

## BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİM KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ: MÜDÜRLÜKLER BÜNYESİNDE KULLANILABİLECEK STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

\*\*\*

### DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT CAPACITY IN MUNICIPALITIES: STRATEGIC MANAGEMENT APPLICATIONS WHICH CAN BE USED BY DIRECTORATES

**Dr. Öğr. Üyesi Onur Kemal YILMAZ**

Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi

Erdek Meslek Yüksekokulu

Yönetim ve Organizasyon Bölümü / Yerel Yönetimler Programı

yilmazonurkemal@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2371-683X

#### Öz

Özel sektörde tecrübe edilen başarılı uygulamaların kamu kesiminde kullanımı dünya genelinde büyük bir hızla devam ederken, bu süreçte stratejik hareket etme anlayışı kamu kesiminde gelişim göstermiştir. Dünyaya paralel olarak Türkiye’de de stratejik yönetim anlayışı kamu kesiminde kullanılmaktadır ve doğal olarak bu süreçten belediyeler de etkilenmektedir. Bu kapsamda kentlerin en büyük hizmet yüklenicisi olan belediyelerin stratejik bir anlayışla yönetilmeleri doğru bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Günümüzde Türkiye ölçeğinde hazırlanan kanunlarla, stratejik yönetim anlayışına yönelik bazı uygulamalar belediyelerde tavsiyenin de ötesinde zorunlu bir uygulamaya dönüşmüş durumdadır. Fakat bu çalışma içerisinde genel tarama modeli kapsamında rastgele örneklem yöntemi ile İstanbul ilçe belediyeleri üzerine yapılan inceleme göstermektedir ki; mevcut kanun ve yönetmelikler uyarınca Türkiye ölçeğinde belediyelerde kullanılan stratejik yönetim uygulamaları faaliyetlerde etkililiğın, verimliliğın ve yerindeliğın geliştirilmesinden ziyade; ekonomik temelli kamu mali disiplinin sağlanması amacıyla ortaya konulmaktadır. Ayrıca belediyelerce ortaya konulan bu stratejik yönetim uygulamaları, belediyelerin çalışmalarını gerçekleştiren müdürlükler ölçeğinden ziyade, belediye başkanı seviyesinde genel bir çerçeve uygulama olarak ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma ile stratejik yönetim anlayışını belediyelerde daha fazla geliştirmek için, her müdürlüğün kendi bünyesinde stratejik planlama, performans yönetimi, risk yönetimi ve iç denetim uygulaması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Risk Yönetimi, İç Denetim, Performans Yönetimi.

#### Abstract

The successful practices experienced in the private sector are being used in the public sector throughout the world. In this process, the concept of strategic management showed improvement in the public sector. In Turkey, the strategic management approach is employed by the municipalities also. In this context, the management of the municipalities with a strategic understanding, can be considered as a correct gain. This is because municipalities are the most important service contractors in the cities. Today, some strategic management applications has already turned into a mandatory practice for the municipalities in Turkey by the laws. However, existing laws and regulations show that; strategic management practices being used in municipalities rather than the improvement of the efficiency of the activities. The aim is to provide public financial discipline based on economic. In addition, these strategic management practices being used by the municipalities are carried out as a general application at the level of the mayor, rather than the scale of the directorates which are carrying out the work of the municipalities. Therefore with this study, strategic planning, performance management, risk management and internal audit are recommended within each directorate department to further enhance strategic management in municipalities.

**Keywords:** Strategic Planning, Risk Management, Internal Audit, Performance Management.

## 1. GİRİŐ

Kamu sektörü, özel sektörde tecrübe edilen ve fayda sağlayan yaklaşımları her geçen gün daha çok benimsemektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de stratejik yönetim anlayışıdır. Özellikle son yıllarda popüler bir kavram haline gelen stratejik yönetim kavramı, kamu idaresi adına kanun ve yönetmeliklerde kendisine yer bulmuştur. Türkiye ölçeğinde 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idaresinin stratejik yönetimi açısından önemli düzenlemeleri hayata geçirmiştir. Her ne kadar Kanunla birlikte ortaya konulan stratejik yönetim anlayışı mali disiplinin sağlanması temelinde uygulansa da stratejik plan yapımı, performans programının hazırlanması ve faaliyet raporunun oluşturulması gibi somut uygulamaların kamu idarelerinde kullanılmasını sağlamıştır. Dolayısıyla belediyelerde bu uygulamalar temelinde şekillenen çalışmalar ile stratejik yönetim anlayışının tesis edilmesi sağlanabilmektedir. Bu noktada stratejik yönetim anlayışını ortaya koyan çalışmaların daha da geliştirilmesi ve kentleri ekonomik, fiziksel, sosyal yönden şekillendiren belediyelerde daha kapsayıcı bir stratejik yönetim anlayışının oluşturulması faydalı olabilir.

Konuyla ilgili olarak bu çalışma ile amaçlanan; Türkiye ölçeğinde belediyelerde kullanılabilecek stratejik yönetim uygulamalarını yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak derlemek, daha sonra bu uygulamaların Türkiye ölçeğinde belediyeler açısından mevzuatlarda ve uygulamalarda mevcut olma durumlarını tespit etmektir. Çalışma belediye müdürlükleri üzerinden şekillenmiştir. Bunun sebebi müdürlüklerin belediyelerde icracı birimler olarak tüm faaliyetleri gerekleştirmelerindedir. Çalışma kapsamında yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sırasında, belediye müdürlükleri tarafından stratejik yönetim sürecinde kullanılabilecek olan uygulamaların şu dört başlık altında derlenebileceği görülmüştür;

- Stratejik planlama,
- Performans yönetimi,
- Risk yönetimi,
- İç denetim.

Bu dört stratejik yönetim uygulamasının seçilme gerekçesi; stratejik planlamanın planlı hareket etme anlayışını ortaya koyması; performans yönetiminin hem personelin hem de faaliyetlerin geliştirilmesini mümkün kılması; risk yönetiminin enerji, zaman ve ekonomik kaynakların boşa harcanmasını önlemesi; iç denetimin ise çalışmalarda nesnelliği sağlamasındandır. Dolayısıyla bu dört uygulamanın birbirini tamamladığı düşünölmektedir.

Bu uygulamalar derlendikten sonra çalışma içerisinde şu sorulara yanıt aranmıştır;

- Belediyelerdeki müdürlükler stratejik yönetim anlayışına ihtiyaç duyacak seviyede iş yüküne sahip midirler?
- Belediyelerdeki müdürlüklerde personelin ve faaliyetlerin performansını geliştirecek bir performans yönetim sistemi uygulamada mevcut mudur?
- Belediyelerdeki müdürlüklerin kendi bünyelerinde risk yönetimi yapmaları uygulamada mevcut mudur?
- Belediyelerdeki müdürlüklerin kendi bünyelerinde stratejik planlama yapmaları uygulamada mevcut mudur?
- Belediyelerdeki müdürlüklerin i denetçilerden ve iç denetim sisteminden yararlanmaları uygulamada mevcut mudur?

Bu soruların cevaplanması için genel tarama modeli kapsamında rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiş İstanbul ile belediyelerini inceleyen küçük ölçekli bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE BELEDİYELER

Oxford Üniversitesi çevrimiçi sözlüğüne göre strateji kelimesinin anlamı; bir amaca ulaşmak için ortaya konulan plandır (Oxford Learners Dictionaries, 2018). Strateji kavramının geçmişi en temelinde antik çağlara ve askeri kökene dayanmaktadır. Antik yunan medeniyetinde askeri amaçlı ortaya ıkmiş olan strateji kelimesi “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek); anlamlarından gelmektedir. Bunun yanında milattan önce 500 yıllarında yaşamış olan Çinli General Sun Tzu “Savaş Sanatı” adlı eseriyle

strateji kavramı üzerine bir eser ortaya koyarak, stratejik davranarak askeri alanda nasıl başarılı olunacağını anlatmıştır. Önemli bir diğer askeri stratejist olan Carl Von Clausewitz de (1832) bu alanda söylemler geliştirmiştir. Fakat ilerleyen süreçte strateji kavramı sadece askeri alanla sınırlı kalmamış, politik alanda da kullanılır olmuştur. 16. yüzyıl başlarında Niccolo Machiavelli, “The Prince” adlı eseriyle bir hükümdarın, ülkenin kontrolünü nasıl elinde tutabileceğine yönelik stratejik fikirler ortaya koymuştur. Tüm bu süreçlerde askeri alanda başlayarak, sonraları siyaset alanında kullanılan strateji kavramı; 20. yüzyılda birbirleri ile yoğun rekabet halinde olan işletmeler üzerinden ekonomi alanında da kullanılır olmuştur (Macmillan ve Tampoe, 2000: 14-16). Günümüzde ise stratejik düşünme ve stratejik hareket etme kavramları, küreselleşmeye bağlı artan rekabetçi koşullar ve ulaşılması istenen yüksek hedeflerden dolayı bireyler, gruplar, organizasyonlar, şirketler, ordular, devletler ve insanın olduğu diğer tüm alanlarda kullanılmaktadır.

Genel bir değerlendirme ile bir organizasyon kendisine hedef belirlemişse ve bu hedefe ulaşmak için çeşitli yöntemler ve taktikler ortaya koyup, bunları belirli bir sistem içerisinde uyguluyorsa, stratejik yönetim anlayışı sergiliyor demektir. Burada önemli olan nokta her yöntem ve uygulamanın stratejik olmadığıdır. Stratejik yönetim anlayışını stratejik olmayandan ayıran en temel gösterge, stratejik yönetimde belirli bir sistem dâhilinde ve uzun vadeli uygulamalar ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda stratejik uygulamalar gelişi güzel ortaya konulmamakta; bir neden sonuç içerisinde, çevresel etmenleri göz önüne alarak, kısa ve uzun vadeli taktiksel uygulamaları kapsayacak şekilde ortaya konulmaktadır (Kraus ve Kauranen, 2009: 39-41).

Stratejik yönetim; geleceği olduğu gibi karşılamak yerine, onu biçimlendirmektir (Güçlü, 2003: 71). Dolayısıyla stratejik yönetim bir anlayış meselesidir. Bu bakış açısından hareketle, bir organizasyonun üst yönetimi hedeflere ulaşma işini şansa, çevresel etmenlere ve rakiplerin durumuna bırakmak yerine; analizler ve planlamalar yapıp, bunlara uygun taktikler uyguladığında stratejik bir anlayış ortaya koymaktadır. Stratejik yönetim anlayışının kazanımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bradutan ve Sarbu, 2012: 51-54; Tapera, 2014: 122-129);

- Organizasyona problemleri önleme becerisi kazandırır;
- Organizasyon içinde hiyerarşik bütünlük sağlar;
- Mevcut stratejik kararların ve taktiksel uygulamaların koordine edilmesini sağlar;
- Misyon ve vizyonun anlaşılmasını sağlar;
- Çalışanın katılımını artırırken, örgüt içi direnme oranını düşürür;
- Gelecekte karşılaşılabilecek fırsatlara ve tehditlere yanıt verilmesini kolaylaştırır;
- Ekonomik ve finansal altyapının güçlendirilmesini sağlar;
- Organizasyona kendisini değerlendirme şansı verir;
- Organizasyonun çevresini değerlendirmesi daha mümkün hale gelir;
- Organizasyona disiplin kazandırır;
- Organizasyon üyelerinin stratejik düşünme kabiliyetini geliştirir;
- Hedeflerin daha net belirlenmesini sağlar;
- Motivasyonu geliştirir;
- Mevcut kaynaklarla, ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki farkın tespit edilmesini sağlar;
- Karşılaşılan sorunlara göre yeni kararların alınmasını sağlar;
- Süreç içerisinde faaliyetlerin güncellenmesini sağlar;
- Rakiplerin gözlemlenmesini sağlar;
- Bilinçli ve temkinli hareket edilmesine katkı verir;
- Kaynakların daha etkin ve verimli kullanımını sağlar;
- Bilimsel metotların kullanım oranı artar.

Kavramsal içeriği yukarıda açıklanan bu stratejik yönetim anlayışının belediyelerde tesis edilmesi mümkündür ve gerekli de görülebilir. Türk kamu idare sisteminde merkezi yönetim ve yerinden yönetim şeklinde bir ayırım bulunmaktadır. Yerinden yönetim yapılanmasını belediyeler, köy idareleri ve il özel idareleri oluşturmaktadır. Türkiye coğrafi olarak illere ve iller de kendi alt kademelerinde ilçelere, beldelere ve köylere ayrılmaktadır. Bu coğrafi alanlarda yerel yönetimler yerinden yönetim ilkesine göre çalışmalarını yürütmektedirler (T. C. Anayasası, 1982: Md.123-126-127). Bu yerel yönetimler arasında yetkileri, bütçeleri ve sorumlulukları ile en öne çıkan idare

belediyelerdir. Belediyeler, Türkiye’de kentlerin sosyal, ekonomik ve fiziksel sorunlarını çözmeye ilk sırada görevlendirilmiş yerel nitelikli kamu idareleridirler (5393 Sayılı Belediye, 2005: Md.14-15). Bu kapsamda Türkiye’de belediyelerin doğru bir şekilde yönetilmesiyle, kentlerin mevcut sorunlarının çözüleceği ve geleceklerinin de doğru bir şekilde kurgulanacağı düşünülebilir. Dolayısıyla belediyelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için de stratejik yönetim anlayışının belirleyici bir faktör olduğu söylenebilir. Her ne kadar belediyeler kendi aralarında ve diğer yerel yönetim idareleri ile bir rekabet ortamında bulunmasalar da sahip oldukları yüksek sorumluluklar nedeniyle başarılı idare edilmeleri gereken organizasyonlardır. Bu anlayış çerçevesinde etkili ve verimli bir şekilde hem kentlerin hem de kentlerde yaşayan insanların daha kaliteli hizmet alabilmesi, belediyelerin doğru yönetilmesiyle sağlanabilir. Bu kapsamda yüzlerce kişiden oluşan personelin, milyonlarca liralık bütçenin ve geniş hizmet sorumluluklarının bir bütün halinde etkili yönetilmesi için, belediyelerde stratejik bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılabilir.

### 3. BELEDİYE MÜDÜRLÜKLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ GELİŐTİRİLMESİNDE KULLANILABİLECEK UYGULAMALAR

Müdürlükler, belediyelerde doğrudan çalışmalarını planlayan ve uygulan icracı birimlerdir. Dolayısıyla belediyelerde stratejik yönetim anlayışının ilk önce bu birimlerde tesis edilmesi düşünülebilir. Böylece belediyelerin hizmet kapasitelerinin geliştirilebileceği varsayılabilir. Günümüzde belediyelerin yetkileri ve bütçeleri oldukça büyük seviyelere ulaşmıştır. Bundan dolayı belediyelerdeki her müdürlüğün başlı başına kenti şekillendirme yetkinliğinde olduğu söylenebilir. Örneğin Kadıköy Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü’nün görev, yetki ve sorumlulukları şu şekildedir (Kadıköy Belediyesi, 2018);

- Belediye tarafından kamu hizmetinde kullanılmak amacıyla hizmet binası, spor merkezi, sağlık tesisi ve kültür evi yapmak;
- Her türlü yol ve kaldırım işleri yapmak;
- Kavşakları düzenlemek;
- Sokak aydınlatmaları yapmak;
- Yağmur suyu kanalları yapmak ve bunların bakımını gerçekleştirmek;
- Engellilere uygun kentleşmeyi gerçekleştirmek;
- Yeni yolları kent içerisinde açmak;
- Alt ve üst geçitler, istinat duvarları ve merdivenli yollar imar etmek;
- Yapım işlerine yönelik ihale dosyaları hazırlamak ve bunlarla ilgili ihaleleri yapmak ve diğer resmi işlemleri yürütmek;
- Kış aylarında ve doğal afetlerde yolları trafiğe açık tutmak;
- İlçedeki resmi eğitim kurumlarda bakım-onarım, çevre düzenlemesi ve spor sahası yapmak;
- İlçedeki kamu kurumlarının, dini yapıların ve kamu yararına çalışan derneklerin taleplerine göre inşaat yapımını ve bakımını gerçekleştirmek;
- İlçedeki kaçak yapıların yıkımını yapmak;
- Ulaşımı sağlamak adına trafik levhalarının yerleştirilmesi için İstanbul Büyükşehir Belediyesi ile koordinasyonlu çalışmak;
- Araç parkı sebebiyle yollarda gerekli tedbirleri almak;
- Otopark yerlerini yapmak;
- Sokak adreslerine ilişkin levhaları temin etmek ve yerleştirmek;
- Yağmurlu günler için tedbirler almak;
- İlçede spor tesisi yapmak;
- İlçede resmi organizasyonlara sahne ve tribün sağlamak;
- Kent içerisinde diğer kuruluşlarca yapılacak altyapı işlemlerini takip etmek.

Görüldüğu üzere belediye bünyesindeki sadece bir müdürlük tarafından ortaya konulan hizmetler, tüm kentin kentsel yaşam kalitesini, vatandaş memnuniyetini ve kentin geleceğini şekillendirmektedir. Bu kapsamda belediye bünyesindeki her müdürlüğün kendi içyapısında stratejik yönetim anlayışını en yüksek seviyede tesis etmesi, kentlerin daha kaliteli hizmet almasına katkı

sağlayabilir. Böylece gelişigüzel kararların alınmasının, vatandaş beklentisinden uzak çalışmaların yapılmasının; ayrıca maddi, beşeri ve zaman kaynaklarının boşa harcanmasının önüne geçilebilir.

Stratejik yönetim anlayışının somut bir şekilde organizasyonlarda hayata geçirilmesini sağlayan uygulamalar bulunmaktadır. Bu kapsamda metot, teknik, program, model, yaklaşım ve diğer yöntemler, stratejik yönetim anlayışının uygulamaları olarak kullanılabilirler. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışında tek bir uygulamadan bahsetmek yeterli değildir (Qeheja vd., 2017: 585-586). Burada önemli olan nokta, stratejik yönetim anlayışını bir kurum kültürü haline getirmektir. Bu hedef çerçevesinde stratejik yönetim anlayışını organizasyonun her kademesinde hayata geçirecek bir anlayışın kazandırılması faydalı olabilir. Bu durum da somut bir şekilde stratejik yönetim uygulamalarının kullanılmasıyla mümkündür. Bu çalışmada, çalışmanın giriş bölümünde de bahsedildiği gibi, belediyelerde yer alan müdürlükler tarafından stratejik yönetim anlayışı kapsamında kullanılabilecek olan uygulamalar şu dört başlık altında derlenmiştir;

- Stratejik planlama,
- Performans yönetimi,
- Risk yönetimi,
- İç denetim.

Bu dört stratejik yönetim uygulamasının seçilme gerekçesi; stratejik planlamanın planlı hareket etme anlayışını ortaya koyması; performans yönetiminin hem personelin hem de faaliyetlerin geliştirilmesini mümkün kılması; risk yönetiminin enerji, zaman ve ekonomik kaynakların boşa harcanmasını önlemesi; iç denetimin ise çalışmalarda nesneliği sağlamasındandır. Dolayısıyla bu dört uygulamanın birbirini tamamladığı düşünölmektedir.

### 3.1. Stratejik Planlama

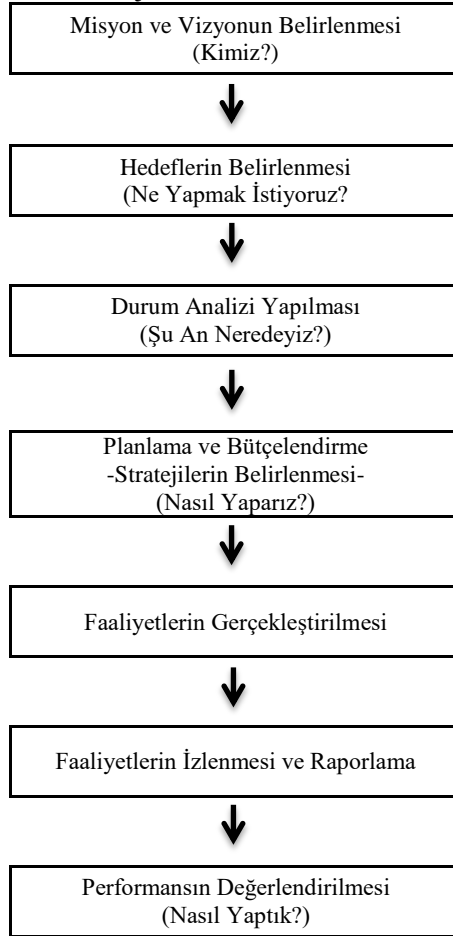
Strateji, en temelinde yöneticilerin amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini belirleyen olgu olarak tanımlanabilir (Usta, 2017: 842). Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar almak için ortaya konulan anlayıştır (Aktan, 2008: 6). Stratejik planlama ise, stratejik yönetim anlayışını uygulamaya geçirme; bir başka deyişle somut hale getirme durumudur. Stratejik planlama; stratejik yönetim anlayışına sahip olan organizasyon üst yönetimi tarafından, stratejik amaçlara ulaşmak için ortaya konulan planlamadır. Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik yönetim anlayışının bir alt bileşenidir. Stratejik planlama ile fırsatlar ve tehditler göz önüne alınarak, gelecekle ilgili planlar yapılmakta ve bunların kontrolleri sağlanmaktadır. Bu çerçevede stratejik plan; kurumun bulunduğu noktadan, amaçladığı noktaya gelmesini sağlayan tüm işlemlerin toplamıdır (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 289). Türkiye ölçeğindeki belediyeler açısından, mevcut stratejik planlama anlayışının sadece başkan tarafından tüm belediyeyi kapsayacak şekilde ve beş yılda bir hazırlanarak ortaya konulduğu görölmektedir. Bu durum stratejik planları belediyelerde kağıt üstünde kalan formalite evraklara dönüştürebilmektedir. Ayrıca belediye başkanı tarafından hazırlanan stratejik plan beş yıllık bir zaman dilimini kapsadığı için, yılara göre bunların güncellenmesi mümkün olamamaktadır. Bunun yanında her müdürlüğün kendi hedeflerini ortaya koyarak, bunları stratejik olarak yönetmesi ve eksikliklerini gidermesi de mevcut uygulama ile resmi olarak gerçekleştirilememektedir. Tüm bu eksiklikler, müdürlükler bünyesinde hazırlanacak yıllık stratejik planlarla aşılabilir. Stratejik planlama anlayışı belediyelerde mevcut olan tüm müdürlüklerde kullanılabilecek bir yaklaşımdır. Bunun sebebi her müdürlüğün icracı bir birim olması ve diğerlerinden bağımsız olarak kendi çalışma alanlarının olmasındandır. Bu kapsamda belediye bünyesindeki her müdürlük yıllık stratejik planını hazırlayarak belediye meclisine sunabilir. Böylece kente yönelik olarak yıllık yeni hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik uygulamaların daha disiplinli ve ölçülebilir nitelikte gerçekleştirilmesi sağlanabilir. Bu anlayış ile müdürlükler daha disiplinli ve profesyonel çalışma kabiliyetini de edinebilirler. Konuyla ilgili olarak stratejik planlama anlayışının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Grünig ve Kühn, 2006: 8);

- Stratejik planlama sistematik bir süreçtir, gelişigüzel ortaya konulmaz;
- Stratejik planlama organizasyonun tümünü kapsayabileceği gibi, önemli parçalarını da kapsayabilir;
- Stratejik planlama üst yönetim kademesince ortaya konulur;

- Stratejik planlama kendi içerisinde uygulama ve denetlemeyi içeren bir döngü ortaya koyar;
- Stratejik planlama zaman içerisinde güncellenebilir.

Doğru bir stratejik planlama ile karşılaşılabilecek sorunların bertaraf edilmesi ve işin şansa bırakılmadan hedefe varılması daha mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, organizasyonun bulunduğu noktadan hedeflerine varması için bir köprü görevi görmektedir. Stratejik planlama ile mevcut durumun tespit edilmesi, hedeflerin net bir şekilde ortaya konulması, hedefe ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi mümkün olabilmektedir. Stratejik planlamanın bileşenlerini ve detaylarını Tablo 1’de ve devamında görmek mümkündür.

**Tablo 1: Stratejik Planlama Süreci ve Döngüsü**



**Kaynak:** (Thompson vd., 2016: 20; Kriemadis ve Theakou, 2007: 34; Bryson ve Alston, 2005: 5; Gültekin ve Mazı, 2016: 455-459; Demir ve Yılmaz, 2010: 74)

### 3.1.1. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre misyonun anlamı “görev”; vizyonun anlamı ise “amaç” şeklindedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Bu iki kavram tamamen birbirlerinden farklı olmakla birlikte; misyon, organizasyonun kendisine yüklediği sorumluluğu ifade etmektedir. Bunun yanında misyon bir organizasyonun varlık sebebidir ve ne amaçla kurulduğunu tanımlamaktadır. Vizyon ise, kurumun gelecekte bulunmak istediği konumu tasvir etmektedir. Vizyon ayrıca kurumun hedeflerini ve motivasyon kaynağını açıklamaktadır. Bu kapsamda organizasyonun sorumluluğunu ve gelecekte yapmak istediklerini ortaya koyan misyon ve vizyon birlikte ortaya konularak, stratejik planın temeli oluşturulmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 77-81).

### 3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Bu aşamada misyon ve vizyona göre organizasyon yöneticileri tarafından hedefler belirlenmektedir. Böylece gelecekle ilgili hayal edilen konuma ulaşılmaya çalışılmaktadır. Hedeflerin olabildiğince açık, net ve ölçülebilir olması gerekmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Ayrıca hedeflerin kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenmesi faydalı olabilir. Böylece hedefler arasında bir önceliklendirme yapmak mümkün hale gelmektedir.

### 3.1.3. Durum Analizi Yapılması

Durum analizi, organizasyonun mevcut durumunu tespit etmek üzere gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda organizasyonun güçlü ve zayıf yanları tespit edilebilmekte; zayıf yanlar geliştirilirken, güçlü yanlar da daha ön plana çıkartılmaktadır (Temel vd., 2006-2007: 29). Durum analizinde iç çevre ve dış çevre analizi birlikte yapılmaktadır.

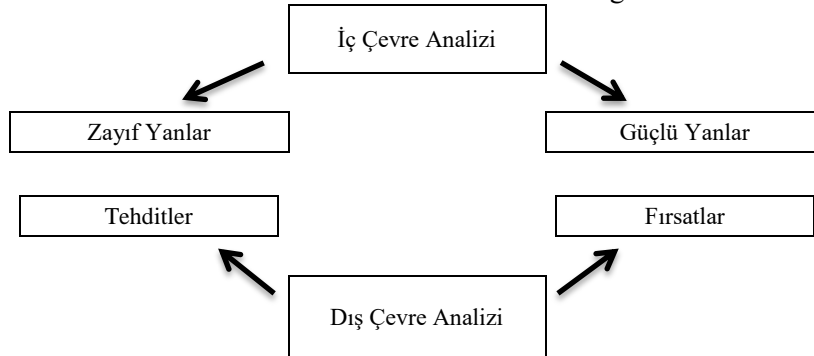
#### 3.1.3.1. İç çevre analizi

Organizasyonun kendi içerisinde sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmekte kullanılmaktadır. Burada mali yapı, insan kaynakları, makine – teizat ve fiziksel – mekânsal kaynaklar değerlendirilerek organizasyonun kendi güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmaktadır. İç çevre analizinde SWOT analizi oldukça önemli bir araçtır. Bunun yanında SWOT analizinde dış çevreden organizasyona etki edebilecek durumlar da tespit edilebilmektedir.

- **SWOT Analizi:** Türkçesi GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsatlar ve Tehditler) olan bu analiz dört bileşenden oluşmaktadır (Temel vd., 2006-2007: 30-32);
- **Strengths (Güçlü Yanlar):** Organizasyonun güçlü olduğu yanlar.
- **Weaknesses (Zayıf Yanlar):** Organizasyonun zayıf olduğu yanlar.
- **Opportunities (Fırsatlar):** Organizasyon için çevre koşullarda bulunan fırsatlar.
- **Threats (Tehditler):** Organizasyon için çevre koşullarda bulunan tehditler.

Bunlardan güçlü ve zayıf yanlar iç çevre analizini oluştururken; fırsatlar ve tehditler ise dış çevreyi incelemektedir. Tablo 2’de SWOT analizinin detayları gösterilmektedir.

**Tablo 2:** SWOT Analizinin İncelediği Alanlar



**Kaynak:** (Temel vd., 2006-2007: 29)

#### 3.1.3.2. Dış çevre analizi

Burada organizasyonun dışında bulunan çevre etmenler incelenmektedir. Rakiplerin durumları, yasal mevzuat, ekonomik koşullar, müşteriler, paydaşlar, teknolojik seviye gibi çeşitli çevresel koşullar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak PESTLE analizi dış çevre analizlerinden en etkin olanlarındandır.

- **PESTLE Analizi:** PESTLE Analizinin açılımı Political (Politik), Economic (Ekonomik), Social (Sosyal), Technological (Teknolojik), Legal (Yasal) ve Environmental (Çevresel) şeklindedir.

Her başlık altında çevresel etmenler organizasyonu ilgilendirecek boyutlarda irdelenmektedir (Kolios ve Read, 2013).

### **3.1.4. Planlama ve Bütçelendirme (Stratejilerin Belirlenmesi)**

İ ve dış çevre analizleriyle mevcut durum analizi yapıldıktan sonra, eldeki kaynaklara ve imkânlarla göre planlamalar bu safhada ortaya konulmaktadır. Böylece misyon-vizyon, amaç ve hedefler kapsamında planlar oluşturulmaktadır. Planlamalar kısa ve uzun vadeli olarak ortaya konulabilirler. Uzun dönemli planlamalar stratejik planlar olarak belirlenirken, kısa vadeli planlar ise taktik planlar olarak belirlenmektedirler. Taktik planlar kısa vadeli, teknik ve ayrıntılı olarak üretilmektedirler. Bu aşamada mevcut kaynakların da düzenlenmesi gerekmektedir. Faaliyetler ancak mali kaynaklara uygun olarak gerekleştirileceklerinden; doğru bir bütçeleme yapılması gerekmektedir. Stratejik yönetimde planlarla faaliyetlerin uyumlu olabilmesi ancak doğru bir bütçeleme ile mümkündür (Taner, 2015: 35).

### **3.1.5. Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi**

Planlama ve bütelendirme yapıldıktan sonra, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için faaliyetler ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda hedeflere ulaşmak için her birimin kendi faaliyetlerini ortaya koyması doğru bir yol olarak varsayılmaktadır. Bu aşamada faaliyetlerin hangi miktarda, maliyette, sürede ve kalitede ortaya konulacağı konusu belirlenmektedir (Gültekin ve Mazı, 2016: 458). Normal Şartlarda mevcut durumunu doğru bir Şekilde analiz etmiş ve hedeflerini de doğru bir Şekilde belirlemiş olan kurumun; ortaya koyacağı faaliyetler ile başarılı olması beklenmektedir.

### **3.1.6. Faaliyetlerin İzlenmesi ve Raporlama**

Stratejik yönetim anlayışında başarı içi Şansa bırakılmadığından dolayı, yapılan faaliyetlerin doğru bir Şekilde ortaya konulup konulmadıkları izlenmektedir. Bu da stratejik planlamanın izleme aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada ortaya konulan faaliyetler raporlanarak somut ve yorumlanabilir bir hale getirilmektedirler (Gültekin ve Mazı, 2016: 458-459).

### **3.1.7. Performansın Değerlendirilmesi**

Faaliyetlerin izlenmesi üzerinden oluşturulan raporlar bu aşamada değerlendirilmektedirler. Performans değerlendirme; ortaya konulan faaliyetlerin beklenileni verip - veremediklerinin ölçülmesidir. Böylece çalışmayla ilgili başarılar ve başarısızlıklar değerlendirilebilmektedir (Helvacı, 2002: 158). Bu bakımdan performansın değerlendirilmesi, stratejik yönetim anlayışının en önemli basamağı olarak nitelendirilebilir. Her ne kadar bu aşama stratejik planlamanın son basamağında yer alsada en temelinde yanlışların tespit edilerek faaliyetlerin yeniden düzeltilmesini sağlamaktadır. Bu aşamada tespit edilen yanlışların bertaraf edilmesi ve daha doğru faaliyetlerin ortaya konulmasıyla hedeflere ulaşma olasılığı artmaktadır.

## **3.2. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, stratejik plan içinde yer alan performans değerlendirme aşamasından ayrı olarak kendi içerisinde çok daha geniş bir süreçtir. Bu kapsamda performans yönetiminden ayrı bir stratejik yönetim anlayışı olarak bahsetmek gerekmektedir. Bir organizasyonun başarısı ortaya koyduğu performansıyla doğru orantılı olduğundan dolayı, performansın doğru bir Şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla performans yönetimi kendi başına planlı bir uygulamadır (Armstrong, 2006: 2-3). En temelinde performans yönetimi; aktivitelerle, politikalarla, prosedürlerle ve müdahalelerle çalışanların ve işlerin performansının geliştirilmesidir (DeNisi ve Murphy, 2017: 421; Khourshed, 2012: 148-149). Daha net bir ifadeyle performans yönetimi; organizasyon performansının



daha iyi bir seviyeye getirilmesidir. Böylece performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve geliştirilmesiyle, işlerin ve çalışmaların daha iyi hale getirilmesine çalışılmaktadır.

Türkiye ölçeğinde belediyeler tarafından yıllık olarak performans programları hazırlanmaktadır. Fakat bu uygulama sadece başkan tarafından tüm belediye faaliyetlerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu planların hazırlanmasına belediyenin ilgili birimleri katkı sunmaktadır, fakat bu durum müdürlüklerin kendi bünyelerinde bir performans yönetim sistemi tesis etmelerini sağlamamaktadır. Performans yönetim sistemi belediye bünyesinde bulunan tüm müdürlüklerde ayrı ayrı uygulanabilecek bir yaklaşımdır. Böylece her müdürlüğün kendi performansını takip etmesi ve geliştirmesi sağlanabilir. Müdürlükler tarafından hazırlanan bu performans programları belediye meclisine sunulabilir. Performans yönetiminin bileşenleri en temelinde şu üç süreçten oluşmaktadır (Helvacı, 2002: 156-158; Aktan, 2009: 36; Işığışok, 2008: 5);

- Performans hedefleri belirleme,
- Performansı denetleme ve değerlendirme,
- Performansı geliştirme.

### 3.2.1. Performans Hedefleri Belirleme

Performans yönetim sisteminin başlangıcı hedeflerin belirlenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu aşamada ölçülmek istenen faaliyete ilişkin olarak performans hedefleri belirlenmektedir. Bu hedefler kurumun üst yöneticileri tarafından ve olabildiğince objektif ölçütlerle belirlenmelidir (Işığışok, 2008: 5). Bunun yanında performans hedefleri stratejik planlara dayanmalıdır. Böylece planların başarıya ulaşma olasılığı arttırılmaktadır.

### 3.2.2. Performansı Denetleme ve Değerlendirme

Hedeflere ulaşılması için performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş yöntemler bulunmaktadır. Her kurum kendi organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve imkânları doğrultusunda performans değerlendirme çalışmaları yapma imkânına sahiptir. Bu kapsamda performansının değerlendirilmesi üzerine geliştirilmiş yöntemlerin bazıları şu şekilde derlenebilir (Aktan, 2009: 38-40);

- **Grafiksel Derecelendirme:** Bu yöntemde bazı performans ölçütleri belirlenmekte ve puanlanmaktadır. Örneğin çalışanın eğitim seviyesi, yeteneği, bilgi düzeyi, ekip çalışmasına uyumu, yaratıcılığı ve çalışma azmi gibi ölçütler değerlendirilmektedir.
- **Davranışa Dayalı Derecelendirme:** Bu yöntemde çalışanın davranışları bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Örneğin çalışanın yöneticilerle olan ilişkisi, iş arkadaşlarıyla uyumu, çalışma isteği, müşterilere karşı tutumu gibi davranışlar ölçülmektedir.
- **Karşılaştırma Yöntemleri:** Bu yöntemde çalışanlar kendi aralarında bir karşılaştırmaya tabi tutulmaktadır. Dört farklı uygulaması bulunmaktadır;
  - **Basit Sıralama Yöntemi:** En temel karşılaştırma yöntemidir. Burada başarı sıralamasına göre çalışanlar bir liste ile sıralanmaktadır.
  - **Alternatif Sıralama Yöntemi:** Burada en iyi performansa sahip kişiler sıralanırken, en kötü performansa sahip kişiler de listede belirtilmektedir.
  - **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Bu yöntemde, organizasyon içerisinde çalışanlar performanslarına göre kümelere ayrılmaktadır ve çalışanlar başarı sıralarına göre bir yüzdeler diliminde yer almaktadırlar.
  - **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu uygulamada, atama yapılacaksa veya bir sorumluluk verilecekse, iki çalışan kendi içlerinde karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmaktadır.
- **Kritik Olaylar Yöntemi:** Burada yönetici, çalışanla ilgili olarak çeşitli olayları kayıt altına almaktadır. Böylece çalışanla ilgili olarak meydana gelen olaylar belirlenmektedir.
- **Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde çalışanla ilgili sorular belirlenmekte ve zamanla bu sorulara verilen cevaplar kayıt altına alınarak, çalışanla ilgili durum tespit edilmektedir.

- **Hedeflere Göre Yönetim:** Burada organizasyonla ilgili hedefler belirlenmekte ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı tespit edilmektedir. Bu kapsamda hem yönetici hem de çalışan, hedeflere ulaşma konusunda birlikte değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir. Bu yöntemde amaç bireysel performansı ölçmek değil, hedeflere ulaşma performansını ölçmektir.
- **Öz Değerlendirme:** Bu yöntemde çalışan kendi performansını kendisi ölçmektedir. Çeşitli performans ölçütleri çalışana verilmekte, çalışan da kendisini değerlendirmektedir.
- **360 Derece Performans Değerlendirme:** Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar genellikle üstleri tarafından değerlendirilirken, bu yöntemde daha geniş bir yelpazede değerlendirme yapılmaktadır. Çalışanın iş arkadaşları, müşterileri, yöneticileri, kendisi ve diğer paydaşlar çalışana değerlendirmektedir (Bayram, 2006: 52).
- **Balanced Scorecard (Dengeli Skor Kartı):** Yöneticilere kurumun yapısı hakkında bilgi sağlayan bir uygulama olarak işlev görmektedir. Finansal boyutta, müşteri boyutunda, iç işleyiş boyutunda ve yenilik-öğrenme boyutunda hedefler ve ölçümler belirleyen bir çalışmadır (Kaplan ve Norton, 1992: 72)

Performans denetimi ve değerlendirmesi aşaması, performans yönetiminin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Performans denetimi ve değerlendirilmesi ile en temelinde amaçlanan; çalışmalarda etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik sağlamaktır. Bu kapsamda organizasyonun tüm süreçleri üzerine denetleme ve değerlendirme yapılabilmektedir. Performans denetiminin kapsadığı alanları şu şekilde sırlamak mümkündür (Türkiye İç Denetim, 2015: 11);

- Finansal kaynakların etkin kullanımı;
- İç kontrol sisteminin etkinliği;
- Bilgi sistemleri ve uygulamaları;
- İnsan kaynakları ve personel verimliliği;
- Maliyetler;
- İş süreçleri;
- Dış kaynak kullanımı ve sözleşmeler;
- Paydaş memnuniyeti.

### 3.2.3. Performansı Geliştirme

Performansın değerlendirilmesinden sonra, son aşama olarak performansın geliştirilmesi gelmektedir. Burada üst kademe yöneticiler düşük performansın artırılması için çözüm yolları ortaya koymaktadırlar. Bu aşamada performansın geliştirilmesi için ödüllendirme, eğitim verme, cezalandırma, terfi ettirme gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Aktan, 2009: 36). Bunun yanında süreçlerle ilgili çalışmaların gözden geçirilmesi ve yeni yöntemlerinin ortaya konulması da mümkün olmaktadır.

Genel anlamda performans yönetiminin bu üç aşamalı süreci dikkate alındığında, performans yönetimi uygulamasının hayata geçirilmesi organizasyonlar için önemli kazanımlar sağlamaktadır. Performans yönetiminin organizasyonlar için getirilerini şu şekilde sırlamak mümkündür (Özer, 2013: 43-44);

- Yapılan işle, elde edilen sonuçlar arasında yönetim kontrolü sağlanabilir;
- Olumsuz sonuçların erken teşhisi mümkün hale gelebilir;
- Objektif verilerin elde edilmesi sağlanabilir;
- Çalışanlar için nesnel standartlar ortaya konulabilir;
- Yönetimin beklentileri daha açık ortaya konulabilir;
- Standartlarla ilgili ödül ve ceza sistemi geliştirilebilir;
- Yönetim açısından daha kolay bir terfi sistemi kurulabilir;
- Merkezi bir performans kayıt sistemi kurulabilir.

Bunların yanında doğru ve etkin bir performans yönetim sistemi şu hususları kapsamalıdır (Özer, 2013: 47);

- Kurumun gelecek vizyonu doğrultusunda ortaya konulmalıdır;

- Geleceğe yönelik stratejilerle uyumlu olmalıdır;
- Performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi temelinde uygulanmalıdır;
- Hedeflenen konum ile mevcut konum arasındaki sapmayı tespit etmelidir;
- Performansın geliştirilmesini sağlayacak özendirme ve ödüllendirme sistemini içermelidir;
- Gerekirse hedefe ulaşmak için örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini içermelidir.

### 3.3. Risk Yönetimi

Günümüzde artan rekabet ortamı ve sürekli değişen koşullar, kurumlar için hedeflenene ulaşma ve mevcudiyeti koruma bakımından çeşitli riskler meydana getirmektedir. Risk en temelinde; gelecekte bir olayın sorun yaratma olasılığıdır. Bunun yanında risk yönetimi ise; kurumun hedeflerine ulaşmak için, bir güvence sağlamak adına potansiyel riskleri belirlemesi ve bunları yönetmesidir (Kızılboga, 2012: 298-301). 1950'lerden beri teori ve uygulamalarda geliştirilen risk yönetiminin üç çeşitinden bahsedilebilir; finansal risk yönetimi, uygulamaların risk yönetimi ve uyumsal risk yönetimi (Borghesi ve Gaudenzi, 2013: 26). Dolayısıyla bir kurumun ileride karşılaşabileceği riskleri tespit etmesi ve bunlara yönelik önlemler geliştirmesi stratejik bir yaklaşımdır. Türkiye ölçeğinde, belediyelerde risk yönetim anlayışını tesis edecek bir mevzuat altyapısının bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte risk yönetim sistemi belediyelerdeki tüm müdürlüklerde tesis edilebilecek bir uygulamadır. Bu kapsamda risk yönetiminin olumlu getirilerini şu şekilde sırlamak mümkündür (Bozkurt, 2010: 22-23);

- Karar alma ve planlama süreçlerinin daha sağlıklı yapılması;
- Değişimlerin başarılıma imkânını arttırması;
- Öngörülemeyen durumlara karşı hazırlıklı olunması;
- Stratejilerin daha sağlam oluşturulabilmesi;
- Risklerin daha iyi tespit edilmesi;
- Belirsizliklerin belirli hale getirilmesi;
- Faaliyet kalitesinin arttırılması;
- Reaktif yönetim anlayışından, proaktif yönetime geçilmesi;
- Kaynakların daha etkin kullanımı;
- Zararların minimuma indirilmesi;
- Kuruma olan güvenin arttırılması;
- Çevre koşullarına uyumun geliştirilmesi;
- Kurumsallığın geliştirilmesi;
- Risk alma becerilerinin geliştirilmesi.

Risk yönetimi tıpkı stratejik planlama ve performans yönetimi gibi kendi içerisinde bir süreç sahibidir. Bu kapsamda risk yönetiminin süreçleri şu aşamalardan oluşmaktadır (Kızılboga, 2012: 301-302; Risk Yönetim Rehberi, 2006; COSO, 2017; Karakaya, 2018);

- Riskleri tanımlama,
- Riskleri değerlendirme,
- Risk tutumu belirleme,
- Raporlama ve izleme.

#### 3.3.1. Riskleri Tanımlama

Organizasyonun üst yöneticileri karşılaşabilecekleri riskleri tanımlamak durumundadırlar. Risklerin tanımlanmasında iki aşama bulunmaktadır (Risk Yönetim Rehberi, 2006: 8);

- **Risklerin İlk Defa Belirlenmesi:** Karşılaşılabilecek tüm risklerin tespit edilmesidir. İlk defa risk yönetim süreci tesis edilirken başvurulmaktadır.
- **Risklerin Sürekli Olarak Belirlenmesi:** Geçmişten itibaren sürekli izlenen risklerde değişikliklerin meydana gelip gelmediğinin tespit edilmesidir. Böylece yeni riskler tespit edilebilmektedir.

### 3.3.2. Riskleri Değerlendirme

Bu aşamada risklerin gerçekleşme ihtimallerine göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Risklerin 3 aşamalı olarak değerlendirilmesi önerilmektedir (Risk Yönetim Rehberi, 2006: 10-12);

- **Duşuk Seviyedeki Riskler:** Göze alınabilir seviyede kabul edilen risklerdir ve alınacak tedbir de duşuk seviyeli olabilmektedir.
- **Orta Seviyeli Riskler:** Göze alınabilecek seviyeden daha yüksekte kabul edilen risklerdir ve gerekli tedbirlerin alınması faydalı olarak değerlendirilmektedir.
- **Yüksek Seviyeli Riskler:** Göze alınabilecek riskler değildir ve mutlaka gerekli tedbirler alınmalıdır.

### 3.3.3. Risk Tutumu

Tanımlanan ve değerlendirilen risklere yönelik olarak ortaya konulan risk tutumları şu şekildedir (Risk Yönetim Rehberi, 2006: 13);

- **Azaltma:** Bu yöntemde riskle ilgili olarak kontrol ve tedbirler alınarak, riskin olabildiğince azaltılmasına çalışılmaktadır.
- **Kaçınma:** Faaliyetle ilgili olarak ortaya çıkan riske katlanılmasının istenmediği durumlarda, riske sebep olan faaliyetten vazgeilebilmektedir.
- **Transfer Etme:** Bazı risklerin başka kurumlara transfer edilmesidir.
- **Kabullenme:** Riskin olası sonuçları karşılanabilecek bir seviyedeysse, bu durumda herhangi bir tedbir ve faaliyet gerçekleştirilmeden olası sonuçlar oldukları gibi kabul edilmektedir.

### 3.3.4. Riskleri İzleme ve Raporlama

Son basamak olan izleme aşamasında, karşıt tutum alınmış riskin meydana getireceği sonuçlar izlenmekte, gerekli görülmesi durumlarında yeni tedbirler alınabilmektedir (Risk Yönetim Rehberi, 2006: 17).

## 3.4. İç Denetim

İç denetim en temelinde kurumun faaliyetlerinde ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik sağlamayı hedeflemektedir. Burada kurum kendi faaliyetlerini nesnel ve bağımsız bir şekilde denetleyerek kurumsal kapasitesini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda iç denetim uygulaması, gerçekleşmiş olan olayları denetlemenin yanında, gerçekleşmekte olan olayları denetleyerek riskleri bertaraf etmeyi ve fırsatları değerlendirmeyi de amaçlayan bir uygulamadır (Kızılbğa, 2013: 108-109). İç denetimin en temel özelliği, organizasyon tarafından organizasyonun kendi içerisinde kurulmuş bağımsız bir sistem olmasıdır (Sabuncu, 2017: 164). Bu kapsamda iç denetim sisteminin kurulabilmesi ve etkin bir şekilde işletilebilmesi kurumun st kademe yöneticilerine bağlıdır. Fakat Türkiye leğinde iç denetim konusuyla ilgili olarak 5018 sayılı Kanun uyarınca yasal düzenleme bulunmasına rağmen, belediyelerin kendilerine tahsis edilen denetçi kadrolarını yeterli seviyede kullanmadıkları görülmektedir. Ayrıca iç denetim sadece genel belediye çalışmalarına odaklanmak durumunda da değildir. Belediye bünyesindeki tüm müdürlükler kendi bünyelerinde belediyenin i denetçilerine denetim yaptırma imkânına sahiptirler. Böylece müdürlükler tarafından ortaya konulan faaliyetlerin daha somut olarak denetlenmesi ve bu raporların yıllık olarak meclise sunulması sağlanabilir. İç denetim uygulamasının hedefleri ve kapsadığı alanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kocamış, 2016: 12; Alıcı, 2016: 193-194);

- Organizasyon faaliyetlerinin etkin ve verimli sürdürülmesi;
- Organizasyonun kuruluş amaçlarına bağlı kalınması;
- Organizasyonun rekabet gücünün geliştirilmesi;
- Organizasyon varlıklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması;

- Yönetime yol gösterilmesi;
- Organizasyondaki hata ve hile davranışlarının bertaraf edilmesi;
- Risk yönetiminin ve denetiminin tesis edilmesi;
- Faaliyetlerin yasal mevzuatlara uygun yürütülmesi;
- Mali tabloların güvenilir şekilde oluşturulması;
- Üretilen ve kamuoyuna açıklanan raporlarda güvenilirliğin sağlanması;
- Organizasyonda kullanılan fiziki ve teknolojik altyapının denetlenmesi;
- Organizasyon performansının değerlendirilmesi;
- Sistematik ve disiplinli yönetim anlayışının tesis edilmesi;
- Organizasyonda mevcut olan yönetim sisteminin değerlendirilmesi.

### 3.4.1. İç Denetim Türleri

İç denetimin kendi içerisinde türleri bulunmaktadır. Özellikle kamu idarelerinde uygulanabilecek iç denetimin alanları şu şekilde sıralanabilir (İç Denetçilerin alışma, 2006: Md.8);

- **Uygunluk Denetimi:** Kurumlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili kanun, yönetmelik, tüzük ve diğer mevzuata uygunluğun denetlenmesidir.
- **Performans Denetimi:** Kurumda bütün faaliyetlerde etkinliğin, verimliliğin ve ekonomikliğin denetlenmesidir.
- **Mali Denetim:** Kurumun gelir ve gider akışlarına ilişkin mali sistem ve tabloların denetlenmesidir.
- **Bilgi Teknolojisi Denetimi:** Kurumda birimsel ölçekte elektronik bilgi sistemlerinin değerlendirilmesidir.
- **Sistem Denetimi:** Kurumda birimsel ölçekte faaliyetlerin değerlendirilmesi, eksiklerinin giderilmesi ve uygulanan yöntemlerdeki yeterliliğin ölçülmesidir.

### 3.4.2. İç Denetimin Aşamaları

İç denetimin uygulama aşamaları bulunmaktadır. İç denetimde işleyiş genel hatlarıyla şu şekildedir (İç Denetçilerin alışma, 2006: Md.39-40-41-42-43-44-45);

- **İç Denetim Planı:** Denetim kapsamını, denetlenecek konuları, denetleme işlemi için ihtiyaç duyulan beşeri ve fiziki kaynakları belirleme planıdır. Bu basamakta denetim evreni oluşturulmaktadır ve bu evrene uygulanacak olan denetim içeriği tespit edilmektedir.
- **İç Denetim Programı:** İç denetim planına uygun olan uygulama programıdır. Bu aşamada iç denetim planının nasıl uygulamaya geçirileceği planlanmaktadır.
- **Çalışmanın Planlanması:** İç denetçi, denetim uygulayacağı alanla ilgili olarak birim yöneticileri ile görüşmekte ve yapılacak çalışmayı detaylı olarak planlamaktadır.
- **Denetimin Gerçekleştirilmesi:** İç denetçi bu aşamada daha öncesinden belirlenmiş olan plan ve programlara uygun olarak denetim işlemini gerçekleştirmektedir.
- **Raporlama:** Bu aşamada iç denetçi elde ettiği verileri kendi görüşleriyle birlikte rapor haline getirmektedir.
- **Rapora Dayalı alışmaların Yapılması:** En son aşama olarak, ortaya konulmuş olan raporlara göre kurumun üst kademe yöneticileri gerekli çalışmaları yapmaktadır.

## 4. TÜRKİYE'DE MEVZUAT UYARINCA BELEDİYELEDE MEVCUT OLAN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Kentlerin en büyük hizmet yüklenicisi olan ve onların geleceğini şekillendiren belediyelerde, stratejik yönetim anlayışı belediye üst kademe yöneticilerinin donanımları ile doğru orantılıdır. Bu kapsamda başkan, başkan yardımcısı, genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanı, müdür ve müdür yardımcısı; belediyelerde stratejik yönetim anlayışını hâkim kılmaya sorumluluğunda olan kişilerdir. Bununla birlikte Türk kamu idare sisteminde, yerel yönetimlere yönelik olarak stratejik yönetim

anlayışını geliştirmek için bazı hukuki düzenlemeler bulunmaktadır. Bu hukuki düzenlemeler kapsamında belediyelerde stratejik plan, faaliyet raporu, performans programı ve personel performans ölçütleri belediye başkanı tarafından hazırlanmaktadır. Stratejik plan beş yıl için hazırlanmakta olup, belediyenin hedeflenen çalışmaları gerçekleştirmesi için gerekli olan hedefleri ve bunlara ulaşılmasını sağlayacak olan stratejileri açıklamaktadır. Performans programı; beş yıllık olarak hazırlanan stratejik planın, yıllık uygulama ve değerlendirme programıdır. Bu program ile stratejik plana göre ortaya konulan faaliyetlerin performansları değerlendirilmektedir. Bunların yanında faaliyet raporu ise; yıllık olarak yapılan çalışmaları ortaya koyan raporlardır. Böylece belediyenin bir yıl içerisinde yaptığı tüm çalışmalar rapor haline getirilmektedir. Son olarak belediyelerde personele yönelik olarak performans ölçütlerinin hazırlanması ve denetlenmesi de gerçekleştirilmektedir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005). Böylece stratejik yönetim anlayışına uygun olarak personelin performansı takip edilmektedir. Belediyelerde stratejik yönetim anlayışı kapsamında hazırlanan bu stratejik planın, performans programının, faaliyet raporunun ve personel performans ölçütlerinin dayandığı yasal mevzuatlar ise şunlardır;

#### **4.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu**

Belediyelerin çalışmalarını düzenleyen en temel yasal mevzuat 5393 sayılı Belediye Kanunu'dur. Bu kanun uyarınca belediyenin en üst seviye amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare eden başkan, seçildikten sonra altı ay içerisinde stratejik plan; ilgili olduğu yıl için de performans programı, faaliyet raporu ve ayrıca personel performans ölçütlerini hazırlamakla görevlendirilmiştir. Başkan tarafından hazırlanan bu plan ve raporlar belediyenin en üst seviye danışma organı olarak görev yapan encümen tarafından incelenip, belediye meclisine ilgili görüşler belirtilerek iletilmektedir. En son olarak bu plan ve raporlar belediye meclisinde görüşülerek aksi bir durum olmadıkça kabul edilmektedir. Fakat nüfusu 50.000 altında olan yerlerde stratejik planların yapılması zorunlu değildir ve yapılıp yapılmayacağı başkanın tercihindedir. Tüm bu plan ve programlar üzerinden belediyenin resmi bütçesi oluşturulmaktadır. Bu sebeple stratejik plan, faaliyet raporu ve performans programı belirli şekil şartlarında bulunması gereken zorunlu çalışmalardır. Ayrıca Kanun uyarınca başkanın personel performans ölçütlerini de hazırlaması, uygulaması, denetlemesi ve bunlarla ilgili raporları meclise sunması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak hazırlanan kriterlere göre birim amirleri personelin performansını değerlendirmektedir. Tüm bu uygulamalar göz önüne alındığında, 5393 Sayılı Belediye Kanunu uyarınca stratejik yönetim anlayışı kapsamında stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu ve personel performans ölçütleri hazırlanmaktadır (5393 Sayılı Belediye, 2005: Md.18-34-38-41).

#### **4.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu**

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda tüm belediyeler için geçerli olan plan ve programlar büyükşehir belediyeleri için de geçerlidir. Bu kapsamda büyükşehir belediyeleri, ile belediyelerinin görüşlerini meclis toplantısında alarak stratejik plan hazırlamaktadırlar. Bunun yanında büyükşehir belediyeleri yine 5393 sayılı Kanun'da bahsedilen faaliyet programı, performans programı ve personel performans ölçütlerini hazırlamak durumundadırlar. Büyükşehir belediyelerinde bu raporların hazırlanması diğer belediyelerde olduğu gibi başkan tarafından yapılmaktadır (5216 Sayılı Büyükşehir, 2004). Genel olarak 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda belirtilen hususlar 5393 sayılı Belediye Kanunu ile örtüştüğünden, çalışmanın bundan sonraki kısımlarında belediyeye yönelik mevzuat düzenlemesi kapsamında 5393 sayılı Belediye Kanunu üzerinden açıklamalar yapılmıştır.

#### **4.3. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

Türkiye'de belediyelerin stratejik yönetim anlayışına göre idare edilmelerinde bir diğer önemli düzenleme 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. İlgili Kanunla birlikte mali yönetimin daha bilinçli, etkili ve hesap verilebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda belediyelerle birlikte diğer kamu kurumlarının da stratejik plan, performans programı ve

faaliyet raporu hazırlayarak, bunlara bağlı bütçelerini oluşturmaları düzenlenmiştir (5018 Sayılı Kamu, 2003). Bu kapsamda 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda yer alan plan ve raporların temelini bu Kanun oluşturmaktadır. Bu plan ve raporların denetimleri Maliye Bakanlığı, Sayıştay, evre ve şehircilik Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır (Bozlağan ve Akçakaya, 2016: 102; Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri 1, 2018: Md.100). Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca İç Denetim Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurum üzerinden kamu idarelerinde ve dolayısıyla da belediyelerde i denetçiler görev yapmaktadırlar. Bu kapsamda belediyelere i denetçi kadroları tahsis edilmiştir ve belediyeler talep etmelerine göre kendi bünyelerinde i denetçi bulundurabilmektedirler (5018 Sayılı Kamu, 2003: Md.67).

#### **4.4. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

Kamuda ve dolayısıyla da belediyelerde stratejik planların hazırlanmasıyla ilgili olarak usul ve esasları belirleyen bir yönetmelik bulunmaktadır. Bu kapsamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik üzerinden stratejik planların hazırlanma süreçleri ve prensipleri açıklanmıştır (Kamu İdarelerinde Stratejik, 2018). Bu yönetmelik ilk olarak 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanmış olup, Teşkilatın 2011 yılında kapatılmasından sonra Kalkınma Bakanlığı tarafından, günümüzde ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır (Kerman vd., 2012: 3; Strateji ve Bütçe Başkanlığı; 2018). Ayrıca kamuda hazırlanan tüm stratejik planlar, bunlara belediyelerinki de dâhil olacak şekilde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na bağlı internet sitesi üzerinden yayımlanmaktadır (Kamuda Stratejik, 2018).

#### **4.5. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik**

Kamu kesiminde stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan tüm kurumların performans programları hazırlamaları gerekmektedir. Bu kapsamda belediyeler de yıllık performans programları hazırlamaktadırlar. Performans programları, beş yıllık olarak oluşturulan stratejik planların yıllık olarak gerçekleşmelerini gözlemek üzere hazırlanmaktadır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ile bu raporların şekil şartları açıklanmıştır. Bu kapsamda performans programının nasıl hazırlanacağı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BUMKO) tarafından ortaya konulan Performans Programı Hazırlama Rehberi ile belirtilmiştir (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans, 2018). Böylece stratejik planlar ile bütçe arasındaki ilişki performans programları ile kurulmaktadır.

#### **4.6. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik**

Kamu kesiminde ve bunun devamında belediyelerde her yıl düzenli olarak hazırlanan faaliyet raporları, belediyenin bir yıl içerisinde gerçekleştirdiği çalışmaları rapor halinde kamuoyuna sunmaktadır. Belediye başkanı tarafından hazırlatılan raporların nasıl, hangi şartlarda ve hangi içerikte hazırlanacağı Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik'le düzenlenmiştir. Bu kapsamda faaliyet raporunun nasıl hazırlanacağı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BUMKO) tarafından ortaya konulan Faaliyet Raporları Hazırlama Rehberi ile açıklanmıştır (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet, 2018).

### **5. TÜRKİYE'DE MEVZUAT UYARINCA BELEDİYELER TARAFINDAN ORTAYA KONULAN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ DEğERLENDİRİLMESİ**

Önceki bölümlerde açıklanan içerik uyarınca, Türkiye ölçeğinde belediyeler tarafından hangi alanlarda ve ne oranda stratejik yönetim uygulamalarının benimsendiğini daha somut halde tespit etmek için, küçük ölçekli bir araştırma yapılması amaçlanmıştır ve bu kapsamda bir araştırma evreni oluşturulmuştur. Böylece Türk belediyecilik sisteminde stratejik planlamanın, performans yönetiminin, iç denetimin ve risk yönetiminin ne oranda kullanıldığı belediyeler tarafından ortaya konulan resmi belgelerle tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca belediyelerde icracı birimler olan ve tüm

alışmaları gerçekleştiren müdürlüklerin, stratejik yönetim anlayışını kendi bünyelerinde hayata geçirme durumları da tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 5.1. Araştırmanın Evreni ve Yöntemi

Araştırma evrenini İstanbul ile belediyeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin bu belediyelerden oluşmasının sebebi; hizmet miktarının çokluğu, mali güç ve beşeri sermaye bakımından bu belediyelerin Türkiye ortalamasının üzerinde tecrübe ve sorumluluğa sahip olmalarındandır. Araştırma yöntemi olarak tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli; geçmişte veya mevcutta var olan bir durumu olduğu şekliyle tespit etmekte kullanılmaktadır. Burada amaç; araştırmaya konu olan kurumu, olayı ve olguyu olduğu şekliyle betimlemektir (Karasar, 2012: 77). Araştırma kapsamında tümevarım yaklaşımı kullanılmıştır. Tümevarım yaklaşımı; hem teorik hem de uygulama açısından eldeki bilginin düşük olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Bozlağan, 2005: 78). Böylece rastgele örnekleme yöntemiyle İstanbul genelinde incelenen belediyelere ilişkin sonuçların genel evrene ilişkilendirilmesi amaçlanmıştır.

### 5.2. Araştırma Bulguları

Belediyeler tarafından ortaya konulan stratejik planlarla ilgili olarak, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen Kağıthane, Ümraniye ve ekmeköy belediyelerinin stratejik planları incelendiğinde; bu planların bilimsel bir metodolojiye uygun yapıldıkları söylenebilir. Bu stratejik planlarda sırasıyla misyon ve vizyon, hedefler, i ve dış çevre analizi, i ve dış paydaş analizi, SWOT (GZFT) analizi bulunmaktadır (Kağıthane Belediyesi, 2014; Ümraniye Belediyesi, 2014; Çekmeköy Belediyesi, 2014).

Belediyeler tarafından ortaya konulan faaliyet raporlarıyla ilgili olarak, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen Beşiktaş, Maltepe ve Üsküdar belediyelerinin faaliyet raporları incelendiğinde; faaliyet raporlarında hizmetleri üreten müdürlüklerin faaliyetleri gözlemlenebilmektedir. Bu kapsamda belediyelerin faaliyet raporları incelendiğinde; yapılan çalışmaların ekonomik verileri, ölçekleri ve detayları hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür (Maltepe Belediyesi, 2017; Beşiktaş Belediyesi, 2017; Üsküdar Belediyesi, 2017).

Belediyeler tarafında hazırlanan performans programlarıyla ilgili olarak, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen Esenler, Sultanbeyli ve Kartal belediyelerinin performans programları incelendiğinde; programlarda faaliyetlere göre her müdürlük için ayrı ayrı geçmiş yılların performans rakamları, içinde bulunulan yılın performans rakamları ve gelecek yılda gerçekleşmesi beklenen performans rakamları tablolar haline sunulmaktadır (Esenler Belediyesi, 2018; Sultanbeyli Belediyesi, 2017; Kartal Belediyesi, 2018).

Belediyelerde üst kademe yöneticiler tarafından personel performansının denetlenmesi amaçıyla yönergelerin hazırlandığı görülmektedir. Bu uygulamaya örnek olarak Fatih Belediyesi'nin performans değerlendirme yönergesi gösterilebilir. Bu yönergeye göre Fatih Belediyesi'nde belediye başkanı, başkan yardımcısı ve müdür pozisyonunda bulunan idareciler, astlarını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeye tüm kadrolu ve sözleşmeli personel dâhil edilmektedir (Fatih Belediyesi, 2018).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca İç Denetim Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Bu kurum üzerinden kamu idarelerinde ve dolayısıyla da belediyelerde i denetçiler görev yapmaktadırlar. Normal şartlarda stratejik planın, faaliyet raporunun ve performans programının hazırlanmasında i denetçiler nesnellik açısından süreçlere katkı sağlama konumundadırlar. Fakat iç denetim sisteminden araştırma evrenini oluşturan belediyelerin yeterli oranda yararlanmadıkları görülmektedir. Yıllık olarak yayımlanan Kamu İdarelerindeki İ Denetçi Kadroları Raporu'nda, Türkiye genelinde bulunan 1399 belediyenin yarısından azında i denetçi olduğu görülmektedir. Bu durum İstanbul ile belediyeleri için de geçerlidir (İç Denetim Koordinasyon, 2018).



Risk yönetimi, stratejik yönetim anlayışının önemli bir bileşeni olarak değerlendirilebilir. Fakat risk yönetimi konusunda araştırma evrenini oluşturan belediyelerde çok sınırlı çalışmalar olduğu dikkat çekmekte, kurumsal kültürün bir parçası olarak, tüm birimlerin kendi faaliyet alanları ile ilgili bir risk yönetim anlayışı benimsemedikleri görülmektedir. Belediyelerde stratejik yönetim anlayışını düzenleyen 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bu alanda bir düzenleme ortaya koymadığından bu durum ortaya çıkmış olabilir.

Çalışma kapsamında derlenen bütün bu yasal düzenleme ve uygulamalar üzerinden genel bir değerlendirme yapmak mümkündür. Stratejik yönetim anlayışı konusunda 5393 sayılı Belediye Kanunu ve ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belediyelere yönelik düzenlemelere sahiptirler. Bu kapsamda belediyelerde stratejik yönetim anlayışı, kanun ve yönetmeliklerle belirlenen uygulamalardan dolayı somut olarak mevcuttur. Fakat bu stratejik yönetim anlayışının en temel seviyelerde uygulandığı görülmektedir. Kanunların zorunlu gördüğü stratejik plan (beş yılda bir kere hazırlanmaktadır), performans programı (her yıl bir kere hazırlanmaktadır), faaliyet raporu (her yıl bir kere hazırlanmaktadır) ve personel performans ölçütleri (beş yılda bir kere hazırlanabilmektedir) hazırlama yükümlülüğünü yerine getiren belediye başkanı; stratejik yönetim anlayışını belediyede gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu kapsamda çalışmaların müdürlükler seviyesinde faaliyetlere yönelik olarak planlama, denetleme, performans ölçme ve riski yönetme düzeylerinde olmadığı; büyük oranda yüzeysel ve kağıt üzerinde kalan uygulamalar oldukları belirtilebilir. Belediyeler tarafından mevcut kanun ve yönetmelikler uyarınca kullanılan stratejik yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak, değerlendirmeleri şu alt başlıklar halinde yapmak mümkündür;

- Tüm bu planlama ve raporlama uygulamaları, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na bağlı "kamu mali disiplini" anlayışı etrafında ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla raporların amacı stratejik yönetim anlayışı ile faaliyetlerdeki niteliklerin geliştirilmesinden ziyade; ekonomik temelde kurum içi mali disiplinin sağlanması şeklindedir. Bu durum ilgili kanunun adında da net bir şekilde görülebilmektedir.
- Belediyelerde ortaya konulan bu uygulamalar sadece başkan düzeyinde ve genel belediye faaliyetleriyle ilgilidir. Belediyelerde icracı birimler olan ve tüm çalışmaları gerçekleştiren müdürlüklerin kendi çalışma alanlarıyla ilgili stratejik yönetim anlayışını tesis etmek seviyesinde değildir. Dolayısıyla her müdürlük bünyesindeki faaliyetlerde etkinliğin, verimliliğin ve yerindeliğin geliştirilmesine yeteri kadar değinilmediği görülmektedir. Daha net bir ifadeyle, her müdürlüğün kendi bünyesinde uygulaması gereken bir stratejik yönetim sisteminin bulunmadığı görülmektedir.
- Başkan tarafından hazırlanan stratejik planlar beş yıllık bir zaman dilimini kapsamaktadır. Dolayısıyla belediye tarafından yıllık olarak bu stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için başvurulacak yolların güncellenmesi mümkün olamamaktadır.
- İlgili belediyelerde stratejik planların hazırlanmasında vatandaş katılımcılığına başvurulmadığı görülmektedir. Belediye yöneticilerinin kendi tercihlerine göre kente yönelik hedefler belirledikleri ve katılımcı kent yönetme anlayışını yeterli seviyede tesis etmedikleri dikkat çekmektedir.
- Belediyelerde performans hedeflerinin belediyenin kendisi tarafından belirlendiği ve belediyenin kendi belirlediği bu hedeflere ulaşarak kendisini başarılı kabul ettiği görülmektedir. Daha net bir ifadeyle, belediyeler kendi performanslarını kendileri ölçmektedirler. Vatandaş katılımını esas alan bir katılımcı performans değerlendirme sisteminin bulunmadığı dikkat çekmektedir.
- Belediyelerde personele yönelik performans değerlendirme yönergesi mevcuttur, fakat bu personel performansının nasıl geliştirileceğine dair bir düzenleme dikkat çekmemektedir. Ayrıca belediyelerde performans değerlendirilmesinin sadece personel ile sınırlı tutulduğu, faaliyetlere yönelik olarak bir değerlendirme sisteminin tesis edilmediği görülmektedir.
- İlgili belediyelerde kurumsal bir risk yönetim sisteminin tesis edilmediği görülmektedir.
- İlgili belediyelerde müdürlükler bünyesinde bir stratejik planlama sürecinin bulunmadığı görülmektedir.
- İç denetimle ilgili olarak, örnekleme dâhil edilen İstanbul belediyelerinde iç denetçi kadrolarının birçoğunun boş tutulduğu görülmektedir. Bunun sonucunda da belediye

faaliyetlerinin kendi içerisinde etkinlik, verimlilik ve yerindelik bakımından denetlenmesinin yeterli seviyede nesnel olmadığını sonucuna varılabilmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kentlerin en önemli hizmet yüklenicisi olan belediyelerin, stratejik anlayıştan yoksun bir şekilde hizmet üretmeleri bir sorun olarak nitelendirilebilir. Milyarlarca liralık bütçeye sahip olan, ayrıca kentin tüm fiziksel, sosyal ve ekonomik boyutlarında çalışmalar gerçekleştiren bir kurumun; en üst seviyede stratejik bir anlayışla idare edilmesi toplumsal bir mesele olarak değerlendirilmelidir. Performans konusunda kamu kesimi, özel sektörden ayrı olarak toplumsal fayda ekseninde hizmet ürettiğinden; ayrıca çok geniş bir yelpazede sorumluluk ve yetki sahibi olduğundan dolayı, performansını ölçmek oldukça güçtür. Bunun yanında kamu kesiminde şu dört sorunun cevabının verilmesi, çalışmaların etkin ve verimli olarak ortaya konulmasında bir gereklilik olarak görülebilir;

- Hangi çalışmanın yapılması gerekmektedir?
- Yapılması kararlaştırılan çalışma ne miktarda ve ne kadar bütçe ile yapılmalıdır?
- Yapılacak çalışmayla ilgili olarak karşılaşılabilecek riskler nelerdir?
- Tamamlanan alışma ne kadar doğru yapılmıştır?

Bu dört sorunun cevaplanması kamu kesimi açısından oldukça zordur ve bir o kadar da önemlidir. Dolayısıyla belediyelerde stratejik yönetim anlayışının bu dört soruya cevap verecek şekilde ortaya konulması önemli bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda kanun ve yönetmeliklerle ortaya konulan mevcut stratejik planlama, faaliyet raporu, performans programı ve personel performans ölçütleri oldukça yerinde ve gereklidirler. Fakat stratejik yönetim anlayışı belediyelerde halen geliştirilmeye ihtiyaç duyulan bir alandır. Bu kapsamda stratejik yönetim anlayışının belediyelerde kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi faydalı olabilir. Müdürlükler, belediyelerde çalışmaları doğrudan planlayan ve uygulayan icracı birimlerdir. Dolayısıyla belediyelerde stratejik yönetim anlayışının ilk önce bu birimlerde tesis edilmesi düşünülebilir. Konuyla ilgili olarak aşağıda, stratejik yönetim anlayışının ve uygulamalarının belediyelerde daha üst seviyelere çıkartılması için öneriler sıralanmıştır. Bu önerilerin oluşturulması için Türk mevzuat sistemindeki mevcut kanunlar ve yönetmelikler incelenmiş, ayrıca belediyelerin bu alandaki uygulamaları internet siteleri üzerinden gözlemlenmiştir. Bu kapsamda belediyelerde stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesine yönelik olarak bazı genel öneriler şu şekildedir;

- Stratejik düşünme ve hareket etme becerisinin belediye üst kademe yöneticilerine (başkan, başkan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, genel sekreter, genel sekreter yardımcısı ve daire başkanı) kazandırılması için, Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir eğitim programı gerçekleştirilebilir. Özellikle akademisyenler ve kamu uzmanları tarafından stratejik yönetim anlayışının tüm teorik unsurları belediye üst kademe yöneticilerine aktarılabilir. Demokrasinin gereği olarak belediyelerde özellikle başkan ve başkan yardımcılarını siyasi potansiyellerine göre göreve geldiklerinden ve daha öncesinden yönetim bilimi konusunda yeterli seviyede donanımlı olmadıklarından, bu eğitimler faydalı olabilir. Bunun yanında teknik uygulayıcılar olan diğer idareciler de stratejik yönetim anlayışını benimsemesi gereken doğrudan uygulayıcılarıdır.
- Belediyelere nüfuslarına göre kadro tahsis edilmektedir. Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik uyarınca, her belediyede nüfusa göre bulunması gereken personel sayısı, birim, müdürlük ve daire başkanlığı bu yönetmeliğin ekinde gösterilmektedir. Ayrıca bu yönetmelikle, belediyelere nüfuslarına göre kendileri seçebilecekleri birim, müdürlük ve daire başkanlıklarının listeleri de önerilmektedir. Böylece belediyeler talep ettikleri yeni birimleri bünyelerinde kurabilmektedirler. Fakat “strateji geliştirme müdürlüğü” ve “strateji geliştirme daire başkanlığı” belediyelerde zorunlu birimler arasında değildirler ve bu birimlerin kurulması belediyelerin kendi tercihlerine bırakılmıştır. Dolayısıyla “strateji geliştirme müdürlüğü” ve “strateji geliştirme daire başkanlığının”, nüfuslarına bakılmaksızın belediyelerde zorunlu birimler haline getirilmeleri faydalı olabilir. Böylece belediyeler daha profesyonel şekilde stratejik yönetim anlayışını ortaya koyacak kurumsal bir yapıya kavuşabilirler.

- Stratejik planın, performans programının ve faaliyet raporunun hazırlanması süreçlerinde, mevcut durum itibariyle halkın katılımcılığı yeterli seviyede değildir. Belediyeler halkın katılımcılığından uzak bir şekilde stratejik hedefler ortaya koymakta, performans ltleri belirlemede ve kendi performanslarını kendileri denetlemektedirler. Daha net bir ifadeyle, belediyeler kendi kendilerini denetlemektedirler. Bu kapsamda halka en yakın noktada hizmet üreten bir kurumun, halktan uzak bir şekilde hedefler belirlemesi ve kendi performansını değerlendirmesi eksik bir uygulama olarak görülebilir. Özellikle kent konseyleri, mahalle toplantıları ve e-belediyeçilik uygulamaları bu süreçlerde daha aktif işletilmesi gereken uygulamalar olarak değerlendirilebilirler. Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyelere anket yapma yetkisi vermektedir. Fakat belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planlarda, performans programlarında ve faaliyet raporlarında vatandaşların görüşlerini yansıtmak anket çalışmalarına yeterli seviyede rastlanmamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak halkın görüşüne başvurmayı zorunlu hale getiren mevzuat düzenlemesinin hayata geçirilmesi faydalı olabilir.
- Performans yönetimi konusunda belediyelerde yapılan en dikkat çekici çalışma, belediye personeline yönelik yapılan performans değerlendirmesidir. Fakat bu uygulama sırasında belediye personelinden performansı düşük olanlarının nasıl bir eğitim programına alınacağı ve mesleki yeterliliklerinin nasıl geliştirileceğine dair bir mevzuat düzenlemesi bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir “Personel Performans Geliştirme Eğitim Programı” oluşturulabilir. Böylece belediyelerde performans değerlendirmesi sırasında yetersiz görülen personel, merkezi yönetim tarafından profesyonelce ve standartları belirlenmiş bir eğitime tabi tutulabilir.
- Belediyelerde stratejik yönetim kapsamında e-belediyeçilik uygulamalarının geliştirilmesini mümkün kılacak bir mevzuat altyapısının olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda vatandaşlar hizmetlerde yeteri kadar söz hakkına sahip olamadıkları gibi, karşılaştıkları sorunları iletmekte de sorun yaşayabilmektedirler. Belediyelerde “beyaz masa” uygulamaları mevcuttur. Fakat yapılacak işlerin belirlenmesinde ve yapılan işlerin değerlendirilmesinde vatandaş katılımcılığını mümkün kılan e-belediyeçilik temelli uygulamaların mevzuat ile yaygınlaştırılması düşünülebilir. Böylece belediyeler tarafından ortaya konulan çalışmalarda etkinlik, verimlilik, yerindelik ve kalite denetimi bizzat vatandaş tarafından çok daha doğrudan yapılabilir. Bu uygulama, belediyelerin faaliyetlere yönelik olarak performans yönetimi yapmalarını da mümkün kılabilir.
- Risk yönetimi konusunda belediyeler açısından bir hukuki düzenleme bulunmamaktadır. Kamu kesimi, özel sektör gibi şahsi çıkarlar ve kr amacı gtmediğinden dolayı, kendisinden risk yönetimi yapması beklenmemektedir. Fakat belediyeler açısından kaynak israfının önüne geçilmesinde bu olgunun dikkate alınması önemlidir. Konuyla ilgili olarak belediyelerde risk yönetim sistemini düzenleyen, bu uygulamayı zorunlu uygulamalardan birisi haline getiren bir mevzuat düzenlemesinin hayata geçirilmesi faydalı olabilir.
- Mevcut uygulamada 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında i denetçi bulundurmak belediyeler açısından zorunlu değildir. Bu kapsamda tüm belediyelerde i denetçi bulundurmanın zorunlu hale getirilmesi faydalı olabilir. Böylece i denetçilerin sadece mali disiplinin sağlanmasından öte; stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu, personel performans değerlendirmesi ve risk yönetimi gibi stratejik yönetim anlayışının tüm uygulamalarında aktif olmaları sağlanabilir. Bu anlayış çerçevesinde i denetçilere stratejik yönetim konusuyla ilgili yeni eğitimler ve görevlendirmeler verilebilir.
- Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü (nceki ismi Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü), belediyelerin stratejik bir anlayışla yönetilmesinde yeterli seviyede aktif rol oynamamaktadır. Belediyelerle ilgili temel verileri derleyen Müdürlük, her yıl bunları Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu adı altında yayımlamaktadır. Fakat raporda sadece temel rakamlara yer verilmektedir. Belediyelerin faaliyetlerindeki performansların etkinlik, verimlilik ve yerindelik yönünden değerlendirilmesi adına bir çalışma ortaya konulmamaktadır. Daha net bir ifadeyle, Türkiye’de belediyelerin performanslarını bağımsız bir şekilde ölçen merkezi bir otorite bulunmamaktadır. Burada belirli nesnel kriterler belirleyerek, belediyelerin faaliyet raporlarının ve performans programlarının incelenmesi üzerinden bağımsız bir puanlama sistemi oluşturulabilir. Örneğin nüfusuna göre her belediyenin imar etmesi gereken atık su arıtma tesisi, katı atık geri dönüşüm tesisi, yeşil alan, spor sahası, kültür merkezi, bisiklet yolu

ve diğer bileşenler belirlenerek; belediyelerin performanslarının somut bir şekilde ölçülmesi sağlanabilir. Böyle bir uygulamaya ihtiyacın sebebi; halkın kendi ihtiyaçlarını bilinçli ve toplu bir şekilde belirleyememesi ve dile getirememesindedir.

- İç ve dış paydaşların belediye çalışmalarında yer alması dikkate alınmalıdır. Belediyenin faaliyet gösterdiği alanda kaymakamlık, valilik, üniversite, lise, ticaret odası, esnaf birliği, amatör spor kulübü, halk eğitim merkezi, tarım müdürlüğü, hastane ve dernekler gibi kamusal ve sosyal aktörler de bulunmaktadır. Fakat stratejik planların, performans programlarının, faaliyet raporlarının oluşturulmasında ve bunların değerlendirilmesinde bu paydaşların katkısı bulunmamaktadır. Belediyelerin idare edilmesinde tek karar alma mekanizmasının sadece başkana ve birkaç idareciye terk edilmesi etkin karar alma bakımından eksiklikler meydana getirebilmektedir. Bunun sonucunda da belediyenin kendini geliştirmesi ve kente yönelik daha profesyonel hizmet üretmesi için zorlayıcı bir sosyal ortam oluşturulamamaktadır. Mevcut Türk kamu yönetim sistemi içerisinde belediye personeli ve idareciler tümüyle birer kamu görevlisidirler ve orada bulunma sebepleri toplumun sorunlarını çözmek ve paydaşların makul olan taleplerini yerine getirmektir. Bu kapsamda belediyelerin karar alma mekanizmalarına etki edebilecek seviyede; kent konseyleri üzerinden bu paydaşların süreçlere katılımlarını sağlayan bir mevzuatın uygulamaya konulması faydalı olabilir. Özellikle stratejik planların hazırlanmasında, performans hedeflerinin belirlenmesinde ve performans değerlendirmesinin yapılmasında bu aktörlerin birer paydaş olarak söz hakkına sahip olmaları mevzuat ile sağlanabilir. Böylece belediyelerin daha stratejik hareket etmeleri ve kentin sorunlarına daha kapsayıcı çözümler üretmeleri mümkün hale gelebilir.
- Belediyede stratejik planın hazırlanmasından sorumlu olan kişi belediye başkanıdır. Belediye başkanı oluşturduğu stratejik planlama ekibine müdürleri ve diğer personeli dâhil ederek planı hazırlamaktadır. Bunun sebebi stratejik planın kurumun kendi iç bünyesinde oluşturulmasıdır. Fakat burada önemli bir eksiklik meydana gelmektedir. Mevcut stratejik planlama ekibinin kapasitesi oranında bir stratejik plan ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da kentin şekillenşi bu plan kadar mümkün olabilmektedir. Stratejik plan en temelinde belediyenin beş yıl boyunca yapacağı işleri ortaya koyan bir yol haritasıdır. Bu sebeple stratejik planın önemli bir gelecek vizyonu sunması gerekmektedir. Bu kapsamda stratejik planların hazırlanma sürecinde, dünya genelindeki vizyoner çalışmaların belediyelerdeki stratejik planlama ekiplerine tanıtılması için, Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü bünyesinde yurt dışı gezilerin yaptırılması faydalı olabilir. Böylece Türkiye’de kentlerin yeteri kadar doğal enerji kaynaklarından yararlanmaları, küresel ekonomik fırsatlardan pay alacak şirketlere ev sahipliği yapmaları, sanat ve sporda atılım yapmaları, yerli ve yabancı turist çekmeleri, AB fonlarından yararlanmaları, kentsel yaşam kalitesinde ilerlemeleri, katı atıkların dönüşümünü sağlamaları, raylı ulaşım ağlarına sahip olmaları, bisiklet kullanımına elverişli olmaları, öğrencilere ucuz ve güvenli barınma imkânları sunmaları, engelli dostu mekânlar ortaya koymaları gibi yenilikçi yaklaşımlara ev sahipliği yapmaları mümkün olabilir.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, adında da anlaşılacağı üzere en temelinde kamu idarelerinde ekonomik temelli mali disiplinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu kanuna göre belediyelerde stratejik yönetim anlayışını faaliyetler düzeyinde tesis etmek mümkün olamamaktadır. Bu bakımdan kamu idarelerinde ve dolayısıyla belediyelerde faaliyetlerin daha etkin, verimli ve yerinde gerçekleştirilmesi için, stratejik yönetim anlayışını geliştirici yeni bir kanunun üretilmesi faydalı olabilir. Yeni üretilecek bu kanunla, her belediye bünyesinde yer alan müdürlüklerde ayrı ayrı stratejik planlama, performans yönetimi, riski yönetimi ve iç denetim yapılması zorunlu hale getirilebilir.

## KAYNAKÇA

5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU, Kabul Tarihi: 10.12.2003, Resmi Gazete, Sayı: 25326, Tarih: 24.12.2003.

5216 SAYILI BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KANUNU, Kabul Tarihi: 10.7.2004, Resmi Gazete, Sayı: 25531, Tarih: 23.7.2004.

- 5393 SAYILI BELEDİYE KANUNU, Kabul Tarihi: 3.7.2005, Resmi Gazete, Sayı: 25874, Tarih: 13.7.2005.
- AKTAN, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, imento ve İşveren Dergisi, 22(4): 4-21.
- AKTAN, C. C. (2009). “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,1(1): 25-33.
- ALICI, O. V. (2016). “Kamu Yönetiminde İç Denetim Mekanizmasının Reorganizasyonu”, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (5): 185-200.
- ARMSTRONG, M. (2006). Performance Management, Kogan Page Yayınevi, Londra.
- BAYRAKTAR, B.B. ve YILDIZ, A. K. (2007). “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.
- BAYRAM, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, (62): 47-65.
- BEŞİKTAŞ BELEDİYESİ (2017). <http://besiktas.bel.tr/Resimler/file/2017%20Y%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, 10.11.2018.
- BORGHESI, A. ve GAUDENZI, B. (2013). Risk Management, Springer Yayınevi, Milan.
- BOZKURT, C. (2010). “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, Denetişim, (4): 17-30.
- BOZLAĞAN, R. (2005). Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler, Hayat Yayınları, İstanbul.
- BOZLAĞAN, R. ve AKÇAKAYA, O. (2016). “Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme”, Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3): 99-119.
- BRADUTAN, S. ve SARBU, A. (2012). “Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context”, The Management of Sustainable Development, 4(1): 51-54.
- BRYSON, J. ve ALSTON, F. (2005). Creating and Implementing Your Strategic Plan, Jossey-Bass Yayınevi, San Francisco.
- COSO, (2017). Enterprise Risk Management – Integrating With Strategy and Performance.
- CUMHURBAŐKANLIĐI KARARNAMELERİ 1 (2018), Resmi Gazete, Tarih: 10.7.2018, Sayı: 30474.
- ÇEKMEKÖY BELEDİYESİ (2014). [https://www.cekmekoy.bel.tr/isDosyalar/2014/11/13/stratejik-plan-ve-pe\\_nEb0.pdf](https://www.cekmekoy.bel.tr/isDosyalar/2014/11/13/stratejik-plan-ve-pe_nEb0.pdf), 8.11.2018.
- DEMİR, C. ve YILMAZ, M.K. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1): 69-88.
- DENİSİ, A. ve MURPHY, K. (2017). “Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years Progress?”, Journal of Applied Psychology, 102(3): 421-433.
- ESENLER BELEDİYESİ (2018). [https://www.esenler.bel.tr/Files/FAALYET\\_RAPORU/2018\\_MALI\\_YILI\\_PERFORMANS\\_PROGRAMI\\_SON\\_TASARIM.compressed.pdf](https://www.esenler.bel.tr/Files/FAALYET_RAPORU/2018_MALI_YILI_PERFORMANS_PROGRAMI_SON_TASARIM.compressed.pdf), 9.11.2018.
- FATİH BELEDİYESİ (2018). <http://m.fatih.bel.tr/assets/file/performansyongesi.pdf>, 9.11.2018.
- GRÜNİG, R. ve KÜHN, R. (2006). Process-based Strategic Planning, Springer Yayınevi, Berlin.
- GÜÇLÜ, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- GÜLTEKİN, M. C. ve MAZİ, F. (2016). “Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi”, Akademik Bakış Dergisi, (55): 450-464.

- HELVACI, A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35(1-2): 155-169.
- İŐİĞİÇOK, E. (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel Analizi”, Ekonometri ve İstatistik, (7): 1-23.
- İÇ DENETÇİLER ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA YÖNETMELİK, Kabul Tarihi: 26.6.2006, resmi Gazete, Tarih: 12.7.2006, Sayı: 26226.
- İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU (2018). <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Duyurular/Dolu-BosKadroSayisi.pdf>, 12.11.2018.
- KADIKÖY BELEDİYESİ (2018). <http://www.kadikoy.bel.tr/Kurumsal/Mudurlukler/fen-isleri-mudurlugu>, 13.11.2018.
- KÂĞITHANE BELEDİYESİ (2014). <http://www.kagithane.istanbul/images/download/2015-2019-Stratejik-Plan.pdf>, 8.11.2018.
- KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK FAALİYET RAPORLARI HAKKINDA YÖNETMELİK, Resmi Gazete, Sayı: 26111, Tarih: 17.3.2006.
- KAMU İDARELERİNCE HAZIRLANACAK PERFORMANS PROGRAMLARI HAKKINDA YÖNETMELİK, Resmi Gazete, Sayı: 26927, Tarih: 5.7.2008.
- KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK, Resmi Gazete, Sayı: 30344, Tarih: 26.2.2018.
- KAMUDA STRATEJİK YÖNETİM, <http://www.sp.gov.tr>, 7.11.2018.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, 71-79.
- KARASAR, N. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- KARAKAYA, G. (2018). “COSO Kurumsal Risk Yönetimi – Riskin Strateji ve Performansla Uyumsallaştırılmasına İlişkin Düzenleme erevesinde Getirilen Güncellemeler” Denetişim, (18): 15-22.
- KARTAL BELEDİYESİ (2018). [https://www.kartal.bel.tr/tr/dosyalar/2019%20Yili\\_%20Performans\\_Programi.pdf](https://www.kartal.bel.tr/tr/dosyalar/2019%20Yili_%20Performans_Programi.pdf), 8.11.2018.
- KERMAN, U., ALTAN, Y., AKTEL, M. ve ÖZTOP, S. (2012). “Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği”, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2): 1-15.
- KHOURSHED, N. (2012). “Process Concept to Performance Management”, International Journal Of Business And Management Studies, 4(1): 147-156.
- KILIÇ, M. ve ERKAN, V. (2006). “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2): 77-93.
- KIZILBOğA, R. (2012). “Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3): 297-316.
- KIZILBOğA, R. (2013). “İç Denetim Sisteminde Denetçilerin Bağımsızlık ve Tarafsızlığının Önemi”, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, 1(1): 107-119.
- KOCAMIŐ, T. U. (2016). “Toplam kalite Yönetimi ve İç Demetimin TKY’deki Rolü”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (1): 1-21.
- KOLIOS, A. ve READ, G. (2013). “A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of The Industry in The United Kingdom”, Energies, (6): 5023-5045.
- KRAUS, S. ve KAURANEN, I. (2009). “Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?”, International Journal of Business Science and Applied Management, 4(1): 37-50.

- KRIEMADIS, T. ve THEAKOU, E. (2007). “Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations”, Sport Management International Journal, 3(2): 27-37.
- MACMILLAN, H. ve TAMPOE, M. (2000). Strategic Management, Oxford Yayınları, Oxford.
- MALTEPE BELEDİYESİ (2017). [http://www.maltepe.bel.tr/upload/files/2017\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.maltepe.bel.tr/upload/files/2017_Faaliyet_Raporu.pdf), 12.1.2018.
- OXFORD ADVANCED LEARNERS DICTIONARIES (2018). <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>, 4.11.2018.
- ÖZER, M. A. (2013). “alışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi”, Kamu-İş, 13(1): 37-57.
- QEHEJA, A., KUTLOVCI, E. ve PULA, J. (2017). “Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review”, ACTA Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65(2): 585-600.
- RİSK YÖNETİM REHBERİ (2006). <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/RiskYonetimiRehberi.pdf>, 9.11.2018.
- SABUNCU, B. (2017). “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(2): 161-174.
- SULTANBEYLİ BELEDİYESİ (2017). <http://www.sultanbeyli.istanbul/media/files/1913/2017-performans-programi-1513326618.pdf>, 10.11.2018.
- STRATEJİ VE BÜTÇE BAŐKANLIęI TEŐKİLATI HAKKINDA CUMHURBAŐKANLIęI KARARNAMESİ, Resmi Gazete, Sayı: 30488, Tarih: 24.7.2018.
- T. C. ANAYASASI, (1982).
- TANER, A. (2015). “Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe”, Sayıştay Dergisi, (99): 29-46.
- TAPERA, J. (2014). “The Importance of Strategic Management to Business Organizations”, Research Journal of Social Sciences and Management, 3(11): 122-131.
- TEMEL, E. K., BULUT, Z. A. ve SÜRGEVİL, O. (2006-2007). “Örgütlerde Mevcut Durum Analizi”, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20(4-5): 28-34.
- THOMPSON, A. A., PETERAF, A. M., GAMBLE, E. J. ve STRICKLAND, A. J. (2016). Crafting and Executing Strategy, 20. Basım, Mc Graw Hill Education Yayınları, New York.
- TÜRK DİL KURUMU (2018). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 3.11.2018.
- TÜRKİYE İ DENETİM ENSTİTÜSÜ, <http://www.tide.org.tr/uploads/SERHAT%20AKME%C5%9EE.pdf>, 12.11.2018.
- USTA, A. (2017). “Yönetmel Bir Araç Olarak Kamu Organizasyonlarında Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Ölçümü Açısından Önemi” Türk İdare Dergisi, (485): 839-872.
- ÜMRANİYE BELEDİYESİ (2014). [https://umraniye.bel.tr/userfiles/files/Umraniye\\_Beled\\_iyesi\\_StratejikPlan2015-2019.pdf](https://umraniye.bel.tr/userfiles/files/Umraniye_Beled_iyesi_StratejikPlan2015-2019.pdf), 11.11.2018.
- ÜSKÜDAR BELEDİYESİ (2017). [https://www.uskudar.bel.tr/userfiles/files/Faaliyet%20Raporu\\_Strateji%20Mudurlugu\\_SML.pdf](https://www.uskudar.bel.tr/userfiles/files/Faaliyet%20Raporu_Strateji%20Mudurlugu_SML.pdf), 11.11.2018.