



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:  
Received/Accepted Dates:  
11.10.2019/01.11.2020

Cilt 7, Sayı 13, Yıl 2020

## **Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine bir İnceleme “Küçükçekmece Belediyesi Örneği”**

**Mehmet KAPLAN**

İstanbul Aydın Üniv. Sos. Bil. Enst.  
mhtkaplan@gmail.com.  
ORCID: 0000-0002-8973-8890

**Prof. Dr. Akın MARŞAP**

İstanbul Aydın Üniv. İİBF, Uluslararası Ticaret Böl.  
akinmarsap@aydin.edu.tr  
ORCID: 0000-0003-2155-8137

### **Özet**

Dünyada yaşanan gelişim ve değişim süreci sonrasında Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı olarak adlandırılan bir sürece başlanmıştır. Stratejik planlama kavramı bu süreçte kamu kurumları için yenilikçi ve etkin bir yapı oluşmasında katkıda bulunacak araçlardan biri olarak gündeme gelmiştir. Ayrıca ülkemizde yaşanan ekonomik krizler, siyasi sorunlar ve bürokrasinin aşırı hantallaşması sonucu yaşanan kamu maliyesinde ve personel sisteminde yaşanan kriz, stratejik planlama çalışmalarına zemin hazırlamıştır. Belediyelerde Stratejik Planlama ve uygulamalarını konu eden ve örnek ilçe konu edinen bu çalışmada stratejik planlama uygulamalarının yasal düzenlemeler ile birlikte getirdiği değişimin ve gelişimin İstanbul’da Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı örneğinde ele alınması hedeflenmiştir. Nihai olarak; Küçükçekmece Belediyesi’nde 2015-2019 dönemi için hazırlanan ve uygulanmakta olan stratejik planlamanın aşamalarının belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki rolü ve kurumsal anlamda kattığı değer değerlendirilmeye çalışılmıştır. Küçükçekmece Belediyesi’nde mevcut durumunun betimlenmesi ile birlikte Strateji Yönetim Şefliği ve Birim Temsilcileri ekibi ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Belediyeler, Stratejik Plan, Belediyelerde Stratejik Plan, Stratejik Yönetim, Strateji.

**A Study on Strategic Planning Applications in Municipalities "Küçükçekmece Municipality Example"**

### **Abstract**

The developments and changes in the world brought with it a process called the New Public Management Approach. The concept of strategic planning has come to the fore as one of the tools to contribute to the formation of an innovative and effective structure for public institutions. In addition, the economic crises in our country, the political problems and the bulkiness of the bureaucracy resulted in a crisis in the public finance and personnel system, which laid the groundwork for strategic planning studies. In this direction, it is aimed that the change and development that the strategic planning applications bring with legal regulations will be discussed with in the example of Küçükçekmece Municipality 2015-2019 Strategic Plan in Istanbul. Finally; in Küçükçekmece Municipality, the role of the stages of the strategic planning prepared and applied for the 2015-2019 and the role of reaching the set goals and objectives and institutional added value were tried to be evaluated. Obtained findings from face-to-face interviews with Strategy Management Chiefdom and its team at Küçükçekmece Municipality, are included. In the conclusion of the findings and the evaluation of the study, the study will be discussed from a general point of view.

**Key Words:** Municipalities, Strategic Plan, Strategic Plan in Municipalities, Strategic Management, Strategy.

### **GİRİŞ**

Dünya’da yaşanmakta olan değişim ve gelişim karşısında ülkemizde geleneksel kamu yönetimi anlayışının zamanla değişmesi; kamu kurum ve kuruluşlarını, sürekli yenilik ve gelişim anlayışıyla

değişen duruma uyum sağlayabilmesi için yönetim yapılarını değiştirmeye ve daha planlı hareket etmeye zorlamıştır.

Geleceğin tasarlanması sürecinde; misyon, vizyon ve ilkeler bir kurum veya kuruluşun kurumsal kimliğini belirleyen en önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunu cevaplandırmaya çalıştığı bir süreçtir. Bu doğrultuda; geleceğin tasarlanması sürecinde misyon, vizyon ve ilkelerin belirlendiği görülmektedir (Haraç, 2015: 48).

Vizyon, kurumların gelecekte ulaşmak istedikleri durumu ifade edip, gelecekte ulaşmayı planladıkları hedefi tanımlamaktadır. Bir kurumun yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst yönetimi, stratejik birimleri ve fonksiyonel boyutlarda da birbirine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016: 69).

Yerel hizmetlerin ve ihtiyaçların gün geçtikçe artması yerel yönetimlerdeki yetkililerin verecekleri kararların daha önemli bir hal almasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, kamu kurumlarının mevcut yapısında yenilikçi, etkin ve şeffaf bir yapı oluşması için katkı sunacak bir araç olan stratejik planlama çalışmaları gündeme gelerek bazı yasal dayanaklarla kurumlara zorunlu kılınmıştır. Bu çerçevede, öncelikli olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama uygulamasının kamuda yasal altyapısı oluşturularak kurumların yönetim biçimlerini yapılandırması mümkün kılınmıştır.

Stratejik Plan genel anlamda; kurumların beş yıllık dönemde yapacağı çalışmaların amaç ve hedefler üzerinden ifade edilmesidir. Stratejik Planlama; kamu kesiminin idari ve mali yapısında kısa dönemli planlamadan uzun dönemli planlamaya geçmesine, kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesine, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı geliştirmeye, hesap verme sorumluluğunu yerleştirmeye yönelik çalışmaların tümüdür.

Belediyeler, yerel müşterek hizmetleri sunmakla yükümlü olup bu hizmetleri sunarken vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerini verimli ve etkin bir biçimde karşılayabilmesi için belediyelerde stratejik planlama çalışmaları oldukça önem kazanmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin yasal mevzuatın şekillenmesiyle birlikte 5018 sayılı yasanın ilgili maddesi gereğince nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyeler stratejik planlarını hazırlamaya ve uygulamaya başlamışlardır.

Bu bağlamda; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesinde “*Kamu idareleri; misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*” şeklinde bir ifade bulunmaktadır.

Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. Maddesinde de; “ülke genelindeki kalkınma plânlarına uygun olarak, belediyelerin stratejik plânını ve yılbaşından önce de yıllık performans programını hazırlayacağı” ifade edilmektedir.

Tüm bu kanunlar doğrultusunda 2006 yılında, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmış, buna bağlı olarak da Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu yayınlanmıştır.

## **1. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ**

Bu bölümde çalışmanın temel kavramlarını oluşturan stratejik planlamaya ilişkin strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi kavramlar üzerinde durulacaktır. Bu doğrultuda literatürdeki ve uygulamada karşımıza çıkan bu kavramların incelenmesi ve tanımlanmasından sonra stratejik planlama çalışmalarının belediyelerdeki uygulamalarının üzerinde durulacaktır.

Stratejik planlama kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, bu başlık altında stratejinin tanımı, stratejinin ortaya çıkması ve gelişimi, stratejinin önemi ve yararları, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi olarak, strateji, stratejik yönetim ve planlama gibi bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri ele alınmaktadır (Dinçer, 2007: 16).

### 1.1. Strateji

Strateji; önceden planlanan hedeflere ulaşabilmek adına tanımlanan temel amaçlar, hedefler ve önemli politikalar ile planlar bütünü olarak açıklanabilir. Strateji kavramı esasında gelecekle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hastürk, 2013).

Aksu (2002: 4)'nın yaptığı tanımlama çerçevesinde strateji, belirlenen hedeflere erimek üzere yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. Kurum ve kuruluşun nasıl yönetileceği ve çalıştırılacağını; arzu edilen noktaya ulaşmak için ne tür eylemlerde bulunması gerektiğini gösterdiği bilinmektedir.

Bilimsel bir disiplin olarak stratejinin, askeri anlamda taşıdığı önemle orantılı olarak gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda; askeri açıdan strateji, bir savaş sırasında orduların dâhil oldukları operasyonların ve hareketlerin tasarlanarak idare edilmesi sanatı olarak da açıklanabilir (Yılmaz, 2006: 69). Etimolojik olarak açıklamak gerekirse; yol, yatak, çizgi anlamına gelen "stratum" (yol, çizgi, nehir yatağı) sözcüğüne dayanmakta olan "strateji" kavramı, esasında askeri bir terim olarak 20. yüzyılda literatüre girmiş bulunmaktadır (Aşgın, 2008: 3).

Strateji, geleceğe yönelik "akıcı, anlamlı" bir gelecek odaklı yolculuğun başında, çalışmaların, koordineli ve titizlikle hazırlanması, organizasyonu, izlenmesi ve denetimi, gelişimi ve sürekliliğini kapsayan faaliyetler bütünü demektir. Bu doğrultuda; strateji, stratejik açıdan birçok yeni işbirliğinin de kapısını açan, ilk kıvılcımı yakan, değişim ve gelişim odaklı girişimlere rehberlik yapan bir kavram niteliği taşımaktadır (Marşap, 2015: 1).

İşletme yönetimi alanında baktığımızda ise; strateji, işletmenin birbirinden farklı işlevleri arasında ortaya çıkan problemleri çözüme ulaştıran, ekonomik bir ortamda işletmenin maksimum düzeye ulaşabilmesi için tercihe bağlı kararların bütünü olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2003: 69). Ayrıca strateji, bir işletmenin belirlediği ana amaçlarını, politika ve faaliyetler çerçevesi içerisinde birleştiren ve işletmeyi bir bütün olarak amaçlarına yürütmesine yardımcı olan bir plan olarak karşımıza çıkar (Akyüz, 2001: 10).

Stratejinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Narinoğlu, 2009: 101):

- Yenilikçi: Strateji, oluşturulan kurumun yenilenmesini sağlamaktadır
- Gelişmeci: Strateji, kurumun sürekli gelişmesine öncülük eder
- Dinamik: Karmaşık ve dinamik çevrede kurumun her zaman canlı kalmasını sağlayan bir araçtır
- Uyumlu: Kurumun çevre ile olan ilişkilerini düzenlemektedir
- Yönlendirici: Yönetimin pusulası olarak onu yönlendirmeyi sağlar
- Öngörücü: Strateji gelecekle ilgili bir kavramdır
- Katılımcı: Bütün tarafları kapsamaktadır
- Pragmatik: İç ve dış çevre koşullarını dikkate almaktadır
- Öncelikli: Analiz ederek öncelikleri belirlemektedir
- Silsileci: Amaçlara bağlı olarak birbirini takip eden bir yapısı vardır.

Nihai olarak birçok tanımı olmakla birlikte stratejiyi, "rakiplerin faaliyetlerini de incelemek suretiyle, amaçlara ulaşmak amacıyla belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" şeklinde tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

## 1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji kavramının genel çerçevesini çizdikten sonra stratejik yönetim kavramını genel hatlarıyla açıklamak yararlı olacaktır.

Stratejik yönetim; özel, kamu ve diğer sektörlerde faaliyetlerini icra eden tüm kurumlarda uzun vadede kurum geleceğine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılabilmesi amacıyla kullanılacak araçların ve izlenecek yolun tespit edilmesini mümkün kılan kapsamlı bir yönetim biçimidir (Çakır, 2008: 12).

Sanayi devrimi ile birlikte kurumların yapısında birtakım gelişme ve değişimler yaşanmıştır. Yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerin ve kurumların sayılarında önemli artışlar gözlemlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda kurum ve kuruluşların sundukları faaliyet başlıkları daha çeşitli ve karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Bu durum teknolojik gelişmelerin özel donanım, tecrübe ve beceri gerektirmesi, çalışan sayısının hızla artması ve buna benzerlerin problemlerin giderilmesi için de teknik bilgi, donanım ve deneyime ihtiyaç duyması, kaynağa olan ihtiyacın artmış olması ile birlikte yönetici sınıfının oluşmasına temel hazırlamış olmaktadır. Tüm bu durumun üstesinden gelebilmek adına 20. yüzyılın başlarından itibaren birtakım bilimsel nitelikte bazı çalışma ve araştırmalar yapılmış, yönetim biliminde gelişmeler yaşanmış ve 20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle "stratejik yönetim" kavramı gündeme gelmiştir (Dinçer, 2007: 19).

Tüm bu gelişmelerin sonucunda Çağdaş Stratejik Yönetim sürecine girilmiş olup bu doğrultuda, kurumlar için stratejiler geliştirilip yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim sürecinde etkin eylem planları ve programlar işlevsel taktiklerle uygulanırken planlama ve program hazırlama odaklı bir yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede, stratejik planlama çalışmaları kapsamında gündeme getirilen sürekli iyileştirme kavramı yöneticilerin idarenin tüm faaliyetlerini iyileştirmek adına geliştirdiği bir stratejik kontrol biçimidir (Marşap, 2017: 37).

Stratejik yönetim, kurum ve kuruluşların dış çevresine ait hususların tespitlerini kapsamakta ve uzun vadede kurumun nerede olacağına ilişkin soruları cevaplandırmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetimi; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili yol haritasının çizilebilmesi için öngörülen faaliyet ve projelerin planlı hale getirilmesi, örgütlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 2007: 19).

## 1.3. Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim; değişmekte olan çevre koşullarına göre işletmenin gelişmelere hızlıca adapte olmasını sağlamaktadır. Stratejik planlama ise işletmenin belirlediği hedeflere ulaşılmasında izlemesi gereken yolu ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler hazırlarken bu stratejiler ile ilgili bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Nihai olarak bu planlar çerçevesinde belirlenen stratejiler uygulanır ve izleme ve değerlendirilmesi yapılarak kontrol edilir (Dinler, 2009: 2).

Diğer taraftan planlama ve yönetim süreçlerini kapsayan stratejik yönetim yerel yönetimler düzeyinde planlama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde genel olarak stratejik yönetim kavramının kullanılmasından dolayı DPT, stratejik planlama kılavuzunda stratejik yönetim yerine geçen stratejik planlama terimini kullanmıştır (Narinoğlu, 2009: 132). Stratejik planlama kavramının kılavuzda geniş manada stratejik yönetim sürecinin tamamını kapsayacak biçimde kullanıldığı görülmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006: 4). Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir uygulama aşaması ve tekniği olarak görülmektedir. Stratejik planlama kavramı 5018 sayılı kanunda stratejik yönetim üzerine oturtulmuştur (Aşgın, 2008: 50).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama; kurumun mevcutta bulunduğu yerden ulaşmayı planladığı nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. Bu doğrultuda kurumun stratejik

amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşması için kullanması gereken yöntemleri belirlemesi gerektiğini vurgular. Bu anlamda geleceği ifade eden ve uzun vadede düşünmeyi gerektiren bir yapısı vardır. Kurumun bütçesinin stratejik plan çerçevesinde hazırlanmasına ve bu kapsamda belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisi yapılmasına yardımcı olmaktadır. Kurum yöneticilerinin hesap verme sorumluluğunu ön plana çıkarır (Özgüner ve Özgüner, 2015: 441).

Bu doğrultuda stratejik planlama, kurum içerisinde belirli üst seviye yöneticilerinin geleceğe dair elde etmeyi istedikleri amaç ve hedefler ile onları elde etmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği ve başarının izleme ve değerlendirme kriterlerine ilişkin kararların alındığı devamlı ve sistematik bir süreci ifade eder. Stratejik yönetimi açıklamak gerekirse, belirlenen stratejilerin planlanması amacıyla yapılması gereken araştırmaların, değerlendirmelerin ve analizlerin yapıldığı, ayrıca uygulamada karşılaşılabilecek muhtemel riskler için her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konması, sonrasında stratejilerin uygulanması öncesinde amaçlara uygunluğu bakımından kontrolünü içeren ve kurumların üst düzey yöneticilerini ilgilendiren süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Gözlükaya, 2007: 39).

Stratejik planlama oldukça durgun bir ortamda geleceğin planlamasını yaparken, stratejik yönetim ise dinamik bir çevrede değişen çevre şartlarına uyumlu ilişkiler geliştirebilmeyi sağlar (Acar ve Özgür, 2004: 212).

#### 1.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, içerisinde birçok analizi ve bilimsel araştırma yöntemlerini barındıran, katılımcılığın ön planda yer aldığı modern bir planlama sistemidir. Kamu kurumlarında stratejik planlar, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak hazırlanırlar. Bu planlar kamu kuruluşlarının hâlihazırda vaziyetlerini tetkik etme, olası geleceğini öngörme, kurumsal hedefleri tayin etme, bunlara ulaşmak üzere izlenmesi gereken yol ve metotları kapsayan stratejileri geliştirme ve son olarak yapılan işlerin neticelerini yani performans ölçme evrelerinden oluşmaktadır. Bu şekilde kamu kaynaklarının etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılması, tüm hizmetlerin yürütülmesinde mali şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanacaktır (Kırılmaz, 2013: 25). Bu amaç doğrultusunda profesyonel bir ekiple yürütülmesi gereken strateji planlama süreci bu çalışma içerisinde 4 ana bölüm altında incelenmektedir. Bu bölümler sırasıyla hazırlık çalışması, durum analizi, geleceğe bakış, izleme ve değerlendirmedir (Kırılmaz, 2013: 25).

Bu doğrultuda DPT tarafından ilk sürümü Haziran 2003 tarihinde hazırlanmış olan “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” Haziran 2006’da güncellenerek kamu idarelerinin istifadesine sunulmuştur (Karaca, 2007).

Aktan (2008: 1)’a göre ise stratejik planlama süreci üç aşamada özetlenmektedir. Bunlar: Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimidir.

Hatipoğlu’na göre ise stratejik planlama süreci şu şekilde işlemektedir (Aktan, 2008: 1):

**Çevrenin analizi:** Kurumun içinde bulunduğu çevrenin, organizasyonun değerlendirilmesi,

**Amaçların belirlenmesi:** Kurumun amacı nedir? Ne yapmak istiyoruz? sorularına cevap bulunması,

**Seçeneklerin tespiti:** Mevcut çevre ve organizasyonun imkanları dahilinde amaçlara ulaşabilmek için mümkün olan genel yolların tespit edilerek karar verilmesi,

**Uygulama:** Karar verilen stratejinin uygulanması,

**Kontrol ve değerlendirme:** Uygulama sonuçlarının amaçlarla karşılaştırılarak ölçülmesi ve olumsuzluk varsa nedenlerinin araştırılması.

Stratejik plan çalışmasının olmazsa olmaz bazı aşamaları ve şartları bulunmaktadır. Bu şartlardan ilki, öncelikle mevcut durumun analiz edilmesidir. Yani kurumun mevcut yapısının ve içinde bulunduğu çevrenin geniş kapsamlı durumu ortaya çıkarılmalıdır. Bu durum göz önünde bulundurularak kurumun lehine ve aleyhine şartlar da belirlenmelidir. Bunun ardından belirlenen bu şartlar kapsamında kurumun nasıl bir amaca ulaşmak istediği gerçek anlamıyla belirlenmelidir.

## 2. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL ÇERÇEVESİ

Son dönemlerde yönetsel anlamda gerçekleştirilen düzenleme ve değişikliklerle birlikte stratejik plan kavramı ortaya çıkmıştır. Kamu Mali Yönetim Kanunu, Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve Belediye Kanunu'na göre, 50.000'in üzerinde nüfusa sahip belediyeler bakımından stratejik plan hazırlanması yasal bir yükümlülük haline getirilmiştir. 50.000'in altında nüfusa sahip belediyeler için stratejik plan hazırlanması isteğe bağlı tutulmuştur.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18, 34, 38, 41, 56, 61 ve geçici 4. maddelerinde stratejik planlamaya ilişkin hükümler vardır:

Belediye Kanunu'nun 18. Maddesinde, Belediye Meclisi'nin görev ve yetkileri arasında; "stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek" ifadesine yer verilerek stratejik planın kabul edilmesinin meclise bağlı olduğu bildirilmiştir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 18. Madde).

34. maddede belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında; "stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip görüş bildirmek" hükmüne yer verilmiştir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 34. Madde).

38. maddeye göre "belediye başkanının görev ve yetkileri arasında; "belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek bunlarla ilgili raporları meclise sunmak" hükmüne yer verilerek suretiyle belediyenin başkan tarafından stratejik plan doğrultusunda yönetilmesi yasal bir zorunluluğa bağlanmıştır (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 38. Madde).

Ancak bu zorunluluk nüfus kriteriyle sınırlandırılmış ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesine göre 50.000'in üzerinde nüfusa sahip belediyelerde stratejik plan yapılması, yıllık performans planı ve kalkınma planı hazırlanması öngörülmektedir. Aynı kanunun yine 41. maddesinde "stratejik plan ve performans programı" başlığı altında aşağıdaki hükme de yer verilmiştir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 41. Madde):

"Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planının uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşında önce de yıllık performans programını hazırlayıp meclise sunar. Stratejik plan varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir."

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 61. ve 62. maddelerinde yer alan hükümlere göre; (5393 sayılı Belediye Kanunu, 61-62. Madde)

Belediyenin stratejik planı ve performans programı çerçevesinde hazırlanmış olan bütçe, belediyenin mali yıl olarak adlandırılan yılı ve onu izleyen iki yıl içerisindeki gelir ve gider tahminlerini kapsar, gelirlerin toplanarak harcamaların da yapılabilmesine olanak tanır. Kurum tarafından hazırlanan bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları da ilave edilmektedir. Bu çerçevede bütçe yılı devlet mali yılı ile aynı dönemi ifade etmektedir. Bütçe dışında bir harcamanın yapılması

mümkün değildir. Belediye başkanı ve harcama yetkilisi olan sair görevli kimseler, bütçe ödeneklerinin etkin, verimli ve düzenli bir şekilde harcanması sorumluluğunu taşımaktadırlar.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir (5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 7. Madde):

“a) İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerinin, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.”

Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri ise şu şekilde ifade edilmiştir (5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 18. Madde):

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

Ayrıca; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7. Maddesinde “Stratejik Planlar 5 yıllık dönemi kapsar” ifadesi yer almaktadır. Bunun yanı sıra “Stratejik Planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra Stratejik Planın kalan süresi için güncelleştirilebilir” ifadesine de yer verilmektedir. Belediye Başkanları 5 yıllık dönem için seçilip göreve başladıkları için Stratejik Plan çalışmaları da beş yıllık süre için hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurumlar isterse daha kısa vadeli (2-3 yıllık) alt planlar hazırlanarak uygulamaya koyabilir.

### **3. KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ 2015-2019 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASI**

Bu çalışmanın teorik çerçevesinin belirlenmesinin ardından, bu bölümde Küçükçekmece Belediyesi'nin hazırladığı ve uygulamaya koyduğu 2015-2019 Stratejik Planı örnek çalışma olarak incelenecektir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi açıklandıktan sonra Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili gerekli açıklamalar da yapılarak 2015-2019 Stratejik Planı değerlendirilecektir.

Bu çalışma; ülkemizde yerel yönetimlerde özellikle de belediyelerde yaygın bir şekilde uygulanan stratejik planlama çalışmalarının işlevselliğini, hazırlık ve uygulama süreçlerini Küçükçekmece Belediyesi örneği doğrultusunda anlamaya yönelik hazırlanmış teorik bir çalışmadır.

Küçükçekmece Belediyesi'nin 2015-2019 Stratejik Planı uygulamalarının; vatandaş odaklılık, demokratik katılım, hizmet kalitesi, verimlilik ve mevzuata uygunluk açısından değerlendirilmesi bu araştırmanın esas amacını teşkil etmektedir. Bu amaç doğrultusunda Küçükçekmece Belediyesi'nde uygulamaya koyulan stratejik planlamanın tüm bileşenleri ile birlikte ilgili mevzuat doğrultusunda, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki rolü ve belediyedeki mevcut durumun betimlenmesi hedeflenmiştir.

Bu araştırma kapsamında Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü kapsamında faaliyet gösteren Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile bir görüşme yapılacaktır. Bu görüşme yöntemi iki farklı grubu baz alarak uygulanmıştır. Öncelikli olarak; Küçükçekmece Belediyesi'nde stratejik planlama faaliyetlerini hazırlayan ve uygulanmasında tüm müdürlüklere bir anlamda danışmanlık görevi sunan Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde hizmet veren Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. İkinci aşamada ise Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında amaç ve hedeflerin dağılımına ve faaliyet alanlarına göre seçilen 15 adet müdürlük seçilmiştir. Müdürlüklerini temsilen seçilen 15 “Birim Temsilcisi” ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Strateji Yönetim Şefliği personelleri ve diğer müdürlüklerdeki birim temsilcileriyle yapılan görüşmelerde soru formundan yararlanılmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu çalışma kapsamında veri toplama aracı ve yöntemi nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Bu yöntemle birlikte verilerin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar; ortaya çıkan ürün, hizmet veya çıktılardan daha fazla süreçle ilgilenmektedirler. Nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin standart test ve anketlere dayalı olmaması ve konunun detaylı şekilde değerlendirilerek bilgi sağlanmasına yardımcı olması nedeniyle bu yöntem seçilmiştir.

Araştırmada literatür taraması, gerekli bilgi, belge temini ve araştırmalar yapıldıktan sonra saha çalışması olarak da yerinde inceleme örneği olarak Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde geliştirilen Stratejik Plan çalışması tüm detayı ile ele alınarak değerlendirilmiştir. Stratejik Plan çalışmasını oluşturan ve izleme-değerlendirmesini gerçekleştirmeyi sağlayan Performans Programları üzerinden birimlerin amaç-hedef ve bütçe değerlendirilmesi de yapılmıştır.

Araştırmanın mülakat kısmını oluşturan yüz yüze görüşmeler iki grup şeklinde gerçekleştirilmiştir. Birinci grupta kurumun tüm birimlerinde görev yapmakta olan "Strateji Yönetim Temsilcileri" yer alırken, ikinci grupta ise Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesindeki Stratejik Planlama Ekibinde görev alan deneyimli ve uzman kişiler yer almaktadır. Bu kişilerle görüşme takvimi çerçevesinde randevu alınarak birebir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde yalnızca Stratejik Plan çalışmasının teknik anlamda hazırlanması ve uygulanması boyutu üzerinde durulmamış; Stratejik Planın yıllık dilimlerini oluşturan Performans Programı, Bütçe ve Faaliyet Raporu çalışmaları ile ilgili hem sistem hem de süreç sorgulaması yapılmıştır.

### **3.2. Araştırma ve Organizasyon**

Mevzuatta incelendiği üzere stratejik planlar 5 yıllık seçim dönemlerini kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda Küçükçekmece Belediyesi mevcut Stratejik Planını 2015-2019 dönemini kapsayacak şekilde hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur.

Küçükçekmece Belediyesi'nde stratejik plan çalışması kapsamında yürütülen çalışmalar, belediyedeki tüm birimlerin katkısı ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinesinde 2014 yılı Mayıs ayında başlatılmış ve yaklaşık bir yıllık sürede tamamlanmıştır. Bu kapsamda hem ilgili mevzuat göz önüne alınmış hem de yurt içi ve yurt dışından yirminin üzerinde plan örneği incelenmiştir. Ayrıca plan hazırlık sürecinde Devlet Planlama Teşkilatı ve Maliye bakanlığı uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak çalışmanın uygunluğu teyit edilmiştir.

Stratejik Planlama çalışmalarının hem yıllık faaliyet raporları, performans programları ve bütçe hazırlığı bileşenlerinin de müdürlükler ve üst yönetim tarafından daha sistemli ve işlenebilir şekilde hazırlanabilmesi için Strateji Yönetim Şefliği bünyesinde iki adet alanında uzman yazılımcı personel istihdam edilmiştir. Stratejik planlama çalışmalarının tüm aşamalarının takibinin, veri girişlerinin ve raporlamanın daha düzenli ve kayıtlı olmasını sağlayacak bir yazılım geliştirilerek tüm müdürlüklerin kullanımına sunulmuştur. Hazırlanan bu yazılım programı, ayrıca Başkan Ekranlarına da sahip olup üst yönetimin de katılımını zorunlu gören mevzuat düzenlemesinin de gerekliliğini yerine getirmektedir. Strateji Yönetim Şefliği tarafından hazırlanan bu yazılım programı ayrıca her yılsonu tüm yılın tüm birimler bazında faaliyetlerini ve bütçelerini nasıl hizmete dönüştürdüklerini anlatan Faaliyet raporlarının hazırlanmasını da sağlamaktadır. Bununla birlikte bir sonraki yılın bütçesini ve birimlerin hedeflerini belirleyen performans programları da bu yazılım üzerinden doğrudan hazırlanmakta ve raporlanmaktadır.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları doğrultusunda literatür taramasının yapılması ve örnek planların incelenmesinden sonra SWOT analizi kapsamında; iç çevre analizi, dış çevre analizi ve paydaş analizi



yapılmıştır. Böylece Küçükçekmece Belediyesi'nin "Güçlü-Zayıf Yönleri, Fırsat-Tehditleri" analiz edilerek Stratejik Plan çalışmasına yansıtılmaya çalışılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı hazırlanırken "9 adet Stratejik Alan" belirlenmiş olup stratejik amaç ve hedefler bu alan üzerine kurgulanmıştır.

Bu kapsamda yapılan dış çevre analizinde; Küçükçekmece ilçesini sosyo ekonomik yapısını ortaya çıkarabilmek adına ilçenin demografik durumu, mekânsal gelişimi, ekonomik göstergeleri, kültür düzeyleri ele alınmıştır. İç çevre analizi kapsamında ise; kurum yapısı, personel durumu, fiziki, teknolojik ve mali yapı değerlendirilmiştir. Paydaş analizinde ise; ilçenin önemli paydaşlarını oluşturan Kaymakamlık, İlçe Müftülüğü, Muhtarlar, Sivil Toplum Kuruluşları, Emniyet, Sağlık çalışanları, Eğitimciler, gibi paydaşlara anket uygulanarak Stratejik Planlama sürecine dahil edilmişlerdir. Ayrıca Küçükçekmece ilçesindeki vatandaşlara da sorular yöneltilerek Stratejik Plan çalışmasının en önemli Paydaşları olarak bu süreçte yer almaları sağlanmıştır. Yine iç çevre analizi kapsamında; kurum çalışanlarına yönelik olarak da anket uygulanarak çalışanların çalışma ortamı, görevli olduğu işler ve fiziki şartları ile sorumlu olduğu yöneticiye ilişkin bir takım bilgiler değerlendirilerek plana yansıtılmıştır (Küçükçekmece Belediyesi, 2015-2019 Stratejik Planı).

Yapılan bu iç çevre, dış çevre ve paydaş analizi kapsamında; kurumun üst yönetimi ve tüm personelin katılımı sağlanarak 2015-2019 Stratejik Plan çalışması kapsamında stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi sağlanmış ve bu süreçte gerçekleştirilecek olan faaliyet, proje ve bütçenin hazırlanmasına temel oluşturulmuştur.

Stratejik plan dönemi içerisinde stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ya da bunun en mümkün hale getirilmesi bunların bağlı olduğu stratejik alanların doğru belirlenmesine bağlıdır. Bu kapsamda Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı ve bu sürecin yıllık dilimlerini ifade eden performans programı ve faaliyet raporlarının 9 Stratejik alan üzerine oturtulduğu gözlemlenmiştir. Belirlenen stratejik amaçlar kapsamında gerçekleştirilmesi en mümkün ve etkin amaç ve hedefler oluşturulması sağlanmıştır.

9 Stratejik alan kapsamında belirlenen 13 adet amaç ile hizmet sunmaktadır. Her bir amaca hizmet eden hedefler oluşturulmuştur. Hedefler müdürlük düzeyinde, amaçlar ise idare düzeyinde hazırlanarak her bir hedef bakımından sorumlu birimler belirlenmiştir. Ayrıca stratejik plan ekibiyle veri akışını sağlayabilmek için her birimde "birim temsilcileri" tayin edilerek müdürlükler arası koordinasyonun aksamaması ve iletişimin her daim güçlü tutulması sağlanmıştır.

Stratejik Planlama çalışmasında önemli olan nokta stratejik amaç ve hedeflerin sayıca ve görece fazla tutulması değildir. Stratejik amaç ve hedeflerin reel ve ölçülebilir olarak oluşturulması önem arz etmektedir. Bu anlamda; amaç ve hedeflerin sayısının fazlaca olmasına değil belirlenen faaliyet ve hizmetleri daha kapsayan net ifadelerden oluşmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan tüm hedeflerin performans göstergelerinin de aynı özelliklere uygun olup olmamasına dikkat edilmeye özen gösterilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi'nde 2015-2019 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, yaklaşık bir yıllık süreyi kapsayan, görev ve sorumluluklar ile süreçteki yetkilerin tam olarak belirlendiği bir takvim diliminde gerçekleştirilmiştir.

### **3.3. Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planlama Ekibiyle Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular**

Belediyelerde Stratejik planlama çalışmaları ve uygulamada yaşanan deneyimleri aktarmayı hedefleyen çalışmanın bu bölümünde Küçükçekmece Belediyesi'nin Stratejik Plan çalışmalarının hazırlık ve uygulama sürecinin detaylı değerlendirilmesi amacıyla konu ilgili kişilerle görüşme yapılmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının ve uygulamalarının başarısı her ne kadar planı hazırlayan ekibin tecrübesi, bilgisi ve donanımına bağlı olarak ilerlese de üst yönetimin desteği ve kararlılığı olmadan

belirli bir noktaya ulaşması mümkün değildir. Bu doğrultuda yapılan görüşmeler iki farklı sürece ve gruba ilişkin olarak hazırlanan sorularla yürütülmüştür. Bu kapsamda Stratejik planlama sürecinde Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün danışmanlık ve koordine anlamında büyük bir görevi olduğundan görüşme soruları buna göre hazırlanmıştır. Aynı şekilde belediyede her birimde görevli bir personele yönlendirilen sorular da yine aynı şekilde bu personellerin bu süreçteki deneyimleri ve tecrübelerini değerlendirebilmemiz için uygun şekilde hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda; çalışmanın araştırma kısmının sonuçlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; Stratejik Plan sürecini ve uygulamalarını Küçükçekmece Belediyesi örneğinde ele alan bu çalışmada, Birim Temsilcileri ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelleri ile yapılan görüşmeler ve gözlemlerden çıkarılan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmede öncelikli olarak stratejik planlama sürecinde yaşanan problemlere ilişkin görüş ve düşünceler ortaya koyulmuştur. Bu görüşmeden elde edilen verilere göre; üst yönetimin desteğinin kurumsal düzeyde gerçekleştirilen tüm çalışmalar için geçerli olduğunu ancak stratejik planlama döneminde amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında üst yönetimin faaliyet ve projelerinin yoğunluğu ve zaman kısıtı nedeniyle desteğinin tam anlamda gerçekleşmediği sonucuna varılmıştır.
- Stratejik planlama sürecinin ve uygulama dilimleri olan faaliyet raporları ve performans programı bileşenlerinin gerektirdiği çalışma disiplini anlamında tüm müdürlüklerdeki Birim Temsilcilerinin aynı etkinlik ve verimliliği sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Seçilen müdürlüklerin birim temsilcilerinin kendi iş ve işlemlerindeki yoğunluk nedeniyle Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde yürütülen plan ve program işlerine gerekli mesaiyi harcamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ilgili çalışma sürecinde müdürlüğün sunması gereken bilgi ve verilerde eksiklik, hata ve düzensizlik meydana gelmektedir. Bunu engelleyebilmek için yöneticinin inisiyatif kullanarak ilgili birim temsilcisinin görev ve yetkilerinde bir takım tasnife ve sınırlandırmaya gitmesi gerekebilir.
- Çalışma düzeni ve sistemi anlamında yaşanan bazı problem ve aksaklıkların giderilmesi ve tekrar yaşanmaması adına Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde istihdam edilen yazılım personelleri aracılığıyla "Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi" oluşturulmuştur. Halihazırda kullanılan sistem ile Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu çalışmaları aktif bir şekilde yürütülmektedir. Raporlama, arşivleme ve veri girişlerinin sağlıklı tutulduğu, üst yönetimin de hakim olduğu bu sistem ile ülke genelinde Stratejik Yönetim alanında örnek bir çalışmaya imza atılmıştır.
- Stratejik planlar uzun dönemli çalışma olduğundan belirlenen amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda oluşturulan göstergelerin gerçekçiliği ve ulaşılabilirliği faaliyet ve projelerin yerine getirilmesi anlamında oldukça büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlar mevzuatın zorunlu gördüğü dokümanlar olmaktan çok her birimin kendi faaliyet alanlarında vatandaşın beklenti ve ihtiyaçları bazında hedeflerini oluşturması ve güncellemesi gerekmektedir. Örneğin Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü amaç ve hedeflerini belirlemeden önce sahaya inerek halkın bu yöndeki ihtiyaç ve taleplerinin toplanması bunun analiz edilmesi ve verilere dönüştürülmesi gerekmektedir.
- Mevzuatta gerçekleşen gelişme ve değişimler ışığında bir takım eğitim ve çalıştayların gerçekleştirilmesi büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda sadece müdürlüklerdeki birim temsilcilerinin eğitimlere dâhil edilmesi hizmette etkinlik ve verimlilik anlamında çok faydalı olmayacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Birim temsilcilerinin yanı sıra yönetimin ve diğer yetkili personellerin de sürekli iyileştirme ve gelişme anlayışı kapsamına dâhil olması gerekmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler yapılanmalarında ve faaliyet alanlarında büyük bir dönüşüm sürecine girmiştir. 1980'li yıllar itibariyle yaşamaya başlanılan bu dönüşüm sürecinde kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve kalite anlayışının da değişmesi gündeme gelmiştir.

Bu doğrultuda; devletin yapısındaki ve fonksiyonlarındaki değişimi gerekli kılan bir yeni kamu yönetimi anlayışı üzerine inşa edilen "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı" Türk kamu yönetiminin geleneksel bürokrasi anlayışından uzaklaşmasını ifade etmektedir. İlgili tasarıda; Türk yönetim anlayışının yabancı olduğu "katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, ihtiyaca yönelik hizmet sunumuna ve sonuç odaklı hizmet" gibi kavram ve ilkelere yer verildiği görülmektedir (Sezik, 2016: 238).

Ülkemizde mali kontrol sisteminde gerçekleştirilen en önemli değişiklik, 2003 yılında hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesi olmuştur. Bu doğrultuda yerel yönetimlere ilişkin 5018 sayılı Kanunu izleyen birtakım düzenlemeler getirilmiştir. Tüm bu düzenlemeler ile ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri de "Stratejik Planlama" kavramı olup kamu kurumlarında yönetim ve organizasyon anlamında köklü değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

Stratejik plan çalışmalarının belediyelerdeki uygulamalarını ve yaşanan deneyimi betimlemeyi arzu eden bu çalışma kapsamında; gerekli literatür bilgileri aktarıldıktan sonra süreci somut olarak anlatmayı sağlayacak bir Belediye örneği sunulmuştur. Bu kapsamda İstanbul' da yerel hizmetlerin sunumu ve kurumsal düzeydeki yapısı bağlamında 2015-2019 Stratejik Plan çalışmasını örnek olarak incelediğimiz Belediye Küçükçekmece Belediyesi'dir.

Küçükçekmece Belediyesi stratejik plan çalışmaları, üst yönetimin desteği ve tüm personelin etkin katılımı ile yürütülen bir çalışmanın örneği olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve raporlama aşamalarının daha detaylı anlaşılması ve bu sürecin nasıl işlediğini yansıtabilmek adına Stratejik Plan dönemi için geliştirilen ve uygulamaya konulan yazılım programı ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planlama çalışmaları Strateji Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS) adı verilen bir yazılım programı üzerinden yürütülmekte ve raporlanmaktadır. Bu yazılım kurumun tamamen kendi ürünü olup Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde çalışan yazılım personelleri tarafından kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde geliştirilmiştir. SYBS'nin uygulama sürecinde personelin karşılaştığı tüm sıkıntılar ivedilikle giderilmiş ve etkin hale getirebilmek için tüm personelin görüşleri dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda tüm bu tanımlamaların, betimlemelerin ve değerlendirmelerin sonrasında Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Plan çalışmasının yerinde nasıl hazırlandığının ve uygulandığının açıklanması ve değerlendirilmesini yapmak üzere belediyenin Strateji Geliştirme Müdürlüğü ekibi ve müdürlüklerde stratejik plan çalışmalarını yürütmekle görevli personellerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen bulgular değerlendirilerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde beş yıllık olarak hazırlanmıştır. Stratejik Plan çalışmalarına başlanmadan üst yönetimin de onayıyla bir "Stratejik Plan Hazırlama Ekibi" kurulmuştur. Ekte yer alan tüm personelin Küçükçekmece Belediyesi'ne olan aidiyetinin güçlü olmasına, kurum kültürünün bilincinde olmasına ve sunulan faaliyetlere hâkim olmasına dikkat edilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Plan çalışması değerlendirildiğinde sadece katılımın hazırlık sürecine özgü bir durum olmadığı, paydaşların beklenti ve görüşlerinin stratejik amaç ve hedeflere tam anlamıyla yansıtılmaya çalışıldığı görülmüştür. Stratejik plan çalışmasında paydaş analizi kısmına detaylı yer verilerek paydaşlar üzerinden yapılan anket analizlerinin bulguları da değerlendirilmiştir. Ayrıca bu doğrultuda ortaya çıkan verilerin stratejik amaç ve hedeflere yansıtılması ve buna uygun

faaliyet ve projelerin üretilmesi gerektiği bilinmektedir. Bu durumun kontrolünü sağlayacak bir mekanizma olarak da İzleme ve Değerlendirme süreçlerine paydaşların da dâhil edilmesine azami özen gösterilmiştir.

Gerçekleşen her başarının bir külfeti ve maliyetinin olduğu bilinci ile stratejik plan ekibinin görüşmede verdikleri bazı olumsuz ve eleştirel cevapları faaliyetlerin sunumu ve ulaştırılması açısından çok önemli bulmak mümkün değildir. Genel olarak görüşme gerçekleştirilen ekipteki kişiler kendi birimlerindeki çalışmaların yoğunluğu nedeniyle Stratejik Plan dönemindeki çalışmalara çok fazla odaklanamadıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumla ilgili çözümün tamamen üst yönetimin inisiyatifine bağlı olduğu ve bu sürece dâhil olması daha kolay ve gönüllü olan personellerin görevlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın stratejik planlama ile ilgili uygulamayı yürüten kurum ve kuruluşlara ve teoride üzerinde çalışan kişi ve kurumlara çalışmalarında karşılaşmaları muhtemel bazı olumsuzluklara yönelik ışık tutması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yaşanan en büyük sıkıntılardan biri olarak; Stratejik plan hazırlık sürecinde belediyelerin ve kamu kurumlarının stratejik planlarını hazırlarken kendi kurumlarına özgü, kurum kimliğini yansıtan çalışmalar hazırlamak yerine danışmanlık firmalarından destek alınarak çalışmanın tamamlanması örnek gösterilebilir. Bu şekilde hazırlanan çalışmalar çıktısı olarak bir stratejik plan kitabı ortaya koysa da uygulamada kuruma özgü olmadığından büyük sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır.

Bu konu üzerinde gerek üniversitelerin ilgili bölümlerinde okuyan gerek akademik çalışmalar hazırlayan ve yürüten kişilerin oldukça fazla çalışma ortaya çıkardığı görülmektedir. Bundan sonraki süreçte de konunun kurumlar ve yöneticiler tarafından daha iyi algılanmasının öneminin vurgulanmaya çalışıldığı bir sürece girilmektedir. Bu anlamda tüm araştırmacılara ve akademik çalışmalarını bu alanda yoğunlaştıracak olan kişilere öneri olarak sunulacak en önemli husus, stratejik plan konusunu genel bir çerçevede ele almak yerine kurumların bağlı oldukları teşkilat yapısına, yönetimin bakış açısına, kurumsal kimliğe ve hedef ve maliyetlerinin gerçekleştirilebilir olmasına göre incelemek ve değerlendirmek gerektiğidir. Bu şekilde gerçekleştirilecek olan çalışmalar nihai olarak kurumsal başarıyı mümkün hale getirerek bunun yanında ülke kalkınmasının ve gelişmesinin önünü açan bütüncül bir iyileşme sağlayacaktır.

Sonuç olarak, ülkemizde kamu idarelerinde özellikle belediyelerde 2006 yılı itibarıyla kanuni bir zorunluluk nedeniyle hazırlanan ilk stratejik plan çalışmalarının yerini bunu takip eden planlama dönemlerinde kurumsal desteğin, bilincin ve katılımın yüksek olduğu stratejik planlar almıştır. İçerik ve yöntem olarak kanunun gereklilikleri ve kılavuzun yönlendirmelerine uygun şekilde hazırlanan planları birbirinden ayıran nokta uygulamadaki başarısı ve ulaşılan hedeflerin kaynaklarla orantılı olmasıdır. Bu doğrultuda örnek bir plan çalışması olarak değerlendirilen Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı mevzuatın gerekliliklerini yerine getiren kurumsal katılımı ve desteği arkasına alan amaç-hedeflerini temel stratejik alanlar üzerine oturtan örnek bir çalışmadır. Bu çalışmadan elde edilen tüm bulgular ışığında; Küçükçekmece Belediyesi nitelikli ve tecrübeli Stratejik Planlama ekibi ve tüm planlama sürecinin dijital çağa uygun şekilde yürütüldüğü SYBS (Strateji Yönetim Bilgi Sistemi) isimli yazılım programı ile 2015-2019 Stratejik Planını hazırlayarak yıllık uygulama dilimleri olan performans programları ve faaliyet raporlarının da denetimini sağlamaktadır. Geliştirilen bu yazılım ile ne hazırlık aşamasında ne de uygulamada henüz bir aksaklık ve telafisi mümkün olmayan bir hata ile karşılaşmadığı aksine tüm sürecin oldukça sistematik ilerlediği ve raporlandığı sonucuna varmak mümkündür.

#### **KAYNAKÇA**

Acar, M. ve Özgür, H. (2004). Çağdaş kamu yönetimi: Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. Nobel Yayınları, Ankara.

- Aksu, M. (2002). Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi, 22 (4), 4-21.
- Akyüz, Ö. F. (2001). Değişim rüzgârlarında stratejik insan kaynakları planlaması. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aşgın, S. (2008). Stratejik yönetim. İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, SGB: 7, Ankara.
- Çakır, A. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan- Bütçe İlişkisi. (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi), Maliye Bakanlığı.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik yönetim ve işletme politikası, 2. Baskı, Timaş Yayınları, Ankara.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks. Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 2, 1-8.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, Ankara.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Haraç, S. (2015). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hastürk, M. (2013). Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. <http://www.erkankaraarslan.org/wp-content/uploads/2012/10/4.1-Stratejik-Planlama-ve-Performans-Esasli%C4%B1-B%C3%BCT%C3%A7eleme2.pdf> (Erişim Tarihi: 3 Eylül 2019).
- Karaca, E. (2007). Stratejik Yönetim Sürecinde Devlet Planlama Teşkilatının Rolü. Strateji Bülteni, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- Kırılmaz, M. (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. (Yayımlanmamış doktora tezi), Polis Akademisi, Ankara.
- Marşap, A. (2015). Sağlıkta stratejik yönetim. Beta Yayınları, İstanbul.
- Marşap, A. (2017). Çağdaş stratejik yönetim, global strateji sistemi, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Narinoğlu, A. (2009). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama. Kişisel Yayın 2, İstanbul.
- Özgüner, M., ve Özgüner, Z. (2015). Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 21, 437-449.
- Sezik, M. ve Ağır, O. (2016). Türkiye'nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler. The Journal of Academic Social Science Studies, 49, 225-240.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016). İşletmelerde stratejik yönetim, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi, 50-51, 67-86.
- Yılmaz, O. (2006). Kamu maliyesine yeni bakış (stratejik planlama ve kamusal örgütlerde esneklik arayışları), Seçkin Yayıncılık, Ankara.