanın sağlayacağı asli faydaların elde edileme riskini artırmaktadır.¹²⁹ Bu yaklaşımın giderilerek çalışmanın anlaşılması ve içselleştirilmesine büyük önem verilmelidir.

- Teorik verilerden elde edilen bilgilere göre, stratejik planlama sonucunda bütçe hazırlama, kaynak dağılımı, kurumsal bilgi yönetimi gibi temel alanlarda oluşacak etkiler kurum birimleri ile hazırlık aşamasında paylaşılmalıdır.
- Gene yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda çalışmanın sadece bir yasal yükümlülük nedeni ile değil; hizmet sunumundaki kaliteyi artırmak, şeffaflık, hesap verebilirlik, kaynak dağılımında etkinlik gibi amaçlar sahiplenilerek hissettirilmelidir.
- Yapılan incelemeler göstermiştir ki, stratejik planlamada katılımcı ilkesi ile hareket etmeye özen gösterilmeli, özellikle verilen kararlardan birinci düzeyde etkilenenlerin ve planın uygulamasını fiilen gerçekleştirecek paydaşların görüşleri alınarak, bu görüşler planlamaya katılmalıdır.
- Elde edilen bilgiler ışığında, stratejik planlamanın sadece yasal bir gereklilik olarak görülerek gerçekleştirilmesin, ast desteğini olumsuz yönde etkilemekte olduğu ve bu durumun çalışmanın tüm seyrini etkilediği söylenebilir. Çalışmada gönüllü katılımcılık desteklenmelidir.
- Stratejik planlama çalışmaları, hem üst düzey karar vericiler için hem de yerel yönetimlerin müşterisi konumundaki vatandaşla birebir ilişki içinde olan operasyonel seviye hizmet sağlayıcıları için çok açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.¹³⁰

Yapılan araştırmanın, Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya koyulan Stratejik Planlama Çalışmaları ile ilgili ve belediyelerimizin karşılaştığı

¹²⁹ Singh, K. K., "The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services", (Ph.D. Thesis, Columbia University, 2005)

¹³⁰ Neşe Songur, "Belediyelerin Stratejik Planlama Üzerindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma" **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, c.17 s.4 (2008): 63-86

ortak sorunların tespiti konusunda, bundan sonra yapılacak olan araştırmalara kaynak teşkil edebilmesi ve bir yol gösterici olması umulmaktadır.

KAYNAKÇA

Ankara Büyükşehir Belediyesi. **2007 – 2011 Stratejik Planlama Raporu**

Ankara Büyükşehir Belediyesi. **Stratejik Plan Raporu 2010 – 2014**

Akgemci, Tahir. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2008

Alford, John, “The Implications of ‘publicness’ for strategic management theory, in G. Johnson and K. Scholes (eds.)”, Exploring Public Sector Strategy, Financial Time, Prentice Hall, (2001)

Alpkan, Lütfi Hak. “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”,
http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf [28.07.2010]

Altıntaş, Füsün Çınar. “ Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”
<http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, [25.07.2010]

Altıntaş, Hakan. “Yerel Yönetimlerin Modernizasyon Süreci ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, TODAİE, s.1 c.12 (2003): 6-23.

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, M. Mete Doğanay, Tülin Durukan, M. Tamer Müftüoğlu, Öznur Yüksel. **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2003

Aktan , Coşkun Can. “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” **Çimento İşveren Dergisi**, s.4 c.22 (2008): 4

Aşgın, Sait. “ Stratejik Yönetim Kitabı”
http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf [03.06.2010]

Aykaç, Burhan. **Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, Türkiye’de Kamu Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2003.

Bakoğlu, Refika. "Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme" **Mali Çözüm Dergisi**, s.67 (2004)

Barca, Mehmet, Asım Balcı. “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?” **Amme İdaresi Dergisi**, s.2 c.39(2006): 29-50.

Bircan, İsmail. “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.yıl Özel Sayı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf> [25.07.2010]

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara; Siyasal Kitabevi, 2005

Coşkun, Selim. “**Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik**”, içinde M. Acar ve H. Özgür , Çağdaş Kamu Yönetimi II. Ankara: Nobel Yayınları, 2004, 129-158.

Çetin, Sefa. “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma” Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılap Yayınevi, 1997

Dinçer, Ömer, Cevdet Yılmaz. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**. Ankara: T.C. Başbakanlık Ankara, 2003

Durna Ufuk, Veysel Eren. **Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**

<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Makaleler/Kamu%20Sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20Y%C3%B6netim.pdf> [16.06.2010]

DPT. 2003. **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu**. Ankara

DPT. 2006. **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu** Ankara

<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>, [09.08.2008]

DPT. **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara: DPT Yayınları. 2000.

DPT Müsteşarlığı. 2003. **2009-2013 Stratejik Plan**. Ankara.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul, Der Yayınları, 2007, s.132

Ergün, Turgay. **Kamu Yönetimi / Kuram Siyasa Uygulama**. Ankara: TODAİE Yayını, 2004

_____. “Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesine Kısa Bir Bakış: Yeni Arayışlar ve Gerçekler”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, c.1, Ankara: TODAİE, 1995, s. 8.

Erkan, Volkan. “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler” Ankara, 2008

<http://www.dpt.gov.tr> [05.08.2010]

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1998)

Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul, 1999, s. 6-7.

_____. **Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

Frederic, Frost. “Company Analysis: Determining Strategic Capability”,
http://www.csid.com.cn/upfile/vod/EU_SMEs/Australian%20case%20study%20of%20smes.pdf [13.07.2010]

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 2002, s.315.

Gürer, Harun “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63

Hood, Christopher. “A Public Management for All Seasons?”,
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x/abstract> [14.07.2010]

Hoskisson, R. (1998), “Theory and Research in Strategic Management: Survey of a Pentulum”, *Journal of Management*, 25 (3), 417-456. Sefa Cetin
<http://www.sefacetin.com/SC2a.pdf> [28.07.2010]

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Plan> [11.06.2010]

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. **Stratejik Plan Raporu 2010-2014**

İzmir Büyükşehir Belediyesi. **2006 – 2017 Stratejik Plan Raporu**

İzmir Büyükşehir Belediyesi. **2010 – 2017 Stratejik Plan Raporu**

“Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması” , **Sayıştay Dergisi**, s. 50-51, (2003): 77
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi1.asp?id=50> [15.08.2010]

Karagöz, Nalan. Hatice Celep “ Stratejik Planlama”
<http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydal%C4%B1%20Belgeler/Stratejik%20Planlama.pdf> [30.06.2010]

Kısacık, Sadullah. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerine Bir Çalışma” Yüksek Lisans Tezi .Çukurova Üni. Sos.Bil.Enst., 2005

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

Maliye Bakanlığı. 2006. **2008 – 2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi**. Ankara

Mihçioğlu, Cemal. **Kamu Yönetiminde Verimlilik, Türkiye’de Kamu Yönetimi.** , Ankara: Yargı Yayınevi, 2003, s. 385-395.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003

Murat, Güven, Muhlis Bağdigen. **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim.** Ankara: Gazi Kitabevi, 2008

Narinoğlu, Ahmet. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama.** İstanbul: Mart Matbaacılık, 2008, s. 99-100

_____. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama.** İstanbul: Mart Matbaacılık, 2006

Nohutçu, Ahmet. **Kamu Yönetimi.** Ankara: Savaş Yayınevi, 2006

Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu.** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998

Örnek, Acar. **Kamu Yönetimi.** İstanbul: Meram Yayınları, 1992, s. 9

Özdemirci, Fahrettin. “Kamu Yönetimini Yeniden Yapılandırma Çalışmaları ve Arşivler Açısından Bir Değerlendirme”,
<http://tk.kutuphaneci.org.tr/index.php/tk/article/download/1885/3769> [05.08.2010]

Özer, Akif. “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında ABD Örneği: Al Gore Raporu ve Alınacak Dersler”, **Türk İdare Dergisi**, s.428, (2003): 106-107

Özgür, Hüseyin. **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim** içinde Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür , “Çağdaş Kamu Yönetimi II”. Ankara: Nobel Yayınları, 2005, s.207

Pollit, Christopher. “Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience”,
<http://www.citeulike.org/user/pliscoff/article/4013918> [10.08.2010]

_____, “The Essential Public Manager”. New York: Open University Press, p:18, 2003

Saran, Ulvi. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım.** Ankara: Atlas Yayınları, 2004
<http://kutuphane.tbmm.gov.tr:8088/2005/200501214.pdf> [05.07.2010]

Sezen, Serije. **Devletçilikten Özeleştirmeye Türkiye’de Planlama.** Ankara: TODAİE Yayını, 1999

Singh, K. K. “The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organizations Providing Mental Health Services”, Ph.D. Thesis, Columbia University, 2005.

Songür , Neşe. “Belediyelerin Stratejik Planlama Üzerindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma” **Çağdaş Yerel Yönetimler**, c17 s4 Ekim 2008, s. 63-86.

Şahin, Ali. “Kilim İşletmelerinde Swot Analizi. Uşak ve Esme Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Taş, Hüseyin Cesurhan.“5018 Sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, **Türk İdare Dergisi**, (Yıl.77, Sayı:449, Ankara 2005, s. 104.)

TODAİE. **Merkezî Hükümet Teşkilâtı Kuruluş ve Görevleri**. Ankara: TODAİE Yayınları,1966

TODAİE. **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 238, 1991

Tortop, Nuri. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi, 1999, s.51

Ülgen Hayri, Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004

Üzün, Cengiz. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000

Yalçın, İbrahim, Nuri Özulucan. “Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği”, **Türk İdare Dergisi**, s436, 2002, sy. 193

Yılmaz, Osman. “Kamu Yönetimi Reformu:Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, (2001, s.47.)

<http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf>, 27.02.2005.

Yılmaz, Kutluhan. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, s50-51(2002): 67-86.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad : A. Efe Gürtunca
Uyruğu : TC
Doğum Tarihi : 26/01/1979
Doğum Yeri : Ankara

Eğitim Bilgileri

2002 - 2004 Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İşletme Yönetimi
Yüksek Lisans öğrencisi. (Yüksek Lisans programını tez döneminde
iş yükü yoğunluğu sebebiyle askıya almıştır)
1997-2001 Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,
Beşevler, Ankara
Eğitim Dili: Türkçe, İngilizce (İlk iki sene İngilizce iktisat eğitimi,
son iki sene Türkçe iktisat eğitimi)
Mezuniyet Ortalaması: 2,80/4
1994-1997 TED Ankara Koleji Lisesi, Yenışehir, Ankara
Eğitim Dili: Türkçe, İngilizce, Fransızca
1990-1994 TED Ankara Koleji Ortaokulu, Yenışehir, Ankara (1 sene hazırlık 3
sene ortaokul)
Eğitim Dili: Türkçe, İngilizce, Fransızca
1985-1990 Çankaya İlkokulu, Çankaya, Ankara
Eğitim Dili: Türkçe

İş Deneyimi:

2006 Mart - : Türkiye İş Bankası Genel Müdürlüğü Hazine Bölümü
2006 Ocak – 2006 Mart : Türkiye İş Bankası Genel Müdürlüğü Mali İşlemler
Bölümü
2005 Ağustos – 2006 Ocak : Askerlik sebebiyle ücretsiz izin.
2004 Eylül – 2005 Ağustos : Türkiye İş Bankası Genel Müdürlüğü Mali İşlemler
Bölümü
2003 Eylül – 2004 Eylül : Türkiye İş Bankası İstanbul Merkez Şubesi