

A RESEARCH ABOUT THE PROBLEMS IN STRATEGIC PLANNING PROCESS IN MUNICIPALITIES: A CASE OF KOCAELI METROPOLITAN MUNICIPALITY¹

Yazar / Author: RA / Arş. Gör. Neslihan Şevik²

Abstract

The strategic planning approach, which originates from the private sector, has become a compulsory process by legal regulations for municipalities, which have to improve their qualities to settle today's conditions. This new process like every new process, also brought with it many problems because of traditionalist, bureaucratic, unwieldy and closed mentality structure of municipalities. However, this new management approach is hoped to emplace in administrative structure of municipalities in time and the achievements which will be supplied by this new process to municipalities and citizens are clear. In this study, the problems encountered in the strategic planning process in municipalities were determined through the case of the strategic planning process which was performed by Kocaeli Metropolitan Municipality. In this research, the descriptor size of case (event) study which is one of the qualitative research methods is used. Observation, document review and semi-structured interview technique were used as data collection tools. Independent, in-depth and multi-dimensional qualitative information about respondents' perspectives, thoughts and experiences was wanted to be obtained through face to face interviews. For the purpose of the study, the participants were the strategic planning team and the managers in the middle and lower level management positions which were active in the process of strategic planning. As the result of the research, the problems encountered in the process of strategic planning were grouped under seven themes as measurement and evaluation, design, system, leader, participant, practitioner and budget. The result of this study, more efficient and effective strategic planning process in municipalities is expected to be developed for further periods.

Keywords: Strategy, Planning, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Planning in Municipality

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Özet

Özel sektör kaynaklı bir yaklaşım olan stratejik planlama yapılan yasal düzenlemelerle günümüz şartlarına uyum sağlayabilmeleri için niteliklerini arttırmak zorunda kalan belediye yönetimlerince gerçekleştirilmesi zorunlu bir süreç haline gelmiştir. Bu yeni süreç her yeni süreç gibi belediye yönetimlerinin gelenekçi, bürokratik, hantal ve yeniliğe kapalı zihniyet yapısı nedeniyle beraberinde birçok sorunu da getirmiştir. Bununla birlikte, belediyelerin yönetim yapısına zaman içerisinde yerleşmesi umut edilen bu yeni yönetim yaklaşımının belediyelere ve vatandaşa sağlayacağı kazanımlar da açıktır. Bu çalışmada, belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nce gerçekleştirilen stratejik planlama süreci örneği üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay (vaka) çalışması tanımlayıcı boyutuyla kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak gözlem, doküman inceleme ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yüz yüze görüşmeler yoluyla cevaplayıcıların bakış açıları, fikirleri ve deneyimlerine dair özgür, derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi elde edilmek istenmiştir.

¹ Bu çalışma yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, neslihan.akman@kocaeli.edu.tr

Araştırmanın amacına uygun olarak, stratejik planlama sürecinde aktif bir şekilde yer alan stratejik planlama ekibi ile orta ve alt kademe yönetici pozisyonundaki katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar ölçme ve değerlendirme, tasarım, sistem, lider, katılımcı, uygulayıcı ve bütçe olmak üzere yedi tema altında toplanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, ileriki dönemler için belediyelerde daha etkin ve verimli bir stratejik planlama süreci geliştirilmesi umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Belediyelerde Stratejik Planlama

1. Giriş

Değişim ve gelişimin hızı her geçen gün süratle artmakta, modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin beraberinde getirdiği küreselleşmenin de etkisiyle, dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan bir gelişme kısa sürede bütün dünyayı etkileyebilir duruma gelebilmekte ve rekabeti tetikleyebilmektedir. Bu nedenle değişimleri, gelişmeleri ve bunların doğuracağı sonuçları önceden tahmin etmek, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmek tüm işletmeler için hayati bir önem arz etmektedir. Bu ise, önce bireysel düşünce sistemlerinin stratejik bilinçle uyandırılmasını, sonrasında bu bilincin örgüt kültürlerine adapte edilmesini, olaylara gününbirlik çözüm arayışlarıyla değil stratejik yaklaşılmasını ve büyük resme odaklanmayı gerekli kılmaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında strateji, bir örgütün uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisinin yapılmasıdır (Chandler, 1962, s.16). Stratejik yönetim ise, genel olarak, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz eder (Barry, 1986, s.10). Stratejik yönetim daha çok üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren ayrıntılı bir süreçtir. (Akyüz, 2001, s.111). Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak stratejik planlama, stratejik analizler ve stratejik tasarımın gerçekleştirildiği ilk aşama olup ve bundan sonraki aşamaların başarısının teminatıdır.

Tük Kamu Yönetimi'nde stratejik planlamayla ilgili yasal temeller 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile atılmıştır. Bununla birlikte yerel yönetimler için gerekli düzenlemeler yapılarak 2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunları'yla, nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir yükümlülük haline almıştır. Nüfusu 50.000' in altında olan belediyelerde stratejik plan hazırlamak ise isteğe bağlı tutulmuştur. Stratejik planlama ile belediyelerin, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

Bu çalışma, Kocaeli Büyükşehir Belediyesince gerçekleştirilmiş olan stratejik planlama süreci örneği ele alınarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür çalışmasında muhtemel sorun alanları belirlenmiştir. Çalışmada konuya uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi personelinden derinlemesine görüşmeler yoluyla elde edilecek verilerin, daha sonra yapılacak olan büyük çaptaki araştırmalara yol göstereceği ve literatüre bu konuda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Strateji Kavramı: Etimolojik Köken ve Tanımsal Çerçeve

Literatürde strateji kelimesinin etimolojik köken bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisine göre strateji kelimesi; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir (Tosun, 1974, s.220). Diğerine göre ise, strateji kelimesinin savaş başarıları ve bilgisi ile tanınan eski Yunan Generallerinden Strategos’ a atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Steiner, 1969, s.237). Yunan dilinde “strategia” komutanlık anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünde strateji kelimesi, “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1994, s.689).

Strateji (Strategy) kelimesi yapısal olarak incelendiğinde, Yunanca iki eski kelimeden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümünü, yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen “stratos” kelimesi; ikinci bölümünü ise Eski Yunanca’ da “yönetmek, yön vermek” anlamlarını “egy” kelimesi oluşturmaktadır (Adair, 2004, s.15).

Stratejiyi, ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon, literatüre “Napolyon Stratejileri” diye bir kavram kazandırmıştır. Fakat strateji üzerindeki ilk incelemeleri 1815 yılından sonra Alman Von Clausewitz’ in yaptığı görülmektedir. Clausewitz stratejiyi, “Devletin kararlaştırdığı siyasi amaçlara kuvvet zoruyla varma sanatı” şeklinde tanımlamıştır (Liddell, 1973, s.20).

Strateji, özellikle askeri terminoloji de çok sık kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesinin temelini askeri alanda taşıdığı önem atmıştır (Eren, 2010, s.1). Yönetim açısından stratejinin bir örgütün başlıca hedefler, politikalar ve hareketler dizisinin bütünleştirilmiş bir planı veya modeli olduğunu söylemek mümkündür. İyi formüle edilmiş bir strateji, örgütün iç yeterlilik ve noksanlıklarına, çevreden beklenen değişikliklere ve rakiplerin muhtemel hareketlerine karşı örgütün kaynaklarının tahsisine ve sıralanmasına yardımcı olur (Mintzber vd.,1998, s.5).

Stratejik Yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Igor Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Bunlar saf strateji ve genel (veya karma) stratejidir. Ansoff’ a göre saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisini ifade eder. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralı olarak karşımıza çıkar (Ansoff, 1975, s.105).

3. Bir Stratejik Yönetim Süreci Bileşeni Olarak Stratejik Planlama

Yönetimin 1880’ li yıllardan itibaren bilimsel olarak ele alınması ve gösterdiği gelişim sürecinde, özellikle 1950’ li yıllardan itibaren işletmeler için planlama kavramının ön plana çıkmaya başlaması stratejik yönetime doğru gerçekleşen dönüşümün temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu dönüşüm genel hatlarıyla uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim şeklinde gerçekleşmiştir (Ülgen ve Mirze, 2006, s.36).

Şekil 1: Stratejik Yönetim Gelişme Evreleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006, s. 36

Planlama; ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır (Podol, 1962, s.11). Bu bağlamda planlama, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır (Waterson, 1965, s.8). Stratejik planlama ise, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve stratejik alternatiflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan planlamadır (Çoban, 1997, s.25).

Stratejik yönetim açısından 1970' lerde gündeme gelen stratejik planlama evresi bir geçiş niteliği taşımaktadır. Stratejik planlama evresi işletmelerde stratejik iş birimlerinin öne çıktığı ve stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir. Bu dönemde, geleceği tahmin etmenin hedeflere ulaşmada yeterli olmadığı görülmüş ve işletmeler için ulaşılacak hedefler belirlemek yerine izlenecek bir yön çizmenin daha önemli olduğu kabul edilmiştir (Güçlü, 2003, s.71).

Saydam ve hesap verebilir bir yönetim aracı olarak stratejik planlama; liderlere ve yöneticilere stratejik düşünce ve davranış kazandırmak, kurumun iç ve dış çevresiyle beraber varlık olduğunu kabullendirmek, kurumu bir sistem olarak görmeyi sağlamak, kuruma kimlik kazandırmak, kurum kültürünün gelişmesini sağlamak, kurumu çevre şartlarında canlı, güçlü, esnek, dinamik tutmak, kaynakları optimum etkin ve verimli kullanmak, kurumda sorumluluk bilincini artırmak, takım çalışmasının güçlendirmek, memnuniyeti arttırmak, tarafları sürece katmak gibi amaçlara hizmet eder. (Yılmaz, 2003, s.74) Stratejik karar alma ve planlama süreci temelde tarama yoğunluğu, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme ve planlama esnekliği bileşenlerinden oluşur (Barringer ve Bluedorn, 1999, s.421-444).

4. Türkiye' de Uzun Vadeli Planlama ve Stratejik Planlama: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Uygulamaları

Türkiye' de planlama deneyimi, temel olarak üç süreçten oluşmaktadır. Bunlar; 1930' ların sanayi planları, 1960-1980 yılları arasındaki kalkınma planlığı, 1990 sonrası şirket temelli stratejik planlığa ve ön ulusal kalkınma sistematığına geçiş olarak ifade edilmektedir.

Türkiye' de ilk uzun vadeli planlama çalışması 1971 yılında Koç Grubu'nda görülmüştür. Ancak gerçek anlamda planlama çalışmalarının 1970' li yılların sonu ile 1980' li yılların başlarında yapılmaya başlandığı söylenebilir. Bu yıllarda Eczacıbaşı (1978' den itibaren), Şişe Cam Fabrikası (1981' den itibaren), Yaşar Holding (1983' ten itibaren) ve Sabancı Grubu (1985' ten itibaren) gibi büyük işletmelerde uzun dönemli planlama çalışmalarının yapılmaya başlandığı görülmektedir. 1980' li yılların ortasına kadar uzun dönemli planlama çalışmaları olarak karşımıza çıkan uygulamalara, dönemin ikinci yarısından sonra daha stratejik olarak yaklaşıldığı göze çarpmaktadır.

Bu bağlamda, 1990 yılından itibaren Alarko Holding, Borusan Holding ve Bezmen Grubu' nda stratejik yönetim anlayışı benimsenmeye başlanmıştır (Dinçer, 2004, s.64-65).

Birçok büyük işletme ya kendi bünyesinde oluşturduğu birimler vasıtasıyla ya da danışman işletmelerden yardım alarak stratejik planlama çalışmaları yapmaktadır. Örneğin, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarını desteklemek amacıyla "Stratejik Yol Haritası Hazırlama" adı altında bir uygulama başlatmıştır. Bu uygulama KOSGEB tarafından desteklenen işletmeler için geçerlidir. Ayrıca KOSGEB, işletmelere Stratejik Yol Haritası hazırlama konusunda ücretsiz eğitim de sağlamaktadır. Ankara Sanayi Odası (ASO), Ankara Ticaret Odası (ATO) ve KOSGEB arasında 20.01.2005 tarihinde imzalanan işbirliği protokolü çerçevesinde, Türkiye' de küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla Stratejik Yol Haritalarını belirleme çalışmaları devam etmektedir (Akçemci, 2007, s.17-18).

Özellikle 1999 depremi ile 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerden sonra Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim konusu gündeme gelmiştir. Kamu örgütlerinin çevrelerinde yaşanan gelişmelerden, fırsat ve tehditlerden haberdar olması ve ülke ekonomisinin dengelenmesi için stratejik yönetim bir zorunluluk haline almıştır. Bu bağlamda, Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT); International Monetary Fund (IMF), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ve Dünya Bankası' nın da teşvikiyle Türkiye'de kamu örgütlerinde performansa dayalı bütçe ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması gerektiğini ifade etmişlerdir. 2002 yılında yapılan seçim sonrası yeni hükümet tarafından açıklanan acil eylem planında, kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına başlanacağı bildirilmiştir (Balcı ve Nohutçu, 2005, s.617). 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. PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye' nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bunlar; makroekonomik çevre, bankacılık reformu ve kamu sektörü reformu olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Kamu sektörü reformu kapsamında da "Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu" yapılması öngörülmektedir. "Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu" nun bir ayağı, kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Yılmaz, 2003, s.77).

Kamu İdarelerinde halen uygulanmakta olan Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar düzenli olarak devam etmektedir. Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla 2006 yılı başından itibaren strateji geliştirme birimleri kurulmaya başlanmıştır (<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html> - 10.11.2015).

5. Bir Yerel Yönetim Birimi Olarak Büyükşehir Belediyeleri' nde Stratejik Planlama Uygulamalarının Hukuki Altyapısı

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 7. Maddesinde de büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları arasında, “ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak” yer almaktadır. Aynı kanunun 18. maddesinde, büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri arasında, “belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” yer almaktadır (<https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html> - 10.11.2015).

5393 sayılı Belediye Kanunu' nun 18, 34, 38, 41, 56, 61 ve geçici maddelerinde stratejik planlama ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Kanunun 18. maddesinde “stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek” ifadesi kullanılarak stratejik planın kabulünün meclise ait olduğu belirtilmiştir. Kanunun 34. maddesinde belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında; “stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip görüş bildirmek” ifadesi kullanılmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf> - 10.11.2015).

DPT' nin Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre bir kamu kuruluşuna ait stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s.13):

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

6. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, özel sektör kaynaklı bir yönetim tekniği olan ve kamu yönetimlerinde ve dolayısıyla yerel yönetim birimlerinden biri olan belediyelerde yapılması yasalarla zorunlu hale getirilen stratejik planların hazırlanması sürecinde karşılaşılan temel sorunları Kocaeli Büyükşehir Belediyesi örneği ele alınarak belirleyebilmektir. Araştırma sonucunda, belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan olumsuzluklar ortaya çıkarılarak, daha etkin ve verimli bir stratejik planlama süreci geliştirilmesi için bazı veri kaynakları oluşturulup önerilerde bulunulmuştur.

7. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay (durum) çalışması tanımlayıcı boyutuyla kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin temel kullanım nedeni, nicel araştırma yöntemleriyle sağlıklı veriler alınmayacağı düşünülmesi ve söz konusu durumun derinlemesine araştırılmak istenmesidir. Özellikle sosyal bilimlerde kullanılan örnek olay incelemesi tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine incelemek suretiyle gerçekleştirilir. Araştırmanın çalışma alanı olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi belirlenmiştir. Bu nedenle, Kocaeli Büyükşehir Belediyesince hazırlanan stratejik planın oluşturulması sürecinde aktif olarak görev alan stratejik planlama ekibi ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan orta ve alt kademe yönetici pozisyonundaki katılımcıları temsil eden bir grup bireyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. En önemli kısıt araştırmanın kişisel bir çalışma niteliği taşımasıdır. Dolayısıyla araştırma sonucu elde edilen veriler genellenemez. Analiz sonucu elde edilen bilgiler sadece bu çalışma için geçerli varsayılabilir.

7.1 Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Durum çalışmalarında mümkün olduğu ölçüde birden fazla veri toplama yöntemini kullanmak önerilen bir durumdur. Böylece, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği önemli ölçüde artacaktır. Bu çalışmada, örnek olay incelemesine uygun olarak birincil veri kaynaklarından olan gözlem ve görüşme ile ikincil veri kaynaklarından olan doküman inceleme yöntemleri kullanılmıştır. Konuya ve önceden hazırlanmış sorulara sadık kalmanın yanında ek sorular yönelme imkânı da sunan yarı yapılandırılmış görüşme formu eşliğinde yüz yüze görüşmeler yoluyla cevaplayıcıların bakış açıları, fikirleri ve deneyimlerine dair özgür, derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi elde edilmek istenmiştir. Görüşmecilere ayrıntılara inebilmeleri için yeterince özgürlük, yapılan görüşmelerin not alınarak kaydedilmesi suretiyle sağlanmıştır. Araştırma için gerekli diğer veriler ulaşmak için Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nce düzenlenen stratejik planlar hem elektronik olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin internet sitesinden, hem de kitapçık olarak Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığından temin edilip incelenmiştir. Ayrıca, DPT'nin Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu temin edilip incelenmiştir. Kamu kuruluşları ve belediyeler için stratejik planlama konusunda düzenlenmiş kanun ve yönetmelik niteliği taşıyan hukuki kaynaklara elektronik ortamdan ulaşılmıştır. Söz konusu belediye hakkında bilgilere ise belediye bünyesinden sağlanan yazılı kaynaklardan, belediye bünyesinde çalışan bireylerden ve elektronik ortamdan ulaşılmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde nitel analiz tekniklerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır.

8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi, görüşmelerde sorulan temel sorular kapsamındaki alt sorulara verilen yanıtların yorumlanması ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın temel bulguları temalara göre şu şekilde olmuştur:

Tablo 1: Ölçme ve Değerlendirme Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Ölçme ve Değerlendirme Kaynaklı Sorunlar = ÖDKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
ÖDKS	<p>“Analizler ciddiyle yapıldı. Ancak örgüt içi tüm verilere kendimiz ulaştık. Yönetim bilgi sistemi yetersizdi.”</p> <p>“Stratejik analizde kurum hafızası önemlidir. Ancak belediyelerde kayıt yok, ölçüm yapılamıyor. Bu nedenle kıyas da yapılamıyor.”</p> <p>“Anketler ve yüz yüze görüşmelerle kurum içi iş tatmini ve memnuniyet araştırıldı. Dairelere gittik, çalışanlarla görüştük. Yönetim bilgi sistemi yetersizdi.”</p> <p>“İstedığımız bazı bilgilere ulaşamadık. Kimi geçmiş bilgiler yoktu. Olanlar da örtük bilgiydi.”</p> <p>“Öz değerlendirmede sıkıntılar yaşandı.”</p> <p>“Bilgi yeterliliğini ve kalitesini ölçmek çok zor. Kantitatif bilgilere ulaşıldı. Performans kriterleri çiktılarla ilişkiliydi.”</p> <p>“Daha çok örgüt içi veriler incelendi. Sivil toplum örgütlerinin katılımı ve bilgi paylaşımı yeterli düzeyde değildi.”</p> <p>“Daireler performanslarını yüksek gösteren bilgileri paylaştılar.”</p> <p>“Bilgilere kişilere duyduğumuz güvene bağlı güven duyduk.”</p> <p>“Bilgilerin yeterliliğini ve kalitesini ölçen bir mekanizma yoktu.”</p> <p>“Bilgiler belgelere dayandırılmaktaydı. Kamu örgütü olması dolayısıyla sahtecilik olamazdı.”</p> <p>“Daire başkanlıklarında yapılan anketlerde kimin ne yazdığını kimse bilmiyordu. Bilgilerin güvenilirliği bu şekilde sağlandı.”</p> <p>“Etüt harcamalarının gereksiz olduğunu düşünenler oldu.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yönetim bilgi sisteminin yetersizliği ▪ Öz değerlendirmede sübjektiflik ▪ Kalitatif bilgilere ulaşamama ▪ Dış çevre analizinde yetersizlik ▪ Bilgilerin kalite, yeterlilik ve güvenilirliğini ölçen bir mekanizmanın olmaması ▪ Bilgi toplamaya dönük yapılacak harcamalara bakış açısının olumsuz olması

Tablo 2: Tasarım Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Tasarım Kaynaklı Sorunlar = TKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar

<p style="text-align: center;">TKS</p>	<p>“Üst ölçekli planların amaç, hedef ve ilkelerine uygunluk çok ölçülemedi.”</p> <p>“Üst ölçekli planlarla ilişki kurulamadı.”</p> <p>“Üst ölçekli planlara bir ölçüde bakıldı. Ancak üst ölçekli planların genel hatları içermesi alana inilince yetersiz kaldı.”</p> <p>“Belediyelerin siyasi kimlikleri strateji ve politikaların sözlü ifadelerine yansımaya da uygulamalara yansıyor.”</p> <p>“Siyasi kimliğin strateji ve politikaların belirlenmesinde etkisi vardı.”</p> <p>“Oluşturulan strateji ve politikalarda siyasi etki azdı. Belediyenin siyasi kimliği yansımış olsa bile bu tamamen bilinçsizce bir yansımadır.”</p> <p>“Strateji ve stratejilere uygun proje ilişkilerinin kurulmasında güçlükler yaşandı. “</p> <p>“Yabancı yerel yönetimlere ait 200 civarında stratejik plan incelendi. Türkiye örneklerine pek bakılmadı.”</p> <p>“Başlangıçta vizyon olarak çok yüksek hedefler kondu. Daha sonra bunlar aşağıya çekildi.”</p> <p>“Performans değerlendirme konusunda sıkıntılar yaşandı. Hedefler düşük belirlendi bu nedenle hedefler hep aşıldı. Bu da, gerçeğin yansımaya engel oldu. Bu durumun nedenlerinden biri de yerini kaybetme korkusuydu.”</p> <p>“Bütçe kalemlerine ilişkin stratejik tanımlamalar yanlış yapılmış olabilir. Pratikte görülmeyen ancak teorik olarak var olan alanlar için strateji belirlemek zor olmuş olabilir. Bütçe içerisindeki bazı faaliyetler stratejik olmayabiliyor.”</p> <p>“Stratejik amaç ve hedefler bütçeye bakılıp da gerçekçi olarak belirlendiğinde bir takım hedefler silindi. Bu durum da, stratejik amaçlara ulaşma konusunda tezatlık yarattı. Çünkü o amaca ulaşmak için o hedeflerin hepsi gerekiyordu.”</p> <p>“Stratejik tasarımda uygulamaya dönük süreçler tanımlanmadı.”</p> <p>“Stratejik planlama tamamen yasal zorunluluk yüzünden yapıldı. Kişiler stratejik planlamaya iş yükü ve zaman kaybı olarak baktılar.”</p> <p>“Yasal zorunluluk etken değildi. Ancak sürecin başlamasını sağladığımızı da göz ardı edemeyiz. Yasal zorunluluk stratejik planlama takvimindeki sarkmaları azaltıp süreci hızlandırıyor.”</p> <p>“Vizyon ve misyon ifadelerinde belirli alanlara vurgu yapıldı. İçerik olarak iyi, ancak cümle yapıları çok da</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Üst ölçekli planlara uygunluğun sağlanmaması ▪ Siyasi kimliğin strateji ve politikalara yansımaması ▪ Strateji ve proje ilişkilerinin kurulmasında yaşanan güçlük ▪ Yurt içi örneklerden yararlanılmaması ▪ Vizyon konusunda başlangıçta gerçekçi olunmaması ▪ Hedeflerin düşük belirlenmesi ▪ Bütçe kalemlerine ilişkin stratejik tanımlamalarda yanlışlıklar ▪ Mali olanakların dikkate alınmaması ▪ Uygulamaya dönük süreçlerin tanımlanmaması ▪ Büyükşehir Belediyesi ve Belediye Kanunlarının iyi incelenmemiş olması ▪ Yasal zorunluluğun
---	---	---

	iyi olmadı. Bunun nedeni üst düzey katılımı. Tüm fikirleri içermesini sağladık.”	<p>etkisi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vizyon ve misyon ifadelerinin cümle yapılarının iyi olmaması
--	--	--

Tablo 3: Sistem Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Sistem Kaynaklı Sorunlar =SKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
SKS	<p>“Herhangi bir ödüllendirme ya da teşvik sistemi yoktu.”</p> <p>“Kamu yönetiminin kendine has yapısı stratejik planlamayı zorlaştırdı.”</p> <p>“Merkeziyetçi yapı süreci etkiledi. Ancak sosyal olaylarda tek bir neden olmaz.”</p> <p>“Zihniyetler yeniliğe kapalıydı.”</p> <p>“Kurumsal iletişimle uğraşıldı.”</p> <p>“Gereksiz işlerin tespiti için iş analizi yapılmak istendi. Bu konuda çok büyük bilgi eksikliği vardı. Çalışanlar iş akış şemasından habersizdi. İş süreçleri sıkıntılıydı. Bu durum, performans kriterlerini belirlerken sorun yarattı. Yapılacak işleri kimin sahipleneceği konusu sorun oldu.”</p> <p>“Stratejik planlama ile birlikte yetki devri yapılması gerekiyordu. Ancak, yöneticiler halen yapmamaları gereken işleri de yapıyorlar. Yetki devri konusundaki sorun uygulamada ortaya çıktı.”</p> <p>“Eğitim eksikliği vardı. Stratejik Yönetimin ne olduğu, temel kavramlarının anlamları halen bilinmiyordu.”</p> <p>“En sorunlu kısım örgüt kültürü. Stratejik plan pratik işleyişi değiştirmede. Zaten yeni bir süreç. Zamanla yerleşecek. Gelenekle aşağıya doğru inecek.”</p> <p>“En sıkıntılı kısım örgüt kültürüydü. Belediye yapısı gereği stratejik yönetime uyumsuzdu.”</p> <p>“Siyasi kimliği olan bir kurumda örgüt kültürünü oluşturmak zordur. Siyasi liyakat vardı. Örgüt kültürüne stratejik yönetim anlayışı kısmen yerleştirildi.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ödüllendirme ve teşvik sisteminin olmaması ▪ Kamu yönetiminin kendine has yapısı ▪ Yapılanma sorunu ▪ Kişiler arası ilişkilerde belirsizlik ve çatışmalar ▪ Örgütsel iletişimin yetersiz olması ▪ İş analizi ve iş akış şemaları konusunda bilgisizlik ▪ Yetki devrinin yapılmaması ▪ Konu ile ilgili eğitim eksikliği ▪ Stratejik yönetim anlayışının örgüt kültürüne tam olarak adapte

	<p>“Uygulamada zaman zaman planın dışında kaldık.”</p> <p>“Uygulamada stratejik plana zaman zaman bakılmadı ne yazık ki. Stratejik planda bir hedef belirlendi, sonra vatandaşın isteği doğrultusunda başka bir şey yapıldı.”</p> <p>“Koordinasyon sorunu vardı. Yatay iletişim yoktu neredeyse. Üstlerle bilgi paylaşıyordu, yatay paylaşım yoktu. Örneğin daire başkanları arası iletişim çok zayıftı. Bunda rekabetin de payı var. Kişilik çatışmaları söz konusuydu.”</p> <p>“Bir proje yapıldığında bu projeye etkisi olan ya da bu projenin etkilediği unsurları da dikkate almak lazım. Örneğin bir kültür merkezi yapılıyorsa Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı, buraya ulaşımında sorun varsa bunu gidermek için Fen İşleri Daire Başkanlığı, Ulaşım Daire Başkanlığı koordinasyon halinde olmalı. Ancak koordinasyon problemi söz konusuydu.”</p> <p>“Modelleme problemi vardı. Yapılacak projelerin modellenmesi gerekirdi. Hatta bunun bir coğrafi bilgi sistemiyle paylaşılması çok iyi olurdu. Coğrafi bilgi sistemi yeni yeni yapılanıyor.”</p> <p>“6 aylık bir plan bile yapmamış insanlardan 5 yıllık plan yapmaları isteniyor. Zamanla daha çok yerleşti planlama anlayışı. Stratejik planlamanın yapılabilmesi için öncelikle stratejik düşünmek lazım. Kişilere inanç kazandırılmalı.”</p>	<p>edilememesi</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Siyasi liyakat▪ Sürekliliğin sağlanamaması▪ Birimler arası koordinasyon eksikliği▪ Projelere ait modelleme eksikliği▪ Stratejik bilinç eksikliği
--	--	---

Tablo 4: Lider Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Lider Kaynaklı Sorunlar =LKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
LKS	<p>“Stratejik planlama ekibinde bilgi düzeyi yetersiz olan bireyler vardı. Özellikle belediye başkanı ve genel sekreter sürece son derece sahip çıktılar, desteklediler. İnançlılardı, önemsiyorlardı. Davranışlarıyla örnek oldular.”</p> <p>”Stratejik bilinç örnekleme yoluyla kazandırılmaya çalışıldı. Sürecin ileriki dönemlerde sağlayacağı getiriler, kazanımlar ortaya kondu.”</p> <p>“Yönetim gayrimemnunları yanına almadı.”</p> <p>“Motivasyon aracı olarak üst yönetimin desteğini söyleyebiliriz.”</p> <p>“Özenli bir çalışmaydı. Planlama için yeterli zaman ayrılmadı aslında.”</p> <p>“Ayrılan zaman yetersizdi. Telefon görüşmeleri vb. toplantıları sık sık böldü.”</p> <p>“Yeterli zamanın ayrıldığını düşünüyorum.”</p> <p>“Ayrılan zaman yeterliydi. Fazlası laçkalık olurdu.”</p> <p>“Stratejik planlama ekibi üzerinde yasal zorunluluğun kısmen etkisi vardı. Ancak süreci üst düzeyde sahiplendiler.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyinde yetersizlik ▪ Konu ile ilgili eğitim eksikliği ▪ Motivasyon araçlarında yetersizlik ▪ Planlama için ayrılan zamanın yetersiz olması ▪ Yasal zorunluluğun olumsuz motivasyonu

Tablo 5: Katılımcı Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Katılımcı Kaynaklı Sorunlar =KKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar

<p>KKS</p>	<p>“Katılımcılarda başlangıçta gönüllülük azdı. Ancak daha sonra keyif verdi ve alışkanlık haline geldi.”</p> <p>“Kimi katılımcılar pek gönüllü değillerdi. ‘Bir sürü işimiz var. Bu da nereden çıktı?’ şeklinde düşünenler oldu. Zaman kaybı olarak değerlendirdiler.”</p> <p>“Üst yönetim, özellikle genel sekreter sürece çok sahip çıktı. Başlangıçta sürece korkuyla karışık bir katılım oldu. Gereksiz görüldü, sonra ise keyif alındı.”</p> <p>“Önemini pek bilmediğimiz için katılımımız başlangıçta talimatla oldu. Ancak sürece kesinlikle bir zaman kaybı olarak bakılmadı.”</p> <p>“Özellikle sürece inanç azdı. Ancak direnç çok büyük boyutta değildi.”</p> <p>“‘Uygulanamayacak bir şeyi neden yapıyoruz?’ diyenler oldu. Balanced Scorecard uygulaması sürece katılımı etkili bir unsurdu.”</p> <p>“Direnç kaçınılmaz olarak vardı.”</p> <p>“Özellikle orta düzeyin direnci vardı. Bu işi sadece bir görev olarak algılayıp, zaman kaybı olarak değerlendirenler oldu.”</p> <p>“Klasik çalışmaya alışkın insanlar bu süreci ilave bir iş yükü olarak gördüklerinden direnç yaşandı. Direnç normaldi.”</p> <p>“Başlangıçta zaman kaybı olarak değerlendirdiler. Özellikle daire başkanları ve müdürler yeterince zaman ayırmadılar.”</p> <p>“Üst yönetimin tam inancı ve desteği vardı. Yasal zorunluluk olarak bakmadılar. Ancak daire başkanları ve müdürler çok fazla destek olmadılar başlangıçta.”</p> <p>“Stratejik bilinç kazandırmada başarısızlık oldu. Herkes her şeyi bildiğini sanıyordu.”</p> <p>“Orta ve alt kademe yöneticilerinin ortak iş yapma bilinci zayıftı.”</p> <p>“Kişilerin çoğu eğitime elverişli bireyler değildi.”</p> <p>“Katılımcılar iş süreçlerini bilmiyorlardı.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Katılımda gönüllülüğün az olması ▪ Planlama ve uygulamaya dönük sürece inançsızlık ▪ Değişime direnç ▪ Farkındalık sorunu ▪ Süreci zaman kaybı olarak değerlendirme ▪ Stratejik bilincin olmayışı ▪ Ortak iş yapma bilincinin olmayışı ▪ Bireylerin eğitime elverişsiz olması ▪ İş süreçleri konusunda bilgisizlik ▪ Geri besleme sorunu ▪ Süreci ilave iş yükü olarak görme
-------------------	---	--

Tablo 6: Uygulayıcı Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Uygulayıcı Kaynaklı Sorunlar = UKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
UKS	<p>“Uygulayıcıların yeni sistemi benimseyip benimsemedikleri davranış değişmelerine bakılarak öğrenilebilirdi. Gördüğüm kadarıyla davranışlara yansıdı diyebilirim.”</p> <p>“Uygulayıcıların sürece bakışlarını katılımcıların bu konuya bakış açıları, verdikleri önem şekillendirdi. Uygulayıcılar hepsi haliyle sürece çok dâhil edilemediler.”</p> <p>“Çalışan sayısı yüksek olduğu için çalışanlara bu sürece dair bir eğitim verilemedi. Yöneticiler eğitildi. Onların personeline bunları aktarması gerekiyordu. Ne ölçüde başarılı bilmiyorum.”</p> <p>“Çalışanların eğitim düzeyleri stratejik yönetim açısından yetersizdi.”</p> <p>“Konu hakkında eğitilmiş bireyler azdı. Bu nedenle potansiyel yetersiz denebilir.”</p> <p>“Çalışanlar statü kaybetme ihtimali nedeniyle sürece direnç gösterdiler.”</p> <p>“Daire başkanları dairelerinin duvarlarına misyon, vizyon bildirimlerini çalışanlarıyla paylaşmak için astılar. Ancak, çalışanların çok fazla okuduklarını zannetmiyorum.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sürece dair eğitim eksikliği ▪ Tam katılımın sağlanamaması ▪ Çalışanların eğitim düzeylerinin stratejik yönetimle ilgili olarak yetersiz olması ▪ Değişime direnç ▪ Stratejik bilinç eksikliği ▪ Geri besleme sorunu

Tablo 7: Bütçe Kaynaklı Sorunlar

TEMA: Bütçe Kaynaklı Sorunlar = BKS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
BKS	<p>“Stratejik bütçe esnek olarak hazırlandı. Bütçe stratejik planlama çalışmalarından sonra hazırlandı.”</p> <p>“Stratejik planlama süreci için cüzi bir bütçe ayrıldı.”</p> <p>“Hizmet öncelikleri belirlenirken siyasi etki ön plandaydı.”</p> <p>“Proje öncelikleri stratejik planlama ile belirlenmedi. Bunları kurum kendi belirlemek istedi. Siyasi etki söz konusuydu.”</p> <p>“Stratejik kurgulamada sorunlar yaşandı. Kurum bütçesi ile performans esaslı bütçe birbirini tutmamış olabilir. Düzeltmelerle bu sorun aşıldı. Daireler arası kaynak aktarımı oldu.”</p> <p>“Hizmetler vatandaşların gereklilik ve isteklerine göre belirlendi.”</p> <p>“Kafalardaki kanaatlere göre stratejik plan yapıldı. Ancak kaynak tahsisine gelince bütçe yetmedi. Bu nedenle bazı hedefler silindi. Bütçe sorunları maliyet muhasebesi yapılmamasından kaynaklanıyor.”</p> <p>“Planlamaya başlamadan önce bütçeye (mali olanaklara) bakılmadı. Ayak yorganı aştı. Stratejik amaçlara ulaşılması için hedefler belirlenmişti. Bütçeye bakılınca bazı hedefler çıkarıldı. Bu durum amaçlara ulaşılması konusunda tezatlığa yol açtı.”</p> <p>“Esasında çok fazla bütçeye bağlılık zaman problemi de yaratıyor.”</p> <p>“Stratejik planlama çalışmalarına çok büyük olmasa da bütçe ayrıldı.”</p> <p>“Hizmet öncelikleri üst yönetimin isteğine göre belirlendi aslında. Tabi bunda vatandaşın istekleri, kamuoyunun baskısı, seçim takvimi gibi unsurlar etkendi. Siyasi önceliklerle teknik önceliklerin birbirini tutmadığı noktalar oldu.”</p> <p>“Stratejik bütçe çok da esnek yapılmadı. Çünkü çok esnek yapılması da sorun yaratır.”</p> <p>“Öncelikler iyi belirlenemedi. Bu durum hedeflere ulaşmayı engelliyor. Maliyet artıyor, zaman kaybı yaşanıyor, kaynak israfı oluyor.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik planlama çalışmaları için yetersiz bütçe ayrılması ▪ Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde siyasi etki ▪ Kurum bütçesi ile performans esaslı bütçenin birbirini tutmaması ▪ Hizmet önceliklerinin belirlenmesinde vatandaş etkisi ▪ Stratejik planlamanın başlangıcında mali olanaklara bakılmaması ▪ Maliyet muhasebesi yapılmaması ▪ Siyasi öncelik-teknik öncelik farklılaşması ▪ Bütçenin esneklik

		<p>miktarını ayarlama sorunu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hizmet önceliklerinin iyi belirlenmemesi
--	--	---

Sonuç

Araştırmanın bulguları değerlendirildiğinde, ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler ve araştırma sonucu elde edilen bulguların paralellik gösterdiği görülmektedir. Fakat sürecin değerlendirilmesi açısından kişisel düzeyde farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Etkin, verimli, vatandaş odaklı, hesap verebilen, katılımcı, şeffaf ve yerinden yönetim anlayışı belediyelerde stratejik yönetim ile birlikte yerleşmeye başlamıştır. Sınırlı kaynakların planlı, verimli ve etkin bir şekilde kullanılması ve aynı zamanda halkın memnuniyetini kazanmak yasal açıdan gerekli şartları sağlayan belediyelerde stratejik planlama ile mümkün olabilmektedir. Kamu örgütlerinin kendine has yapılarını bir anda değiştirmek ve stratejik yönetime uygun hale getirmek mümkün değildir. Bu, zaman içerisinde gerçekleşecek bir süreçtir. Bu sürecin mümkün olan en kısa zamana indirgenmesi örgüt kültürüne stratejik yönetim anlayışının, stratejik bilincin yerleştirilmesiyle olabilir. Bu anlamda konu ile ilgili eğitimlerle kişileri süreç hakkında bilgilendirmek yararlı olacaktır. Bu, aynı zamanda, stratejik planlamanın ne olduğunun ve öneminin de kavranmasına yardımcı olacak, sürecin bir zaman kaybı ve ilave iş unsuru olarak görülmesini engelleyecek ve değişime direnç azalacaktır. Stratejik yönetim üst yönetimin bir fonksiyonudur. Ancak stratejik planın uygulayıcıları tarafından benimsenmesi sürecin başarısı için kritik bir faktördür.

Araştırma sonucunda kamu yönetiminin hantal ve bürokratik yapısının ve çalışanların performansını ölçen bir sistemin bulunmamasının, sırtını devlete dayanmış olan çalışanların değişim, gelişim, yenilik, esneklik ve dinamikliğe uzak zihniyetleri ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmamalarının stratejik planlama sürecinin gerekliliklerini kimi zaman zorluklara dönüştürdüğü görülmüştür. Çalışanların çoğunluğu eski alışkanlıklarından vazgeçme konusunda direnç ve sorumluluktan kaçma eğilimi göstermektedir. Takım çalışması anlayışı yavaş yavaş önemini göstermeye başlamış, ancak ortak iş yapma bilinci henüz tam olarak oturmamıştır. Ölçme ve değerlendirme kaynaklı sorunların çözümünde, elde edilen ve üretilen verilerin düzenli olarak tutulduğu ve bununla birlikte performans göstergelerinin de takip edilebildiği bir yönetim bilgi sisteminin yapılandırılması, hatta bir coğrafi bilgi sisteminin yapılandırılması son derece büyük önem arz etmektedir. Bilgilerin kalite, yeterlilik ve güvenilirliğinin ve aynı zamanda sürekliliğinin sağlanabilmesinin stratejik planlama sürecinin başarısına önemli bir katkı sağlayacağı açıktır. Stratejik planlama çalışmalarına sadece dönemleri geldikçe zaman ayrılması yerine, stratejik planda dönem dönem revizyonlar yapılması, stratejik planlama çalışmalardan uzaklaşmaması yararlı olabilecektir. Stratejik planın üst ölçekli planlarla ilişkilendirilmede yaşanan sorunun aşılması, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından planlama dönemlerinden önce

yapılacak bir ön çalışma kapsamında gerçekleştirilecek incelemeler ile mümkün olabilir. Bununla birlikte, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından stratejik planlama çalışmalarına başlanmadan önce belediyenin mali kaynakları gözden geçirilmeli, Büyükşehir Belediyesi ve Belediye Kanunları incelenmelidir. Stratejik planlama çalışmalarına paydaşların ve halkın daha çok katılımını sağlamak suretiyle siyasi kimliğin strateji ve politikalara yansımaları engellenebilir. Vizyon ve misyon belirlemede yasal zorunluluğun etkisini engellemede üst yönetimin süreci sahiplenmesi, bunu çalışanlarına yansıtması önemlidir. Bir vizyon ve misyona sahibi olan başarılı örgütler ile kendileri için bir vizyon ve misyon belirlememiş başarısız örgütlerin karşılaştırılması yoluyla başarıda vizyon ve misyonun rolünü ortaya koymak örnek teşkil etme açısından faydalı bir yaklaşım olabilir. Stratejik Yönetim açısından örgütsel iletişim ve koordinasyonun önemli konulardır. Stratejik plan kapsamında projeler oluşturulurken ilgili tüm birimler bir araya gelmeli ve projelerin modelleri oluşturulmalıdır. Böylelikle, herkes projenin kendini ilgilendiren kısımla ilgili fikrini söyleyebilir ve koordinasyon rahatça sağlanabilir. Çalışanları değişik ortamlarda bir araya getirmeyi ve kaynaşmayı sağlayacak çeşitli organizasyonlarla süreç desteklenebilir. Değişime direnç göstermek, var olanı koruma içgüdüsüdür ve doğal bir insan davranışıdır. Çalışanlarda oluşacak direncin değişime engel olmaması için tüm tarafların yeterince bilgilendirilmesi ve karar aşamalarına katılımlarının sağlanması gereklidir.

Stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için ilkelerin, amaçların ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir.

En önemlisi, stratejik plan hazırlandıktan sonra rafa kaldırılmamalı, uygulamada da aktif olarak kullanılmalıdır. Tüm personelin elinin altında olmalı ve sürekli gözden geçirilmelidir. Dönem dönem yapılacak revizyonlar da stratejik planlamada sürekliliği daha etkin bir şekilde sağlayabilir.

Kaynakça

- Adair J., Etkili Stratejik Liderlik, çev. Salih Fatih Güneş, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2004, İstanbul
- Akgemci T., Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, 2007, Ankara
- Akyüz Ö.F., Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, 2001, İstanbul
- Ansoff H.I., Corporate Strategy, Penguin Books, 1975, England
- Balcı A., Nohutçu A., Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations, Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri, 23-25 Haziran 2005, Çanakkale
- Barringer B. R., Bluedorn A.C., The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, 20(5), 1999
- Barry B.W., Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Amherst H. Wilder Foundation, 1986
- Chandler A.D., Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise, M.I.T Press, 1962
- Çoban H., Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Kitabevi, 1997, İstanbul
- Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, DPT Yayınları, Haziran 2006, Ankara
- Dinçer Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım A.Ş., 2004, İstanbul
- Eren E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım A.Ş., 2010, İstanbul
- Güçlü N., Stratejik Yönetim, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt No: 23, Sayı No: 2 (2003)

- Liddell H., *Strateji Dolaylı Tutum*, çev. Cemal Enginsoy, Genel Kurmay Yayınları, 1973, Ankara
- Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process*, Prentice Hall Europe, 1998, New York
- Podol R., *Sevk ve İdarenin Esasları*, TODAİE Yayınları, 1962, Ankara
- Steiner G.A., *Top Management Planning*, The Mac Millan Company, 1969, New York
- Tosun K., *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Matbaası, 1974, İstanbul
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Yayın No: 603, 1994, Ankara
- Ülgen H., Mirze S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.b., Literatür Yayıncılık, 2006, İstanbul
- Waterson A., *Development Planning: Lessons of Experience*, Oxford University Press, 1965
- Yılmaz K., *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, 2003
- <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html> - 10.11.2015
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf> - 10.11.2015
- <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html> - 10.11.2015.