



**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK  
PLANLAMA: KARABÜK İL ÖZEL İDARESİ  
ÖRNEĞİ**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
KAMU YÖNETİMİ**

**Emre BEKTAŞ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Sait AŞGIN**

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: KARABÜK İL ÖZEL  
İDARESİ ÖRNEĞİ**

**Emre BEKTAŞ**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Sait AŞGIN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Kamu Yönetimi Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Nisan 2022**

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	1
<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	5
<b>DOĞRULUK BEYANI</b> .....	6
<b>ÖNSÖZ</b> .....	7
<b>ÖZ</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ</b> .....	10
<b>ARCHIVE RECORD INFORMATION</b> .....	11
<b>KISALTMALAR</b> .....	12
<b>ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ</b> .....	13
<b>ÇALIŞMANIN AMACI</b> .....	13
<b>ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE KISITLARI</b> .....	14
<b>ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ</b> .....	14
<b>ÇALIŞMANIN PLANI</b> .....	15
<b>GİRİŞ</b> .....	16
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	18
<b>1.1. Strateji Kavramı ve Özellikleri</b> .....	18
<b>1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi</b> .....	20
<b>1.2.1. Strateji ve Taktik</b> .....	20
<b>1.2.2. Strateji ve Politika</b> .....	20
<b>1.2.3. Strateji ve Plan</b> .....	21
<b>1.3. Planlama Kavramı ve Özellikleri</b> .....	22
<b>1.4. Planlama Türleri</b> .....	24
<b>1.4.1. Fonksiyonel Bölümler İtibariyle Planlar</b> .....	24
<b>1.4.2. Kapsadığı Zamana Göre Planlar</b> .....	25
<b>1.4.3. Kullanım Sıklığına Göre Planlar</b> .....	25
<b>1.5. Stratejik Planlama Kavramı</b> .....	26
<b>1.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı</b> .....	26
<b>1.5.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi</b> .....	27
<b>1.5.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi</b> .....	30

1.5.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları .....	31
1.5.5. Stratejik Planlamanın Yararları.....	33
1.5.6. Stratejik Planlamanın Sakıncaları.....	35
<b>İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....</b>	<b>37</b>
2.1. Stratejik Planlamada Hazırlık Süreci .....	37
2.1.1. Planlama Çalışmalarının Sahiplenilmesinin Sağlanması .....	39
2.1.2. Organizasyonun Meydana Getirilmesi.....	39
2.1.3. Hazırlık Programının Oluşturulması .....	39
2.2. Stratejik Planlamada Durum Analizi.....	40
2.2.1. Tarihi Gelişim .....	40
2.2.2. SWOT Analizi.....	41
2.2.3. Mevzuat Analizi .....	42
2.2.4. Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi .....	43
2.2.5. Paydaş Analizi.....	44
2.2.6. İç Çevre Analizi .....	45
2.2.7. Dış Çevre Analizi .....	46
2.3. Stratejik Planlamada Geleceğe Bakış.....	47
2.3.1. Misyon .....	48
2.3.2. Vizyon .....	49
2.4. Stratejik Planlamada Denetim.....	51
2.5. Stratejik Planlamada Maliyetlendirme.....	53
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İL ÖZEL İDARELERİ VE STRATEJİK PLANLAMA ...</b>	<b>55</b>
3.1. Yerel Yönetim Olgusu.....	55
3.2. Yerel Yönetimlerin Önemi ve Özellikleri .....	56
3.3. Türkiye’de Yerel Yönetimler .....	59
3.4. Türkiye’de İl Özel İdareleri .....	61
3.4.1. İl Özel İdareleri Tanımı ve Niteliği .....	61
3.4.2. İl Özel İdarelerinin Tarihsel Süreci .....	62
3.4.3. İl Özel İdarelerinin Yapısı ve İşleyişi.....	63
3.4.4. İl Özel İdarelerinin Mali Yapısı .....	64
3.4.5. İl Özel İdarelerinin Örgüt Planı.....	64
3.4.6. İl Özel İdarelerinin Personel Yapıları .....	65
3.4.7. İl Özel İdarelerinin Denetimi.....	65

3.4.8. İl Özel İdarelerinin Sorunları .....	66
3.5. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama.....	67
3.5.1. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 68	
3.5.2. İl Özel İdareleri Açısından Stratejik Planlamanın Önemi .....	69
3.5.3. İl Özel İdarelerinin Stratejik Planlama İhtiyacı.....	69
3.5.4. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı .....	70
3.5.5. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Faydaları .....	72
3.5.6. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Sakıncaları .....	73
3.5.7. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler.....	73
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KARABÜK İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>75</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	75
4.2. Durum Analizi .....	75
4.2.1. Karabük İl Özel İdaresi .....	76
4.2.2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	76
4.2.3. Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (GZTF) Analizi ...	78
4.2.4. Kurum İçi Analiz.....	87
4.2.4.1. Fiziksel Yapı.....	88
4.2.4.2. İl Özel İdaresinin Organları .....	89
4.2.4.3. İl Özel İdare Teşkilatı .....	89
4.2.4.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar .....	90
4.2.4.5. İnsan Kaynakları .....	90
4.2.4.6. Fiziksel Kaynaklara İlişkin Analiz.....	90
4.2.4.7. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi .....	90
4.2.5. Paydaş Analizi.....	91
4.2.5.1. İç Paydaş.....	91
4.2.5.2. Dış Paydaş .....	93
4.2.5.3. Öncelikli Paydaşlar Listesi .....	93
4.3. Geleceğe Bakış .....	94
4.3.1. Misyon .....	94
4.3.2. Vizyon .....	95
4.3.3. İlkeler .....	96

4.3.4. Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler.....	97
4.4. Karabük İl Özel İdare 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planı Değerlendirmesi.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	110
TABLOLAR DİZİNİ.....	116
ÖZGEÇMİŞ .....	117

## TEZ ONAY SAYFASI

Emre BEKTAŞ tarafından hazırlanan “YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA: KARABÜK İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Sait AŞGIN .....

Tez Danışmanı, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Kamu Yönetimi Ana bilim dalı Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 26/04/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Prof. Dr. Sait AŞGIN (KBÜ)

.....

Üye : Prof. Dr. Özcan SEZER (BEÜN)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Emin HÜSEYİNOĞLU (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Emre BEKTAŞ**

**İmza :**



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden beri sabrını ve desteğini esirgemeyen, bilgi birikimini paylaşmaktan asla yorulmayan, çalışmalarıyla ilham aldığım ve tez çalışmama beni yönlendiren, araştırma süresince her daim her zorluğa pozitif yaklaşıp sorun çözücü yönüyle ve göstermiş olduğu motivasyon ve katkılarıyla hep yanımda olan ve desteğini hiç esirgemeyen tez danışmanım olan saygıdeğer Prof. Dr. Sait AŞGIN'a en içten sonsuz dileklerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca varlığını ve desteğini hiç esirgemeyen ve aldığım her kararım arkasında duran, benim hep yanımda olan başta sevgili eşime ve aileme tüm kalbimle en içten teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZ

Sanayi devrimi ile birlikte hızla büyüyen işletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için ciddi bir değişim ve dönüşüm içerisine girmişlerdir. Böyle rekabetçi ortamlarda stratejik planlama işletmeler için önemli bir rehber olmuştur. Çünkü stratejik planlama işletmelere yön vermiş, geleceğin belirsizliklerini minimize etmiş, gelecekte nerde olmak istediklerini ve şu anda nerde olduklarını belirlemiş ve bir istikamet üzerinde işletmelere çok katkı sağlamıştır. Özel sektörde yaşanan bu değişim zamanla kamu sektörü için de kaçınılmaz olmuş ve ülkemizde de uygulanmaya başlamıştır.

Bu çalışmada Karabük İl Özel İdaresinin 2015-2019 ve 2020-2024 yılları stratejik planı incelenmiştir. İl özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere ülkemizde üç çeşit yerel yönetim türü vardır. Yerel yönetimler kamu yönetimi açısından vatandaşa en yakın birimlerdir. Vatandaşa en yakın birim olmalarına rağmen yerel yönetimlerde çeşitli problemler bulunmaktadır. Bu problemlerin en önemlilerinden bir tanesi bütçe yetersizliğidir. Bu problem varken yetersiz bütçenin doğru olmayan şekilde harcanması problemi daha da büyütülmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerde stratejik planlama hazırlanarak uygulamaya konulması hem bütçe açısından hem de hizmetlerden azami verim elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınmıştır. İkinci bölümde stratejik planlama süreci incelenmiştir. Üçüncü bölümde İl Özel İdareleri ve Stratejik Planlama, Dördüncü bölümde Karabük İl Özel İdaresi tarafından hazırlanan 2015-2019 ve 2020-2024 yıllarına ait stratejik planların karşılaştırılmasına dayalı bir araştırma yapılmıştır. Bu Araştırmada Karabük İl Özel idaresi 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planları karşılaştırılmış ve hazırlanan stratejik planların daha verimli olması ve bütçenin en faydalı biçimde kullanılması açısından çözüm önerileri sunulmuştur.

## **ABSTRACT**

With the industrial revolution, fastlarge enterprises have undergone serious changes and transformations in order to survive in a competitive environment. Strategic planning in such competitive environments has been an important guide for businesses. Because strategic planning has guided businesses, minimized the uncertainties of the future, determined where they want to be in the future and where they are right now, and contributed a lot to businesses in one direction. This change in the private sector has become inevitable for the public sector over time and has started to be applied in our country as well.

In this study, the strategic plan of Karabük Provincial Special Administration for the years 2015-2019 and 2020-2024 is examined. There are three types of local government in our country: provincial special administrations, municipalities and villages. Local authorities are the units closest to the citizen in terms of public administration. Despite the fact that they are the unit closest to the citizen, there are various problems in local governments. One of the most important of these problems is the lack of budget. It is not true that this insufficient budget while there is this problem. For this reason, preparing and implementing strategic planning in local governments is important both from a budgetary point of view and from the point of view of obtaining maximum efficiency from services.

The study consists of four parts. In the first chapter, the conceptual framework is discussed. In the second part, the strategic planning process is examined. In the third part, Provincial Special Administrations and Strategic Planning, In the fourth part, a study was conducted on the Strategic Planning of Karabük Provincial Special Administration based on the comparison of strategic plans for 2015-2019 and 2020-2024 prepared by the Karabük Provincial Special Administration. In this study, Karabük Provincial Special Administration 2015-2019 and 2020-2024 strategic plans were compared and solution proposals were presented in order to make the prepared strategic plans more efficient and to use the budget in the most beneficial way.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Karabük İl Özel İdaresi Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Emre BEKTAŞ
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof. Dr. Sait AŞGIN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	26.04.2022
<b>Tezin Alanı</b>	Kamu Yönetimi
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	117
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Yerel Yönetimler

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Strategic Planning in Local Administrations: The Case of Karabük Special Provincial Administration
<b>Author of the Thesis</b>	Emre BEKTAŞ
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof. Dr. Sait AŞGIN
<b>Status of the Thesis</b>	Master Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	26.04.2022
<b>Field of the Thesis</b>	Public Administration
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	117
<b>Keywords</b>	Strategic Planning, Strategic Management, Local Administrations

## KISALTMALAR

**ARGE:** Araştırma ve Geliştirme

**GZTF :** Güçlü ve Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar

**İÖİK:** İl Özel İdaresi Kanunu

**KİK:** Kamu İhale Kanunu

**KİÖİ:** Karabük İl Özel İdaresi

**KMYKK:** Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

**m:** Madde

**SWOT:** Güçlü ve Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar

**UNESCO:** Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

**YY:** Yüzyıl

## **ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ**

Kamu yönetimince sunulan hizmetlerin daha verimli, tasarruflu, etkili ve ivedi bir şekilde uygulanabilmesi için kullanılan yaklaşımlardan bir tanesi de stratejik planlamadır. Stratejik planlama ilk olarak özel işletmelerde uygulanmaya başlamıştır. Bu işletmeler stratejik planın faydalarını birçok alanda görmüşlerdir. Özel işletmelerde ortaya çıkan ve başarıları beraberinde getiren stratejik planlama daha sonraları kamu yönetimi alanında da uygulanmıştır. Zaten belirli ve kısıtlı olan kamu bütçesinin daha verimli ve daha gerçekçi harcanmasının gerekliliği günden güne daha belirginleşmiş ve kamu yönetiminde stratejik planlamayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Stratejik planlama kamu yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanabilirse kamu kurumları, iç ve dış çevre analizleri yaparak kendi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak ve ortaya koyacakları misyon ve vizyon bildirimleri ile daha gerçekçi ve daha verimli olabileceklerdir.

Bu çalışmanın araştırma konusu olan Karabük İl Özel İdaresinin 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planlarının incelenerek birbiri ile benzeşen ve farklılaşan yönlerinin tespit edilmesidir. Yapılan tespit sonucunda elde edilen bilgilerle kurumun stratejik planında tespit edilebilen sorunlu hususlara ilişkin çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmaktadır.

## **ÇALIŞMANIN AMACI**

Yaşanan çağda globalleşme ve yerel unsurlar kamu yönetimi üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bunun sonucunda kamu reformları ülkeler tarafından kaçınılmaz hale gelmektedir. Reformlardan beklenenler ise kamu yönetiminin daha şeffaf, daha katılımcı ve daha hesap verebilir olmasıdır. İl Özel İdareleri halka en yakın olan kamusal kurumlardan olması ve mali kaynaklarının yetersiz kalması sebebiyle kıt kaynakların nerelerde kullanıldığının halk tarafından bilinmesi gerekli olduğundan yeni kamu yönetiminin özelliklerini bünyesinde barındırmak zorundadırlar.

Ülkemizde köyler, belediyeler ve il özel idareleri olmak üzere üç çeşit yerel yönetim vardır. Bu üç türden birisi olan il özel idareleri hizmet sunarken birçok sorun ile karşı karşıyadır. Bütçe yetersizliği, kalifiye personel eksikliği ve gittikçe değer

kazanan yerelleşme dinamikleri ile yerel yönetimlerden daha fazla hizmet beklenir olması bu kurumların görevlerini yerine getirirken yetersiz kalmalarını beraberinde getirmektedir. Durum böyle iken il özel idarelerinin daha kaliteli yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim için de stratejik yönetim kültürünün kurumsallaştırılması ve hizmetler sunulurken stratejik planlamanın uygulanması şarttır.

Bu çalışma KİÖİ'nin karşı karşıya olduğu problemleri stratejik planlama çerçevesinde inceleyerek, ortaya koyacağı bulgularla kurumun yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde daha iyi yönetilmesine ve kurum hizmetlerinin daha verimli olmasına yönelik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

### **ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Bu çalışma il özel idarelerinde uygulamaya konulan stratejik planlama sürecinin hazırlanış ve uygulanış aşamalarına yönelik sorunları tespit etmeye ve bunlara yönelik tedbir önerileri sunan teorik bir araştırma özelliği taşımaktadır.

Tarihi, kültürel, iktisadi, coğrafi ve turistik olarak Türkiye'de ve Dünya'da giderek çekim merkezlerinden biri haline gelmesi nedeniyle çalışmada KİÖİ değerlendirilmektedir.

Kurumların yönetim kültürü vb. kaynaklı olarak bazı verileri paylaşmak istememesi benzer diğer çalışmalar gibi bizim de en önemli kısıtımız olarak karşımıza çıkmıştır. Stratejik planın değerlendirilmesine yönelik bazı çıktılarının sunulan hizmetten yararlananlara ulaşılamamasından kaynaklı ölçülememesi ise diğer bir kısıtı oluşturmaktadır.

### **ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada KİÖİ'nin hazırlamış olduğu son iki stratejik planın karşılaştırması belge ve veri analizi yöntemiyle yapılacaktır. Bu kapsamda 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planlarının benzeşen yönleri ve farklılaşan yönleri araştırılacaktır.

Elde edilen bulgular yürütülen araştırma kapsamında plan süreci ile ilgili gerek teorik gerek uygulama aşamaları çerçevesinde teorik açıdan karşılaştırılarak, stratejik



planların hazırlanması ve uygulamasıyla ilgili olarak gerekli olduğu çeşitli önerilere yer verilecektir.

### **ÇALIŞMANIN PLANI**

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde stratejik planlama ile alakalı olarak genel kavramsal çerçeve ele alınmış ayrıca strateji ve plan kavramları irdelenmiştir.

İkinci bölümde ise stratejik planlama süreci ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulaması incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise KİÖİ stratejik planlaması üzerine bir araştırma ve öneriler ele alınmıştır.

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada son yıllarda hızlı bir değişme yaşanmıştır. Bu değişmeler hem işletmeleri hem de kamu sektörünü etkilemiştir. Çünkü işletmeler daha yoğun bir rekabet ortamına girmiş ve bunun sonucu olarak bu rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürmek için çeşitli yenilikler ve kavramlar benimsemişlerdir. Bu kavramların en önemlilerinden birisi stratejik planlamadır. İşletmeler hem değişen müşteri profiline adapte olmak hem de rekabetçi ortamlarda geleceğe yönelik belirsizleri asgari düzeyde tutmak için stratejik plan hazırlamaya başlamışlardır. Stratejik planlama ile yoluna devam eden şirketlerin başarısı diğer şirketlere de örnek olmuş ve stratejik planlama şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Özel sektörde yaşanan bu gelişmelerin kamu sektörü için de hayata geçirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının günümüzde yerinin kalmaması ile birlikte yeni kamu yönetimi anlayışının doğmasına zemin hazırlamıştır. Hem özel sektörde stratejik planlama ile yakalanan başarı örnekleri hem de stratejik planlama uygulayan ülkelerde kamu sektöründe yakalanan başarı ülkemizde de kamu sektörü tarafından yakından takip edilmiş ve hayata geçirilmiştir.

Ülkemizde 10.12.2003 tarihinde kabul edilen KMYKK ile birlikte kamu kurumlarına stratejik planlama zorunluluğu getirilmiştir. Bunun neticesinde ülkemizde kamu kurumları stratejik plan hazırlamaya başlamışlardır.

Yerel yönetimler kamu sektörü açısından vatandaşa en yakın birimlerdir. İl özel idareleri de bu birimlerden biridir. KMYKK'nın hayata geçirilmesi ile birlikte il özel idareleri tarafından da stratejik planlama yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca yerel yönetimlerde yaşanan bütçe sıkıntısı yerel yönetimler için stratejik planı daha elzem duruma getirmiştir.

Bu çalışmanın amacı KİÖİ tarafından hazırlanan 2015-2019 ve 2020-2024 yılları için hazırlanan stratejik planların incelenerek sorunlarının saptanması ve çözüm önerileri sunulmasıdır. Bunun için KİÖİ tarafından hazırlanan 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Burada Stratejik

planlamanın tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi, tarihsel gelişimi, faydaları, sakıncaları gibi durumlar ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik planlama süreci irdelenmiştir. Bu bölümde stratejik planlamada hazırlık süreci, stratejik planlamada durum analizi, stratejik planlamada geleceğe bakış konuları bulunmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde “İl Özel İdareler” ve “Stratejik Planlama” başlığı altında yerel yönetim olgusu, yerel yönetimlerin önemi ve özellikleri, Türkiye’de yerel yönetimler, Türkiye’de il özel idareleri, il özel idarelerinde stratejik planlama konuları kapsamlı şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise KİÖİ stratejik planı üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada ise KİÖİ’nin 2015-2019 ve 2020-2024 yıllarına ait stratejik planları incelenerek saptanan sorunlar için çözümler önerileri belirtilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde stratejik planlama ile ilgili yazın çalışmaları incelenerek strateji kavramı ve stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi açıklandıktan sonra planlama kavramı açıklanacaktır. Daha sonrasında ise stratejik planlama kavramı açıklanacaktır.

### 1.1. Strateji Kavramı ve Özellikleri

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji bu dilde *Stratos* (ordu) ve *ago* (yönetmek) sözcüklerinin birleşmesinden türetilmiştir. Bazı kaynaklara göre ise strateji sözcüğünün kaynağı Latince *stratum* (yol, çizgi) olarak belirtilmektedir. Bu kelimenin sözlük anlamı ise bir gayeye ulaşmak için birlik sağlamak ve planlamaktır (Söyler, 2007, s.104). Kavram ilk olarak askeri yazın alanında kullanılmıştır. Bu alandaki kullanımını düşmanı inceleyerek önlemek isteyeceği atakları evvelden öngörerek bu duruma göre planlama yapmak şeklinde açıklayabiliriz. Stratejinin daha sonrasında ise 1970'lerde sosyal bilimler alanında da kullanılmaya başlandığı bilinmektedir (Gültekin ve Mazi, 2016, s.452). Sosyal bilimler alanında strateji, işletmenin gayelerini, fiiliyatlarını ve izleyecekleri yolları kapsamlı ve anlamlı bir şekilde bir arada toplayan faaliyet olarak bilinmektedir (Mintzberg ve Quin, 1996, s. 3).

Tarihi oldukça eskiye dayanan strateji kavramının geleneksel ve modern olmak üzere stratejinin iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Modern olarak strateji, kuruluşa rekabet üstünlüğü kazandırmak ve yön çizmek niyetiyle kuruluş ve çevresinin devamlı analiz edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Geleneksel olarak ise stratejinin savaş sanatı ve askeri planlamalar olduğu anlaşılmaktadır (Kahraman, 2011, s. 20).

Kamu idaresi açısından strateji, devletin tüm önemli etkinliklerini ve işlevlerini çevreleyen ve bu unsurlara beraberlik, hedef ve gaye hissiyatı katan ve dış dünyada olan değişimleri yakalama fırsatı sunan ve değişimlere ayak uydurabilmeyi sağlayan fonksiyonel bir kavramdır. Strateji, işletme, kurum veya kuruluşun gayesini ve ulaşmak istediği noktayı belirler. Bu gaye ve ulaşılacak istenen noktaya hangi ekipmanlarla ve ne şekilde ulaşılacağına rehber olur, durum ve çevre analizi yapar. Özetle strateji; işletme,

kurum veya kuruluşta hangi ekipmanı kimin nasıl kullanacağını ve hangi fonksiyonları yerine getireceğini belirterek örgütü ulaşılmak istenen noktaya taşıyır (Çetin, 2007, s. 7).

Stratejik planlama kavramının kullanılmasını 2. Dünya Savaşının sonlarına kadar götürmenin mümkün olduğu bilinmektedir. Kavramın buradaki kullanılma amacının meydana gelen olayların gelecekteki durumu adına fikir yürütmek olduğu düşünölmektedir. İlerleyen yıllarda ise kavramın daha akılcı ve gerçekçi olarak kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. Kuruluşların kuruluşun amaçlarını, hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için atılacak adımları belirlemeye başladığı görölmektedir. Rakiplerin stratejileri, dış çevrede yaşanan değişimler, pazar durumları gibi birçok faktörün daha akılcı bir biçimde ele alınarak analiz edildiği anlaşılmaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında kamu kurumlarının da stratejik planlama kavramını yavaş yavaş kullanmaya başladığı ve halkın ihtiyaç ve isteklerini inceleyerek bunları tedarik etme üzerine emek sarf ettiği görölmektedir (Gürer, 2006, s. 93,94).

Stratejinin sadece yönetim anlamında değil aynı zamanda tüm alanlarda çizilmiş hedefe varmada eldeki tüm araçlardan faydalanarak belirli yolun izlenmesi gereken yöntem olduğu kabul edilmektedir. Bu kapsamda stratejinin taşıması gereken özelliklerin şunlar olduğu kabul edilmektedir (Muslu, 2014, s. 12):

1. Yenilikçi,
2. Gelişmeci,
3. Dinamik,
4. Uyumlu,
5. Yönlendirici,
6. Öngörücü,
7. Katılımcı,
8. Pragmatik,
9. Öncelikli,
10. Silsileci.

Bu özelliklere sahip olarak oluşturulan stratejiler ilk olarak şirketlerde kullanıldığından genellikle özel sektöre dahil edilerek değerlendirildiği bilinmektedir. Ancak günümüzde kamunun da geniş yelpaze içinde strateji kavramını benimsediği görölmektedir.

## **1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji kavramı uzun soluklu faaliyetleri içerisinde barındırmaktadır. Bu sebeple de birçok kavram ile benzer yönleri bulunmaktadır. Bu sebeple anlam karmaşıklığı olmaması için benzer kavramlar ile stratejinin ilişkilerini açıklamak gerekmektedir.

### **1.2.1. Strateji ve Taktik**

Strateji gibi bir planlama türü olan taktik kavramının; stratejilere oranla zamansal açıdan strateji kadar uzun bir zaman dilimine yayılmadığı bilinmektedir. Taktik daha kısa zamanlı bir planlama olarak kabul edilmesinden dolayı daha dinamik ve atik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca ulaşılmak istenen noktaya varmaktan çok bu süreçte rekabete dayanan şartların getirdiği durumları göz önünde bulunduran kararlar olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2007, s.8). Örneğin; bir futbol takımı hedef olarak sezon sonunda lig şampiyonu olmak için atak bir futbol tarzı benimsemiş olabilir, ancak bazı maçlarda taktik gereği defansif futbol benimsenerek istenen hedefe ulaşılabilmektedir.

Stratejileri hayata geçirmek için birden çok taktiğin uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu açıdan taktiklerin stratejilerin hayata geçirilmesi için bir araç görevi üstlendiği bilinmektedir. (Eryiğit, 2012, s. 12).

Planın bir türü olarak kabul edilen taktik, stratejinin uygulaması sırasında etkisi altında kalınan rekabet ve değişen şartlar dikkate alınarak gerçekleştirilen dinamik ve kısa dönemleri içine alan kararlardan oluşmaktadır. Taktiklerin sonuca odaklı olmadığı kabul edilmektedir. Ancak rakip davranışları göz önünde bulundurduğu bilinmektedir. Bununla birlikte taktiklerin teknik açıdan ayrıntılı olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle taktikler stratejiye nispeten daha spesifik düşüncelerin uygulanması olarak kabul görmektedir (Balcıoğlu, 2012, s. 9).

### **1.2.2. Strateji ve Politika**

Politika, örgütün bütün gayelerinin belirli kurallar içerisinde gerçekleşmesine yardım etmektedir. Politika yol gösterme ve belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için gidilen yol olarak tanımlanabilir. Stratejinin uygulama kararı gelecekte oluşabilecek

önceden belirlenmesi zor koşullar altında alınır. Politikanın ise stratejiye nazaran belirsizliği daha azdır (Özberk, 2007, s. 6).

Stratejiler geliştirilirken rasyonel fikirler gerekmektedir. Politikalar ise, stratejilerin sınırları içinde kalırlar ve amaçlara ulaşabilmek adına ne kadar ve nasıl katkıda bulunabileceklerini belirten stratejilerin bünyesinde barınmaktadırlar (Bahçacıoğlu, 2018, s. 7).

Bir yön doğrultusunda ilerlemek anlamını taşıyan politikanın belirlendikten sonra genellikle değiştirilmediği bilinmektedir. Ancak strateji sürekli olarak değişkenlik göstermekte ve bu nedenle hangi doğrultuda gelişeceği öngörülemez bir ortamda ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle stratejinin özel olarak kuruluş ve çevresinin ilişkisiyle ilintili olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda politika sürekli tekrarlayan bir sürece sahip olduğundan uygulayıcılarına rahatlıkla aktarılabilmektedir (Eryiğit, 2012, s. 12).

### **1.2.3. Strateji ve Plan**

Plan, hedefe varabilmek adına kullanılacak araçların izlenecek yolların belirlenmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle neyin ne şekilde yapılacağına kararlaştırılması anlamını taşımaktadır. Bu tanımdan hareketle planın; strateji ve politika gibi alanları kapsadığı anlaşılmaktadır. Buna ek olarak plan yazılı bir tahmin olarak görülürken; stratejinin ise üst kademenin zihninde oluşan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Çetin, 2007, s. 9).

Strateji uzun süreli seçimler ve hedeflere yönelik geliştirilirken, plan ise ilgili hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır. Bu kapsamda plan neyin nasıl yapılacağına kararlaştırılması olarak kabul görmektedir. Plan da hesaplanmış, rakamlandırılmış ve anlaşılabilir şekilde yazılmış tahminler yer almaktadır. Ancak stratejinin bazen yazılmış bir halinin olmadığı bilinmesine rağmen yazılı şekle büründürülen kesin kimlik yüklenmiş stratejilerin ise stratejik planlama adını aldığı görülmektedir (Balcıoğlu, 2012, s. 10).

### 1.3. Planlama Kavramı ve Özellikleri

Plan ve planlamanın birbirinden farklı kavramlar olduğu bilinmektedir. Ancak bu kavramlar genellikle karıştırılmakta hatta birbirinin yerine kullanılmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004, s.33). Bu kararların ortak noktasını ilerde amaçlanan ve ulaşılmak istenen hedefe dair ipuçları vermesi oluşturmaktadır. Bu sebeple plan ileride ulaşılmak istenen hedefe varabilmek için bugünden nelerin yapılmak istendiğinin karşılaştırılması olarak tanımlanabilmektedir. Planlama ise ilerdeki aktivitelerin şimdi karşılaştırılmasına dair dinamik bir süreç ve gelecekte nelerin yapılmasına dair faaliyete geçme hazırlığı olarak tanımlanabilmektedir (Çetin, 2007, s. 9).

Latince “*planüs* (düz, yassı) ve *planüm* (düzlem)” kelimelerinin planlama kavramının kaynağını oluşturduğu kabul edilmektedir. Literatür incelendiğinde planlamanın kompleks ve çok yönlü yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak genelde “*her şeyiyle kendini gösteren*” anlamının dikkat çekici olduğu görülmektedir. Zaman içinde “*arızasız, eksiksiz, çalışan*” gibi anlamların yüklendiği bilinmektedir. Günümüzde “*neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağıının önceden belirlenme süreci*” olarak tanımlanmaktadır (Özberk, 2007, s. 13).

Başka bir tanımda ise planlama, kuruluş faaliyetlerini, tanımlanmış amaç ve hedefler doğrultusunda sürdürmek ve istenilen duruma minimum kaynakla ve en az zamanda, kolaylıkla varılmak olarak tanımlandığı görülmektedir (Arıkan, 2016, s. 12)

Planlama üst yönetimin önemli işlemlerinin en başında gelmektedir. Planlama sayesinde kuruluşlarda hangi birimin hangi işi yapması gerektiği, yapılacak bu iş için gerekli personel özelliklerinin ne olduğu ve yapılacak işin niteliği önceden belirlenmekte ve örgütte bir eş güdüm meydana getirilmektedir (Akpınar, 2013, s. 4).

Tarafsız, esnek ve uyucu özelliklere sahip olan planlama, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında gerekli kaynakların tedarik edilmesi ve üretime aktarılması yollarının belirlenmesi sürecini kapsamaktadır. Daha açık bir ifadeyle planlama, kuruluşta ne yapılacağıının kararının daha önceden alınmasını amaçlayan süreçten oluşmaktadır. Planlama ile ileriye bakma ve ileriye düşünmeyi amaçlayan kuruluşlar gelişen teknolojinin de yardımıyla daha komplike bir yapıya sahip olmaktadır. Planlama kararlar sistemi olarak kabul edilmektedir. Ancak her kararın bir planlama olmadığı unutulmamalıdır (Kutlucan, 2009 s. 12).



Planlama aşamasında dört asıl etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri şu şekilde sıralamak mümkündür olabilir (Aktan, 2006, s. 86):

1. Mevcut durumun değerlendirilmesi; planlama sürecinin temeli mevcut durumun bir değerlendirmesinin yapılmasıdır. Bu değerlendirme, örgütün beklentilerinde daha akla uygun davranılması yolunda güdüleyecektir.
2. Zaman; planlamanın ne kadar süreyi kapsadığı örgütün yaptığı işe göre değişecektir.
3. Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi; etkili bir planlama toplanan verilerin niteliği ve niceliğiyle yakından ilgilidir. Verilerin geldiği kaynakların güvenilir olması çok önemlidir. Verileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanımına göre ayırmalıdır.
4. Öngörü; tahminden farklı bir kavramdır. Geleceğin, bilimsel yollarla tahmin edilmesidir. Öngörü yaparken geleceğe ilişkin yönelim ve gelişmeler hakkında bilgiler elde etmek gerekir.

Bunlara dayanılarak gerçekleştirilen planlamanın taşıması gereken özellikler ise şu şekilde belirtilmektedir (Özberk, 2007: 16-17):

1. Sonuçların planlanması. Planlamanın sonuç odaklı olması istenmektedir.
2. Değişimin planlanması. Planlamanın dinamik olması ve değişimi desteklemesi gerekmektedir. Buna göre planlamanın sürekli olarak gözden geçirilmesi ve şartlara uygun olarak değişikliklerin yapılması gerekmektedir.
3. Gerçekçidir. İstenilen ve ulaşılabilecek geleceği tasvir etmektedir.
4. Kaliteli yönetimin aracıdır. Kuruluşun kendini nasıl gördüğünü, ne faaliyetleri gerçekleştirdiğini ve faaliyetlerini niçin yaptığını aktarması, belirlemesi ve denetimini yapmasını ifade etmektedir.
5. Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturmaktadır. Hedeflenen noktaya nasıl ve ne kadar ulaşılabildiğinin izlenmesine ve denetlenerek değerlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır.
6. Katılımcı bir yaklaşımdır. Planlamanın kuruluşun sadece yöneticileri değil aynı zamanda üst düzey yetkilileri tarafından da onaylanması gerekmektedir.

Buna ek olarak kuruluşa ait tüm çalışanların katkısı ve katılımı olmaksızın planlamanın başarılı olmayacağı kabul edilmektedir.

7. Günü kurtarmaya yönelik değildir. Planlamanın kısa vadeli değil uzun vadeli olacak şekilde hazırlanmasını ifade etmektedir.
8. Bir şablon değildir. Kuruluşun farklı dönemlerde çeşitli durumlara yönelik revize edilebilen ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnekliği içermelidir.
9. Salt bir belge değildir. Hazırlanan planlamanın kabul görüp harekete geçirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik içeriğe sahip belge olarak kalmaktadır.
10. Sadece bütçeye dönük değildir. Planlama bütçeye değil bütçe planlamaya tabi olmak durumundadır. Yani plana göre bütçe şekillendirilmektedir. Çünkü planlama bütçeleme sürecinden önce gelmektedir. Ancak bütçe kısıtları ve kaynak yetersizliği gibi durumlar da göz ardı edilmemelidir. Bu noktada planlama ve bütçeleme arasında işbirliğinin bulunması esas alınmaktadır.

Bu özellikleri taşıyan planlama ile kuruluşlar belirlenen misyonları çerçevesinde kendilerine yön ve hedef belirlemektedir. Böylelikle değişen çevreye uyum sağlama yolunda önemli avantaj yakalanmaktadır. Planlamanın kuruluşların faaliyet alanlarının belirlenmesinde yardımcı olduğu da bilinmektedir. Sonuç olarak kuruluşlar planlama ile hedef ve amaçlarına ulaşma yolunda kolaylıklar kazanmaktadır (Turan, 2011 s. 27).

#### **1.4. Planlama Türleri**

Planlama, birçok açıdan kategorize edilebilmektedir. Ancak bunları; fonksiyonel bölümler itibari ile planlama, kapsadığı zaman bakımından planlama ve kullanım sıklığına göre planlama şeklinde üç ana kategoride incelemek mümkündür (Bedeian, 1986, s. 106).

##### **1.4.1. Fonksiyonel Bölümler İtibariyle Planlar**

Örgütlerin bünyesinde barındırdığı insan kaynakları, üretim, muhasebe, ARGE gibi birçok departmanı arasındaki koordinasyonu ifade etmektedir. Amacın bölümler

arası koordinasyonu sağlayarak kuruluşun uyum içerisinde çalışmasını sağlamak olduğu bilinmektedir.

Planlama kuruluşun geleceğini belirleyen karar alıcılarının kuruluşun faaliyet sonuçlarına yönelik olarak analizlerini kapsamaktadır. O halde kuruluş faaliyetleriyle ilgili bütün olarak kabul edilmekte ve kuruluşun organizasyon şeması içinde kararların ortaya çıkmasında planlama rol almaktadır (Yalçınkaya, 2010, s. 48).

#### **1.4.2. Kapsadığı Zamana Göre Planlar**

Planlar kapsadıkları zamana göre kısa vadeli planlar, orta vadeli planlar ve uzun vadeli planlar olarak üçe ayrılabilir. Kısa vadeli planları bir yıl ve daha az zamanı kapsayan planlar, orta vadeli planları bir ila beş yıl aralığındaki planlar ve uzun vadeli planları ise beş yıl ve daha fazla zamanı ifade eden planlar olarak ele almak mümkündür.

#### **1.4.3. Kullanım Sıklığına Göre Planlar**

Bir kez kullanılan ve birden fazla kullanılan olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bir kez kullanılan planlar bütçe programları olarak bilinmektedir. Politikalar ve kurullar ise birden fazla kullanılan programlar olarak bilinmektedir.

Birbirini andıran çalışmalar için sıklıkla planlama yapmak gerek zaman gerek maliyet açısından anlamsız görünmektedir. Dolayısıyla belli olaylar karşısında uygulanacak hareket biçimini belirleyen, aynı olaylarla yüz yüze gelindiğinde uygulanabilecek sürekli planlamaların yapılması önerilmektedir. Bu şekilde hazırlanan planlar sürekli planlar olarak adlandırılmakta ve birden fazla kullanım imkânı sağlamaktadır (Kutlucan, 2009, s. 15). Sürekli planlar kuruluşun tüm unsurlarını bir olarak ele almakta ve kuruluşun ulaşmak istediği noktaya erişmek amacıyla finansman bulma, üretme, pazarlama gibi birden çok fonksiyonunu kullanmaktadır. Ayrıca yazılı şekle sahip olarak üst yönetimce hazırlanmaktadır (Eren, 2002, s. 44).

## **1.5. Stratejik Planlama Kavramı**

Stratejik planlama bir kavram olarak; organizasyonun neyi, neden yaptığına ve ne olduğuna yol gösteren ve çerçeve çizen eylemlere ve temel yargılara varabilmek için düzenli bir gayret olarak görülmektedir (Durna ve Eren, 2002, s. 64).

Stratejik planlama, kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte arzuladığı yer arasındaki yolu ifade etmektedir. Buna göre uzun dönemli ve geleceğe yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak stratejik planlama kuruluşa yol gösterici olmaktadır (Korkmazyürek, 2006, s. 63).

Stratejik planlama kavramı, kuruluşun içinde görev alan her birimin aktif katılımını ve yöneticinin tam desteğini içeren sonuç odaklı uğraşların tamamını kapsamaktadır. Daha açık bir ifadeyle paydaşların ihtiyaç ve talepleri, paydaşların ve politika yapıcılarının organizasyonun misyonu, hedefleri ve performans değerlendirilmesinde etkin bir rol almasını kapsamaktadır. Ayrıca stratejik planlama sistemi şu soruların cevabını aramaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 403-404):

1. Şu anda neredeyiz?
2. Nerede olmayı istiyoruz?
3. Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
4. Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?

Makro ölçekte devletin hazırladığı kalkınma planları ile mikro ölçekte kuruluşun hazırladığı stratejik planlamanın birbirine benzediği görülmektedir. Kalkınma planlarının ülkenin iktisadi, yönetsel ve siyasi yapısına uygun olarak hazırlandığı bilinmektedir. Gelecekte uygulanacak planlar ise o günün şartlarına göre revize edilmektedir. İşte stratejik planlama da kuruluşun mevcut durumuna göre hazırlanmakta, ancak uygulama esnasında ortaya çıkan farklılıklara göre değiştirilebilecek esnekliğe sahip bulunmaktadır (Önem, 2012, s. 26).

### **1.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı**

Stratejik planlamanın farklı tanımlara sahip olduğu literatürde görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde yapılmaktadır:

1. Stratejik planlama; yönetim biçimi olarak kabul görmekte olan stratejilerin yazılı şekle getirilerek uygulanmasını kapsamaktadır (Polat, 2010, s. 5).

2. Stratejik planlama; kendine has bir sistematığı olan ve belirli basamakların sıralı bir şekilde birbirini takip ettiği bir plan olarak kabul edilmektedir (Gürtunca, 2010, s. 15).
3. Stratejik planlama; kuruluşların üretim sürecine soktukları beşeri, mali ve fiziki kaynakların sonucunda ulaşılan ürün ve hizmetlerin yönünün belirlendiği süreç olarak bilinmektedir (Songür, 2008, s. 63).
4. Stratejik planlama; kuruluşun ulaşılmak istenen noktaya varabilmesi için, felsefe ve misyon belirlemesi, belirlenen bu felsefe ve misyon ışığında strateji ya da stratejilerin belirlenmesi ve buna ilişkin kararların alınmasını ifade etmektedir (Arıkan, 2016, s. 10).
5. Stratejik planlama; kuruluş yönetiminin iskeletini, hareketini ve faaliyetlerini kapsamaktadır. Ayrıca kuruluşu hedeflenen geleceğe ulaştırma görevini de üstlenmektedir (Narinoğlu, 2014, s. 39).
6. Stratejik planlama; organizasyona yön vermek, rakiplerden önde olabilmek amacıyla, kuruluşun çevresini devamlı olarak inceleyip çıkarımlarda bulunarak çevreye ve rekabete uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, eylemlerin planlanması, araçların ve kaynakların dizayn edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007, s. 21).
7. Stratejik planlama; değişen çevreye uyum sağlama ve artan rekabete karşılık üstünlük sağlamak amacıyla kuruluşun hedeflediği geleceğini oluşturması, değişimleri kabul etmesi ve fark yaratması özelliklerine sahip yönetim tekniği olarak bilinmektedir (Gürer, 2006, s. 93).

### **1.5.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi**

Stratejik planlamanın bilimsel açıdan ele alınmasından önce yönetim kavramının bilimselleşmesi gerekmektedir. Yönetim faaliyetlerinin ise insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Yönetim olgusu, milattan önce krallara, prenslere ve devlet adamlarına verilen öğütlere kadar uzanmaktadır. Ancak stratejik anlamda yönetimin var oluşu çok eskilere gitmemektedir. Yönetim kavramının bilimsel olarak ortaya çıkmasıyla beraber yönetim fonksiyonları teorik olarak meydana çıkarken yönetim işinin tanımlandığı da bilinmektedir. Yönetim uygulamalarının en önemli parçasının stratejik yönetim düşüncesi olmasından hareketle planlama olgusunun da öne çıktığı

bilinmektedir. Böylelikle stratejik planlamanın bilimsel bir potada yükselmeye başladığı görülmektedir (Muslu, 2014, s. 152).

1950'li yıllara kadar kuruluşlarda uzun vadeli bir programın hâkim olmadığı bilinmektedir. Bu dönemde bütçe ve mali kontrol önem arz etmekle beraber gelecek için bir plan da ihtiyaç olarak görülmemektedir (Erkan, 2008, s. 11,12).

1950'li yıllara gelindiğinde ise artık kuruluşlar için uzun vadeli planlama gerekliliklerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Buradaki amaç kuruluşun karlılığını arttırmakta yatmaktadır. Ancak uzun vadeli planlarda sadece kuruluş içi durumların göz önüne alındığı bilinmektedir. Kuruluşun geçmişteki durumu ile şimdiki durumu karşılaştırılırken ve gelecekte nasıl olması gerektiği planlaması yapılırken kuruluşun içi ile sınırlı kalındığı bilinmektedir.

1960'lardan itibaren özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere stratejik planlamanın yönetsel bir işlev haline geldiği görülmektedir. İlk stratejik planlama örneklerine bu yıllarda rastlandığı bilinmektedir (Çetin, 2007, s. 13).

1970'li yıllara gelindiğinde ise bir yönetim biçimi olarak yönetim bilimindeki yerini aldığı görülmektedir. 1980 ve 1990'lara gelindiğinde ise kamu kesiminde de uygulanmaya başladığı bilinmektedir (Joyce ve Woods, 2001, s. 7).

Stratejik planlamanın tarihsel gelişimini dönemsel olarak incelediğimiz zaman kendi içerisinde benzeşen görüşlerin belirli dönemler halinde bir araya geldiği görülmektedir. Bu doğrultuda stratejik planlamanın tarihsel gelişimi stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980), rekabet stratejisi dönemi (1980-1990) ve temel yeniliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan sonra) şeklinde izlenmektedir (Barca, 2009, s. 35).

Stratejik planlamanın tarihsel gelişimi incelendiğinde 1960'lardan itibaren geleceğe yönelik planlamaların yapıldığı görülmektedir. Ancak önceki dönemlerde de planlamadan bahsetmek mümkün görünmektedir. Bu kapsamda stratejik planlamanın ilk dönemlerinden günümüze kadar geçen süreç Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Dönem	Aşama	Özellik
M.Ö. 340	Askeri planlama uygulamaları	
1900-1929	Düşünme işi Yönetme işi	Yapma ve düşünmenin kavramsal hale gelmesi
1930-1949	Kurumsal bütçeleme	Planların parasallaşması
1950-1959	Sınırlı kapsamlı operasyonel planlama	Görünür gelecek Yakın gelecek Parçalı yaklaşım Ulaşılabilecek nokta Kapalı örgüt Tahmin
1960-1964	Uzun vadeli planlama	Uzak gelecek
1965-1969	Toplu planlama	Sistem görüşü Bütünsel yaklaşım İç etkileşim
1970-1979	Stratejik planlama	Çevre bilinci Yol çizme Yön belirleme
1980-1984	Stratejik yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim Geri bildirim Planlama süreci
1985-1989	Stratejik senaryolar	Alternatif yönler Alternatif yollar Alternatif oyun planları
1990-1994	Stratejik görüş Stratejik kültür	Öngörülmeleyen gelecek Bilinmeyen çevre Stratejik değerler Çevre ile işbirliği
1995'den günümüze	Stratejik yetkinlikler	Kayıbolan sınırlar Çevrenin tasarımı Çekirdek yetkinlikler

**Kaynak:** Eryiğit, 2012, s. 20.

Stratejik planlamanın tarihsel gelişiminde en büyük rolün iktisadi birimlerin ihtiyaçlarının artmasına ait olduğu düşünülmektedir. Bir başka ifadeyle artan beklenti ve taleplerin kuruluşların mal ve hizmet sunumlarında da değişikliğe gitmesine yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu noktada değişen şartlara göre hızlı, etkin, kaliteli ve verimli hizmetin yaratılmasının ön plana çıktığı görülmektedir. Özetlemek gerekirse, iktisadi birimlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında eksik kalan klasik yönetim anlayışı yerini, çağın gereklerine ve problemlerine çare bulmak adına kabul gören yönetim anlayışına bırakmaktadır (Yıldırım, 2019, s. 24).

### 1.5.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları zaman zaman birbirine karıştırılmakta veya birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Dölkeleş, 2019, s. 74).

Stratejik yönetimin basamağı olan stratejik planlama üst yöneticiler dahil tüm personel tarafından oldukça iyi bir düzeyde tecrübe ve uzmanlık gerektirmekte ve bunun uzun soluklu bir yolculuk olduğu bilinmektedir. Bu yolculukta atılan tüm adımların analitik olması gerektiği anlaşılmaktadır (Erkul, 2010, s. 117).

Rekabetin üst seviyede olduğu durumlarda organizasyon tarafından stratejik planlama yapılmıyorsa, o organizasyonun büyüüp genişlemesi ve hatta uzun vadede hayata tutunabilmesinin oldukça zor olduğu bilinmektedir. Çünkü stratejik planlama kuruluşun misyon ve vizyonunu çizmekte ve hedefe ulaşmak adına kuruluşun iç ve dış çevresinin analizini yaparak stratejiler belirlemektedir. Bu stratejiler de organizasyona rekabette üstünlük sağlamaktadır (Gürer, 2006, s. 23).

Stratejik planlar, stratejik yönetim dahilinde olup bu yönetim şeklinin uygulandığı kuruluşlarda hazırlanmakta olup, bu planlar ışığında kuruluş hali hazırda bulunan problemler istikametinde ve dış çevre etmenlerine göre örgütün geleceğini planlamaktadır (Lamba, 2014, s. 84).

Stratejik yönetim, kuruluşların amaçlarına varabilmesi amacıyla nitelikli stratejiler üretmesini, bunların planlamasını, koordinasyonunu, hayata geçirilmesini ve kontrol altında tutulmasını ifade etmektedir (Çetin, 2007, s.14). Stratejik yönetimin, organizasyon stratejilerinin üretilmesi, uygulanması, takip edilmesi ve denetim altında tutulması ile ilgili olduğu bilinmektedir (Isaac ve Henry, 1999, s. 62).

Stratejik yönetimi, kuruluşların gelecekle ilgili amaç ve hedeflerine cevap vermesi ve anlaşılabilir bir sistem olarak kabul edilmesine yönelik olarak iktisadi birimlerin çıkarlarının bütün olarak ele alınması, orta ve alt kademe yöneticilerine yol gösterici olması, kaynak dağılımında ve karar almada ihtiyaç duyulan bilgilerin farklılığı olarak tanımlamak mümkün görünmektedir (Duman, 2016, s. 6).

Genel yönetim anlayışına dair özellikleri de içinde barındıran stratejik yönetim kavramının kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2007, s. 36):



1. Kuruluşun mevcut durumunu ve yeteneklerini gösteren bir analizin yapılması,
2. Kuruluşun paydaşlarının sisteme dahil edilerek dış çevre analizin gerçekleştirilmesi,
3. Paydaşların fikirleri ile kuruluş çalışanlarının fikirlerinin karşılaştırılması,
4. Kuruluşa ait hedeflere ulaşmada gerekli stratejilerin belirlenmesi,
5. Belirlenen stratejilerin uzun vade için geliştirilmesi,
6. Stratejik yönetim kapsamında çağa uygun olarak teknoloji, insan kaynağı gibi unsurların bütünleştirilmesi.

Stratejik planlama ve stratejik yönetimin asıl olarak en başta bir planlama süreci olduğu bilinmektedir. Stratejik planlama ve stratejik yönetimi diğer planlamalara göre farklı kılan unsur olarak stratejiye sahip olunması gösterilmektedir (Şentürk, 2005, s. 23).

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında farkları meydana çıkaracak farklı tanımlar yapılsa da sonuç olarak stratejik yönetimin stratejik planlama kavramından daha büyük olduğu görülmektedir. Nitekim stratejik planlama hayata geçirilirken belirlenen amaç ve hedeflere varmak için yönetilmesinin de gerektiği unutulmamalıdır. Başka bir ifadeyle stratejik planlama kuruluşa dış dinamiklerden kaynaklı rekabette üstünlükler sağlama, büyüme ve yayılmanın elde edilmesi gibi etmenlere dayanan yönetsel bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama, örgütün üst yönetimi tarafından uygulanan bir faaliyet olarak görülmektedir (Yolcu, 2018, s. 43; Şeker, 2013, s. 27). Tablo 2’de stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki farklar görülmektedir.

**Tablo 2:** Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki ilişki

<b>Stratejik Yönetim</b>	<b>Stratejik Planlama</b>
Yönetim ve uygulama işini birlikte yapar	Planlama işini yapar
Daha geniş kapsamlıdır	Daha dar kapsamlıdır
Değişim içinde bugünle ilgilenir	Gelecekle ilgilidir
Yönetim süreci içinde sonuca odaklanır	Yönetim süreçlerine bağlıdır çıktuları ifade eder

**Kaynak:** Narinoğlu, 2008, s. 205.

#### **1.5.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları**

Stratejik planlama devamlılık gerektiren ve geleceğin belirlenmesi için gerekli olan bir yönetim çeşidi olarak bilinmektedir. Stratejik planlama aslında gelecek için

yapılmakta ve değişen şartlara göre sürekli yenilenerek değişim göstermektedir. Bu nedenle stratejik planlama ile meydana getirilen kurallar değişmez özellikte kurallardan oluşmamaktadır. Stratejik planlama bu açıdan faaliyet planları ile karıştırmamalıdır. Stratejik planlar faaliyet planlarına göre çok daha geniş kapsamdan ve zamandan oluşmaktadır (Çoban, 1997, s. 94).

Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran bir özellikte kapsadığı zaman bakımından karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama genellikle diğer planlamalara nazaran daha geniş bir zamanı kapsamaktadır. Stratejik planlamada ayrıntılı maddeler yer almazken, kuruluşun stratejisi ile alakalı durumlar planlamada bulunmaktadır (Aykaç, 1999, s. 75).

Stratejik planlar, genel amaçlara ulaşabilmek adına kuruluşun faaliyet sahalarını ve pazarlarının sınırlarını çizmek ve kuruluşun sermayesini bu faaliyet kanallarına tahsis etmek ile ilgilenmektedir. Stratejik planlar kuruluşun üst yöneticileri tarafından uzun vadeli eylemler için hazırlanmaktadır. Stratejik plan dışında kalan diğer planlar ise stratejik planın başarı ile hayata geçirilebilmesi adına hazırlanmaktadır (Eren, 1998, s. 122).

Stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran 4 ana özellik bulunmaktadır ve bunları Şu Şekilde sıralamak mümkün görünmektedir:

1. Zaman, stratejik planlama diğer planlamalara nazaran oldukça geniş bir zaman dilimini ifade etmektedir.
2. Verilerin yapısı, stratejik planlamalar kuruluşun tümü ile alakalı bulunmaktadır. Diğer planlamalar ise kuruluşun bir veya birkaç departmanı ile alakalı bulunmaktadır.
3. Verilerin sayısı, stratejik planlama kuruluşun tümü ile alakalıyken diğer planlamalar ise bir veya birkaç departman ile ilişkilidir. Bu sebepten dolayı stratejik planlamalar diğer planlamalara göre daha çok veri sayısını barındırmaktadır.
4. Kuruluş düzeyi, stratejik planlamaların çıktısı odaklıdır ve diğer planlamalar için yol gösterici nitelikte ve kuruluşun geleceği ile alakalı olduklarından üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır.

Stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran özellikler literatürde genel olarak 4 başlık altında sayılmakla birlikte stratejik planlamanın uzun süreli bir plan çeşidi

olmasından kaynaklı olarak da diğer planlardan ayrıldığı bilinmektedir. Fakat uzun vadeli her planlamanın da stratejik plan olarak kabul edilmemesi gerekmektedir. Stratejik planlamanın daha çok kuruluşun tanımlanması ve sorunları çözümlenmesine yönelik olduğu bilinmektedir. Ayrıca stratejik planlamada kuruluşun iç ve dış çevresinin analizine daha fazla önem verdiği görülmektedir. Başarı vizyonunun ortaya konulması stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran diğer bir özellik olarak kabul edilmektedir (Şeker, 2013: 41). Tablo 3’de stratejik plan ve diğer planlar arasındaki farklar görülmektedir.

**Tablo 3:**Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları

Stratejik Planlama	Diğer Planlama Türleri
Özel amaçlar ve hedeflere yönelik hazırlanmaktadır	Konuların tanımı ve çözümüne yönelik hazırlanmaktadır
Kuruluşun gelişimi ve değişimini benimsemektedir	Kuruluş vizyonuna önem vermektedir
Hedeflenen gelecek bulunmakta ve faaliyetler buna göre ayarlanmaktadır	Muhtemel bir geleceği dikkate almaktadır
Kurallara önem vermektedir	Göreve önem vermektedir
Esnek değildir	Esnektir
Kendi içinde sorun çözmeye çalışmaktadır	Kuruluş içinde bulunan soruna önem vermektedir
Emredici, yönlendirici ve teşvik edici özellikler taşımaktadır	Rakamsal, kurumsal ve hedef belirlemeye yönelik özellikler taşımaktadır
Yol ve yön çizmektedir	Ayrıntılı olmasına ek olarak sonuca yönelik çalışmaktadır

**Kaynak:** Narinoğlu, 2008, s. 207.

### 1.5.5. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama sayesinde kuruluşlar çeşitli avantajlar kazanmaktadır. Bu kapsamda kuruluş çevreye uyum sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle kuruluş çevresinde meydana gelen değişimlere hızla adapte olmaktadır. Ayrıca stratejik planlama ile birlikte kuruluş teknolojik ve bilimsel gelişmeleri takip etme imkanına kavuşmaktadır. Böylece kuruluş özellikle bilgi teknolojisi ve muhabere alanında meydana gelen hızlı değişimleri yakalayabilmektedir. Dahası kuruluşu sistematik düşünce yapısı yerleşmektedir. Daha açık bir ifadeyle gelişigüzel alınan kararların kuruluşu zor duruma düşüreceği

düşünülmektedir. Ancak stratejik planlama sayesinde sistematik düşünce ortaya çıkabilmekte ve kuruluşun amaç ve faaliyetleri kolaylıkla gerçekleştirebilmektedir (Duman, 2016, s. 17).

Stratejik planlamanın faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün görünmektedir:

1. Geleceği etkilemek mümkün olabilmekte ve geleceğe rota çizilebilmektedir (Bircan, 2002, s. 13).
2. Stratejik planlamanın kuruluşlara katacağı en büyük katkılardan birisi, kuruluşlara stratejik düşünebilme ve stratejik eylemde bulunabilme yetisi kazandırmaktır (Yıldırım, 2019, s. 18).
3. Stratejik planlama, kuruluş çalışanlarının verimlilik düzeyini arttırmakta ve sorumluluk bilinci yüklemektedir (Narinoğlu, 2009, s. 218).
4. Stratejik planlama dikkatini kuruluşun karşı karşıya olduğu önemli konular ve problemler üzerine yönelmekte ve kilit karar mekanizmalarının bu hususlarda ne yapmaları gerektiği konusuna yol gösterici olmaktadır (Yılmaz, 2005, s. 74).

Görüldüğü gibi stratejik planlamanın yararları konusunda farklı düşünürler tarafından çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Konu hakkında Bryson'a göre stratejik planlamanın yararlarını ise şu şekilde sıralamak mümkün görünmektedir:

1. Stratejik Düşünce ve Davranışı Artırmak: Stratejik planın belki de en açık yararı, stratejik düşünce ve davranışı artırmasıdır. Bu da sırasıyla hareket için örgütsel önceliklerin kurulmasını ve kuruluşun gelecekteki yönetiminin açıklanmasını; örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, çeşitli aktörlerin ilgilerini ve kuruluşun iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlamaktadır (Bryson, 1995, s. 7).
2. Kurumsal Gelişmiş Kararlar Almak: Stratejik planlama gelişmiş kararlar alınmasını sağlamaktadır. Stratejik planlama, kuruluş için önemli konular üzerine odaklanmakta ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapması gerektiğiyle ilgili karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Stratejik planlar, kuruluşun formülasyonuna ve stratejik amaçlarla iletişimine, gelecek sonuçların ışığı altında bugünkü kararların alınmasına, karar alma için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardım etmektedir. Daha sonra kuruluş işlevleriyle bunların seviyeleri arasındaki sonuç kararlarını düzenlemektedir.

Stratejik planlama, kuruluşun kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olmaktadır (Bryson, 1995, s. 7).

3. Çalışanların Sorumluluk ve Performanslarını Artırmak: Stratejik planlama, örgütsel sorumluluğu da arttırmakta ve performansı geliştirmektedir. Stratejik planlama ile kuruluşlar iç ve dış baskılar sonucu oluşan talepleri akıllıca cevaplamakta ve önemli örgütsel konuları izah etmek için cesaretlendirilmektedirler (Bryson, 1995, s. 7).
4. Çalışanların Gelişimine Katkıda Bulunmak: Stratejik planlamanın diğer planlamalarda bulunmayan bir yararı da kuruluş çalışanlarına doğrudan yarar sağlaması olarak gösterilmektedir. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar görevlerini daha iyi yerine getirmekte ve takım çalışması kuruluş çalışanları arasında kuvvetlenmektedir (Bryson, 1995, s. 7).

Stratejik planlamanın yararları incelendiğinde kuruluş amaçlarına yönelik olarak alınan kararları ve bu kararların hayata geçirilmesini kapsamakta olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlama kuruluşların sahip olması gereken yönetim süreci olarak düşünülmektedir (Dağ, 2009, s. 16).

#### **1.5.6. Stratejik Planlamanın Sakıncaları**

Stratejik planlamanın faydalarının görülmesi her durumda mümkün olmamaktadır. Böylesi durumun stratejik planlamanın sakıncaları olarak adlandırılmasının doğru olduğu düşünülmektedir. Nitekim stratejik planlama için harcanan zamanın da maliyet olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla istenilene ulaşılamayan stratejik planlama kuruluşu zaman maliyeti olarak geri dönmektedir.

Stratejik planın uygulandığı kuruluşlarda ilk uygulamalarda başarılı olunacağıın garantisi bulunmamaktadır. Stratejik planlama bütün olarak ele alındığında işlemler, kararlar ve araçlardan oluştuğu görülmektedir. Üst yöneticiler ve planlamacıların planın nasıl hayata geçirileceği hususunda dikkatli davranmaları gerekmektedir. Aksi takdirde planın başarılı olamama ihtimali ortaya çıkmaktadır (Dölkeleş, 2019, s. 79). Başka bir ifadeyle stratejik planlamanın yararları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Stratejik planlamanın sakıncaları şu şekilde sıralanabilir (Çetin, 2007, s. 19):

1. Stratejik planlar sadece tepe yönetiminin kişisel yorumlarıyla oluşturulursa başarı şansı azalmaktadır.
2. Belirlenen amaçlar, uzun dönemli planlarla uyumsuzsa stratejik planlamadan umulan başarı elde edilemeyebilir.
3. Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartlar ortaya koyamayabilir. Böyle bir durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamamaktadır.
4. Stratejik planlamanın kuruluşa sağlayacağı yararlar kabul ettirilemezse, kuruluşa çalışanlar arasında planlamaya ilişkin olumlu bir iklim oluşturulamayabilir.
5. Stratejik planlamanın yönetim sürecinden bağımsız olarak algılanması durumunda, idarenin koordinasyonunda sorunlar ortaya çıkabilmektedir.
6. Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle uğraşılması, kuruluşa esnekliğin kaybolmasına sebep olabilmektedir.

Özetlemek gerekirse; stratejik planlamanın sakıncaları stratejik planlamayı başarısızlığa sürükleyen etkenlerden kaynaklanmaktadır. Yukarıdan aşağıya dikey yönetim tarzı, belirsiz stratejiler, yönetim kademesinin etkin olamaması, dikey iletişimin yetersiz kalması, kuruluşun koordinasyonunda bulunan zayıflıklar ve liderlik yeteneklerinin yetersizliği başarısızlığa yol açmaktadır (Eryiğit, 2012, s. 21).

## İKİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlamanın oluşturulmasında belirli süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Stratejik planlama ile ekonomik birimlerin beklentilerinin karşılanması hedeflenmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama ile kuruluş kendini sürekli geliştirme, çalışanlarını yetkilendirme ve disiplini kapsayan yönetim sistemi olarak görülmektedir. Ancak ilgili yönetim sisteminin stratejik plan oluşturmasının kolay olmadığı da bilinmektedir (Kahraman, 2011, s. 40).

Stratejik planlama süreci en temel anlamda strateji belirleme ve stratejik planlama, stratejileri uygulama ve uygulanan noktaların izlendiği ve denetiminin yapıldığı aşamalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008, s. 127). Stratejik planlama sürecinin başarılı olması için yapılacak hazırlığın da planlanması gerekmektedir. Sonrasında belirlenen strateji doğrultusunda kuruluşun mevcut durumu analiz edilmelidir. Stratejik amaç ve hedeflerin ortaya konulması sürecin sonraki aşamasını oluşturmaktadır. Son olarak ise gerçekleştirilen uygulamaların izlenmesi ve denetlenmesi yer almaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde stratejik planlama süreci açıklanacaktır. İlk olarak stratejik planlamanın hazırlık süreci ele alınacaktır. Hazırlık sürecini oluşturan planın sahiplenilmesi, organizasyonun meydana getirilmesi ve hazırlık programının oluşturulması bu kapsamda açıklanacaktır. Sonrasında stratejik planlamada durum analizi yer alacaktır. Durum analizi çerçevesinde tarihi gelişim, mevzuat analizi, faaliyet alanlarının belirlenmesi, paydaş analizi, iç çevre analizi ve dış çevre analizi incelenecektir. Misyon ve vizyonun açıklanacağı stratejik planlamada geleceğe bakışın ardından stratejik planlamada denetim ve maliyetlendirme konuları da bu bölümde ele alınacaktır.

### 2.1. Stratejik Planlamada Hazırlık Süreci

Stratejik planlamanın hazırlık sürecinde kuruluş içinde ve dışında birçok unsur görev almaktadır. Bu yönüyle stratejik planlama farklı görev ve donanımlara sahip kuruluş, oda, sivil toplum kuruluşu gibi yapıları da bir araya getirmektedir. Dolayısıyla kuruluş bünyesinde sahiplenilmesi gereken, katılımcı süreç içeren ve zaman alıcı bir faaliyet olduğu bilinmektedir. Stratejik planlamanın hazırlık sürecinin istenilen haliyle gerçekleştirilmesi, amaçlanan başarıda büyük rol almaktadır (Acat, 2009, s. 41).

Hazırlık süreci stratejik planlama sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu aşamada organizasyon bünyesinde bulunan bazı birimlerin stratejik planlama sürecini başlatması istenmektedir. Stratejik planlama sürecinin işleminde birçok kişi bir araya getirilmektedir. Bu geniş yelpazede farklı donanımlara sahip kişiler farklı görevleri üstlenmekte ve plan öncesi hazırlıkların istenilen düzeyde yapılması için çabalamaktadır. Karar alıcı birimler ve kişilerin kim olacağı, hangi kişi ve birimlerin stratejik plana dahil edilip edilmeyeceği ise bu aşamada belirlenmesi gereken unsur olarak görülmektedir (Arıkan, 2016: 24; Kutlucan, 2009, s. 66).

Oluşturulan hazırlık programında tercih edilen stratejinin organizasyonun misyonu, ilke ve değerleri, kaynakları ve dış çevresinin durumu da göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat uygulanacak stratejinin iddialı olması önerilmektedir. Çünkü organizasyonun değişen çağa uyum sağlaması, değişimi yakalaması ve başarı sağlaması böylelikle mümkün olabilmektedir (Gürer, 2006, s. 100).

Misyon, bir organizasyonun varoluş nedenini ve sürdürülebilirliğini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özellikler olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonun ilke ve değerleri güvenli bir şekilde ilerlemesini sağlamak için çalışanları tarafından ortaya koyulan tepkileri belirleyen organizasyonun sahip olduğu özellikler bütünü olarak bilinmektedir. Organizasyonun kaynakları ile güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve olası tehditlerin<sup>1</sup> dikkate alınması gerektiği anlatılmaktadır. Dış çevre durumu incelenirken organizasyonun devam ettirilmesi ve gelişiminin sürdürülmesi amacıyla oluşabilecek tehditlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 100).

Hazırlık aşaması istenilen düzeyde gerçekleştiğinde stratejik planın başarı şansı artmaktadır. Stratejik planlamanın hazırlık aşamasının üç adımdan oluştuğu bilinmektedir (Kurt, 2017, s. 90):

1. Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması,
2. Organizasyonun meydana getirilmesi,
3. Hazırlık programının oluşturulması.

---

<sup>1</sup> Bu kavramlar SWOT olarak kısaltılmaktadır, güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407).



### 2.1.1. Planlama Çalışmalarının Sahiplenilmesinin Sağlanması

Planın sahiplenilmesinde kuruluşun tüm çalışanlarının katılımı gerekmektedir. Ancak bu şekilde stratejik planı başarıya ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda stratejik planın belli bir kişinin veya birimin sorumluluğunda olmadığına bilinmesi gerekmektedir. Ancak tüm çalışanlar tarafından sahiplenilen planın yönetimi ve yönlendirilmesi kuruluş yönetiminin sorumluluğunda yer almaktadır. Bu nedenle üst yöneticinin yönlendirmesi stratejik planlamanın olmazsa olmazı olarak görülmektedir.<sup>2</sup>

### 2.1.2. Organizasyonun Meydana Getirilmesi

Katılımcı bir planlama yaklaşımına sahip olan stratejik planlama sürecinde kuruluşta yer alan üst yöneticiden itibaren her düzeydeki çalışanın katılımı gerekmektedir. Bu aşamada ayrıca temel aktörelere ve üstlenilecek fonksiyonların da paylaşımı yapılmaktadır.<sup>3</sup>

### 2.1.3. Hazırlık Programının Oluşturulması

Stratejik planlamanın verimli çalışması yapılan planlamalara bağlı olmaktadır. Bu noktada yapılacak planlamaların planlanması ise önem arz etmektedir. Bu kapsamda ilgili birimler planlamanın gerektirdiği gereksinimlere yönelik bir hazırlık programı ortaya çıkarmaktadır. Yaratılan hazırlık programı şu noktalara dikkat edilerek oluşturulmaktadır;<sup>4</sup>

1. Stratejik planlamanın aşamaları ve ilgili birimlerin oluşturulması,
2. Zaman çizelgesinin oluşturulması,

---

<sup>2</sup> Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm", [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

<sup>3</sup> Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm", [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

<sup>4</sup> Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm", [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

3. İlgili birimlerin ihtiyaç duyduğu çerçevede eğitim verilmesi.

## **2.2.Stratejik Planlamada Durum Analizi**

Hazırlık aşaması tamamlanan stratejik planlamanın işleyişi durum analizi ile devam etmektedir. Durum analizi ile ilgili kurum neredeyiz sorusunun cevabını bulmaktadır. Ayrıca gelecek amaçları, hedefleri ve stratejilerinin ortaya koyulacağı durumun tespitinin yapılması da mümkün olmaktadır. Gelecek aşamalarda başarılı sonuçların elde edilmesinin temellerinin de durum analizine dayandığı bilinmektedir (Özberk, 2007, s. 46).

Durum analizinin amacını kuruluşun mevcut durumunun anlaşılması oluşturmaktadır. Böylece kuruluş ile çevresinin etkileşimi analiz edilmekte ve kuruluşun amaçlarının sıralanması için kaynak bulma işlemleri uygulanmaktadır. Ayrıca durum analizi kuruluşun gelecek için hedeflerini belirlemesi ve yönetim tarzının ne olması gerektiğini de belirlemek amacını taşımaktadır (Turan, 2011, s.33).

Durum analizinde temel alınan değerlendirmeler şu şekildedir (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 75):

1. Tarihi gelişim,
2. SWOT Analizi
3. Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
4. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
5. Paydaş analizi,
6. İç çevre analizi,
7. Dış çevre analizi.

### **2.2.1.Tarihi Gelişim**

Kuruluşun hangi dönem ve hangi ihtiyaçların giderilmesi amacıyla kurulduğu ortaya koyulmaktadır. Tarihi gelişim kapsamında kurumun yapısı, kültürü, kurumu etkileyen değişimler, misyon ve vizyonun ileriye yönelik tutumunu nasıl etkilediği değerlendirilmektedir.<sup>5</sup> Ayrıca kuruluşun geçirmiş olduğu kritik aşamalar, önemli

---

<sup>5</sup>Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm",

yapısal dönüşümler analitik bakış açısı çerçevesinde ele alınmaktadır. Tarihsel gelişim aşamasında sadece kuruluşun kendisinin değil aynı zamanda kuruluşun bulunduğu yerleşim yerinin tarihinin de analize dahil edilmesi gerekmektedir (Şeker, 2013, s. 72).

Kuruluşların hedefledikleri mal ve hizmet üretimlerine göre var oluş nedenlerinin de farklılaştığı görülmektedir. Bu kapsamda kuruluşun var olduğu çevrenin koşullarında da farklılıklar yer almaktadır. Buna bağlı olarak kuruluşun faaliyet gösterdiği alan da farklılaşmaktadır. Dolayısıyla kuruluşların yer aldıkları yerin kültüründen etkilenmekte ve çevre ile iletişim halinde olmaktadır (Tekin, 2018: 46).

Tarihsel perspektiften bakılarak kuruluşun geçmişi olduğu kadar bugünü ve geleceğinin değerlendirilmesi de sağlanmaktadır. Böylece kuruluşun geçmişte gerçekleştirdiği faaliyetler izlenebilmektedir. Bunun sonucunda ise kuruluşun başarı yeteneğini geliştiren iç ve dış sorunlarla da tanışılmaktadır. Kuruluşun tarihsel gelişimine hâkim olduğunda kuruluşun sağlıklı ve güvenilir kararlar almasının önu açılmış olmaktadır (Kurt, 2017, s. 125).

### **2.2.2.SWOT Analizi**

SWOT kuruluşun Güçlü yönleri, Zayıf yönleri, Fırsatları ve Tehditlerini analiz etmekte ve bu kavramların İngilizce karşılıklarının baş harflerinin kısaltmasından oluşmaktadır. SWOT analizi, kuruluşa ait güçlü ve zayıf yönleri, büyüme ve gelişme fırsatlarını ve dış çevreye ait tehditleri incelemektedir (Yolcu, 2018, s. 50):

1. Güçlü Yönler: Kuruluşun rakiplerinin karşısındaki avantajlarını ortaya çıkarmasında kullanılmaktadır. Keşfedilen avantajlar kuruluşun faaliyetlerini ve stratejik planlanmanın merkezinde hizmet vermektedir.
2. Zayıf Yönler: Kuruluşun zayıf noktalarının belirlenerek stratejik planlama esnasında sorunlara yönelik etkili çözümler bulunmasında etkili olmaktadır.
3. Fırsatlar: Kuruluşun gelişmesinde rol alacak stratejilerin hazırlanmasında önemli bir unsur oluşturmaktadır. Kuruluşun sahip olduğu fırsatlar göz önünde bulundurularak başarılı stratejik plan hazırlanması sağlanmaktadır.

---

[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

4. Tehditler: Kuruluşun dış çevreden kaynaklanan tehditlere karşı kendisini korumasında tehditlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Böylece kuruluşun gelişiminde elde edilecek başarıyı engelleyebilecek unsurların belirlenmesi imkânına kavuşulmaktadır.

SWOT analizi, strateji hazırlanırken kuruluşun iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak incelenmesi ve değişen şartlara göre kuruluşun da değişim göstermesini sağlamaktadır. SWOT analizi ile kuruluşun bugünkü durumu ele alınmaktadır. İç çevre analizi ile kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulurken dış çevre analiziyle ise kuruluşa yönelik fırsat ve tehditler ortaya koyulmaktadır. Bunlara ek olarak SWOT analizi kuruluşun gelecekteki durumunu tespit ederek buna yönelik tahminler sunmaya da çalışmaktadır (Balcıoğlu, 2012, s. 24).

Kuruluşlar mevcut durumlarını ortaya koyduktan sonra geleceğe yönelik amaç, hedef ve strateji geliştirmektedir. Bu kapsamda kuruluşlar gelecekle ilgili planlarını yaparken ilk olarak elinde bulunan kaynakları, yetersizlikleri ve iradesi dışında gelişen ve faaliyetlerini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen durumları belirlemelidir. Bu bakımdan SWOT analizinin sadece mevcut durum analizi değil aynı zamanda gelecek durum analizi olarak adlandırılması da gerekmektedir (Muslu, 2014, s. 40).

Gerek bugüne gerek geleceğe yönelik hazırlanacak stratejik planlamaya yol gösterici olarak görülen SWOT analizi ile kuruluşun kendini içinde bulacağı kriz ortamının etkileri de en aza indirilebilmektedir. Bunun için ise iyi bir kriz yönetimi gerekmektedir. Kriz ortamında krize yönelik etkili önlemler almak, tehditleri en düşük zararlarla karşılamak ve bu durumları fırsata çevirmenin yolu etkin bir kriz yönetiminden geçmektedir. Kriz yönetimiyle kuruluşların krize karşı alması gereken önlemler ifade edilmektedir (Aktan, 1999, s. 2). SWOT analizi ile kriz oluşmadan gerekli önlemler alınabilmektedir.

### **2.2.3.Mevzuat Analizi**

Yasal yükümlülüklerin listesinin oluşturulması amacıyla kuruluşa yüklenen görev ve sorumluluklar ve kuruluşun faaliyet alanının sınırlarını çizen mevzuat incelenmektedir. Mevzuat analizinden elde edilen bulgular sonraki aşamalarda

kullanılmaktadır. Burada kuruluşun geleceğe bakışının ortaya konulması ve incelenmesi hedeflenmektedir.<sup>6</sup>

Mevzuat analizi ile kuruluşun etkinlik alanı düzenlenmektedir. Bu kapsamda yasal yükümlülükler ele alınarak güncel mevzuata yönelik durum tespiti yapılmaktadır. Bu aşamada su sorulara cevap bulunması gerekmektedir (Bahçacıoğlu, 2018, s. 40):

1. Kuruluşun teşkilat düzeni ile çalışma yöntemleri ve faaliyet süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler yer almaktadır?
2. Kuruluşun ürettiği mal ve hizmetler nelerdir ve kime yönelik olarak üretilmektedir?
3. Kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine yönelik olarak hangi hükümler yer almaktadır?
4. Kuruluşun diğer kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşlar ve özel sektör kuruluşlarına yönelik ilişkileri hangi düzenlemeleri sahiptir?
5. Kuruluşun faaliyetlerine yönelik olarak mevzuattan kaynaklı görev ve yetki çatışması yaşanmakta mıdır?
6. Mevzuatta bulunan yasal yükümlülükler uygulanmakta mıdır? Uygulanamıyorsa nedenleri nelerdir? Mevzuat değişikliği gerekmekte midir?
7. Kuruluşun faaliyet gösterdiği fakat mevzuatta bulunmayan alanlar bulunmakta mıdır? Varsa mevzuatta değiştirilmesi gereken alanlar var mıdır?

#### **2.2.4.Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi**

Mevzuat analiziyle belirlenen yasal yükümlülüklerin ardından kuruluşun ürettiği mal ve hizmetler ele alınmaktadır. Mevzuatta belirlenen yükümlülükler kapsamında kuruluşun ürettiği mal ve hizmetler belirlenmektedir. Sonrasında belirlenen mal ve hizmetlerin çeşitli faaliyet alanı çatısı altında toplandığı görülmektedir. Böylece kuruluşun faaliyet alanlarının belirlendiği bilinmektedir. Faaliyet alanlarının belirlenmesiyle birlikte kuruluşun sonraki aşamalarda izleyeceği yol çizilmiş

---

<sup>6</sup>Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm", [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

olmaktadır. Ayrıca kuruluş faaliyet alanları çerçevesinde çalışmalarını gerçekleştirme fırsatı yakalamaktadır (Ünlü, 2007, s. 20; Demir ve Yılmaz, 2010, s. 76).

Kuruluşun mal ve hizmet üretiminde faaliyet gösterdiği alanın belirlenmesin mevzuatta bulunan yükümlülüklerden hareket edildiği anlaşılmaktadır. Yani mevzuatın getirdiği yükümlülüklerin çıktılarında yola çıkılarak faaliyet alanları belirlemektedir. Belirlenen faaliyet alanlarının stratejik planlamanın sonraki aşamalarında dikkate alındığı bilinmektedir. Buna ek olarak paydaşların görüş ve önerilerini başvurulurken faaliyet alanlarının önemli olduğu da görülmektedir (Acat, 2009, s. 44). Ancak paydaşlarının görüşlerinin alınmasında önce stratejik planlama çerçevesinde paydaş analizinin yapılması gerekmektedir.

### **2.2.5. Paydaş Analizi**

Paydaşlık kavramı kuruluş ile toplum arasındaki etkileşimin anlaşılmasında ana noktayı ifade etmektedir. Kuruluş ve toplum arasındaki etkileşim çok sık olduğunda kuruluş ve onun sosyal çevresi arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Paydaş analizinin 1980'lerden itibaren yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Paydaşlar karşılık verme, müzakere etme ve kuruluşun stratejik olarak geleceğini şekillendirme gücünü taşıyan unsurlar olarak görülmektedir (Batı, 2006, s. 2-3).

Katılımcılığı sağlamanın yolu paydaş analizinden geçmektedir. Kuruluşun karşılıklı olarak iletişim içinde olduğu tarafların stratejik planla ilgili görüşlerinin göz önünde bulundurularak, kamu hizmetlerinin yararlanıcılarının talepleri kapsamında oluşturulması sayesinde stratejik plan paydaşlar tarafından benimsenmektedir. Böylece stratejik planın etkinliğinin arttığı görülmektedir.<sup>7</sup>

Paydaş analizi ile planlama sürecinin ilk aşamalarından başlanarak paydaşlarla verimli ilişkiler kurmak, paydaşların görüş ve isteklerinin tespit edilmesi, paydaşların kendi aralarında olan etkileşimlerinin tespiti, paydaşların kuruluşa yönelik fikirlerinin

---

<sup>7</sup>Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.1 Sürüm", [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (08.04.2022).

alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacaklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır (Yıldırım, 2009, s. 89).

Gerçekleştirilen paydaş analizi ile ulaşılmak istenilen amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Acat, 2009, s. 45):

1. Stratejik planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir ilişki oluşturularak paydaşların planlamaya katılımı ve katkısının sağlanması,
2. Paydaşların görüş ve isteklerinin belirlenmesi,
3. Kuruluşun gerçekleştirdiği çalışmaların etkin olarak sağlanmasına engel oluşturabilecek faktörlerin belirlenerek buna yönelik stratejilerin yaratılması,
4. Paydaşların sadece kuruluşla değil kendi aralarında bulunan ilişkilerin ve muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesi,
5. Paydaşların kuruluşa yönelik isteklerinin ele alınarak kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması,
6. Paydaşların hangi aşamada kuruluşa katkı sunacağı belirlenmesi,
7. Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin alınarak stratejik planlamanın paydaşlar tarafından sahiplenilmesinin sağlanması.

### **2.2.6.İç Çevre Analizi**

İç çevre analizi ile kuruluşa içerden bakılması hedeflenmektedir. Kullanılan kaynaklar, mevcut strateji dikkate alınarak o ana kadar geçen sürede gösterilen performans açısından irdelenmektedir (Söyler, 2007, s. 107).

Kuruluşun o anki durumunu ve geleceğini değiştirebilecek, nedenini iç kaynaklarının oluşturduğu ve kuruluşun üzerinde etkili olabildiği durumların ele alınarak güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi iç analiz olarak adlandırılmaktadır. İç analizin ilk adımını bilgi toplama oluşturmaktadır. Bilgi toplama kuruluşun emek gücü, finansmanı, teknik kapasitesi gibi kalemlerden oluşmaktadır. İkinci adımda elde edilen bilgilerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çeşitli göstergeler ve kuruluş fonksiyonları incelenmektedir. Bilançoların ele alınması ve üretim zinciri gibi fonksiyonlar önemli noktalar olarak görülmektedir (Çetin, 2007, s. 21).

İç analiz aşamasında kuruluş kendi yapısında geçmiş performansını değerlendirirken aynı zamanda kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini de ortaya koymaktadır. Amaçlanan temel nokta kuruluşun mevcut performansının dikkate alınarak sorunlarını ve potansiyelini saptamak olarak bilinmektedir. Kuruluşun hedeflediği yere ulaşmasında güçlü yönlerinin, kuruluşun alacağı tedbirlerin belirlenmesin zayıf yönlerin analiz edilmesi gerekmektedir (Canbay, 2008, s. 15).

Güçlü ve zayıf yönlerin analizi ile kuruluşlar rekabet açısından üstün olup olmadığı alanları tanımlamaktadır. Böylece mevcut ve gelecekteki faaliyetleri açısından uygulanacak stratejik kararların alınmasında önemli yer almaktadır. İç çevre analizinin uygulanmasında şu adımların izlenmesi önerilmektedir (Derelioğlu, 2014, s. 40):

1. İlk aşamada kuruluşun temel kaynaklarının, yeteneklerinin ve profilinin: finansal, fiziki, örgütsel, insan kaynakları ve teknolojik anlamda iletilmesi gerekmektedir.
2. Gerekli gelişimin sağlanmasının ardından faaliyet gösterilen alanda bulunan doğruların belirlenmesi gerekmektedir.
3. Sonrasında kuruluşun kaynaklarını faaliyet gösterdiği alanın doğrularıyla karşılaştırması gerekmektedir.
4. Son olarak kuruluşun gösterdiği faaliyet esnasında kuruluşa önemli avantaj sağlayacak kaynakların belirlenmesi önerilmektedir.

### **2.2.7.Dış Çevre Analizi**

Durum analizi gerçekleştirirken kuruluşlar sadece kendilerine dönük analizleri değil dış çevrelerinin de analizini gerçekleştirmektedir. Bunun nedeni her kuruluşun dahil olduğu sistemin başka sistemlerden oluşan bir yapının içinde yer alması olarak gösterilmektedir (Çetin, 2007, s. 21).

Dış çevrenin kuruluşun faaliyetlerini etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin uygulanan stratejileri nasıl etkileyeceğinin tahmini kuruluş tarafından gösterilecek karşı tepkiler açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda paydaşların ve dış çevrenin kuruluşun stratejilerine vereceği tepkiler hususunda dikkatli olmak gerekmektedir (Derelioğlu, 2014, s. 39).



Dış çevre analizi gerçekleştirilirken stratejik planlamanın şu hususlar ile arasındaki ilişkilere dikkat edilmelidir (Yalçınkaya, 2010, s. 59-61):

1. Politik eğilimler,
2. Sosyo-Kültürel eğilimler,
3. Ekonomik incelemeler,
4. Enflasyon,
5. Ekolojik dengenin bozulması.

Politik eğilimlerin dikkate alınmasıyla son dönemdeki temel eğilimler ve problemler arasında kuruluşu ilgilendiren durumların kuruluşu nasıl etkileyeceği göz önünde bulundurulmaktadır. İktisadi birimlerin davranışları sosyo-kültürel eğilimler tarafından şekillenmektedir. O halde değişen sosyo-kültürel eğilimlerin takip edilmesi hazırlanan planda kuruluşun nasıl etkileneceğinin tahmin edilmesinde önem arz etmektedir. Kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerin başarısı genel iktisadi dengeye ve enflasyona bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle bu konular stratejik planın oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususlardandır. İktisadi etkilerle de ilişkili olan ekolojik dengenin bozulmaması için gereken hassasiyet kuruluşların stratejik planlarında da yer almalıdır.

Kuruluşların yakın dış çevresini özellikle dikkate alması gerektiği bilinmektedir. Çünkü kuruluşların dış çevresinde potansiyel muhalefet, baskı ve çıkar grupları ve sivil toplum kuruluşları bulunmaktadır. Dolayısıyla dış çevrenin doğru analiz edilmesi neticesinde kuruluşların performans ve başarısının önemli derecede arttığı bilinmektedir (Yazır, 2015, s. 42).

### **2.3.Stratejik Planlamada Geleceğe Bakış**

Mal ve hizmet üretimine hazırlık süreci olarak kabul edilen stratejik planlamada geleceğe bakış aşamasında hangi ürünün kimler için ve ne zaman üretileneğinin kararı verilmektedir. Ayrıca stratejik planlamada geleceğe bakış aşamasında üretim maliyetinin ne olacağı da karara bağlanmaktadır. Kuruluşlar bu aşamada belirledikleri amaçlarına ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak ve zaman planlamasını gerçekleştirmektedir (Yazır, 2015, s. 43).

Stratejik planlamada geleceğe bakış ile kuruluşun geleceğe hazırlanması sağlayacak stratejiler tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Bu aşamada ilgili personelin çeşitli nitelikler taşıması istenmektedir. Nitekim stratejik planlama uzun vadeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla geleceği öngörme, kuruluş içi paydaşlara yönelik ortak vizyon oluşturma ve sürekli değişen çevreye yönelik entelektüel bakış geliştirebilme planlamanın bu aşamasında öne çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle bu aşamada iç ve dış çevre dikkatle izlenerek kuruluşun gelecekle ilgili yönünün doğru çizilmesi gerekmektedir (Durna ve Eren, 2002, s. 68).

Stratejik planlamada geleceğe bakış ile kuruluşun temel öngörülerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece kuruluş nereye gitmek istiyoruz sorusunun cevabını bulmaya çalışılmaktadır. Yani kuruluşun misyonu ve vizyonu bu aşamada belirlenmektedir (Hatipoğlu, 199, s. 25).

Stratejik planlama uygulamalarının genel kabul gören yaklaşımlarına göre misyon ve vizyon tanımlarının meydana getirilmesi stratejik planlamada geleceğe bakışın temelini oluşturmaktadır. Misyon, kuruluşun varoluş nedenini ifade ederken, vizyon ise kuruluşun gelecekte nerede olmayı arzuladığı ve ne kazanımları hedeflediği ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008, s. 126).

Stratejik planlamada geleceğe bakış oluşturulurken özellikle kuruluşun mevcut durumunun da iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Yani kuruluş öncelikle var oluş nedenini ortaya koymalı sonrasında gelecekle ilgili planlarını oluşturmalıdır. Bu kapsamda bu başlık altında misyon ve vizyon kavramları değerlendirilmektedir.

### **2.3.1.Misyon**

Özgörev olarak da adlandırılan misyon kuruluşun varoluşunun kaynağı ve kuruluş vizyonunun gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Misyonun içinde yer alması beklenen en önemli ifade “biz kimiz ve ne yapıyoruz” sorularının cevapları olarak görülmektedir. İyi bir misyon bu sorulara cevap vererek kuruluşu diğer kuruluşlardan farklılaştıran özellikleri meydana çıkarmalıdır. Ayrıca misyon kuruluşun tamamını kapsamakta ve bu nedenle her kuruluşun sadece bir misyona sahip olduğu bilinmektedir. Kuruluşlar misyon ile birlikte başarmak istedikleri kapsamlı rehberi oluşturmaktadır (Arabacı, 2007: 87-88). Daha açık bir ifadeyle misyon kuruluşun varoluş nedenini ortaya koymakta ve kuruluşun özel görevi olarak kabul

görmektedir. Bu kapsamda misyon kuruluşun tamamını kapsayan “paylaşılan değerler” ve “ortak inançlar” doğrultusunda yolunu bulmaktadır. Misyonun diğer bir işlevi ise kuruluşun diğer kuruluşlardan farklılaşmasını sağlamasında izlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008, s. 127).

Kuruluşların oluşturacakları misyonun etkin olması beklenmektedir. Ancak etkin bir misyon oluşturmanın zor olduğu bilinmektedir. Etkin misyonun taşınması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Ivancevich vd., 1990, s. 142-143):

1. Uygulanabilir olması
2. Motive edici olması
3. Kuruluşa ait olması

Oluşturulan misyonun kuruluşun ulaşabileceği şekilde gerçekçi olarak ortaya konulması gerekmektedir. Yani kuruluşu gerçekleştirilebilecek hayallerin peşinden götürmesi beklenmektedir. Etkin misyondan beklenen diğer husus ise çalışanlarına ve yöneticilerine yol gösterici olması olarak gösterilmektedir. Bunlara ek olarak misyonun etkin olması açısından yöneticilerine ve çalışanlarını yol gösterici olması gerekmektedir. Uygulanan hareket planlarının kuruluşu özel olarak hazırlanması önem arz etmektedir.

Kuruluşun faaliyetleri sonunda nereye gideceğinin net olarak görülmesi oluşturulan misyonla yakın ilişkiye sahip olmaktadır. Ancak varılacak noktanın net olarak görülmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu kapsamda kuruluşun temel oluşturması da gerekmektedir. Temelin oluşturulmasında ise strateji rol almaktadır. Stratejinin gerekliliği kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için kuruluşu yol çizmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca strateji sadece kuruluşun amaçlarına ulaşması için değil, aynı zamanda kuruluşun misyonuna da uyum içinde bulunmalıdır. Strateji ve misyonun ilişkisi buradan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle kuruluş misyonunu sağlayabilmek için iyi bir stratejiye sahip olmalıdır (Muslu, 2014, s. 158).

### **2.3.2.Vizyon**

Kuruluşun geleceğe yönelik faaliyet tahminlerini ortaya koyan ve fonksiyonelliğe sahip olmasına yardımcı olan tanıtım aracı vizyon olarak adlandırılmaktadır. Kuruluşun gelecekle ilgili olarak varmak istediği kimliği ve varılmanın arzu edildiği nokta vizyon olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan kuruluşun

vizyonunun ortaya çıkarılması k t kaynakların varlığında kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlere oluşacak talebin nasıl karşılanacağının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir ( nem, 2012, s. 39).

Stratejik planlamada geleceğe bakış ile ne olmak istiyoruz sorusunun cevabı aranmaktadır. Böylece kuruluşun gelecekte bulunmak istediği nokta somut olarak ortaya konulmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta kuruluşun gerçekçi, güvenilir ve çekici olarak vizyon bildiriminde bulunması gerektiğidir. Bunlara ek olarak başarılı bir vizyon oluşumunda temel ideoloji ve  ng r lm ş gelecek kavramlarının düzgün belirlenmesi gerekmektedir. Temel ideoloji, kuruluşun hazırladığı planın yapısını, karakterini, amaç ve hedeflerini içerirken,  ng r lm ş gelecek kavramı ile kuruluşun o anki canlı yapıları ve gelecekle ilgili umut ve isteklerini kapsamaktadır (Yıldırım, 2019, s. 66-67).

İlham verici, esnek, kolay anlaşılabilir ve somut nitelikler barındıran vizyon   temel unsuru içermektedir (Narinoğlu, 2006, s. 56):

1. Yönetim felsefesi,
2. İmaj,
3. Gelecek tahmini.

Üç temel unsur dikkate alınarak oluşturulan vizyon kuruluşun konulan hedeflere gelecekte nasıl ulaşılabileceğini ve bu uğurda nelerin amaçlanması gerektiğini içermektedir. Başka bir ifadeyle vizyon, gelecekteki bulunulmak istenilen yerin tahmininin yapılması değil, gelecekte bulunulmak istenilen yerin anlaşılır Şekilde ortaya konulmasını ifade etmektedir (Öztemel, 2004, s. 53).

Kuruluşun geçmişteki tecrübe ve birikimlerini kuruluşun çalışanlarının emeğiyle harmanlayarak kuruluşun geleceğini vizyon hazırlamaktadır. Bu nedenle vizyonun esnek ve sürdürülebilir olması beklenmektedir. Ayrıca kuruluş vizyonu oluşturulurken çalışanlarına ek olarak paydaşlarının da taleplerinin karşılanması hedeflenmelidir. Böylece kuruluşun çalışanları ve paydaşları güçlü vizyon etrafında birleşerek kuruluşa olan bağlılıklarını göstermekte ve mal ve hizmet üretiminde olumlu yansımalar oluşmaktadır. Ayrıca oluşan aidiyet duygusu ile çalışanların tatmin duyguları yükselmekte ve performansın olumlu etkilenmesine destek olmaktadır (Yazır, 2015, s. 8-9).

## 2.4. Stratejik Planlamada Denetim

Çağdaş toplumlarda hızlı değişimin yaşandığı bilinmektedir. Böyle durumda içinde bulunulan çevrenin değişimi neticesinde olaylar planlandığı şekilde ilerlemeyebilmektedir. O halde stratejik plan başarıyla hazırlansa dahi uygulama sırasında planın karşısına birtakım engeller çıkabilmektedir. Stratejik planın başarısını engelleyecek durumlar ortaya çıktığında planda güncellemelerin yapılması da kaçınılmaz olmaktadır. Ancak gereken güncellemelerin yapılması için planın kesintisiz olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi önerilmektedir (Yıldırım, 2019, s. 87).

Stratejik plan faaliyete konduktan sonra kuruluşların stratejik planı gözden uzak tutmaması önerilmektedir. Başka bir ifadeyle kuruluşların faaliyete koydukları stratejik planları sonraki planlama dönemine kadar unutmaması gerekmektedir. Çünkü stratejik planın faaliyet dönemi boyunca gözden geçirilmesi gerekmektedir. Böylece kuruluşlar yaptıkları denetim neticesinde stratejik planı daha etkin olarak ilerletmektedir (Yolcu, 2018, s. 65).

Oluşturulan plan ne kadar iyi olsa da faaliyet sırasında bazı destekleyicilere gereksinim duymaktadır. Denetim de stratejik plana gerekli desteği sağlayan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürekli izlenen planın belirli aralıklarla denetime tabi tutulması sayesinde bulunan sorunların gereken zamanda çözülmesi imkanına sahip olunmaktadır (Dağ, 2009, s. 81).

Stratejik planlama sürecinin önemli aşamalarından olan denetim gerek yönetim işlevi olarak gerek paydaşların katılımıyla birlikte planın izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki denetim aşamasının etkinliği diğer aşamaların başarısıyla yakın bir ilişkiye sahip bulunmaktadır. Denetimin asli amacı olarak üstlenilen görevlerin istenildiği gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin takip edilmesinin yanı sıra beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının da izlenmesi gösterilmektedir. Kısacası denetim, gerçekleştirilen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gözlükaya, 2007, s. 68-69).

Planın denetiminde izleme işlemi büyük yer tutmaktadır. Çünkü ortaya koyulan performansın verileri belirli aralıklarla düzenlenmeli ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Böylece derlenen veriler vasıtasıyla planın gözden geçirilmesi mümkün olmaktadır.

Bunun sonucunda ise amaçlanan ve varılan sonuçların mukayese edilmesi sağlanmaktadır (Dağ, 2009, s. 81).

Denetimin başarıya ulaşmasının temel noktasını hazırlanan raporlar oluşturmaktadır. Denetim süreci üst yöneticinin, hedef ve performans takibi harcama yetkilisinin sorumluluğu altındayken denetimin sonuçlarının hazırlanması strateji geliştirme biriminin sorumluluğunda bulunmaktadır. Hazırlanan raporun taşınması gereken özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır (İşbilen, 2018, s. 39):

1. Ulaşılmak istenilen paydaşların kolaylıkla anlayabilmesi,
2. Verilerin istenilen düzeyde ve miktarda olması,
3. Rapora dahil edilen bilgilerin karar alma sürecini içermesi,
4. Raporda bulunan tabloların karşılaştırma yapılmaya uygun olması,
5. Raporun gereken zamanda hazırlanması.

Hazırlanan raporun kolaylıkla anlaşılması açıklık olarak ifade edilmekte ve paydaşların stratejik plana dahil olmasında önem arz etmektedir. Hazırlanan raporun kapsamlı olarak hazırlanması açıklığını da desteklemektedir. Raporda yer alan bilgilerinin açık olması kadar kuruluşun faaliyetleriyle de ilgili olması gerekmektedir. Bu nedenle rapora dahil olan bilgilerin karar alma sürecini içermesi beklenmektedir. İlgili tabloların karşılaştırılması stratejik planın tutarlılığını sağlamlaştırmaktadır. Son olarak denetimin başarısının desteklenmesi için raporun zamanında sunulması gerekmektedir.

Sunulan raporla birlikte stratejik plan gözden geçirilmektedir. Bu noktada hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Burada başarılı bir raporun oluşmasında stratejik planın faaliyete konulmadan önce ulaşılmak istenilen hedeflerin nesnel ve ölçülebilir değişkenler olarak belirlenmesi önem arz etmektedir. Böylece kuruluşun kurumsal olarak öğrenmesi sağlanmakta ve faaliyetleri kesintisiz şekilde iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Buradan hareketle stratejik planlamada denetimin önemi anlaşılmaktadır. Aksi takdirde stratejik planın hesap verme sorumluluğu kapsamında değerlendirilmesi güçleşmektedir (Kurt, 2017, s. 104).

## 2.5. Stratejik Planlamada Maliyetlendirme

Stratejik planlamada maliyetlendirmeyle, belirlenen politikaların ve bunların ortaya çıkardığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin hesaplanmasıyla politika seçimlerinin ve karar alma mekanizmasının akılcı şekilde yapılması hedeflenmektedir. Bu aşamada kuruluşların stratejik planları ile bütçeleri arasındaki köprünün sağlanması ve harcamaların sıralanmasının yapıldığı bilinmektedir. Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler kapsamında uygulanacak olan faaliyet ve projeler ile bunlara yönelik kaynak ihtiyacının bu aşamada belirlendiği görülmektedir. Herhangi hedefe veya amaca hizmet etmeyen faaliyet veya projelerin uygulamaya konulmaması maliyetlendirme sayesinde mümkün olmaktadır (Şeker, 2013, s. 92).

Maliyetlendirme ile uygulanacak faaliyetlere, plan ve programlar kapsamında mevcut fiziki, beşeri, teknolojik ve finansal kaynakların tahsis edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda bütçe oluşturularak alt kalemlerle detaylandırılması gerekmektedir. Özellikle mal ve hizmet alımları, personel giderleri gibi alt kalemlerin dikkatle hazırlanması önem arz etmektedir. Gözden kaçırılmaması gereken noktayı kaynakların nerede, nasıl ve ne zaman kullanılmasının saptanması oluşturmaktadır (Söyler, 2007, s. 109).

Kuruluş stratejik planlamanın maliyetlendirme aşamasında bütçesini etkin oluşturmalıdır. Çünkü paydaşlar ve çıkar gruplarının istekleri doğrultusunda kuruluşun amaç ve hedefleri şekillenmekte ve buna göre kaynak tahsisi gerçekleştirilmektedir. Ancak her bölgenin ve o çevrede yaşayan paydaşların beklentileri farklılaşabilmektedir. Bu nedenle kuruluşun çevresi ve paydaşlarıyla beraber hazırladıkları tercih sıralaması farklılıklar içermektedir. Tercih farklılığı bulunan paydaşların kaynak tahsisinde farklılıkların bulunması kaçınılmaz durum olarak görülmektedir. Ancak kamuda bütçelerin kendilerine has fonksiyon ve ilkeleri bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bütçelerden harcama yapılabilmesi için belirli yasalar ve kurallar bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlamada amaç ve hedeflerin belirlenmesi yeterli olmamakta bu amaçlara ulaşmada gerekli kaynakların tahsis edilmesi de gerekmektedir (Yazır, 2015, s. 46). Kaynak tahsisinin yapılmasında ise bütçeleme sürecinin rol aldığı bilinmektedir.

Maliyetlendirme aşamasında hazırlanan bütçede stratejik önceliklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Stratejik planlamada yer alan alt kalemlerden hangilerinin ne ölçüde öncelik sahibi olacağı bu aşamada yer almaktadır. Ayrıca

önceliklerin seçimi kuruluşun sahip olduğu vizyonun yol haritasını da çizmektedir. Bu nedenle mevcut alternatifler arasında en iyisinin belirlenmesi değil stratejik önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Kurt, 2017, s. 100).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İL ÖZEL İDARELERİ VE STRATEJİK PLANLAMA

Çalışmanın bu bölümünde yerel yönetimler Türkiye özelinde incelenecektir. Bu kapsamda Türkiye’de yerel yönetimlerin tarihi, önemi ve özellikleri ele alınacaktır. Ayrıca ülkemizde il özel idareleri açısından stratejik planlamaya olan ihtiyaç, stratejik planlamanın hukuki dayanağı gibi hususlar açıklanacaktır.

### 3.1. Yerel Yönetim Olgusu

Yerel yönetimler, belirli bir coğrafi bölgede bulunan yerel halkın bir arada yaşamasından dolayı topluluğu en çok ilgilendiren hususlarda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları yerel halk tarafından seçilen, yasalarla çerçevesi çizilmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve çalışanlara sahip, sorumluluğunu aldığı hizmetler için kendi kurumsal yapısını geliştirebilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde idari özerkliğe sahip kamu tüzel kişiler şeklinde tanımlanmaktadır (Ökmen, 2005, s. 20).

Başka bir tanımda ise yerel yönetimlerin devlet sınırları dahilinde bulunan gerek büyük gerek küçük köy, kasaba, kent gibi toplulukların ortak ve yerel kapsamdaki ihtiyaçlarını gidermek amacıyla hukuk düzenine dayalı oluşturulmuş anayasal kuruluşlar olarak veya yerel toplulukta bulunan iktisadi birimlerin ortak gereksinmelerini karşılayan kamu mal ve hizmetlerini gerçekleştiren, yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen kurumlar olarak tanımlandığı görülmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2014, s. 22).

Yerinden yönetim olarak da ifade edilen yerel yönetim için yapılan diğer bir tanımda, yerel topluluğun kendi seçtiği organlar tarafından yerel kamu hizmetlerinin görülmesini ve ademi merkezîyet olarak da bilinen hukuki ve siyasi kavrama sahip olan kuruluş denilmektedir. Tarihsel açısından ele alındığında ise yerel yönetimler batı ülkelerinde hukuki ve siyasi kavram olarak ortaçağın sonlarında merkezi idarenin varlığından önce ortaya çıkmıştır (Yaprak, 2020, s. 320-321).

Yerel yönetimlerin gelişimini tarihten bugüne şu şekilde özetlemek mümkündür: Antik çağda karşımıza çıkan siteler, Roma İmparatorluğu döneminde görülen municipeler, yine Antik Yunan’ da görülen polis denilen kent devletleri yerel yönetimlerin ilk örnekleri olarak görülmektedir. Ancak 16. yy’dan itibaren ulus devlet

anlayışı ile birlikte yerel yönetimler etkinliğini yitirseye varlıklarını sürdürmeye devam etmişlerdir. Sonrasında ise 18. yy sonları ve 19. yy başlarında yapılan reformlarla yerel yönetimler tekrardan önem kazanmaya başlamış, yerel hizmet kuruluşları olarak görülerek devletin bir parçası olarak algılanmaya başlamıştır. 20. yy ise yerel yönetimler için önemin arttığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde yerel yönetimler hizmetler için kaynak bulabilmiş, merkezi yönetimin halka sunduğu hizmetlerden daha fazlasını sunmaya başlamıştır. 21. yy başlangıcı ile birlikte yerel yönetimlerin tüm dünyada gücü ve işlevi artmış ve varlığı artık yadsınamaz hale gelmiştir ( Çiçek, 2014, s. 55).

Yerel yönetimlerin devlet yönetim sisteminin bütünlüğü kapsamında yer aldığı bilinmektedir. Merkezi yönetimin hiyerarşik denetimine tabi bulunmamaktadırlar. Fakat merkezi yönetimin yerel yönetim üzerinde hukuki denetim yetkisinin bulunduğu görülmektedir. Buna ek olarak merkezi yönetimin, ülke çapında birlik ve bütünlüğün sağlanmasına yönelik olarak yerel yönetimlerin izlemesi gereken ulusal amaçlar, hedefler, ilkeler ve standartları da belirlediği bilinmektedir. Belirli sınırların merkezi yönetim tarafından çizilmesine karşın yerel yönetimler, yürütülmesi kendilerine devredilmiş bulunan kamu hizmetlerine yönelik kararlar almak, tercihte bulunmak ve bu kapsamda vergi salmak yetkisini de içine alacak şekilde mali kaynağa ulaşmak ve bu kaynakları kullanmak amacıyla kuruluş yapısını oluşturmak açısından idari özerkliğe sahip bulunmaktadır (Çetin, 2007, s. 70).

Görüldüğü gibi yerel yönetimlerin ortaya çıkışı çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Bu kapsamda yerel yönetimlerin ortaya çıkmasında var olan yerel şartların farklılığı, halkın ihtiyaç duyduğu alanların hizmetlerinin görülmesinde yönetimde söz sahibi olması, yerel topluluklara kamu hizmetinin daha kaliteli sunulması gibi çeşitli ihtiyaçların rol aldığı düşünülmektedir.

### **3.2. Yerel Yönetimlerin Önemi ve Özellikleri**

Yerel yönetimin önemi Anayasanın 123. maddesinde de yer almaktadır. İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzel kişiliği, kanunla veya Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle kurulur. Buna göre yerel yönetim ilkesi, kamu hizmetlerinden bazılarının devlet tüzel kişiliği olarak kabul gören merkezi idare dışında yer alan kamu tüzel kişilerin yürütülmesi gerekmektedir.

Hizmet esaslı faaliyetlerden hangilerinin yerel yönetim ilkesine göre kamu kurumlarınca yürütüleceği konusunda kanun koyucuya ve 2017 Anayasa değişiklikleri sonrasında Cumhurbaşkanı'na kararnameler aracılığıyla yetki verildiği bilinmektedir (Kaman, 2020, s. 70).

Yerel yönetimler, günlük hayatta günümüz ve gelecek için çok özel anlam taşımaktadır. Toplumsal açıdan pek çok kararın alındığı ve uygulamaya koyulduğu bu idareler, ülkelerin iktisadi, politik ve hukuksal yapıları içinde önemli bir yere sahip bulunmaktadır. Temeli çok eski zamanlara dayanan bu idareler, kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesinde işlem maliyetlerini azaltmakta, kamu sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin yerel topluluğun ihtiyaçlarına uygunluğunu sağlamakta, kaynak israfının önüne geçmekte ve demokrasi bilincinin gelişmesine katkı sunmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2014, s. 24).

Yerel halkın yaşadıkları çevredeki sorunları yerel yönetimlere bildirmelerinin daha kolay olması nedeniyle yerel yönetimlerin demokrasi bilincini geliştirdiği savunulmaktadır. Özellikle eğitim, ulaşım ve sosyal alanlar açısından yerel halkın dezavantajlı konumda olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda sorunların dile getirilmesinde halkın kendi seçtiği organların göreve getirilmesi gerekmektedir. Ancak yerel halkın kendilerini ilgilendiren sorunlara karşı duyarlı olması önem arz etmektedir. Böylelikle yerel yönetimlere bireysel katılım sağlanarak yerel yönetimlerin güçleneceği tahmin edilmektedir (Bulut ve Akın, 2020, s. 47).

Yerel yönetimler gerek demokrasinin gelişmesi gerek hizmetlerin etkin ve hızlı olarak ulaştırılması açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda itfaiye, park mezbaha, kent içi ulaşım, çöplerin toplanması gibi hizmetler yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir (Nadaroğlu, 2001: 3). Yerel yöneticilerin yaşadıkları çevrenin sorunlarını ve çözüm odaklarını daha iyi bilmeleri bu durumun nedenini oluşturmaktadır (Çetin, 2007, s. 71).

Yerel yönetimlerin önemini arttıran nedenler şu şekilde açıklanabilir (Nadaroğlu, 2001, s. 74):

1. Refah artışı: İkinci Dünya Savaşının ardından tüm dünyada toplumların refahının arttığı görülmektedir. Bu durum devletin sosyal refah devleti anlayışı benimsemesinde etkili olmuştur. Böylece iktisadi birimlerin de çeşitli

sosyal hizmetlere olan taleplerini arttırdığı görülmektedir. Bu hizmetlerin sunumunda ise yerel yönetimlerin etkin rol aldığı bilinmektedir.

2. Sosyal yapının değişmesi: Nüfusun kentlerde yoğunlaşmasının sonucu olarak yerel yönetimlerin yükünün arttığı bilinmektedir. Çünkü artan kentleşme nüfusla birlikte otomobil sayılarını da arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak ise çocuk parkları ve otoparklara olan talep artmaktadır. Buna ek olarak kanalizasyon, itfaiye ve rekreasyon alanlarına olan talebin arttığı da bilinmektedir.
3. Siyasal kurumlaşmanın değişimi: Demokrasinin uygulandığı ülkelerde yerel yönetimlerde alınan görevlerin parlamentoya geçişte basamak olarak kullanıldığı bilinmektedir.

Yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanmasına ek olarak demokratik değerlerin gelişmesinde de yerel yönetimler önem arz etmektedir. Yerel yönetimlerin genel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2014, s. 24);

1. Modern yerel yönetimler, bölgesel sınırları açık olarak belirlenmiş, idari ve mali olarak özerk, yerel personeli atamada merkezi idareden bağımsız tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.
2. Yerel yönetimlerin yetki ve sorumlulukları kanunlarla düzenlenmiş olup, bu kuruluşlar devletin belirli bir bölgesinde kendilerine verilen görev ve hizmetleri yerine getirmektedir.
3. Yerel yönetimlerin karar organları merkezi idarenin taşra kuruluşunda olduğu gibi atamayla göreve gelmediğinden görev ve hizmetlerini yerine getirirken merkezi idareden bağımsızdırlar. Ancak bu bağımsızlık sınırsız ölçüde bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle yerel yönetimler devlet gibi sınırları içinde mutlak manada yetki ve güç sahibi olmayıp, bağlı oldukları devletin himayesinde faaliyet göstermektedir.
4. Merkezi yönetim, idarenin bütünlüğünün sağlanması, kamu yararı ve yerel özerkliğin kötüye kullanımının önlenmesi benzeri amaçlarla yerel yönetimler üzerinde denetim yetkisini kullanmaktadır. Merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki denetim yetkisi taşra teşkilatında olduğu gibi hiyerarşik olmayıp vesayet denetimi ile sınırlanmaktadır.

5. Yerel yönetimler federal devletlerde, federal anayasalar veya eyalet anayasalarıyla düzenlenmiş yarı özerk statü tanınmış yönetim birimleri iken, üniter devlet yapısında birer kamu tüzel kişiliği olarak kabul görmektedir.

Türk yerel yönetimlerinin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Çetin, 2007, s. 72):

1. Yerel yönetimler, yerinden yönetim prensibini benimseyerek inşa edilen özerk kuruluşlar olarak bilinmektedir. Yani yerel yönetimlerin tüzel kişiliği bulunmaktadır.
2. Halk karar organlarını doğrudan seçmektedir.
3. Yerel yönetimlerin kuruluş, görev ve yetkilerinin düzenlenmesi yasa tarafından yapılmaktadır.
4. Yerel yönetimlerin faaliyetlerinin hukuka uygunluğu merkezi yönetimin vesayet denetimiyle gerçekleşmektedir.
5. Yargı yolu yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının sıfatlarının alınması konusunda denetim yapma yetkisine sahip bulunmaktadır.
6. Yasaların verdiği görevlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak yerel yönetimler kendi aralarında birlik kurabilmektedir.

### **3.3. Türkiye’de Yerel Yönetimler**

Türkiye’de yerel yönetimler incelendiğinde yakın tarihte ortaya çıktıkları görülmektedir. Meydana gelmeleri Tanzimat dönemine denk gelen yerel yönetimler 1854’ten sonra kurulmuştur. Ancak hukuki özellikler taşıyan yerel yönetimler ise Cumhuriyet’le birlikte kurulmuştur. Bu kapsamda 1924 yılında çıkartılan 442 Sayılı Köy Kanunu ve 1930 yılında çıkartılan 1580 Sayılı Belediye Kanunu ile hukuki olarak Köy ve Belediye idareleri kurulmuştur (Çetin, 2007, s. 75).

Anayasa’da 127. maddesinde yerel yönetimler, “*il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmeler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişilerdir şeklinde*” tanımlanmaktadır. Yerel yönetimlerin görev ve yetkileri kanun tarafından belirlenmektedir. Türkiye’de yerel yönetimlerin öne çıkan özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, s. 64):

1. Yerel yönetimler, il, belediye ve köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan kamu tüzel kişileridir.
2. Yerel yönetim birimleri, yerinden yönetim ilkesine dayanan özerk kuruluşlardır.
3. Yerel yönetim birimlerinin karar organları seçimle iş başına gelir. Yerel yönetimlerin seçimleri kanunda gösterilen zamanlarda yapılır.
4. Yerel yönetim birimlerinin seçilmiş organlarının organlık sıfatı kazanmalarına yönelik itirazların çözümü ve kaybetmeleri konusundaki denetim yargıyla yapılmaktadır.
5. Yerel yönetimlerin görevleri, yetkileri ve merkezi yönetim ile bağ ve ilişkileri kanunla belirlenmektedir.
6. Merkezi yönetim, yerel yönetimler üzerinde yerel hizmetlerin yönetimin bütünlüğü ilkesine uygun olarak devam ettirilmesi, kamu görevlerinde birliğin oluşması, toplum yararının gözetilmesi ve yerel ihtiyaçların arzu edildiği şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olarak kanunda gösterilen usul ve esaslar kapsamında denetim yapabilmektedir.
7. Yerel yönetimlerin faaliyetleriyle orantılı gelir sağlama yetkisi bulunmaktadır.
8. Yerel yönetimler kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi hususunda çeşitli birlikler kurabilmektedir. Fakat bu durum izne bağlıdır.

Belediyeler yerel ihtiyaçların yerinde ve etkin saptanmasında ve hizmetlerin optimum seviyesinin tespitinde önemli fonksiyonlara sahip olan yönetsel birimlerden oluşmaktadır. Belediyeler sadece temiz su tedariki, kanalizasyon yapımı ve bakımı, çöp toplama, sokak ve caddelerin bakımı, kent içi ulaşım, park ve bahçe yapımı gibi ihtiyaçları karşılamamakta aynı zamanda uygulanan sosyal yardım ve hizmetlerle illerin refah seviyesini de yükseltmektedir (Eroğlu, 2020, s. 32).

Köylere yönelik temel düzenleme 1924 tarihli Köy Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre köy; cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi orta mallarına sahip olan ve nüfusu iki binden az olan yerleşim birimi olarak tanımlanmaktadır. Köy yönetimi, köy halkının yerel ortak ihtiyaçlarının karşılanması için karar organlarına sahiptir ve bu organlar seçmeler tarafından oluşturulmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2020).

Yerel yönetimlerin içinde yer alan üçüncü türü il özel idareleri oluşturmaktadır. Türkiye’de il düzeyinde yerel ortak ihtiyaçların karşılanması amacıyla il özel idareleri kurulmaktadır. İl özel idarelerine yönelik kanuni düzenleme 22.05.2005 tarihinde TBMM’de kabul edilen İÖİK’nın 3. maddesinde yer almaktadır. Buna göre il özel idareleri, “*il halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi*” olarak tanımlanmaktadır.

### **3.4. Türkiye’de İl Özel İdareleri**

İÖİK’nın 4. maddesinde “*il özel idareleri, ilin kurulmasına dair kanunla kurulur ve ilin kaldırılmasıyla tüzel kişiliği sona erer*”. Bu hükme göre, herhangi bir yerleşim yerinde il kurulması durumunda başka bir işleme ihtiyaç duyulmadan il özel idaresi de kurulmuş olmaktadır. Başka bir ifadeyle ilin kurulmuş olduğu yerlerde aynı zamanda il özel idaresi de kendiliğinden kurulmaktadır.

6360 sayılı Kanunun kabul edilmesiyle birlikte ülkemizde büyükşehir olan 30 ilimizde il özel idareleri kapatılmıştır. Buna göre ülkemizde il özel idaresi sayısı 51’e düşmüştür.

#### **3.4.1. İl Özel İdareleri Tanımı ve Niteliği**

İl özel idareleri, il yerleşiminde yaşayan halkın yerel ve ortak özellikteki ihtiyaçlarının giderilmesi için kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek görev verilen idari ve mali özerkliği bulunan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2007, s. 78).

Ülkemizde il özel idarelerinin görev ve yetkileri şu şekildedir (Yılmaz vd., 2002: 42):

1. İl içinde; sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeninin planı, bayındırlık işleri, toprağın korunması, erozyonla mücadele, sosyal yardımlar, yoksullara yönelik kredilerin verilmesi, çocuk bakımevlerinin işletimi, ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa tahsisi ve binalarının yapımı ile bakım-onarımı gibi hizmetleri yürütmektedir.

2. Belediye sınırları dışında ise; imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, kültür, turizm, gençlik ve spor, ihtiyacı olan köylerin desteklenmesi, ağaçlandırma gibi hizmetleri yürütmektedir.

### 3.4.2. İl Özel İdarelerinin Tarihsel Süreci

Osmanlı İmparatorluğu 19. yy'da peş peşe nizamnameler ve talimatnameler gibi inovatif düzenlemelere başvurmuştur. Bu düzenlemelerin bir kısmı vilayet yönetimlerine yönelik olmuştur. Özellikle 1864 yılında çıkarılan Vilayet Nizamnamesi Türk tarihinde yerel yönetimler açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda yerel hizmetler için meclis kurulmuş ve 1871 tarihli nizamname ile meclisin yetkileri genişletilmiştir. Dahası vilayetler livalara, livalar kazalara, kazalar da nahiye ve köylere bölünmüştür. Böylelikle her bir birimin üstünde bulunan birime karşı sorumlu tutulmasıyla dikey bir hiyerarşinin oluşturulması hedeflenmiştir (Yaprak, 2020, s. 323).

Türkiye'de il özel idareleri yaklaşık yüz altmış yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu kapsamda Vilayet Nizamnamesi'yle kurulan "*Vilayet Umum Meclisi*" il özel idarelerinin ilk örneğini teşkil etmektedir. Bu noktada Fransız il sistemi örnek olarak kullanılmıştır (Kösecik ve Özgür, 2005, s. 175).

Osmanlı döneminde il özel idarelerinin kuruluşunda bir takım eksiklikler göze çarpmaktadır. Bunlardan en önemlisi vilayetlere tüzel kişilik ve meclislere de karar alma yetkisi verilmemesi olarak düşünülmektedir. Çünkü bu nedenle il özel idarelerinin faaliyetleri yeterli seviyelere ulaşamamıştır. Görülen eksikliğin giderilmesi amacıyla 1876 Kanuni Esasi'yle birlikte tüzel kişiliklerin verilmesiyle bu sorun giderilmiştir (Yayla, 1982, s. 78).

Cumhuriyet dönemi öncesinde 1913 yılında İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu Muvakkati ile uygulamaya giren kanun Cumhuriyet döneminde de il özel idarelerinin hukuki yapısını düzenlemiştir. Fakat değişen şartlarla birlikte ihtiyaçlara cevap verememesi nedeniyle 2005 yılında çıkarılan İÖİK ile yerel yönetimler özerk ve güçlü hukuki yapıya kavuşmuştur. Anayasa 127. maddesine dayanılarak çıkarılan kanun yürürlüğe devam etmektedir.

2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı "On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik



Yapılmasına Dair Kanun” ile 16 olan büyükşehir belediye sayısı 30’a çıkarılmıştır. Bu kanun ile birlikte büyükşehir belediyesi sayılan illerde il özel idareleri kaldırılmıştır. Büyükşehir belediyesi olmayan 51 ilde ise il özel idareleri faaliyetlerine devam etmektedir.

### **3.4.3. İl Özel İdarelerinin Yapısı ve İşleyişi**

İl özel idarelerinin işleyişinde aşağıdakiler olmak üzere üç organ bulunmaktadır. (Koçak ve Sadıç, 2020, s. 151):

1. İl genel meclisi, il özel idaresinin karar organı olup, kanunda belirtilen esas ve usullere uygun bir şekilde üyeleri seçmenler tarafından belirlenmektedir.
2. İl encümeni, il genel meclisinde alınacak kararların kontrolünü gerçekleştiren il encümeni, il özel idaresinin yürütme organı görevini üstlenmektedir.
3. Vali, İÖİK’nın 29. maddesine göre il özel idaresinin başı ve temsilcisi validir.

İÖİK’nın 10. maddesinde il genel meclisinin görev ve yetkileri yer almaktadır. Buna göre il genel meclisi stratejik plan özelinde il özel idaresinin faaliyetlerini görüşüp karara bağlamaktadır. Ayrıca bütçe ve kesin hesabın kabul edilmesi de il genel meclisinin görevleri arasında bulunmaktadır.

İÖİK’nın 26. maddesinde il encümenin görev ve yetkileri belirtilmektedir. Bu kapsamda stratejik planın ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabın kontrol edilerek görüş bildirme yetkisi il encümenine aittir.

İÖİK’nın 30. maddesinde valinin görev ve yetkileri yer almaktadır. Bu doğrultuda vali il özel idaresini stratejik plan çerçevesinde yönetmek, kurumsal stratejiler ortaya koymak, belirlenen stratejilere uygun bir şekilde bütçeyi hazırlamak ve bütçenin uygulanmasını sağlayarak bu sırada personelin performans ölçütlerini belirlemek, uygulamak ve izleyerek değerlendirmekle görevlendirilmektedir.

2016 yılında kabul edilen “6360 Sayılı Kanunla” birlikte büyükşehir statüsünde olmayan 51 ilde valiler il özel idaresinin de başı durumuna gelmiştir. Daha açık bir ifadeyle söz konusu illerde vali hem merkezin taşradaki görevlisi durumundayken hem de özerk yönetime sahip yerel yönetimin de başıdır.

### 3.4.4. İl Özel İdarelerinin Mali Yapısı

İÖİK'nın 42. maddesi il özel idarelerinin gelirlerini, 43. maddesi ise giderlerini belirtmektedir. Buna göre il özel idarelerinin gelirleri ve giderleri Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4:** İl Özel İdarelerinin Gelir ve Giderleri

<b>İl Özel İdarelerinin Gelirleri</b>	<b>İl Özel İdarelerinin Giderleri</b>
İl özel idaresi; vergi, resim, harç ve katılma payları	İl özel idaresi binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımına yönelik giderler
Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylar	İl özel idaresinin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları
Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler	Alt yapı, onarım ve bakım giderleri
Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilen gelirler	Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılan giderler
İl genel meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler	İl genel meclisince belirlenecek ilkelere yönelik köylere veya birliklere yapılan yardımlar ve yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile engellilere yönelik sosyal hizmet ve yardım giderleri
Faiz gelirleri	İl özel idaresinin katıldığı şirket, kuruluş ve birliklere yönelik giderler
Ceza gelirleri	Faiz, borçlanma, dava takip ve icra ve sigorta giderleri
Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler	Temsil, tören ve tanıtım giderleri. Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı ödemeler.

**Kaynak:** İÖİK'dan alınarak tarafımızca düzenlenmiştir.

### 3.4.5. İl Özel İdarelerinin Örgüt Planı

İl özel idaresi teşkilatı; genel sekreterlik, mali işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları ve hukuk işleri birimlerinden oluşmaktadır. Örgüt planında yer alan bu birimlere ek olarak ilin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli göz önünde bulundurularak başka birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla yapılmaktadır (İÖİK madde 35).

İl özel idaresinin hizmetlerinin yürütülmesinden valiye karşı sorumlu olan genel sekreter, hizmetleri vali adına ve onun emirlerine uygun olarak gerçekleştirmektedir. Genel sekreter hizmetleri gerçekleştirirken valinin emirlerine ek olarak mevzuat hükümlerini, il genel meclisi ve il encümeni kararlarını, il özel idaresinin amaç ve politikalarını, stratejik plan ve yıllık çalışma programını da dikkate almaktadır (İÖİK m. 35).

İlçelerde özel idarelerin hizmetlerinin yürütülmesi amacıyla kaymakama bağlı ilçe özel idare teşkilatının kurulabileceği İÖİK'nın 35. maddesinde belirtilmektedir.

Taşra bölgelerinde ilçe özel idarelerinin kurulma yetkisinin verilmesi özel idarelerinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

#### **3.4.6. İl Özel İdarelerinin Personel Yapıları**

İl ve ilçelerde kendisine verilen hizmetlerin yürütülmesinde özel idareleri gerekli personelin atanmasında norm kadro çalışmasını yapmaktadır. Norm kadro çerçevesinde il özel idaresi personeli vali tarafından atanmakta ve ilk toplantıda il genel meclisinin bilgisine sunulmaktadır (İÖİK m. 36). Ayrıca il özel idaresi sözleşmeli personel ve kısmi zamanlı sözleşmeli personeli de istihdam edebilmektedir.

İl özel idaresinde çalıştırılan personelin uyacağı normlar İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından ortaklaşa belirlenmektedir. Buna göre sürekli kadrolara veya belirli alanlarda sözleşmeli personel istihdam edilebilmektedir. Fakat sözleşmeli personel çalıştırmak politik açıdan eleştirilere açık olacağından titizlikle uygulanması gerekmektedir. Sözleşmeli personelin iş güvencesi bulunmamaktadır, bu nedenle kadroya dayanan istihdam benimsenmelidir (Çetin, 2007, s. 81).

Sözleşmeli personel istihdamının yanında diğer kamu kurumlarından personel atanabilmesi il özel idaresinin yeni görev alanı ve sorumlulukları göz önüne alındığında faydalı görünen bir yetkidir. Böylece il özel idaresi daha kullanışlı hale gelmiş ve yaygın bir teşkilat yapısına sahip olma şansını elde etmiştir.

#### **3.4.7. İl Özel İdarelerinin Denetimi**

İl özel idarelerinin faaliyetlerinde hataların engellenmesinin sağlanması, personelin geliştirilmesi, yönetim ve kontrol işlemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlılığın sağlanması amacıyla denetim işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla hizmetlerin sonuçlarının mevzuata, performans ölçütlerine ve kalite kurallarına göre objektif analiz edilmesi, karşılaştırma yapılması ve ölçülerek değerlendirilmesi denetimin kapsamına girmektedir. Denetimde nihai olarak oluşturulan rapor ilgililerle paylaşılmaktadır (İÖİK m. 37).

İl özel idarelerinde denetim iki türlü yapılmaktadır. Bunlardan birincisi iç denetim, ikincisi ise dış denetimdir.

İç denetim, il özel idaresinin faaliyetlerinde ekonomiklik ve etkinlik esaslarına uygun yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesi ve rehberlik yapılması amacıyla yapılmaktadır. İç denetim bağımsız ve objektif güvence sağlayan danışmanlık hizmeti olarak görülmektedir. Dış denetim ise Sayıştay tarafından gerçekleştirilen ve mali işlemlerle ilgili olarak yapılan denetimi kapsamaktadır. Mali işlemlere ek olarak işlemlerin idari bütünlüğüne ve kalkınma planı ve stratejilere uygunluk açısından da İçişleri Bakanlığı veya valinin yetkilendirdiği personel tarafından da dış denetim yapılmaktadır.

Denetim kapsamında vali stratejik plan ve performans amaçlarına yönelik gerçekleştirilen işlemleri, belirlenmiş performans göstergelerine yönelik hedef ve gerçekleşme yüzdesi ile ortaya çıkan sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlamaktadır. Hazırlanan faaliyet raporu mart ayı içinde vali veya genel sekreterce meclise açıklanmaktadır.

#### **3.4.8. İl Özel İdarelerinin Sorunları**

Ülkemizde il özel idarelerinin sorunlarını iki aşamada açıklayabiliriz. Bunlardan ilki kurum içi sorunlarken, ikinci aşamada ise kurum dışı sorunlar bulunmaktadır.

Kurum içi sorunların en önemlisi olarak personel sorunları görülmektedir. Değişen topluma uyum sağlamak adına kamu yönetimi anlayışının yeni gelişmeler sergilemesi kamu istihdam politikalarının da tekrar gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Buna göre uzun dönemli planlama, bütçe hazırlıklarının uzun süreli olmasının yanı sıra sendika ve politik sorumluluklara dikkat eden uygulama izlenmektedir (Tortop vd., 2006, s. 289).

İl özel idarelerinin başarısında personelin katkısının yüksek olduğu bilinmektedir. Başarı ise personelin yetenekleriyle ilişkili olmaktadır. Bu doğrultuda atama ile işbaşına gelen merkezi idare yöneticileri gerekli donanımına sahip olabilmesine rağmen, il özel idarelerinde vali hariç yöneticilerin seçimle işbaşına gelmesi yeterli donanımına sahip olmayan yöneticilerin işbaşına gelmesine neden olabilmektedir.

İl özel idareleri hizmet sağlarken personel sorunları kadar finansman sorunlarıyla da karşılaşmaktadır. Sorumluluk alanı oldukça geniş olan il özel idarelerinin gelirlerinin aynı oranda olmadığı bilinmektedir. Özerk kuruluşlar olmasına rağmen öz gelirleri

düşük olan il özel idarelerinin sorumluluklarıyla orantılı gelirler sağlaması gerektiği düşünülmektedir.

İl özel idareleri kurum içi sorunlara ek olarak kurum dışı sorunlara da çözüm aramaktadır. Kurum dışı sorunlardan bir tanesi katılımcılık alanından kaynaklanmaktadır.

Etkin bir katılım günümüz demokrasisinin temel gereksinimlerinden birisidir. Bu kapsamda il genel meclisi de il özel idarelerinin karar organı olarak seçimle göreve başlamaktadır. Ancak çoğunluk oylarını alarak göreve gelen il genel meclisi özerkliğin sağlanmasını karşılamamaktadır (TOBB, 1996, s. 111).

Demokrasi açısından diğer bir sorunda valinin denetimi konusunda karşımıza çıkmaktadır. Vali merkezi yönetimin atamasıyla göreve başlamakta ve il genel meclisinin başında görev almaktadır. Ancak valinin denetim yetkisi sadece merkezi yönetime tanınmaktadır. Başka bir ifadeyle il genel meclisinin valiyi denetim yetkisi bulunmamaktadır.

Özellikle kırsal alanlarda yapılan altyapı faaliyetlerine yönelik çalışmaları yeterince fark edilemeyen il özel idarelerinin birbirleriyle iletişimleri ve koordinasyonunun da yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle yürütülen hizmetlerin de kalitesinin düşük kaldığı söylenmektedir.

Ayrıca il özel idarelerinin halk tarafından yakından tanınmadığı söylenmektedir. Gerek seçimle işbaşına gelmeleri gerek günlük hayatta sorunların çözümü yönünden il özel idareler halkın rahatça ulaşabileceği tüzel kişilerdir. Ancak vatandaşlar il özel idarelerinin yerini, ne yaptığı ve hangi ihtiyaçları karşıladığını bilmemektedir (Tamer, 2001, s. 208).

### **3.5.İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama**

Bu başlık altında il özel idarelerinde stratejik planlama kapsamında; il özel idarelerinde stratejik planlamanın ortaya çıkışı ve gelişimi, il özel idareleri açısından stratejik planlamanın önemi, il özel idarelerinde stratejik planlama ihtiyacı, il özel idarelerinde stratejik planlamanın hukuki dayanağı, il özel idarelerinde stratejik planlamanın faydaları, il özel idarelerinde stratejik planlamanın sakıncaları ve il özel idarelerinde stratejik planlamayı zorlaştıran etkenler ele alınacaktır.

### 3.5.1. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Stratejik planlama uygulamaları ile kamu alanında yönetim sınıfının politika geliştirme ve maliyetlendirme yeteneğinin arttırılması amaçlanmıştır. Böylece kamuda amaç odaklı yönetim anlayışının ve bütçeleme geliştirilmesi ve bu doğrultuda kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hesap verilebilirliğin yaratılması sağlanmıştır.

Ülkemizde de kalkınma planları 1960'lı yıllarda hazırlanmaya başlamış olmasına rağmen il özel idarelerinde stratejik planlamanın hazırlanması 2000'li yıllarda gerçekleşmiştir. Buna göre 2003 yılında yayınlanan KMYKK kapsamında il özel idarelerinde stratejik plan hazırlanmaya başlamıştır. Böylece il özel idarelerinin yürüteceği faaliyetlere yönelik stratejik planlamanın benimsenmesi amaçlanmıştır (Yolcu, 2018, s. 69).

2003 yılında çıkarılan kanun bu tarihte tam anlamıyla uygulanamamıştır. 2005 yılında çıkarılan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemeler ile mevzuat odaklı, kurallara uyan ve merkezi planlamanın etkin olduğu geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerine hesap verilebilir, şeffaf, performans odaklı, yerinden yönetimi benimseyen bir kamu yönetimi anlayışı amaçlanmıştır (Gürler Hazman, 2007, s. 529).

5436 sayılı kanun ile yapılan düzenlemeler çerçevesinde kamu kurumlarında Strateji Geliştirme Birimlerinin kurulmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda 2006 yılında bu birimlerin çalışma usul ve esaslarına yönelik Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çıkarılmış ve stratejik planlamaya yönelik çalışmalar hususunda iletişim sağlanması amaçlanmıştır (Nohutçu, 2008, s. 111).

Hesap verilebilirlik kapsamında il özel idarelerinde her yıl faaliyet raporunun hazırlanması da kanunda öngörülmektedir. Faaliyet raporunun nasıl ve ne zaman hazırlanacağı 2006 yılında çıkarılan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik ile belirtilmiştir. Faaliyet raporları ile il özel idareleri hakkındaki genel bilgilere, kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmelerine ulaşılmaktadır. Ayrıca varsa bütçede meydana gelen sapmaların nedenleri ve çeşitli mali bilgiler ile yürütülen hizmetler ve performans bilgileri faaliyet raporun gösterilmektedir.

Stratejik planın hazırlanmasında önemli yer tutan performans programının nasıl hazırlanacağı 2008 yılında Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ile belirlenmiştir. Bu kapsamda performans programlarının ilgililerle paylaşılması, kamuoyuna açıklanması ve bunlara yönelik belirlenen zamanlar ile diğer usul ve esaslar açıklanmıştır (Nohutçu, 2008, s. 111).

### **3.5.2. İl Özel İdareleri Açısından Stratejik Planlamanın Önemi**

Küreselleşen dünyada meydana gelen değişimlerden ülkemiz de etkilenmektedir. Bu kapsamda kamu yönetiminde oluşan görevsel genişleme karşısında kamusal hizmetlerin yeniden düzenlenmesi ve devletin küçültülmesi trendinin hızlanmasıyla beraber merkezi yönetimin ağırlığının revize edilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Devletin küçültülmesini savunan bu uygulamaların üç temel amaca odaklandığı görülmektedir. Bunlar; devletin rolünün yeniden ele alınması, kamu kesiminin daraltılması ve hizmet etkinliğinin artırılması olarak sıralanabilmektedir (Kahraman, 2011, s. 94).

Kamu hizmetlerinde etkinliğin sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen reformların stratejik planlamanın uygulanmasında kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir. KMYKK'da stratejik planlama, kamu yönetiminin ve bütçe sürecinin asli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır.

İl özel idarelerinin stratejik yönetim faaliyeti kapsamında idarelerin mevcut fiziki yapıları, ekonomik kaynakları ve beşeri kaynaklarının durumunun analizi yapılmaktadır. Böylece idarelerin ilde daha kaliteli ve etkin hizmet sunması sağlanmaktadır. Ayrıca vatandaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması da stratejik planlama ile mümkün olmaktadır (Derelioğlu, 2014, s. 45).

### **3.5.3. İl Özel İdarelerinin Stratejik Planlama İhtiyacı**

Kamu yönetimlerinin artan devlet müdahaleleri, artan kamu harcamaları, istihdam oranları, merkezîyetçi bürokratik işleyişleri sebebiyle sosyo-ekonomik olarak giderek artan değişimin yarattığı talebi karşılamada yetersiz olması nedeniyle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı gündeme gelmiştir. Bu anlayışın temelini özel sektör kaynaklı

müşteri odaklılık, rekabetçilik, esneklik ve çoğulculuk gibi kavramlar oluşturmaktadır (Saran, 2005, s. 37).

İl özel idareleri değişen dünyayla beraber gelen sorunların çözümünde bu sorunlara tepki vermeyi değil onları erkenden fark edebilmeyi başarmalıdır. Bu nedenle daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunumu yapmaları gerekmektedir. Bu da ancak yeni modellerin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu modeller kapsamında stratejik planlama kavramının ortaya çıktığı düşünülmektedir. İl özel idarelerinin stratejik planlamaya olan ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Çetin, 2007, s. 91-92):

1. İl özel idarelerinin faaliyetlerinde, idarenin yönetiminin görev görüşü ve amaçları ile kaynakları arasında köprü kurulması gerekmektedir. Böylece il özel idareleri kaynakları daha etkin ve etkili kullanabilmekte ve yaratılan fırsatlardan faydalanmakta avantaj sağlayabilmektedir.
2. Stratejik planlama il özel idarelerinin öz amaç ve hedeflerini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Böylece ileriye dönük bir yaklaşım teşvik edilmesinin yanı sıra halkın uyum sağlaması ve çevresel faktörlere göre önceliklerin belirlenmesi sağlanabilmektedir.
3. Uzun dönemli bir bakış açısıyla ilin yönetilmesi ve uzun süreli yatırımların gerçekleştirilmesi için stratejik planlama gerekmektedir.

Stratejik planlamanın il özel idareleri için öneminin anlaşılmasıyla birlikte stratejik planlama olan ihtiyaç da artmıştır. Bu doğrultuda 2000 yılında Dünya Bankası'nın öncülüğünde yeni bir rapor hazırlanmıştır. Hazırlanan rapor 2001 yılında "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözetim Raporu" adıyla yayınlanmıştır (Yolcu, 2018, s. 69).

#### **3.5.4. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı**

İÖİK il özel idarelerinin kuruluşunu, örgüt yapısını, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır. Aynı kanun il özel idarelerinde stratejik planlamanın hukuki dayanağını da oluşturmaktadır. İÖİK'nın il özel idarelerinin stratejik planlamaya yönelik hükümlerinin yer aldığı maddeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:



1. Madde 10: İl genel meclisi stratejik plan görüşüp karara bağlamaktadır. Ayrıca il genel meclisi bütçe ve kesin hesabın kabul edilmesiyle de yükümlüdür.
2. Madde 26: İl encümeni stratejik plan ve yıllık çalışma programını inceleyip bunlar hakkında il genel meclisine görüş bildirmekle yükümlüdür.
3. Madde 30: İl özel idaresi teşkilatının en üst amiri olarak görevlendirilen vali il özel idaresini stratejik plana uygun bir şekilde yönetmekle yükümlüdür. Ayrıca vali il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmakta, buna uygun olarak bütçeyi ve personelin performans ölçütlerini hazırlayarak uygulamakta ve değerlendirmektedir.
4. Madde 31: Vali yerel yönetim seçimlerinden itibaren altı ay içinde stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce yıllık planı hazırlayıp il genel meclisine sunmaktadır. Hazırlanan plan üniversiteler ve meslek odalarının görüşlerinin alınmasının ardından il genel meclisince kabul edilerek yürürlüğe girmektedir.
5. Madde 39: Stratejik plan ve performans hedeflerine göre gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili vali tarafından hazırlanan faaliyet raporu İçişleri Bakanlığına gönderilerek kamuoyuna açıklanmaktadır.
6. Madde 44: il özel idare bütçesinin stratejik plana göre hazırlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan bütçe il özel idaresinin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini göstermektedir.

Özetle, stratejik plan vali tarafından hazırlanmaktadır. Ancak il encümeni görüşünden sonra, il genel meclisinde stratejik plan karara bağlanmaktadır. Yerel seçimler olduğunda ise seçimlerden itibaren altı ay içinde stratejik planı hazırlama görevi valiye verilmiştir. Hazırlanan stratejik planın yürürlüğe girmesinden önce üniversiteler, meslek odalar ve sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinin alınması kanunda öngörülmektedir. Bütçenin hazırlanması da stratejik plana bağlıdır. Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasından önce il genel meclisinde görüşülerek kabul edilmekte ve sonrasında bütçe hazırlanmaktadır (İÖİK m. 31).

### 3.5.5. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama ile iyi ve doğru yönetim amaçlanmaktadır. Böylelikle yöneticiler stratejik düşünme ve davranma yeteneğine sahip olmakta ve kamu yönetimi çeşitli faydalar kazanmaktadır. Plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlenmesini sağlayan stratejik planlamanın faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kahraman, 2011, s. 104-107);

1. *Performans Açısından*; Kuruluş misyonunun gelişmesi ile birlikte çalışanlar kuruluşun amacını ve ulaşılmak istenilen yeri benimsemektedir. Böylece çalışanların üretim becerisi gelişmekte, iş birliği güçlenmektedir. Çalışanların tamamı aktif olarak üretimin içinde bulunmaktadır (Barca ve Balcı, 2006, s. 29).
2. *Zaman Yönetimi Açısından*; Kuruluşun zayıf yönleri ve mevcut tehditlerin belirlenmesi ve dış ve iç çevre analizlerinin yapılması neticesinde doğru zamanda, doğru yerde ve doğru çalışanın faaliyet göstermesini sağlanmaktadır (Kahraman, 2011, s. 106).
3. *Kalite Açısından*; Stratejik planlamanın bir parçası olan kuruluş vizyonunun oluşturulmasıyla sürekli olarak ilerleme, kendini yenileme, hizmette kalite ve farklılığın artırılmasını sağlamaktadır (Aşgın vd. 2006, s. 11). Dolayısıyla kuruluşun sunmuş olduğu hizmetler de nicelik ve nitelik olarak gelişmektedir.
4. *Kaynak Kullanımı Açısından*; Sınırlı kaynaklar üretimde etkinliği zorlaştırmaktadır. Stratejik planlama ile çizilen yol haritası belirsizlikleri azaltmaktadır. Nitekim kıt kaynaklar, belirlenen stratejik öncelikler neticesinde daha etkin kullanılmaktadır (Barca ve Balcı, 2006, s. 29).
5. *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Açısından*; Vatandaşlarına hesap vermek stratejik planlamanın temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Böylece kamu politikaları objektif bilgi sunabilmektedir. Nitekim politikacılar faaliyetlerinin somut sonuçlarını açıklayarak yeniden seçilme şanslarını da arttırmaktadır (Ataoglu, 2010, s. 76).

### **3.5.6. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamanın Sakıncaları**

Stratejik planlama uygulamalarından önce veya uygulanma sırasında stratejik bakış açısıyla hizmet üretmenin detayları yöneticilerden başlanılarak kuruluş çalışanlarının tamamına açıklanmalıdır. Bu anlayış benimsenmediğinde kuruluş faaliyetlerinin etkin ve kaliteyi arttıran sonuçlara ulaşması beklenememektedir (Torlak ve Uzkurt, 1999, s. 249).

Özellikle il özel idarelerinde bu problem yaşanmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlamanın önemi anlaşılammaktadır. Nitekim çalışanların plana yeterince ilgi göstermediği bilinmektedir. Bu durumda stratejik planın hazırlanması yasal bir zorunluluk olarak kalmaktadır. Plandan beklenen etkinliğin sağlanamaması hususunda çalışanlar tarafından planın benimsenmemesine ek olarak yerel anlamda vatandaşlara en yakın kuruluşlar olan belediyeler ve il özel idarelerin koordinasyonu da önem arz etmektedir.

İl özel idareleri ve belediyelerin hazırladıkları stratejik planların uyumlu olması kuruluşların faaliyetlerinin etkin olmasını sağlayacaktır. Fakat bu kuruluşların stratejik planlarının nasıl uyum sağlayacağıın ise belli olmadığı bilinmektedir. Düzenlemelerde stratejik planların kalkınma planı ile uyumlu olmasına dikkat edilirken planın kendi içindeki iletişimden bahsedilmemektedir (Yılmaz, 2004, s. 5).

### **3.5.7. İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler**

Kamu kuruluşlarının yürüttükleri faaliyetlerde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama uygulamasının içselleştirilmesini ve uygulamasını zorlaştıran etkenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Narinoğlu, 2007: 93):

1. Geleceği değil bugünü önceleyen bürokrasi geleneği,
2. Kaynak tahsisi ve kullanımında maliyet ve verimlilik analizleri yerine baskı ve çıkar gruplarının çıkarlarına dikkat edilmesi,
3. Çalışanları teşvik etmeyen ücret dağılımı,
4. Yönetim anlayışının demokrasiden uzaklaşması,
5. Baskı ve çıkar gruplarının kuruluş faaliyetlerine yönelik müdahaleleri,
6. Kamu kuruluşlarında bilgiye değil tecrübeye önem verilmesi.

Ayrıca kamu kuruluşlarının dikey örgütlenmesi, kuruluşların nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği, kuruluşların planlama

koordinasyon birimlerinin zayıflığı, stratejik planlamanın özel sektöre yönelik geliştirilmiş olması, kamu kuruluşlarının rekabetçi olmamaları, toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş yapısı, değişim hususunda teşvikin eksikliği, planın sahiplenilmemesi riski gibi unsurlar de il özel idarelerinde stratejik planlamayı zorlaştıran etkenler olarak gösterilmektedir (Yılmaz, 2005, s. 83).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KARABÜK İL ÖZEL İDARESİ STRATEJİK PLANI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yerel yönetim kuruluşlarının faaliyet prensibini vatandaşlara en yakın kuruluşlar olarak yerel özellikteki hizmetleri daha etkin üretebilecekleri oluşturmaktadır. Nitekim il özel idareleri de yerel halkın ihtiyaçları doğrultusunda hizmet üretmektedir. Çalışmanın bu bölümünde KİÖİ'nin 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planları benzeşen yönleri ve farklılaşan yönleri açısından incelenecektir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Küreselleşen dünyada kamu kuruluşları halka daha yakın faaliyet sistemini benimsemiştir. Bu kapsamda yönetim şekilleri değişmiş ve çeşitli reformlar gerçekleştirilmiştir. Böylece katılımcı, hesap verilebilirliği hedefleyen ve şeffaf bir yönetim biçimi halkın taleplerine yönelik olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu kapsamda halka en yakın birimler olan yerel yönetimlerin üzerinde yoğunlaşmıştır. Nitekim yerel yönetimlerde yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Fakat il özel idarelerinin değişen şartlara tam uyum sağlayamadıkları ve kaynakları etkin kullanamadıkları bilinmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsettiğimiz gibi kaynak tahsisinin etkin yapılması stratejik planlamayla mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada il özel idarelerinin stratejik planlamayı ne derece doğru hazırlayıp uygulayabildiği ve ne kadar verimli sonuçlar elde edebildiği sorusunun cevabı aranmaktadır.

İl özel idarelerinin stratejik planlama konusundaki başarısının araştırılmasında bu çalışmada KİÖİ örneği ele alınmaktadır. Bu kapsamda 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planı uygulamaları ilk olarak teorik açıdan açıklanacak ve planlamanın neleri kapsadığı incelenecektir. Sonrasında planlar benzeşen ve farklılaşan yönleri çerçevesinde değerlendirilecektir.

### **4.2. Durum Analizi**

Çalışmanın bu kısmında KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 dönemini kapsayan stratejik planları için durum analizi yer almaktadır.

#### 4.2.1. Karabük İl Özel İdaresi

Karabük 1937'de Safranbolu'ya bağlı Öğlebeli Köyü'nün mahallesi konumundayken, 1935 yılında faaliyete başlayan Ankara-Zonguldak demiryolu ile önemini arttırmıştır. 3 Nisan 1937 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikası'nın temellerinin atılmasıyla birlikte bölgede nüfus yoğunluğu da artmıştır.

Artan nüfusla birlikte Karabük'te 25 Haziran 1939 tarihinde Belediye kurulmuştur. 1941 yılında ise Safranbolu ilçesine bağlı bucak olan Karabük 3 Mart 1953'te 6068 sayılı kanunla Zonguldak'a bağlı ilçe olmuştur. 1987 yılında 3360 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nda yapılan düzenlemeler kapsamında Karabük'te ilçe özel idare teşkilatı kurulmuştur.

6 Haziran 1995'te yayınlanan 550 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Karabük Türkiye'nin 78. ili olmuş ve buna yönelik olarak il özel idare teşkilatı kurulması kararlaştırılmıştır. O tarihten günümüze KİÖİ faaliyet göstermektedir.

#### 4.2.2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

5302 Sayılı İÖİK'nın 31. maddesi ile KMYKK'nın 9. maddesi gereğince; KİÖİ'nin üçüncü Stratejik Planı olan 2015-2019 Stratejik Plan, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan model ve yaklaşım temel alınarak hazırlanmıştır. Stratejik planın hazırlık süreci şu şekildedir (KİÖİ 2015-2019 Stratejik Plan);

1. Paydaş kurumlara Mali Hizmetler Müdürlüğü'nce 05.05.2014 tarihli Stratejik Plan yapımı ile ilgili yazı tebliğ edilmiştir.
2. İdareimiz birimlerinin ve ilgili kurumların hazırlayıp gönderdikleri 2015-2019 dönemini kapsayan taslak Stratejik Plan, Mali Hizmetler Müdürlüğü'nce bir bütün haline getirilmiş ve ilgili komisyonlarda incelenmiştir.

Karabük İl Özel İdare 2015-2019 Stratejik Plan'ın hazırlanmasında paydaşların yer almasına dikkat edildiği görülmektedir. Böylece paydaş kurumların katılımıyla hazırlanan Stratejik Plan ile kurumlar arasında ortak planlama yapılması amaçlanmaktadır.

Karabük İl Özel İdare 2020-2024 Stratejik Plan'ı İÖK'nın 31. maddesi ile KMYKK'nın 9. maddesi gereğince; Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Plan ve Programlar Genel Müdürlüğü'nün 15 Mart 2019 tarih ve 963 sayılı yazılarında da belirtildiği gibi, KIÖİ'nin 2020-2024 dönemini kapsayan 4. Stratejik Planının hazırlanması için KIÖİ birimleri ve yatırımcı kuruluşlarla Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan model ve yaklaşım esas alınarak hazırlanacağı bildirilmiştir. Stratejik planın hazırlık süreci şu şekildedir (KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan):

1. İl Özel İdaresi Mali Hizmetler Müdürlüğü'nün koordinasyonunda yürütülen hazırlık çalışmalarına, stratejik planlama sürecinin aşamalarının belirlenerek bir takvim oluşturulmasıyla başlanmıştır.
2. İl Özel İdare Genel Sekreter Yardımcısı ve İdaremiz Birim Amirlerinden oluşan Stratejik Planlama Ekibi Stratejik Plan ile ilgili nitel ve nicel verileri temin etmek, planın gerektirdiği analizleri yapmak ve rapor hazırlamak üzere Stratejik Planlama ve Stratejik Plan Çalışma Grubu Genel Sekreterlik Makamının “*olur*”u ile kurulmuştur.
3. Stratejik Plan hazırlığına yönelik mevzuat ve literatür dikkatle incelenmiştir.
4. Durum analizi ile paydaş analizi, kuruluş içi analiz ve GZTF analizi yapılmış ve misyon, vizyon ve temel değerleri gözden geçirilerek amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi gerçekleştirilmiştir.
5. Paydaş kurumlara Mali Hizmetler Müdürlüğü'nce 20.04.2019 tarihli Stratejik Plan yapımı ile ilgili yazı tebliğ edilmiştir.
6. İdaremiz birimlerinin ve ilgili kurumların hazırlayıp gönderdikleri 2020-2024 dönemini kapsayan taslak Stratejik Plan, Mali Hizmetler Müdürlüğü'nce bir bütün haline getirilmiş ve ilgili komisyonlarda incelenmiştir.
7. Yapılan çalışmaların ardından 2020-2024 Stratejik Plan İl Genel Meclisi'nin kararı ile yürürlüğe girmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2021 yılında hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu sürüm 3.1 çıkarılarak uygulamaya konulmuştur. Bu kılavuzda stratejik plan hazırlık sürecinin nasıl olması gerektiği gösterilmektedir. Rehber kılavuzda Stratejik planlama ekibi ile stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların eğitim ihtiyacı olup olmadığının

tespit edilmesi belirtilmektedir. KIÖİ 2020-2024 stratejik planı hazırlık sürecinde gerekli ekip ve grupların kurulduğu ancak eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmediği görülmektedir. Eğitim ihtiyacı tespiti dışında 2020-2024 stratejik planının rehber kılavuzda belirtilen şartlara göre hazırlandığını görülmektedir.

#### 4.2.3. Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar (GZTF) Analizi

Karabük İl Özel İdaresi stratejik planında güçlü ve zayıf yönler gruplar halinde ele alınmıştır. Buna göre KIÖİ 2015-2019 Stratejik Plan'da yer alan güçlü ve zayıf yönler Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** KIÖİ 2015-2019 Stratejik Plan Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
✓ Kuruluşun tüm birimlerine istenilen zamanda ulaşılabilmesi ve diğer kurumlarla iletişimin etkin olması.	✓ Eğitim çalışanlarına yönelik kültürel etkinliklerin yetersiz olması.
✓ Kuruluş içi iletişimin güçlü olması.	✓ Birimler arasında koordinasyonun zayıf olması.
✓ Velilerin eğitim öğretime önem vermesi.	✓ Bazı branşlarda öğretmen eksikliğinin olması.
✓ Merkez ve ilçe yönetimlerinin yeterli bilgi birikimi ve deneyime sahip olması.	✓ Norm kadronun faaliyeti geçirilememesinden kaynaklı olarak öğretmen dağılımının dengeli yapılamaması.
✓ İlde fiziki ve teknolojik altyapının güçlü olması ve personelin teknolojik gelişmeleri takip etmesi.	✓ Okul bahçelerinde spor ve kültürel faaliyetlere yönelik alanların yetersiz olması.
✓ Öğretmenlerin gelişime açık olması ve hizmet içi eğitimlerle bu durumun desteklenmesi.	✓ Öğrencilerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere istekli olmalarına rağmen yeterli düzeyde katılım sağlamamaları.
✓ İlde öğretmen sirkülasyonunun fazla olmaması.	✓ Teknolojik altyapı yeterli olmasına rağmen kullanımında etkinliğin sağlanamaması.
✓ Farklı okul türlerine sahip olunması.	✓ Yardımcı hizmetler konusunda personelin yetersiz olması.
✓ Yaygın eğitim faaliyetleriyle halkın geniş kesimlerine ulaşılması.	✓ Sık değişen yöneticiler nedeniyle kurum kültürünün yerleşememesi.
✓ İlde okur yazar oranının yüksek olması.	✓ Eğitim bölgeleri arasında dengenin kurulamaması.
✓ Yeni uygulamalara uyum sağlamaya müsait potansiyel genç nüfusun yüksek olması.	✓ Amatör spor kulüplerinin maddi imkanlarının güçlü olmaması.
✓ İl merkezinde üniversiteye sahip olunması.	✓ İlde spor kültürünün olgunlaşmaması.
✓ İlin doğa sporlarına uygun ekolojik ortama sahip olması.	✓ Spor faaliyetleri için mevcut tesislerin ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması.
✓ Coğrafi konumun ana pazarlara yakın olması.	✓ Spora yön verebilecek spor uzmanı personelin istihdam eksikliği.
✓ Ilıman iklime sahip olunması.	✓ Spor tesislerinde yeterli araç ve gereçlerin bulunmaması.
✓ Ovacık İlçesi'nde spor lisesinin bulunması.	
✓ Sporla ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin olması.	



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geleceğe sağlıklı nesiller yetiştirilmesine katkı sağlanması.</li> <li>✓ Kamuoyunda yeterince tanınıyor olunması.</li> <li>✓ Yurt çapında hizmet verebilmesi.</li> <li>✓ Ulaşılmak istenilen kesimin geniş olması.</li> <li>✓ Spor saha ve tesislerinin yapım, bakım ve onarım işlerine önem veren ve teknolojik gelişmelere göre modernizasyonun yapılmasını sağlayan bir kuruluş olunması.</li> <li>✓ İşgücü maliyetinin düşük olması.</li> <li>✓ Doğal kaynakların ve biyolojik çeşitliliğin zengin olması.</li> <li>✓ Kuru tarıma uygun alanların bulunması.</li> <li>✓ Marka olma potansiyeline sahip yerel ürünlerin üretimine talebin artması.</li> <li>✓ Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde yürütülen projeler.</li> <li>✓ İklim ve toprak koşullarının elverişli olması.</li> <li>✓ Mikro klima alanlarınsa sahip olunması.</li> <li>✓ Tatlı su balıkçılığına elverişli su kaynaklarının bulunması.</li> <li>✓ Bitkisel ve ekosistem çeşitliliğinin bulunması.</li> <li>✓ Meyve üretimine uygun alanların bulunması</li> <li>✓ Safranbolu'da bulunan "bağcılık" kültürünün gelişmiş olması.</li> <li>✓ Eskipazar ve Eflani İlçelerinin hububat yönünden zengin olması.</li> <li>✓ Kültür ve turizm amaçla hazırlanan programların ve projelerin diğer projelere pozitif katkılar sağlaması ve istihdama yönelik katkılarda bulunması.</li> <li>✓ İlgili Bakanlıkların kültür ve turizme yönelik destekleri.</li> <li>✓ Sayın Valinin kültür ve turizme önem vermesi.</li> <li>✓ İl Özel İdaresi Genel Sekreterliğinin destek sağlaması.</li> <li>✓ Safranbolu'nun turizm alanında çeşitli uluslararası kuruluşların listesinde yer alması ve tanınması.</li> </ul> <p>Turizm İşletmeciler Derneği'nin, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları'nın, Ticaret ve Sanayi Odası'nın ve turizm alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının destek vermesi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sporcu sağlığı alanlarında sağlık merkezlerinin eksikliği.</li> <li>✓ Spor dallarında yeterli antrenör ve monitörlerin bulunmaması.</li> </ul> <p>Tesislerde görevli personelin yeterli sayıda olmaması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ortak çalışma, örgütlenme ve katılımcılığın zayıf olması.</li> <li>✓ İklim ve coğrafi yapının üretim ve ürün çeşitliliğini kısıtlaması.</li> <li>✓ Tarımda verimliliğin düşük olması ve üretim maliyetlerinin yüksek olması.</li> <li>✓ Tarımsal işletmelerin küçük ve parçalı olması ve bundan dolayı pazara yönelik üretimde bulunulamaması, işletmelerin genellikle aile için tüketim yapması.</li> <li>✓ Etkin tarımsal üretici örgütlerinin yokluğu.</li> <li>✓ Sulu ve sulanabilir geniş tarım alanlarının azlığı.</li> <li>✓ Hayvancılık ve bitkisel üretim işletme kapasitelerinin düşük olması.</li> <li>✓ İlde turizmin Safranbolu merkezli gelişmesi nedeniyle il merkezi ve diğer ilçelerde turizm faaliyetlerinin olmaması ve turizm gelirlerinden mahrum kalması.</li> <li>✓ İl özel idare bütçesinden ayrılan kaynağın yetersiz olması.</li> </ul> <p>Turizm bilincinin tam manasıyla oturmaması olması.</p> <p>Kültür ve turizme ayrılan araç-gereç ve uzman personelin yeterli olmaması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayrılan kaynakların ülkenin sosyal sorunları ve ihtiyaçlarıyla orantılı olmaması.</li> <li>✓ Sivil toplum kavramının tam manasıyla yerleşmemiş olması.</li> <li>✓ Sivil toplum örgütleri konusunda bilinç seviyesinin düşük olması.</li> <li>✓ Sosyal hizmetlerin hedef kitesini oluşturan aile ve bireylerde sosyo-kültürel seviyenin düşük olması.</li> <li>✓ Sosyal hizmet sunumunun yetersiz olması.</li> <li>✓ Alt yapısı hazırlanmadan düzenlenen kanunların hizmet sunumunda güçlükler yaratması.</li> </ul> <p>Sosyal hizmet sunumunda vatandaşların katılımının sürekli olmaması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personel devir hızının yüksek olması.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>✓ 3413 sayılı yasaya göre, Sosyal Hizmetlerde korunma altına alınan gençlerin işe yerleştirmesine yönelik yasal düzenleme.</p> <p>✓ 5228 sayılı kanuna göre sosyal hizmet kuruluşlarına yapılan yardımların vergiden düşülebilmesi.</p> <p>İlde bulunan huzurevi ve çocuk yuvaları bina ve tesislerinin yeterli düzeyde olması.</p> <p>✓ Üst yönetimin stratejik yönetim anlayışını benimsemesi.</p> <p>✓ Hizmetlerin kamusal olarak sürekliliği ve mali açıdan desteklenmesi.</p> <p>✓ Taşra ve merkezi teşkilat yapısının güçlü olması.</p> <p>✓ Döner sermaye kaynakları.</p> <p>✓ Paydaş kurum ve kuruluşlarla ilişkilerin iyi olması.</p> <p>✓ Personelin mevzuata hakim olması.</p> <p>✓ Hasta odaklı çalışma yapısı.</p> <p>Özel ve kamu sağlık kurum ve kuruluşlarını izleme, değerlendirme ve denetim yetkisine sahip olması.</p> <p>✓ Eko turizm potansiyeline sahip olunması.</p> <p>✓ Doğal yapının bozulmamış olması.</p> <p>✓ Tarihi kapsamda yaşlı ağaçların bulunması.</p> <p>✓ İlimizde yerleşime uygun kırsal alanların varlığı.</p> <p>✓ Gerektiği zamanlarda hem Sakarya hem Ankara Arama ve Kurtarma Birliği ile kurulabilecek iletişimde mesafenin yakın olması.</p> <p>✓ Jeolojik riskli alanların tespiti için Afet İşleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılmış olan çalışma.</p> <p>✓ Oluşabilecek bir afetin ardından hizmet verecek olan hizmet gruplarının oluşturulup bu gruplarda hangi birimlerin görev alacağını belirlenmiş olması.</p> <p>✓ Arama ve kurtarma çalışmaları için araç ve gereçlerin yeterli olması.</p> <p>Afet acil haberleşme sisteminin kurulu bulunması.</p> <p>✓ Merkez ve ilçe köy yollarının ulaşımına açık olması.</p> <p>✓ Kar mücadelenin etkin yürütülmesi.</p> <p>✓ Merkez ve ilçe köylere hizmet götürme birliklerinin yol yapımı ve alt yapıya verdikleri destekler.</p> <p>İlimiz merkez ilçe ve bağlı beş ilçe ile köy bağlantı yollarının olması.</p>	<p>✓ Mevzuatın sürekli değişmesi.</p> <p>✓ Yeni teşkilat yapısına uyumun sağlanamaması.</p> <p>✓ Bütçenin bağımsız olmaması.</p> <p>✓ Ödüllendirme yönteminin düşük seviyede olması.</p> <p>✓ Teknik alt yapının yeterli olmaması.</p> <p>✓ Nitelikli personelin az olması.</p> <p>✓ Personel görev tanımlarının net belirlenmemiş olması.</p> <p>✓ Sosyal tesislerin yetersiz olması.</p> <p>✓ Ücret eşitsizliğinin bulunması.</p> <p>✓ Çalışan hakları ve güvenliğinin yetersiz olması.</p> <p>✓ Hava kirliliğini azaltmaya yönelik hava hareketlerinin düşük olması.</p> <p>✓ Topografik yapının çanak şeklinde olması.</p> <p>✓ Yeşil alan hususunda merkezi parkların az olması.</p> <p>✓ Araç ve Filyos Çayı'nın çevresinin potansiyelinin kavranamamış olması.</p> <p>✓ Katı atık depolama tesislerine sahip olunamaması.</p> <p>✓ İldeki orman alanının oldukça fazla olmasına rağmen orman endüstrisinin zayıf olması.</p> <p>Çevre kirliliği ile akarsu kirliliği gibi sorunların olması.</p> <p>✓ Doğal afet yönünden riskli bir konuma sahip olunması.</p> <p>✓ Sürekli statüde afet yönetim merkezinin bulunmaması.</p> <p>✓ Afet yönetiminde kullanılacak araç, gereç ve personelin yetersiz olması.</p> <p>✓ Coğrafi bilgi sisteminin bulunmaması.</p> <p>✓ Yöre halkının nispeten yüksek afet bilincine sahip olmaması.</p> <p>✓ İtfaiye personeline dahil olan doğal afet eğitimi almış personelin bulunmaması.</p> <p>✓ Belediyelerin imkânlarının kısıtlı olması.</p> <p>Afet durumunda gerekli enerjinin sağlanmasına yönelik seyyar jeneratör sayısının az olması.</p> <p>✓ Köy yolları üst yapı ve alt yapıda çalıştırılacak iş makineleri ekipman ve personelin yeterli sayıda olmaması.</p> <p>Bakım ve onarım faaliyetlerine yönelik yeterli ödenek ayrılmaması.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kaynak sularının yeterli olması.</li> <li>✓ Siyasi otoritelerin ve il yönetiminin destek vermesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yerleşimin dağınık ve imarsız olması.</li> <li>✓ Kanalizasyon, evsel ve çevresel atıklar.</li> <li>✓ Alternatif enerji kaynaklarının kullanılmaması.</li> <li>✓ Tarım arazilerinin envanterinin yetersiz olması.</li> <li>✓ Kaynakların yetersiz olması.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak:** KIÖİ 2015-2019 Stratejik Planındaki verilerden yararlanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

Tablo 5’te görüldüğü üzere güçlü ve zayıf yönler sıralanmıştır ancak bazı güçlü ve zayıf yönler birbiri ile çelişmektedir. İlde fiziki ve teknolojik altyapının güçlü olması ve personelin teknolojik gelişmeleri takip etmesi güçlü yön olarak gösterilmesine rağmen spor faaliyetleri için mevcut tesislerin ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması, okul bahçelerinde spor ve kültürel faaliyetlere yönelik alanların yetersiz kalması, spor tesislerinde yeterli araç ve gereçlerin bulunmaması, spor dallarında yeterli antrenör ve monitör bulunmaması maddeleri de zayıf yönler olarak sıralanmıştır. Fiziki ve teknolojik altyapının güçlü olarak belirtildikten sonra fiziki ve teknolojik eksikliklerin sıralanması tezatlık oluşturmuştur.

Tablo 6’de KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan’da yer alan güçlü ve zayıf yönler yer almaktadır.

**Tablo 6:** KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan Güçlü ve Zayıf Yönleri

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yönetim desteğinin olması,</li> <li>✓ Karar alma ve uygulama yetkisi,</li> <li>✓ Bütçenin idare tarafından yapılması ve onaylanması,</li> <li>✓ Küçük bir kent olunmasının sağladığı yönetsel kolaylık,</li> <li>✓ Coğrafi konum ve ana pazarlara yakınlık,</li> <li>✓ Kamu hizmetlerine erişebilme kolaylığı,</li> <li>✓ İl’de üniversitenin bulunması,</li> <li>✓ İl’de ham yol uzunluğunun az olması,</li> <li>✓ İçme ve sulama suyu kaynaklarının yeterli olması,</li> <li>✓ Toprakların verimli olması,</li> <li>✓ Demir-çelik açısından önemli bir merkez olması,</li> <li>✓ Orman alanlarının geniş olması,</li> <li>✓ Floara ve fauna yönünden zenginlik,</li> <li>✓ Depreme dayanıklı bina ve konut üretim bilincinin artmış olması,</li> <li>✓ Yapılaşmada kullanılacak arazilerde gelişmiş zemin etütlerinin kullanılması,</li> <li>✓ Yapı denetim mevzuatının uygulanması,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kamu yönetimi reformunun tamamlanamaması kaynaklı özel idarelerin görevlerine yönelik örgütlenme yapısının kurulamamış olması,</li> <li>✓ Kanunlarla il özel idarelerine verilen görevleri yerine getirebilecek mali imkanların kısıtlı oluşu,</li> <li>✓ Merkezi teşkilatın taşra kuruluşları, yerel yönetimler, üniversite ve sivil toplum kuruluşları arasında yeterli düzeyde işbirliğinin sağlanamaması,</li> <li>✓ Kamu kurumlarının bütçe yetersizliği,</li> <li>✓ Kamusal hizmetlerde kent ve kırsal alanda dengesizlik olması,</li> <li>✓ Kimi köy yolları ve il yollarının standartlarının düşük olması,</li> <li>✓ Ortak hareket etme kültürünün yerleşmemesi,</li> <li>✓ Kamusal hizmetlerde kent ve kırsal alanda dengesizlik bulunması,</li> <li>✓ Bazı köy yolları ve il yollarının standartlarının düşük olması,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Taşkınlarla yönelik önlemlerin alınması,</li> <li>✓ Doğal ve yapay göllerin varlığı,</li> <li>✓ Çevre düzenleme planının yapılmış olması,</li> <li>✓ Hazırlanan programlar neticesinde Eğitim-Sağlık-İşgücü-Sanayi ve Ticaret alanlarında istihdamın artırılması,</li> <li>✓ Safranbolu ilçesinin dünya ülkelerinde tanınması,</li> <li>✓ Kültür ve turizm alanında sivil toplum kuruluşlarının desteği,</li> <li>✓ Turizm faaliyetlerinin sürekliliği,</li> <li>✓ Tarih, kültür ve tabiat varlıklarının çokluğu,</li> <li>✓ Öğretmenlerin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlerin sürekliliği,</li> <li>✓ İl’de okur-yazar oranının yüksek olması,</li> <li>✓ Taşımali eğitimin aksamadan işlemesi,</li> <li>✓ Eğitim alanında fiziki ve teknolojik altyapının güçlü olması,</li> <li>✓ Öğretmen sirkülasyonunun fazla olmaması,</li> <li>✓ Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının ideal olması,</li> <li>✓ Okul sağlığı ve güvenliğine ek olarak iş sağlığına yönelik çalışmaların varlığı,</li> <li>✓ Hayat boyu öğrenme faaliyetlerinin halkın geniş kesimlerine ulaşması,</li> <li>✓ Orta öğretim seviyesinde bile göç alan İl’in merkezi sınavlarda başarılı iller arasında yer alması,</li> <li>✓ Sağlık altyapısının güçlü olması,</li> <li>✓ Sağlık altyapısına hayırseverlerin yardımları,</li> <li>✓ Sosyal güvenlik kuruluşları dahilinde sağlık güvencesine sahip olanların sayısının yüksek olması,</li> <li>✓ Sosyal hizmet kuruluşlarının bulunması,</li> <li>✓ Korucuyu sağlık hizmetlerinin başarı ile yürütülmesi,</li> <li>✓ İl’de bulunan spor tesisi sayısının yeterli olması,</li> <li>✓ Spor alanında kullanılacak araçların varlığı,</li> <li>✓ Spor sektörünün sahip olduğu gayrimenkul yapılarının varlığı,</li> <li>✓ Spor teşkilatı yapısı</li> <li>✓ İldeki spor potansiyeli,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toprakların çok parçalı ve işletme ölçeklerinin küçük olmasının yol açtığı etkinlik ve verimlilik kaybı,</li> <li>✓ Tarım ürünlerinin işlenmesinde tesislerin yetersiz olması,</li> <li>✓ Tohumluk kullanımı ve dağıtımında sertifikasyon çalışmasının yapılamaması ve kontrolün sağlanamaması,</li> <li>✓ Meraların bilinçsiz kullanımı, yem bitkileri ekimin yetersizliği,</li> <li>✓ Hayvansal ürünlerin işlenip pazarlanması sorunu,</li> <li>✓ Tarımda sözleşmeli üretim modelinin yaygınlaşmaması,</li> <li>✓ Hayvansal ve tarımsal ürünlerin borsalarının kurulmamış olması,</li> <li>✓ Tarımsal alanların neredeyse yarısının ekilmemesi,</li> <li>✓ Kırsal alanda nüfusun yaşlı olması,</li> <li>✓ Çalışma alanında örgütlenme ve katılımcılığın düşük olması,</li> <li>✓ Ürünlerin değerlendirilmesi ve pazarlanmasında engellerin bulunması,</li> <li>✓ Çiftçinin eğitim düzeyinin düşüklüğü,</li> <li>✓ Bitkisel ve hayvansal üretim arasında dengenin kurulmamış olması,</li> <li>✓ Mera çalışmalarının tamamlanmamış olması,</li> <li>✓ Hayvancılıkta işletme ölçeğinin küçük ve kültür ırkları oranının düşük olması,</li> <li>✓ Flora ve fauna envanter çalışmalarının yapılmamış olması,</li> <li>✓ Orman köyü sayısının fazla ve orman köylüsünün gelir düzeyinin düşük olması,</li> <li>✓ Eysel ve sanayi atık sularının arıtılmaması nedeniyle akarsuların kirlenmesi,</li> <li>✓ Katı atık depolarının hem merkeze yakınlığı hem yetersizliği,</li> <li>✓ Gübre ve tarımsal ilaç kullanımı sonucunda baraj ve göletlerin kirlenmesi,</li> <li>✓ Turizm bilincinin tam anlamıyla gelişmemesi ve Safranbolu merkezli olması,</li> <li>✓ Kültür ve turizme yönelik araç-gereç ve personelin nicelik olarak yetersizliği,</li> <li>✓ İl genelinde kanalizasyon altyapısı ve artıma sisteminin tamamlanmamış olması,</li> <li>✓ Öğrencilerin spor faaliyetlerine katılmamaları,</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Spor saha ve tesislerinin yapımı, bakım ve onarımına ek olarak mevcut tesislerin geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eğitim çalışanlarına yönelik kültürel etkinliklerin yetersiz olması,</li> <li>✓ Eğitimde teknolojik altyapının etkili kullanılmaması</li> <li>✓ Okul bahçelerinin, spor ve kültürel faaliyet alanlarının yetersiz olması,</li> <li>✓ Sık değişen yöneticilerin kurum kültürünü negatif etkilemesi,</li> <li>✓ Liyakate dayalı atama ve yükselmenin yetersizliği</li> <li>✓ Öğretmenleri motive edici kariyer sisteminin bulunmaması,</li> <li>✓ Engelli bireylere yönelik altyapının eksikliği,</li> <li>✓ Kırsal alanda gelirin düşük olması,</li> <li>✓ Kulüp ve sporcu sayısının yetersiz olması,</li> <li>✓ Özel sektörün spora bakışı</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak:** KIÖİ 2020-2024 Stratejik Planındaki verilerden yararlanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde 2020-2024 stratejik planına ait güçlü yönler sıralanırken çeşitli alanlar bulunmaktadır. Zayıf yönlerin sıralanırken ise çeşitli alanlar bulunmakla birlikte yoğun olarak gıda tarım ve hayvancılık hizmetleri alanında zayıf yönlerin bulunduğu görülmektedir. 2015-2019 stratejik planı ile kıyaslandığında ise gıda tarım ve hayvancılık alanına ait zayıf yönlerin arttığı görülmektedir.

Karabük İl Özel İdaresi'nin 2015-2019 Stratejik Plan'da sahip olduğu fırsatlar ve önünde engel teşkil eden tehditler Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7:** Karabük İl Özel İdare 2015-2019 Stratejik Plan Fırsatlar ve Tehditler

<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Okulların büyük bir kısmında gerekmesi durumunda veli desteğine ulaşılması.</li> <li>✓ İlin sanayi kenti olmasından kaynaklı olarak mesleki ve teknik eğitimin gelişmesi.</li> <li>✓ Gençler açısından bakıldığında eğitimin tek seçenek olması.</li> <li>✓ Demir çelik fabrikasının ve tekstil sanayisinin eğitime destek vermesi.</li> <li>✓ Yöre halkının eğitim ve öğretime yatkın olması.</li> <li>✓ Mahallelerde bulunan sosyal yaşam merkezlerinin eğitim alanında kullanılması.</li> <li>✓ Hayırsever yöre halkının eğitimi desteklemesi.</li> <li>✓ Avrupa Birliği projelerinin okul ve kurumlar tarafından benimsenmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sosyo-ekonomik yapının zayıf olması.</li> <li>✓ Sendika ayrımcılığı yapıldığı düşüncesinin oluşması.</li> <li>✓ Genel bir eğitim politikasının bulunmaması.</li> <li>✓ Sınav sisteminin sürekli değişmesi.</li> <li>✓ Kurumun iktisadi bağımsızlığının olmaması.</li> <li>✓ Bilişim teknolojilerinin öğrenci ve aileler tarafından bilinçsiz kullanılması.</li> <li>✓ Genç nüfusun istihdamında yeterli alanın bulunmaması.</li> <li>✓ Serbest kıyafet uygulamasının güvenlik ve aidiyet hususunda olumsuz etkiler ortaya çıkarması.</li> <li>✓ Basında çıkan çeşitli haberlerin gençler üzerinde olumsuz etkiler bırakması.</li> </ul>

<p>✓ Karabük Üniversitesi'nin sosyal ve kültürel faaliyetlerinden yararlanabilme imkânının bulunması.</p> <p>✓ Medyanın eğitimi desteklemesi.</p> <p>Kardeş okul ve kardeş kurum uygulamalarının bulunması.</p> <p>✓ Nüfusun çoğunluğunun spor faaliyetlerine katılabilecek yaş grubunda olması.</p> <p>✓ İl merkezinde düzenli olarak öğrenci sayısı artmakta olan bir üniversitesinin bulunması.</p> <p>✓ Sporda sponsorluk kanunu.</p> <p>Avrupa Birliği tarafından desteklenen gençlik ve spor faaliyetleri.</p> <p>✓ İlin meyve ve sebze üretimine uygun ikliminin bulunması.</p> <p>✓ Tarıma uygun arazi sayısının fazlalığı ve organik tarıma elverişli olması.</p> <p>✓ Su kaynakları açısından zengin olması.</p> <p>✓ Alternatif ürünlere yönelik uygun özelliklere sahip olması.</p> <p>✓ Tarımsal sanayi girdilerinin ve hammaddelerin çeşitliliği.</p> <p>✓ Dünyada organik tarıma yönelik talebin artması.</p> <p>✓ Tarımsal ürünlerin değerlendirilmesinde pazarlara yakın olunması.</p> <p>✓ Artan kırsal turizm talebi.</p> <p>✓ Yerel ve yöresel üretim potansiyeli.</p> <p>Et ve süt işleme tesislerinin bulunması.</p> <p>✓ Kültür ve turizm alanında program zenginliğine sahip olunması.</p> <p>✓ Safranbolu ağırlıklı konaklama tesislerinin çoğalması nedeniyle çeşitli iş kollarının gelişmesi.</p> <p>✓ Karabük Üniversitesi'nde gerekli bölümlerin açılması.</p> <p>✓ Kültür ve turizm alanında çeşitli dernek ve vakıfların kurulması.</p> <p>Eğitim seviyesinin yüksek olması.</p> <p>✓ Avrupa Birliği uyum sürecinde sosyal devlet ilkesine yönelik gerçekleştirilen reform çalışmaları.</p> <p>✓ Sivil toplum örgütlerinin gelişmesi.</p> <p>✓ Türk toplumunun örf, adet ve geleneklerinden kaynaklı yardımseverlik duygusu.</p> <p>Kalkınma planlarında ve toplumsal anlamda koruyucu ve önleyici hizmetler hususunda zihniyet yapısının değişimi.</p> <p>✓ Diğer kurumlarla olan iyi iletişim.</p>	<p>✓ Velilerin öğretim odaklı yaklaşımının öğrencilere a-sosyal davranış kazandırması.</p> <p>✓ Liseyi bitiren gençlerin belde ve ilçe merkezinden üniversite merkezlerine ve illere gitmesinin kulüpleşmeyi zorlaştırması.</p> <p>✓ Spor kulüplerinin yetişmiş antrenör çalıştırmaması.</p> <p>Bazı ilçelerde spor salonlarının yokluğundan kaynaklı gençlerin spordan uzak kalması.</p> <p>✓ Tarımsal alanda teknolojik gelişmelerin takip edilememesinin ortaya çıkaracağı sonuçlar.</p> <p>✓ Su, toprak ve havanın kirletilmesi.</p> <p>✓ Heyelan, erozyon ve seller.</p> <p>✓ Tarım istihdamında nüfusun yaşlanması.</p> <p>✓ Kırsal alanda yoksulluğun kronikleşmesi.</p> <p>✓ Ulusal önceliklere dayalı planlamanın yapılmaması.</p> <p>✓ Küreselleşmenin sonucu olarak uluslararası politikaların etkisi.</p> <p>✓ Tarımda yapısal uyumun oluşturduğu belirsizlikler.</p> <p>✓ Dünyada enerji fiyatlarının artması.</p> <p>✓ Tarım ve orman alanlarının amaçları dışında kullanılması.</p> <p>✓ Hızlı kentleşmenin olumsuz etkileri.</p> <p>✓ Doğal kaynakların bilinçsiz kullanılması.</p> <p>✓ Küresel ısınmanın olumsuz sonuçları.</p> <p>Turizm ve yerleşimdeki plansız değişimin doğal kaynaklara zarar vermesi.</p> <p>✓ Dünya genelinde gelişen küresel krizin turizm hareketliliğini azaltması.</p> <p>✓ Komşu ülkelerde gelişen krizin olumsuz etkileri.</p> <p>✓ Kaynakların etkin olmayan bir şekilde kullanımı.</p> <p>✓ Turizm işletmecilerinin gerek yurtiçi gerek yurtdışı bağlantılarının olmaması.</p> <p>İlde büyük turizm işletmeciliğinin olmaması nedeniyle eğlendirici etkinliklerin bulunmaması.</p> <p>✓ Ülkemizde var olan sosyo-ekonomik şartlar hızlı ve çarpık kentleşme, işsizlik ve yoksulluktan kaynaklı sosyal yardımlara duyulan ihtiyacın artması.</p> <p>✓ Gerçekleşen sağlıksız evlilikler ve boşanmalar.</p> <p>✓ Eğitim altyapısının yetersiz olması.</p> <p>✓ Gelir dağılımının bozulması, iktisadi ve sosyal eşitsizlik.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hibe ambulans alımına izin verilmesi.</li> <li>✓ Yerel halkın sağlık hizmetleri konusunda bilinçli olması.</li> <li>✓ Sağlık politikalarının yenilenmesi.</li> <li>✓ Karabük Üniversitesinin kurulması.</li> <li>✓ Sağlık alanında mesleki örgütlerin aktif faaliyet göstermesi.</li> <li>✓ İlin coğrafi konumu.</li> </ul> <p>Maddi kaynakların güçlü olması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doğal yaşamın turizme katkı sağlayabilmesi.</li> <li>✓ Kırsal turizme talebin artması.</li> <li>✓ Çevrenin korunması hususunda yerel halkın bilinçlenmesi.</li> <li>✓ Üretim, haberleşme ve bilişim teknolojilerinin ilerlemesi.</li> <li>✓ Kentsel piyasaların gelişmesi.</li> </ul> <p>Doğalgazın ilde kullanımına başlanması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etkin bir müdahalenin yapılmasını sağlayan nispeten düşük nüfus.</li> <li>✓ Filyos Çayı üzerinde yürütülen baraj çalışmaları.</li> <li>✓ Afet yönetimi merkezinin kurulacak olması.</li> </ul> <p>Kızılay Karabük Şube Başkanlığı'nca Afet Lojistik Destek Merkezi Projesi'nin başlatılması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siyasi görüşün köy yolu yapımına verdiği destek.</li> <li>✓ Taşıt ve inşaat yapımı teknolojisinin ilerlemesi.</li> </ul> <p>Trafik güvenliği ve yol tadilat hizmetlerinde yerel halkın beklentilerinin yüksek olması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alternatif enerji kaynaklarının kullanılması.</li> <li>✓ Yerel halkın çevreye karşı duyarlı olması.</li> </ul> <p>Karçev Birliği'nin öncelikli amaç olarak ortak mülkiyete tabi atık bertaraf tesisini kurmayı planlaması.</p>	<p>Geleneksel davranışların olumsuz etkileri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1. derece deprem bölgesinde yaşıyor olmak.</li> <li>✓ Plansız şehirleşme.</li> <li>✓ Ambulans ve sağlık hizmetleri şartlarının sürekli değişmesi.</li> <li>✓ Çevre ve hava kirliliği.</li> <li>✓ Basının sağlık konusunda çıkan haberlerde olumsuz tavırları.</li> <li>✓ Sağlık personeline şiddetin özendirilmesi.</li> <li>✓ Yatırım planlarının merkezi yönetim tarafından yapılması.</li> <li>✓ Ambulans hizmetlerinin özelleşme süreci. Olası doğal afetler ve salgın hastalıklar.</li> <li>✓ Yeraltı sularının azalması.</li> <li>✓ Ormanlar üzerindeki kent kaynaklı tehditlerin artması.</li> <li>✓ Çevre konusunda örgüt yapısının iyi organize edilmemesi.</li> <li>✓ Kooperatif yönetiminin bilgi ve tecrübesinin eksik olması.</li> </ul> <p>Nehir ve çayların kirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doğal afet açısından riskli bir alana sahip olunması.</li> <li>✓ Geniş akarsu ağının sel riskini arttırması. İrmak debisinin ırmağa atılan atıklar nedeniyle yükselmesi.</li> <li>✓ Erozyon ve sel riski.</li> <li>✓ Arazinin engebeli olması.</li> <li>✓ Dağınık yerleşimin olması.</li> <li>✓ Ödeneklerin yetersiz kalması.</li> <li>✓ Petrol fiyatlarına bağlı olarak yapım ve tadilat işlemlerinin maliyetinin artması.</li> <li>✓ Taşıt mülkiyetinin artış eğiliminin devam etmesi.</li> </ul> <p>Aşırı yüklü araçların fazla olması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dağınık yerleşimin olması.</li> <li>✓ Küresel ısınma.</li> <li>✓ Tarımsal sulama projelerinin yavaş ilerlemesi.</li> <li>✓ Yer altı su kuyularının açılması.</li> <li>✓ Deprem bölgesinde bulunulması.</li> </ul> <p>Sel ve erozyon.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak:** KİÖİ 2015-2019 Stratejik Planındaki verilerden yararlanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde KIÖİ'nin fırsat ve tehditleri görülmektedir. Maruz kalınan tehditlerin sayısı olarak fırsatlardan çok olduğu görülmektedir. Özellikle coğrafi konumdan kaynaklanan doğal afet riskleri, dağınık ve plansız yerleşim ve kaynak tahsisinde etkin dağılımın olmayışı önemli tehditler olarak ifade edilmektedir. Eğitimin desteklenmesi, genç nüfusa sahip olunması ve turizm ve tarıma yönelik talebin artması ise fırsatlar olarak görülmektedir.

Tablo 8'de KIÖİ'nin 2020-2024 Stratejik Plan'da yer alan fırsatlar ve tehditler görülmektedir.

**Tablo 8:** KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar	Tehditler
✓ Kamu yönetimi reformu çalışmaları kapsamında yerel yönetimlerin güçlendirilecek olması,	✓ Kamu kurumlarında çok başlılık,
✓ Toprak Kullanımı ve Arazi Kullanımı Kanunu'nun yürürlüğe girmesi,	✓ Mevzuatın yeterince uygulanmaması,
✓ Organik tarım için uygun koşulların bulunması,	✓ Tarım alanlarının amaç dışı kullanımı,
✓ Tarım sektörünün yeniden yapılandırılması kapsamında uygun değer ölçekli işletmelerin yaygınlaştırılacak olması,	✓ Tek üründe uzmanlaşmanın üreticileri konjonktür dalgalanmalarına açık hale getirmesi,
✓ Akarsu ve göletlerde su ürünleri üretim potansiyelinin bulunması,	✓ İl'in deprem bölgesinde bulunması,
✓ Özellikle kırsal kalkınma projelerinde dış kaynaklardan yararlanma imkanlarının bulunması,	✓ Engelibeli arazi yapısı ve erozyon tehdidi,
✓ Sektörel yatırım alanlarının belirlenecek olması,	✓ Katı atık yönetiminin yetersizliği nedeniyle toprak ve su kirliliğinin artma potansiyeli taşıması,
✓ Kültür ve turizm alanında gerçekleştirilebilecek program zenginliğine sahip olması,	✓ Bazı yapılarda güçlendirme çalışmalarının tamamlanmaması,
✓ Safranbolu ağırlık geliştiren turizm sayesinde konaklama tesislerinin çoğalarak yeni istihdam yaratması ve buna yönelik Karabük Üniversitesi'nde ilgili bölümlerin açılması,	✓ Yaban hayvanlarının yaşam alanlarının tahrip edilmesi,
✓ Turizm alanında faaliyet gösteren iş kollarının örgütlenmesi,	✓ Göl ve göletlerde daralmalar oluşması,
✓ Alternatif turizm imkanları sağlayan doğal ve kültürel potansiyelin varlığı,	✓ Evsel ve sanayi atık suları ile tarımsal sulama sularının arıtılmadan akarsulara verilmesi,
✓ Doğa ve kültür turizmi talebinin artması,	✓ Tarımsal sulamada kirlilik yükü fazla olan suların kullanılması,
✓ Sağlıklı yaşan alanında toplum bilincinin artması,	✓ Plastik ambalajların yoğun kullanımı,
✓ Vakıfların ve hayırsever vatandaşlarımızın sağlık hizmetlerine katkıları,	✓ Katı atık depolarının yerleşim merkezlerine yakın olması,
	✓ Sağlık bilinci ve gıda tüketiminde bilinçsiz olunması,
	✓ Sosyo-ekonomik yapının zayıf olması,
	✓ Eğitimde sendika ayrımcılığı yapıldığı düşüncesinin oluşması,
	✓ Yazılı ve görsel basının özellikle eğitim çağındaki gençler üzerindeki olumsuz etkisi,
	✓ Sanatsal ve kültürel faaliyette bulunma alışkanlığının yetersiz olması,
	✓ İş gücü piyasasının ucuz iş gücü talebi,



<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Döner sermaye işletmeciliği çerçevesinde sağlık kuruluşlarımızın hizmet kalitesinin yükseltilmesi,</li> <li>✓ Sponsorluk yasası,</li> <li>✓ İl'in sanayi kenti olması, Mesleki ve Teknik eğitimin gelişmesine katkı sağlaması,</li> <li>✓ İlimizde gençlik açısından tek seçeneğin eğitim olması,</li> <li>✓ Eğitim ve öğretime yatkın aile ve çevrenin olması,</li> <li>✓ Velilerin eğitim öğretime üst düzeyde önem vermeleri,</li> <li>✓ AB projelerinin okul ve kurumlar tarafından benimsenmesi,</li> <li>✓ Karabük Üniversitesi'nin sosyal ve kültürel faaliyetlerinden yararlanabilme imkanı,</li> <li>✓ Medyanın eğitim alanında etkili kullanımı,</li> <li>✓ Okulların büyük kısmında veli desteğinin varlığı,</li> <li>✓ Demir-çelik fabrikalarının ve tekstil sanayisinin eğitime destek vermesi,</li> <li>✓ Mahallelerde bulunan sosyal yaşam merkezinin yaygın eğitimde etkin olarak kullanılması,</li> <li>✓ Hayırsever ailelerin eğitime destek vermesi,</li> <li>✓ Kardeş okul ve kardeş kurum uygulamalarının bulunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bilişim teknolojilerinin bilinçsiz kullanımı,</li> <li>✓ Velilerin öğretim odaklı eğitim davranışının öğrencileri asosyal davranışa itmesi,</li> <li>✓ Genç nüfusun istihdamında yeterli alanların bulunmaması,</li> <li>✓ Teknoloji bağımlılığı,</li> <li>✓ Öğrenci ve velilerin meslekler ve iş hayatıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması,</li> <li>✓ Dünya çapında gelişen global iktisadi krizin turizm hareketliliğini azaltması,</li> <li>✓ Komşularımızda oluşan krizlerin ülkemiz turizmimizi etkilemesi,</li> <li>✓ İlimizde bulunan turizm işletmecilerinin yurtiçi ve yurtdışı bağlantılarının olmaması,</li> <li>✓ İl'de büyük ölçekli turizm işletmeciliğinin olmaması nedeniyle konaklama ve yeme içme dışında animasyonların bulunmaması.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak:** KİÖİ 2020-2024 Stratejik Planındaki verilerden yararlanılarak tarafımızca düzenlenmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde 2020-2024 stratejik planında turizm alanında çeşitli fırsatlar görülmektedir. Özellikle Safranbolu ilçesi turizm için ayrı bir fırsat olarak görülmektedir. Tehditlerde ise yine turizm alanında çeşitli tehditler görülmektedir. Bu tehditler bir önceki dönem 2015-2019 stratejik planlamasında da görülmektedir.

#### 4.2.4. Kurum İçi Analiz

KİÖİ kurum içi analizi fiziksel yapı, il özel idaresinin organları, il özel idare teşkilatı, bilgi ve teknolojik kaynaklar, insan kaynaklı, fiziksel kaynaklara ilişkin analiz ve yönetim ve iç kontrol sistemi olmak üzere toplam yedi başlıkta ele alınmaktadır.

#### 4.2.4.1. Fiziksel Yapı

İl merkezinde bulunan hizmet binası iki katlıdır. Fakat hizmet üretiminde yetersiz kalmaktadır. Eski hizmet binası da bulunan KİÖİ'nin bu binası ise İl Emniyet Müdürlüğü tarafından kullanılmaktadır. Trafik Tescil ve Denetleme Müdürlüğü ile Esentepe Polis Karakolu olarak kullanılan binalarda il özel idaresine bağlı olup emniyet teşkilatı tarafından kullanılmaktadır. Hazine adına kayıtlı olmakla birlikte İl Özel İdaresi'nin kullanımına bırakılan bir hizmet binası ise Zobran Köyü'nde bulunmaktadır. Eflani, Eskipazar, Ovacık, Safranbolu ve Yenice ilçelerinde özellikle Kaymakam Lojmanı binaları ve çeşitli hizmet binaları yer almaktadır.

KİÖİ'nin yürüteceği faaliyetlerde kullanılmak üzere sahip olduğu çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu kapsamda sahip olunan araçlar ve sayıları Tablo 9'de gösterilmektedir.

**Tablo 9:** Karabük İl Özel İdaresi Araç ve Makine Listesi

2015-2019 Stratejik Plan		2020-2024 Stratejik Plan	
Aracın Cinsi	Adet	Aracın Cinsi	Adet
Binek	10	Otomobil	9
Minibüs	4	Minibüs	9
Jeep	2	Jeep	1
Pick-up	6	Pick-up	9
Damperli Kamyon	22	Damperli Kamyon	25
Kar Bıçaklı Kamyon	2	Kar Bıçaklı Kamyon	2
Kasalı Kamyon	1	Asfalt Kamyonu	3
Vidanjör	1	Vidanjör	2
Su Tankeri	1	Tanker	10
Akaryakıt Tankeri	2	Çöp Kamyonu	9
Yağlama Aracı	1	Sabit Kasalı Kamyon	3
Vinç	1	Kanal Açma	1
Seyyar Tamir Aracı	1	Tır	4
Treyler	2	Otobüs	4
Jenaratör Kamyon	1	Jenaratör	3
Greyder	11	Greyder	14
Dozer	5	Dozer	4
Taşıyıcı Römork Kamyon	1	Taşıyıcı Römork Kamyon	1
Yükleyici	5	Yükleyici	7
Exkavatör	5	Exkavatör	9
Kanal Kazıcı	4	Beko Loader	6
Silindir	6	Silindir	12
Mobil Kırıcı	1	Taş Kırma	2

**Kaynak:** KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan.

Tablo 9'da KİÖİ'ne ait araçlar görülmektedir. En fazla aracın damperli kamyon olduğu Tablo 9'dan görülmektedir. Coğrafi konumdan kaynaklı olarak kar yağışı sonucunda karla mücadelede kullanılmak üzere çeşitli araçlar da bulunmaktadır. Yine

gerek altyapı yapımı gerek altyapının tadilatına yönelik araçlarda Tablo 9’da görülmektedir.

#### **4.2.4.2. İl Özel İdaresinin Organları**

KİÖİ’nin karar organı il genel meclisidir. Görev süresi beş yıl olan meclis kendi belirlediği bir ay dışında kalan her ay toplantı yapmaktadır. Bu kapsamda Kasım ayı toplantısı dönem başı toplantısı olarak kabul edilmektedir. İl genel meclisi üye salt çoğunluğuyla toplanmakta ve katılanların salt çoğunluğuyla karar almaktadır. Meclisin toplam üye sayısı on yedi kişiden oluşmaktadır.<sup>8</sup>

İl encümeni Valinin başkanlığında genel sekreter ile İl genel meclisinin her yıl kendi aralarından seçeceği üç üye ve Valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği iki üyeden oluşmaktadır. Vali, il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğin temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Valinin olmadığı toplantılara genel sekreter başkanlık etmektedir.

#### **4.2.4.3. İl Özel İdare Teşkilatı**

Karabük İl Özel İdaresi Birimleri şu şekilde kurulmuştur:

1. Genel Sekreterlik,
2. Genel Sekreter Yardımcılığı,
3. Hukuk Müşavirliği,
4. Encümen Müdürlüğü,
5. Destek Hizmetleri Müdürlüğü,
6. Mali Hizmetler Müdürlüğü,
7. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü,
8. Emlak ve İstimlak Müdürlüğü,
9. Tarımsal Hizmetler Müdürlüğü,
10. Su ve Kanal Hizmetleri Müdürlüğü,
11. Yol ve Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü,
12. Eflani, Eskipazar, Ovacık, Safranbolu ve Yenice İlçe Özel İdare Müdürlüğü.

---

<sup>8</sup> Merkez ilçe beş; Safranbolu dört; Yenice, Eskipazar, Eflani ve Ovacık ikişer üyeden oluşmaktadır.

#### **4.2.4.4. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar**

Özellikle yerel halkın bilgiye daha hızlı ulaşması için internet sitesi kurulmuştur. İdarenin yeterli sayıda bilgisayarı ve donanımı bulunmaktadır. Ayrıca idarede internet bağlantısı bulunmaktadır. Çağın gereklerine uygun olarak bütçe sistemi dijital ortamda yürütülmektedir.

Ayrıca “*e-devlet*” uygulaması üzerinden yerel idarelerin mali iş ve işlemlerinin yürütülmesi sağlanmaktadır. Böylece kuruluşların faaliyetleri hızlanmaktadır. Fakat sistemde birtakım aksaklıklar yaşanabilmektedir.

#### **4.2.4.5. İnsan Kaynakları**

KİÖİ mal ve hizmet üretiminde faaliyet göstermek üzere çeşitli alanlarda personel istihdam etmektedir. Buna göre seksen iki idari, dört sözleşmeli ve otuz üç işçi olmak üzere toplam 219 personel kuruluş bünyesinde istihdam edilmektedir (KİÖİ 2015-2019 Stratejik Plan). Hazırlanan son stratejik plana göre seksen idari, on bir sözleşmeli, elli daimi işçi ve yüz altmış dokuz şirket personeli olmak üzere toplam 310 personel bulunmaktadır (KİÖİ 2020-2024 Stratejik Plan).

#### **4.2.4.6. Fiziksel Kaynaklara İlişkin Analiz**

Karabük çıkarılan kanunla yaklaşık yirmi altı yıldır il olarak kabul edilmektedir. Özellikle demir-çelik ağır sanayinin merkezini oluşturmaktadır. Fakat nispeten yeni bir il olması, engebeli, kayalık ve dağlık bir coğrafi konuma sahip olması ve mali kaynakların yetersiz olması nedeniyle yürütülen faaliyetlerde zorluklar yaşanmaktadır. Nitekim ağır iş makinelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Dahası Köye Yönelik Hizmetler Hakkında Kanun ile birlikte il özel idarelerinin görev ve sorumlulukları da artmıştır. Dolayısıyla KİÖİ'nin ağır iş makinası ihtiyacı da artmıştır.

#### **4.2.4.7. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi**

İç kontrolün amacı kamu gelir ve gider dengesinin sağlanması ve faaliyetlerin etkin yönetilmesini sağlamaktır. Ayrıca yapılan iş ve işlemlerde yolsuzluk ve usulsüzlüğün önlenmesini sağlamak amacıyla rapor sunularak bilgi akışı

gerçekleşmektedir. Böylece görevin kötüye kullanımı engellenmekte ve olası kayıplara karşı koruma sağlanmaktadır.

İç kontrol işlemleri, riskli alanlar gözetilerek mali ve mali olmayan faaliyetlerin mevzuata uygunluk, saydamlık ve hesap verilebilirlik açısından ele alınarak yürütülmektedir. İç kontrol faaliyetleri KIÖİ yönetim ve sorumluluğu kapsamında sürdürülmektedir.

#### **4.2.5. Paydaş Analizi**

Karabük İl Özel İdaresi Stratejik Planı'nın sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik en önemli aşamalardan biri olan paydaş analizi kapsamında ilgili tarafların görüşleri alınarak plana dahil edilmiştir. Paydaşlar, kuruluşun kaynakları veya faaliyetleri üzerinde hak talep eden ya da kuruluş faaliyetlerinden etkilenen kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş analizi kapsamında iç ve dış paydaşlar gruplandırılarak analiz edilmiştir. Buna göre KIÖİ'nin otuz beş iç paydaşı bulunurken dış paydaşları ise altmış olarak belirlenmiştir. Nitekim toplamda doksan beş paydaş tespit edilmiştir. İç ve dış paydaşlara ek olarak kuruluş faaliyetlerini en fazla etkileyen kişi ve kuruluşların tespit edilmesine yönelik olarak öncelikli paydaşlar da belirlenmiştir.

##### **4.2.5.1. İç Paydaş**

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasında belirlenen faaliyet ve projelerin gerçekleştirilmesinde dolaysız olarak kuruluşu etkileyen tüm taraf, grup ve kuruluşlar iç paydaş olarak kabul edilmektedir. KIÖİ tarafından tespit edilmiş iç paydaşlar Tablo 10'de gösterilmektedir.

**Tablo 10:** KIÖİ 2015-2019 Stratejik Plan İç Paydaşları

No	İç Paydaş Adı	No	İç Paydaş Adı
1	İçişleri Bakanlığı	19	Yol ve Ulaşım Müdürlüğü
2	Valilik	20	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
3	İl Genel Meclisi	21	İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
4	İl Daimi Encümeni	22	Sağlık İl Müdürlüğü
5	İl Koordinasyon Kurulu ve Komisyonu	23	Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü
6	İl Mahalli İdareler Müdürlüğü	24	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
7	Safranbolu Kaymakamlığı	25	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
8	Yenice Kaymakamlığı	26	Özel İdare İlçe Müdürlükleri
9	Eskipazar Kaymakamlığı	27	Köye Hizmet Götürme Birlikleri
10	Eflâni Kaymakamlığı	28	Encümen Müdürlüğü
11	Ovacık Kaymakamlığı	29	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü
12	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	30	Mali Hizmetler Müdürlüğü
13	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	31	Destek Hizmetleri Müdürlüğü
14	İmar ve Kentsel İyileştirme Müdürlüğü	32	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü
15	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	33	İl Emniyet Müdürlüğü
16	Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü	34	İl Jandarma Komutanlığı
17	Su ve Kanalizasyon Hizmetleri Müdürlüğü	35	Yatırım ve İnşaat Müdürlüğü
18	Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü		

**Kaynak:** KIÖİ 2015-2019 Stratejik Plan, s.24

Tablo 11’de KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan İç Paydaşları görülmektedir.

**Tablo 11:** KIÖİ2020-2024 Stratejik Plan İç Paydaşları

No	İç Paydaş Adı	No	İç Paydaş Adı
1	İçişleri Bakanlığı	18	Yol ve Ulaşım Müdürlüğü
2	Valilik	19	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
3	İl Genel Meclisi	20	İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü
4	İl Daimi Encümeni	21	Sağlık İl Müdürlüğü
5	İl Koordinasyon Kurulu ve Komisyonu	22	Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü
6	İl Mahalli İdareler Müdürlüğü	23	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
7	Safranbolu Kaymakamlığı	24	Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
8	Yenice Kaymakamlığı	25	Özel İdare İlçe Müdürlükleri
9	Eskipazar Kaymakamlığı	26	Köye Hizmet Götürme Birlikleri
10	Eflâni Kaymakamlığı	27	Encümen Müdürlüğü
11	Ovacık Kaymakamlığı	28	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü
12	Milli Eğitim İl Müdürlüğü	29	Mali Hizmetler Müdürlüğü
13	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	30	Destek Hizmetleri Müdürlüğü
14	İmar ve Kentsel İyileştirme Müdürlüğü	31	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü
15	Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	32	İl Emniyet Müdürlüğü
16	Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü	33	İl Jandarma Komutanlığı
17	Su ve Kanalizasyon Hizmetleri Müdürlüğü	34	Yatırım ve İnşaat Müdürlüğü

**Kaynak:** KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan, s.17.

Tablo 10 ve Tablo 11 incelendiğinde KIÖİ 2015-2019 Stratejik Plan İç Paydaşları arasında yer alan Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü’nün KIÖİ 2020-2024 Stratejik Plan İç Paydaşları arasında yer almadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.2.5.2. Dış Paydaş

KİÖİ'nin faaliyetlerinden nihai olarak tasarruf eden kuruluş, grup ve taraflar dış paydaş olarak kabul edilmektedir. Ayrıca dış paydaş kuruluş faaliyetlerin olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Tablo 12'de KİÖİ'nin dış paydaşları gösterilmektedir.

**Tablo 12:** KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan Dış Paydaşları

No	Dış Paydaş Adı	No	Dış Paydaş Adı
1	TR81 Düzey 2 Bölgesi Kalkınma Ajansı	31	Afet ve Acil Durum Yönetimi Başk.
2	Karabük Belediyesi	32	Araştırma Enstitüleri
3	Safranbolu Belediyesi	33	Kamu Bankaları
4	Yenice Belediyesi	34	İl Müftülüğü
5	Eskipazar Belediyesi	35	D.M.O. Bölge Müdürlüğü
6	Eflâni Belediyesi	36	Sağlık Bakanlığı
7	Ovacık Belediyesi	37	SHÇEK Genel Müdürlüğü
8	Yenice Yortan Belediyesi	38	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
9	Kamu Çalışanları	39	PTT Baş Müdürlüğü
10	Maliye Bakanlığı	40	Karabük Üniversitesi
11	Devlet Su İşleri Şube Müdürlüğü	41	TMMOB'a Bağlı Meslek Odaları
12	İller Bankası 18. Bölge Müdürlüğü	42	Kent Konseyi
13	Sayıştay	43	İl Dernekler Müdürlüğü
14	Kamu İhale Kurumu	44	Sendikalar
15	Devlet Planlama Teşkilatı	45	Siyasi Partiler
16	Karayolları 15. Bölge Müdürlüğü	46	Medya
17	Muhtarlar	47	Çiftçiler
18	Defterdarlık	48	Yetiştiriciler
19	Çalışma ve Sosyal Güv. Böl. Müd.	49	İşsizler
20	TEDAŞ Müessese Müdürlüğü	50	Engelliler
21	İl Telekom Müdürlüğü	51	Yaşlılar
22	Kültür ve Tabiat Var. Bölge K. K.	52	Birlikler
23	Tarım Bakanlığı	53	Kooperatifler
24	Milli Eğitim Bakanlığı	54	Müteşebbisler
25	Kültür ve Turizm Bakanlığı	55	Hayırseverler
26	Bayındırlık ve İskân Bakanlığı	56	Müteahhitler
27	Çevre ve Orman Bakanlığı	57	Yoksullar
28	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	58	Gençler
29	Meteoroloji İstasyon Müdürlüğü	59	Çocuklar
30	İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü	60	Sivil Toplum Kuruluşları

**Kaynak:** KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan.

KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planları incelendiğinde dış paydaş listesinde değişim olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.5.3. Öncelikli Paydaşlar Listesi

KİÖİ'nin çıktıları üzerinde en çok etkisi olan kuruluş, kişi veya grupların tespit edilmesine yönelik olarak iç ve dış paydaşlar arasından genel bir gruplandırma yapılarak

öncelik sırası tespit edilmiştir. Buna göre oluşturulan KIÖİ'nin öncelikli paydaşlar listesi Tablo 13'de gösterilmektedir.

**Tablo 13:** KIÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan Öncelikli Paydaşlar Listesi

No	Dış Paydaş Adı	No	Dış Paydaş Adı
1	Bakanlıklar	9	Belediyeler
2	Valilik	10	Sivil Toplum Kuruluşları
3	İl Genel Meclisi	11	Kent Konseyi
4	İl Daimi Encümeni	12	Müteahhitler
5	Kaymakamlıklar	13	Kamu Çalışanları
6	İl Müdürlükleri	14	Üniversiteler
7	Müteşebbisler	15	Çiftçiler ve Tar. Koop.
8	Özel İd. İlçe Müd.	16	Hayırseverler

**Kaynak:** Karabük İl Özel İdare 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan.

KIÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planları incelendiğinde öncelikli paydaşlar listesinde değişim olmadığı görülmektedir.

### 4.3. Geleceğe Bakış

Çalışmanın bu kısmında KIÖİ'nin gelecek planlamaları ve ulaşılmak istenilen amaç, hedef ve faaliyetleri ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle kuruluşun misyonu açıklanacak, ardından vizyon ve temel ilkeleri ele alınacaktır. Son olarak ise KIÖİ'nin eğitim, gıda, tarım ve hayvancılık hizmetleri vb. alanlardaki stratejik amaçları ve hedefleri incelenecektir.

#### 4.3.1. Misyon

Sürekli ilerlemeyi ve gelişmeyi temel ilke olarak benimseyen, çağdaş bir yerel yönetim anlayışı içinde; hizmetlerin belli bir plan dahilinde, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılarak Karabük'ü Kültür ve Bilim Merkezi, yaşam kalitesinin arttığı, Batı Karadeniz bölgesinin cazibe merkezi olan, üreten, yeşil bir il yapmak KIÖİ'nin misyonudur.

KIÖİ ilerleme ve gelişmeyi benimsemektedir. Bu doğrultuda çağın gereklerine uygun bir yerel yönetim anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Nitekim bir plan çerçevesinde kaynakların etkin kullanılarak Karabük'ü kültür ve bilim merkezine dönüştürmek için çalışılmaktadır. Buna ek olarak yüksek yaşam standartlarına ulaşılan ve bölgenin üreten ve doğa dostu bir il olması KIÖİ'nin misyonunu yansıtmaktadır.



Misyon bildirimini incelendiğinde Batı Karadenizin cazibe merkezi olma vurgusu dikkat çekicidir. Bu misyonun ilham verici ve iddialı ama ulaşılabilir bir şekilde kurgulandığını göstermektedir. Bu temel misyonun adeta bileşenleri olarak yaşam kalitesinin artırılması, bilim ve kültür merkezi konumuna gelinmesi belirlemiştir.<sup>9</sup>

Öte taraftan “yeşil bir il yapmak” hususunun KIÖİ misyonu içinde yer aldığı güç anlaşılır bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira yüzölçümüne düşen ormanlık alan bakımından Türkiye’de birinci sırada yer alan Karabük, sahip olduğu “orman denizi” ile dünyada pek az ormanda görülebilecek kadar çok sayıda ağaç ve bitki türünü bünyesinde barındırıyor.<sup>10</sup>

#### 4.3.2. Vizyon

Karabük’te yaşayan insanların, çağın gerektirdiği medeni yaşam şartlarına kavuştuğu, hizmetlerin daha süratli, kaliteli ve ekonomik olarak yerine getirilebildiği, sürekli gelişen ve değişen bir yönetim anlayışı ile kültürel, bilimsel, sosyal ve ekonomik gelişmesini tamamlamış, dünyada tanınan, bölgesinde cazibe merkezi olan bir il olması KIÖİ’nin vizyonudur.

Yerel halkın çağdaş bir şekilde yaşaması için gerekli şartların sağlandığı, faaliyetlerin daha hızlı, kaliteli, etkin ve iktisadi gerçekleştirildiği, sürekli gelişen ve değişen bir yönetim felsefesi kapsamında kültürel, bilimsel, sosyal ve iktisadi ilerlemesini tamamlamış, dünya çapında bilinen ve bölgesinde çekici bir il olmak KIÖİ’nin vizyonunu yansıtmaktadır.

Vizyon bildiriminde geçen “bölgesinde cazibe merkezi” ve “hizmetlerin daha süratli, kaliteli ve ekonomik olarak yerine getirebildiği” ifadeleri iddialı ama ulaşılabilir olarak görünmekte ve çalışmalar bunu göstermektedir. Keltepe kayak merkezinin açılışı ile birlikte Karabük özellikle kış turizmi açısından bir cazibe merkezi haline gelmiştir.<sup>11</sup>

Diğer taraftan “dünya çapında bilinen” ifadesi dikkat çekicidir. Zira ilde bulunan Safranbolu ilçesi UNESCO’da kent ölçeğindeki tek mirasımızdır. Karabük’ün

<sup>9</sup> <https://www.karabuk.gov.tr/bilim-ve-inovasyon-merkezinin-temeline-ilk-harc-atildi> (08.04.2022)

<sup>10</sup> <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/turkiyenin-oksijen-deposu-karabukun-orman-denizi/2161515> (08.04.2022)

<sup>11</sup> <https://www.haberler.com/ekonomi/keltepe-kayak-merkezi-tatilin-son-gununde-14716485-haberi/> (08.04.2022)

Safranbolu ilçesi UNESCO'nun Dünya Mirası Listesinde “dünyada en iyi korunan ilk 20 kent” arasında bulunuyor.<sup>12</sup>

### 4.3.3. İlkeler

Yukarıda açıklanan misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesinde KIÖİ'nin temel ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Verimli, etkin ve kaliteli bir hizmet yaratmak,
2. İnsan odaklı faaliyet göstererek yaşam standardını arttırmak,
3. Öncelikler ve kaynakların ölçüsünde süratli ve etkin hizmet yaratmak,
4. Hukuku ve kamu yararını gözetmek,
5. Demokratik, katılımcı ve hesap verilebilir olmak,
6. Bilimsel çözümler üretmek,
7. İhtiyaçları beklentileri doğru analiz etmek,
8. Tasarrufa özen göstermek,
9. Kır-kent arasındaki sosyo-ekonomik farkı ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmak,
10. İl Özel İdare faaliyetlerine gönüllü katılımları özendirmek,
11. İlde mevcut potansiyeli ortaya çıkarmaya yönelik çalışmak,
12. Sosyal hizmet ve yardımlar vasıtasıyla yoksulluğun engellenmesine yönelik faaliyetler göstermek,
13. Faaliyetler sırasında özellikle yerel halk ile iletişim halinde olmak.

Sayılan maddelerde “ihtiyaçları beklentileri doğru analiz etmek” ve “öncelikler ve kaynakların ölçüsünde süratli ve etkin hizmet yaratmak” ifadelerine yer verilmiştir. İhtiyaç belirlenirken zamanın getirdiği ihtiyaçlar bütçe göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Salgın hastalık döneminde önemi daha belirginleşen sağlık hizmetleri alanında çalışmalar yapılmıştır.<sup>13</sup>

Bir diğer husus “kır-kent arasındaki sosyo-ekonomik farkı ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmak” olarak görülmektedir. Sosyo-ekonomik farkın giderilmesi için bütçenin imkanları dahilinde çalışmalar yapılmaktadır. Merkez ve Karabük'e bağlı ilçelerde çeşitli projeler tamamlanmıştır.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> <https://www.aa.com.tr/tr/kultur-sanat/unescoda-kent-olcegindeki-tek-mirasimiz-safranbolu/1216324> (08.04.2022)

<sup>13</sup> <https://www.karabukderinhaber.com/Safranbolu-aile-sagligi-merkezinde-sona-gelindi/> (08.04.2022)

<sup>14</sup> <https://www.karabukozelidare.gov.tr/su-ve-kanal-hizmetleri-mudurlugu-olarak-2021-yilinda-koydes-ve-ilbank-calismalarimiz-kapsaminda> (08.04.2022)

Bahsi geçen ilkelerde sıralanan özellikleri bünyesinde barındıran hizmetlerden tamamlanan ve çalışması devam edenler olduğu faaliyet raporlarından görülmektedir.

#### **4.3.4. Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler**

Karabük İl Özel İdare 2015-2019 Stratejik Plan'da belirtilen stratejik amaç, hedef ve faaliyetler şu şekilde sıralanabilir;

Hedef 1. Stratejik plan dönemi süresince on beş derslikli üçer adet anaokulu, doksan altı derslikten oluşan altı tane ilkokul ve yüz kırk dört derslikli sekiz ortaöğretim okuluna ek olarak altı spor salonu ve iki pansiyon yapılması.

Hedef 2. Stratejik plan dönemi süresince okul hizmet binalarına yönelik 51,502 m<sup>2</sup> alan kamulaştırılacak ve mevcut binaların deprem güçlendirilmesi yapılması.

Hedef 3. Bodur ve yarı bodur elma, kiraz, ceviz, armut ve şeftali üretimini geliştirilmesi kapsamında ürünün üretim alanlarının geliştirilmesi. Bu doğrultuda çiftçiye ürünün tanıtımının yapılması ve eğitim verilmesi.

Hedef 4. Bağ üretiminde telli sistemin geliştirilmesi kapsamında yörede yetişen Safranbolu Çavuş Üzümünün üretiminin artırılması.

Hedef 5. Safran, buğday, arpa, tritikale, adi fiğ, korunga, yonca, silajlık mısır, macar fiğ, malçlı çilek, karpuz, kavun, organik tarım ve kültür mantarı üretiminin geliştirilmesi. Bu kapsamda çiftçiye uygun üretim alanlarının tesis edilmesi.

Hedef 6. Damızlık merinos ırkı koyunculuk ve koç, damızlık saanen ırkı keçi yetiştiriciliği ve arıcılık faaliyetlerinin geliştirilmesi.

Hedef 7. Hayvan hastalık ve zararları ile mücadele edilmesi ve hayvanların yararlanması için sıvat (hayvan su içme birimi) yapılması.

Hedef 8. Turizm işletme belgesine sahip tesislerde çalışan personelin turistlere daha iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla eğitim verilmesi ve kentin daha iyi tanıtılması için rehberlik kursu açılması.

Hedef 9. Yurtiçi ve yurtdışındaki turist potansiyeline ulaşmak için fuarlara<sup>15</sup> katılım sağlanması ve kutlamalar, anma günleri ve şenlikler düzenlenmesi<sup>16</sup>.

Hedef 10. Eskipazar Hadrianapolis Antik Kenti kazı çalışması kapsamında arkeolojik kazı yapılması.

Hedef 11. Sosyal hizmet birimlerinin teknik altyapıları ve fiziki durumlarının geliştirilmesi ve personel ve araç hususunda gerek nicelik gerek nitelik açısından iyileştirilmesi.

Hedef 12. Sosyal hizmet faaliyetlerinden hizmet alan çocuk, kadın, yaşlı, engelli, şehit ve gazi yakınlarına verilen hizmetin kalitesinin artırılması.

Hedef 13. Yerel halkın sosyal hizmet uygulamaları hakkında farkındalığının artırılması.

Hedef 14. Salon sporlarının geliştirilmesi. Bu kapsamda merkez 5000 Evler Mahallesi ve Öğlebeli Mahallesi'ne spor salonu yapılması.

Hedef 15. Futbol sahalarının, izcilik faaliyetlerinin, bireysel ve amatör sporun kulüplerde geliştirilmesi.

Hedef 16. Özellikle gençlerin boş zamanlarının değerlendirmesine yönelik hizmetlerin sağlanması.

Hedef 17. 4734 sayılı KİK'e göre temizlik, aydınlatma, ısınma, onarım, taşıma ve benzeri faaliyetlerin yürütülmesi için ihale ile temin edilmesi ve sözleşme yapılması.

Hedef 18. Sağlık hizmetleri alanında Yönetim Hizmetleri Müdürlüğü'nün taşınır ve taşınmazlarına yönelik faaliyetlerin ilgili mevzuata dayanarak gerçekleştirilmesi.

Hedef 19. Bakanlığa bağlı sağlık kuruluşlarının tüketim maddeleri, tıbbi cihaz, malzeme ve demirbaşların tedariğinin tek elden sürdürülmesi ile bütçe hazırlıklarının zamanında bakanlığa iletilmesi.

---

<sup>15</sup> Bu kapsamda Emitt, İzmir Travel, Antalya Anfaş Alternatif Turizm, Almanya ITB Berlin, Japonya Tokyo Jata Travel, Arabistan Riyad Travel, Rusya St. Petersburg CIS Travel Market, Çin Şangay CITM, İspanya Barcelona EIBTM Turizm ve Fransa Cannes ILTM Turizm fuarları ile İstanbul Karabük Tanıtım Günleri ve Ankara Karabük Tanıtım Günleri'ne katılım sağlanması hedeflenmektedir.

<sup>16</sup> Bu kapsamda nevrüz kutlamaları, kütüphane haftası, turizm haftası, hıdırellez kutlamaları, Karabük'ün kurtuluş yıldönümü ve İstiklal Marşı'nın kabulü ve Şairi Mehmet Akif ERSOY'u anma etkinlikleri düzenlenecektir.

Hedef 20. Sivil savunma ve seferberlik faaliyetleri ilgili mevzuata göre gerçekleştirilmesinin sağlanması.

Hedef 21. Disiplin işlemlerinin zamanında ve mevzuata uygun yapılması.

Hedef 22. Muhakkiklerce yapılan inceleme ve soruşturma sonucunda düzenlenen raporlarda teklif edilen disiplin işlemlerinin yürütülmesi.

Hedef 23. 4483 sayılı Kanun'a göre ildeki memurların ve diğer kamu görevlilerinin ilgili iş ve işlemlerinin yapılması.

Hedef 24. İlde insan gücü kapsamında performans ölçütlerinin değerlendirilmesi.

Hedef 25. Yönetim Hizmetleri Müdürlük personelinin özlük işlemlerinin yapılması.

Hedef 26. Yönetim Hizmetleri Müdürlüğü personelinin disiplin ile ilgili işlemlerinin yürütülmesi ve sicil kayıtlarının tutulması.

Hedef 27. Yönetim Hizmetleri Müdürlüğü personelinin bilgilerinin güncellenmesinin sürekli yapılarak ilgili Bakanlığa bildiriminin yapılması.

Hedef 28. Görev alanında yer alan hususlarda gerekli denetlemelerin yapılması.

Hedef 29. İlaç ve eczacılık faaliyetlerinin yürütülmesi için resmi ve özel kuruluşlarla işbirliği yapılması.

Hedef 30. Özel sağlık kuruluşlarında hizmet kalitesinin artırılması.

Hedef 31. Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü'nde görevli personelin bilgi ve becerilerinin artırılması.

Hedef 32. Kamu ve özel yataklı tedavi kurumlarında hizmette kalitenin artırılması.

Hedef 33. Özellikle (diyaliz hizmetleri, laboratuvar vb.) birimlerin faaliyetlerinin düzenlenmesi.

Hedef 34. Ağız ve diş sağlığı hususunda yerel halkın bilincinin artırılması, yetkisiz ve ruhsatsız yapılan ağız ve diş sağlığı hizmetlerinin engellenmesi.

Hedef 35. Acil Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü'nce vakaya on dakika içinde ulaşma oranının yüzde doksanın üzerine çıkarılması ve ambulans kazalarının azaltılması.

Hedef 36. Acil sağlık hizmeti çalışanlarına yönelik yapılan sözlü ve fiziki şiddet için önlem alınması.

Hedef 37. Asılsız ihbarların azaltılması.

Hedef 38. Araştırma Bilgi Sistemleri, Sağlıkın Geliştirilmesi ve Halk Sağlığı Şube Müdürlüğü'nün internet sitesinin öncü ve referans bir site haline getirilmesi.

Hedef 39. Araştırma Bilgi Sistemleri, Sağlıkın Geliştirilmesi ve Halk Sağlığı Şube Müdürlüğü personelleri tarafından kullanılan bilgisayar arızalarının azaltılması.

Hedef 40. Sağlık kurumlarının istatistikleri göz önüne alınarak sağlık alanında ihtiyaçların belirlenmesi.

Hedef 41. Hem sunan hem faydalanan açısından sağlık hizmetlerinin etkin ve verimli kullanımının sağlanması.

Hedef 42. Yerel halkın gerek bireysel gerek toplumsal sağlık seviyesinin artırılması.

Hedef 43. Tüm köy yollarının kesintisiz ve güvenli ulaşılabilen köy yolu standardına uygun yapılması.

Hedef 44. Yatırım işlerinin yürütülmesinde gerekli araç, gereç, makine ve ekipmanların temin edilmesi ve böylece bakım ve onarım işlerinin yapılması.

Hedef 45. Tüm köylere kanalizasyon sisteminin kazandırılması. Avrupa Birliği standartlarında atık suların temizlenmesini sağlayacak tesislerin inşa edilmesi.

Hedef 46. Suyu yetersiz olan köylerde sağlıklı içme suyunun sağlanması.

Hedef 47. Kaçak yapılar hususunda denetimlerin artırılarak mevzuat hükümlerinin uygulanması.

Hedef 48. Düzenli ve sağlıklı yapılaşmanın sağlanması.

Hedef 49. Kırsal kalkınmanın sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla mekânsal kalkınmanın geliştirilmesi ve daha yaşanılabilir fiziki mekanların oluşturulması.

**Hedef 50.** Afetlerle beraber yaşama bilincinin oluşturulması. Ayrıca seferberlik ve savaş hali hazırlıklarının en üst seviyeye çıkarılması (KİÖİ 2015-2019 Stratejik Plan).

Eğitim hizmetleri alanında KİÖİ tarafından hazırlanan stratejik planda, stratejik hedefler ortaya konulmuş, hedeflere ulaşmak için faaliyetler belirlenmiş ve performans göstergeleri tablosu hazırlanmıştır. Hazırlanan performans göstergeleri tablosunda eğitim hizmetleri alanında yapılacak çalışmalar için gerekli ödenek miktarları ile ilgili yıla ait mali yıl bütçesinden ayrılan ödenek miktarları tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** KİÖİ Stratejik Plan ile Mali Yıl Bütçesinin eğitim hizmetleri alanında karşılaştırılması

Yıllar	Stratejik Planda Belirtilen Miktar	Mali Yıl Bütçesinde Belirtilen Miktar
2015	19.525.000,00 TL	1.691.000,00 TL
2016	19.805.500,00 TL	2.200.000,00 TL
2017	22.900.000,00 TL	4.379.500,00 TL
2018	26.682.150,00 TL	4.820.000,00 TL
2019	33.200.000,00 TL	5.940.000,00 TL

2015-2019 stratejik planında KİÖİ tarafından hazırlanan stratejik planda sosyal hizmetler alanında yapılacak çalışmalar için gerekli ödenek miktarları ile ilgili yıla ait mali yıl bütçesinden ayrılan ödenek miktarları tablo 15’te gösterilmiştir.

**Tablo 15:** KİÖİ Stratejik Plan ile Mali Yıl Bütçesinin sosyal hizmetler alanında karşılaştırılması

Yıllar	Stratejik Planda Belirtilen Miktar	Mali Yıl Bütçesinde Belirtilen Miktar
2015	485.000,00 TL	10.000,00 TL
2016	151.500,00 TL	10.000,00 TL
2017	141.500,00 TL	12.000,00 TL
2018	141.000,00 TL	12.000,00 TL
2019	141.000,00 TL	12.000,00 TL

Tablo 14’te eğitim hizmetleri alanında stratejik planlamada belirtilen miktar ile mali yıl bütçesinde belirtilen miktar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Aynı durum tablo 15’te gösterilen sosyal hizmetler için de geçerlidir. Bunun sebebi ise 2015-2019 stratejik planında yer alan ve ihtiyaç duyulan miktarların içerisinde ilgili bakanlıklar tarafından tahsis edilmiş tahsisli ödeneklerde yer almaktadır. Mali yıl bütçesinde gösterilen miktarlar ise sadece KİÖİ bütçesinden ayrılan ödenek miktarını göstermektedir. İÖİK 44. Maddesinde; ‘İlin stratejik plânına uygun olarak hazırlanan

bütçe, il özel idaresinin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir. Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir. Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır. Bütçe dışı harcama yapılamaz. Vali ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.” Hükmü yer almaktadır. Tahsisli ödeneklerin stratejik planda stratejik amaç ve hedefler içerisinde gösterilmesi yerine sadece kurum bütçesinden ayrılan ödenek için stratejik amaç ve hedef belirlenmeli veya ilgili bakanlıklardan gelmesi beklenen ödenekler ayrıca gösterilmelidir.

Karabük İl Özel İdare 2020-2024 Stratejik Plan’da belirtilen stratejik amaç, hedef ve faaliyetler şu şekilde sıralanabilir;

Hedef 1. Görev alanında bulunan hizmetlerin aksatılmadan yürütülmesi ve vatandaş memnuniyetinin sağlanması.

Hedef 2. İmar ve Kentsel İyileştirme Müdürlüğü görev ve sorumluluk alanında yer alan iş ve faaliyetlerin sağlıklı yürütülmesinin sağlanması.

Hedef 3. Hukuk müşavirliğinin dava takiplerinin, icra işlemlerinin ve hukuki görüşlerin tam, doğru ve zamanında yürütülmesi.

Hedef 4. Stratejik plan dönemi boyunca personellerin çalışma performansının artırılması.

Hedef 5. Kalite Yönetim Sisteminin etkin yürütülmesi.

Hedef 6. Engelli ve hükümlü çalıştırılması hakkındaki mevzuat hükümleri uyarınca kontenjanın tam olarak çalıştırılmasında sürekliliğin sağlanması.

Hedef 7. İnsan kaynakları yönetiminin daha etkin hale getirilmesi.

Hedef 8. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmaların tamamlanması.

Hedef 9. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü’nün görev ve sorumluluğunda bulunan iş ve faaliyetlerin mevzuat uyarınca yürütülmesi.

Hedef 10. İdarenin görev ve sorumluluğunda bulunan iş ve faaliyetlerin basın vasıtasıyla kamuoyuna duyurulması.

Hedef 11. İdarede görevli personel ve merkez ilçe muhtarlarının mali haklarının karşılanması.



Hedef 12. Üst yönetim hizmetlerine yönelik gerekli mal, malzeme, hizmet, organize ve temsil ihtiyaçlarının karşılanması.

Hedef 13. Destek Hizmetleri Müdürlüğü'nce genel kamu hizmetlerinin yürütülmesi için ihtiyaç dahilindeki mal, malzeme ve hizmet alımı ihtiyaçlarının karşılanması.

Hedef 14. İl'de bulunan anaokulu, ilkokul ve ortaokulların ihtiyaçlarına yönelik mal ve malzeme alımı ile hizmet alımının sağlanması.

Hedef 15. Spor faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla spor malzemesi ve hizmet alınması, tesislerin bakım onarımlarının yapılması.

Hedef 16. Turistik ve kültürel faaliyetler kapsamında tanıtım çalışmalarının, tarihi binaların restorasyonunun yapılması ve yeni hizmet binalarının yapımına ek olarak mevcut binaların bakım onarımlarının yapılması.

Hedef 17. Kent güvenliğine lojistik destek sağlanması.

Hedef 18. Sağlık hizmetleri ihtiyaçlarını karşılamak için sağlık hizmetlerinde etkinliğin artırılması.

Hedef 18. Hayvancılıkta kalitenin artırılması için kaba yem ihtiyacına yönelik ekim alanlarının artırılması ve hayvan hastalık ve zararları ile mücadele edilmesi.

Hedef 19. Organik meyve yetiştirilmesinin sağlanması.

Hedef 20. Sosyal hizmet birimlerinin ulaşılabilir hale getirilmesi. Dezavantajlı kesimin sosyal hayata katılımının sağlanması.

Hedef 21. İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü'nün ihtiyacına yönelik gerekli olan mal, malzeme, teçhizat ve hizmet alımının karşılanması.

Hedef 22. Mali iş ve işlemlerin zamanında ve doğru olarak kayıt altına alınması.

Hedef 23. Hizmet binaları ve lojman yapılması. Bu binaların bakım onarımları ile gerekli makine tesisatlarının bakımının yapılması.

Hedef 24. Eğitim kurumlarının yapım, bakım ve onarımlarının plan dönemi sonuna kadar tamamlanması.

Hedef 25. Emniyet hizmetlerine yönelik bina yapım, bakım ve onarımının tamamlanması.

Hedef 26. Spor tesislerinin sayısının artırılması ve mevcut tesislerin iyileştirilmesine ek olarak amatör sporların geliştirilmesinin sağlanması.

Hedef 27. İlçelerde bulunan tarihi ve turistik yapı ve eserlerin restorasyonunun yapılması.

Hedef 28. İl Özel İdare'nin görev ve sorumluluk alanında bulunan yolların standartlara uygun biçimde asfalt, beton, kilit parke vb. yapım, bakım onarım çalışmalarının yapılması. Yolların güvenli olarak ulaşımına açık tutulması ve çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik çalışmaların yapılması.

Hedef 29. İl Genel Meclis üyeleri ve İl Encümeni ile ilgili iş ve işlemlerin mevzuata uygun olarak zamanında yürütülmesi.

Hedef 30. Taşınmazların ve sosyal tesislerin kiraya verilerek gelir elde edilmesi. Ruhsatsız çalışan işyerlerinin denetlenmesi ve iş güvenliğine uygun çalışan iş yeri sayısının artırılması.

Hedef 31. İçme suyu ve kanalizasyon hizmetlerinin insan sağlığına ve doğaya olumsuz etki yapmayacak şekilde planlanması. Böylece susuz ve kanalizasyon hizmetinden yararlanmayan köyün kalmaması (KİÖİ 2020-2024 Stratejik Plan).

2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planları içerisinde yer alan hedefler incelendiğinde 2020-2024 stratejik planındaki hedef sayısının 2015-2019 stratejik planına göre daha az olduğu görülmektedir. 2015-2019 stratejik planındaki hedefler eğitim hizmetleri, sosyal hizmetler, gıda, tarım, turizm, sağlık gibi hizmet alanlarına özgü olarak belirlenirken 2020-2024 stratejik planındaki hedeflerde yine hizmet alanlarına yer verilmiş olmasına karşın daha genel ve tüm hizmet alanlarını kapsayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. 2015-2019 stratejik planında gıda tarım ve hayvancılık alanı oldukça geniş yer tutmasına rağmen 2020-2024 stratejik planında ise gıda tarım ve hayvancılık alanı bir önceki döneme göre daha az yer tutmuştur. 2015-2019 stratejik planında hedef sayısının çok fazla olmasından kaynaklı hedeflere ulaşmada bütçe açısından sıkıntılar meydana getirdiği ilgili yılların mali yıl bütçelerinde göze çarpmaktadır.

#### 4.4. Karabük İl Özel İdare 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planı Değerlendirmesi

Çalışmanın bu kısmında KİÖİ tarafından hazırlanmış olan 3. ve 4. Stratejik Planların karşılaştırmalı analizi yapılacaktır. Bu kapsamda ilgili planlar hazırlık aşaması, sahip olunan fiziki yapı ve belirlenen hedefler çerçevesinde değerlendirilecektir.

Karabük İl Özel İdare tarafından hazırlanan 3. Ve 4. Stratejik Planlardan elde edilen bulguların karşılaştırılması Tablo 16’da yer almaktadır.

**Tablo 16: KİÖİ Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Mevcut Durum**

2015-2019 Stratejik Plan	2020-2024 Stratejik Plan
<b>Benzeşen Yönler</b>	
Plan ilgili mevzuata uygun oluşturulmuş ve planlaması yapılmıştır. Tüm personel tarafından benimsenmesine özen gösterilmiştir. Geleceğe bakış kapsamında personelin ve paydaşların katılımına dikkat edilmiştir. Her iki Stratejik Plan döneminde başlanan faaliyetlerin bitirilemediği ve çalışmaya konu olan planda bu faaliyetlere ek faaliyetlerin planlandığı görülmektedir. Planın oluşturulmasında sistematik hareket edilmiştir. Stratejik plan kültürü yerleşmiş durumdadır. KİÖİ’ye ait bina sayılarında değişim görülmemiştir. Dezavantajlı gruplar dikkate alınarak hedefler belirlenmiştir. Spor ve kültürel faaliyetlere yönelik hedeflere yer verilmiştir. Özellikle kırsal alana yönelik altyapı çalışmaları hedefler arasında yer almaktadır.	
<b>Farklılaşan Yönler</b>	
Teknoloji iyi kullanılmakla birlikte bilgisayar programları yeterli değildir.	Teknoloji daha gelişmiş durumdadır.
Stratejik Plan hazırlık sürecinde veri analizine değinilmemiştir.	Stratejik Plan hazırlık sürecinde Stratejik Planlama Ekibi oluşturularak gerek nicel gerek nitel olarak veri analizi gerçekleştirilmiştir.
Belirlenen hedefler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.	Belirlenen hedefler yüzeysel olarak açıklanmaktadır.
Planda yer alan faaliyetler yoğun teferruatlı işler içermektedir.	Hedefler daha az ayrıntılı işler içermektedir.
Güçlü yönler arasında doğal afetler gerçekleşikten sonra nasıl mücadele edileceği yer almaktadır.	Güçlü yönler arasında doğal afetlere karşı bilincin arttığı hususuna yer verilmiştir.
Özellikle eğitim ve istihdam konularında tehditler göze çarpmaktadır.	2020-2024 Stratejik Plan’da da eğitim ve istihdam konusunda tehditlerin devam ettiği görülmektedir.
İdareye ait araç sayısı toplam 95’tir.	İdareye ait araç sayısı 149’a yükselirken özellikle tanker ve silindir gibi ağır iş makinelerindeki artış dikkat çekmektedir.
KİÖİ’de istihdam edilen personel sayısı 219’dur.	KİÖİ’de istihdam edilen personel sayısı 310’dur. Bu artışta şirket personeli olarak istihdam edilen personel oldukça etkilidir.
Stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, fakat verimlilik hususu üzerinde çok durulmamıştır.	Stratejik hedefler daha anlaşılır hale gelmiş ve verimlilik önemli bir nokta olmuştur.
Kırsal kesime verilen önem göze çarpmaktadır.	Kırsal kesime yönelik hedefler bulunmakla birlikte yeterli değildir.
Turizm konusunda Safranbolu ilçesi dikkat çekmektedir.	Turizm konusunda İl ve her bir İlçe için ayrı ayrı hedefler belirlenmiştir.
Tarım faaliyetlerinin geliştirilmesi konusunda çiftçiye destek ön plandadır.	Tarım faaliyetleri alanında çiftçiye yönelik hedefler bulunmamaktadır.
Tarımsal alanda sertifikalı ürünlerin teşvik edilmesi hedeflenmektedir.	Tohum konusu hedefler arasında bulunmamaktadır.

İdareye gelir getirecek hedefler bulunmamaktadır.	İdarenin gelir elde etmesine yönelik faaliyetler yer almaktadır
Hedefler konusunda önemli yer tutan maliyetlendirme bulunmakla birlikte yetersizdir.	Plan yapımında önemli yere sahip olan maliyetlendirme yapılmıştır.

KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Planlarının hazırlık ve uygulama sürecine yönelik mevcut durum Tablo 16'da gösterilmektedir. Buradan hareketle şu değerlendirmeler yapılabilir;

1. Misyon ve vizyon bildirimini açısından KİÖİ 2020-2024 stratejik planında geçen misyon ve vizyon 2015-2019 stratejik planı ile aynıdır. Her iki planda geçen misyon ve vizyon bildirimleri iddialı ama ulaşılabilir görülmektedir. Misyon ve Vizyon bildiriminde geçen bazı hususlara ulaşıldığı görülmekte ve bazılarında ulaşmak için ise kurumun çalışmalarına devam ettiği anlaşılmaktadır.
2. Özellikle eğitim ve istihdam konularında tehditlerin 2020-2024 Stratejik Plan'da da aynı olduğu görülmektedir. Aynı tehditler devam ederken bu tehditlere karşı tedbirler alınması gerekmektedir. Alınan bu tedbirlere karşılık faaliyetler belirlenerek hayata geçirilmelidir. Tehditlere karşı tedbirlerin belirlenerek hayata geçirilmesi stratejik plan açısından oldukça önemli bir noktada yer almaktadır.
3. Bir önceki plan döneminde başlanan faaliyetlerin bitirilemediği ve çalışmaya konu olan planda bu faaliyetlere ek faaliyetlerin planlandığı görülmektedir. Bu durumun hazırlanan yeni planların gerçekçiliğini düşürdüğü düşünülmektedir.
4. Planlar çok fazla faaliyet içermektedir. Faaliyetler detaylı işler olduğundan dolayı faaliyet sayısının fazlalığı işlerin zamanında başarılmasını zorlaşmaktadır. Dolayısıyla personelin moral ve motivasyonunu azaltıcı etki doğurabilmektedir.

Yapılan araştırma neticesinde KİÖİ'nin hazırlamış olduğu 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kurum tarafından faaliyetlerin devam ettiği görülmektedir. Hazırlanan stratejik planların genel olarak mevzuata uygun olduğu görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada KIÖİ özelinde ülkemizde il özel idarelerinde stratejik planlama süreci ele alınmaktadır. Bu kapsamda KIÖİ'ye ait son iki stratejik plan (2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan) incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda gerek teorik gerek uygulama süreci açısından birtakım bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara çalışmanın dördüncü bölümünde yer verilmiştir. Bu bölümde ise ülkemizde stratejik planlamaya yönelik mevzuattan doğan problemler ve çözüm önerileri ile KIÖİ'nin stratejik planlama sürecine yönelik saptanan problemler hususlara ilişkin çözüm önerilerine yer verilmektedir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşılması ile alakalı olarak İÖİK 39. maddesinde; "Vali, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41. maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporu mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır." hükmü yer almaktadır. Kurumun faaliyet raporlarında ise "Bütçemize konulan ve ayrıca bütçemize tahsisli gelen ödeneklerle mal alımı, hizmet alımı ve yapım işi ihalelerine çıkılmış ve çoğunluğu sonuçlandırılmıştır. Yıllara sari olarak yapılan ihalelerin ödenekleri bir sonraki yıla devretmiştir." şeklinde kısa bir açıklama yapılmıştır. Stratejik planda içerisinde yer alan amaç ve hedeflere ulaşma düzeyi faaliyet raporlarında ölçülebilir şekilde gösterilmelidir. Amaç ve hedeflere ulaşılamamış ise de sebepleri faaliyet raporlarında belirtilmelidir. Tahsisli ödeneklerin stratejik planda stratejik amaç ve hedefler içerisinde gösterilmesi yerine sadece kurum bütçesinden ayrılan ödenek için stratejik amaç ve hedef belirlenmeli veya ilgili bakanlıklardan gelmesi beklenen ödenekler ayrıca gösterilmelidir.

Stratejik planlama süreci farklı unsurları içine almaktadır. Daha açık bir ifadeyle sadece vizyon, misyon ve amaçların belirlenmesi değil aynı zamanda etkin insan kaynakları yönetimine ve sağlam mali yapıya sahip olması gerekmektedir. Stratejik planlamadan başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için bütün bileşenlerin etkili ve verimli şekilde yönetilip hayata geçirilmesi gereklidir. Hazırlanan stratejik planlar ülke genelinde uygulanan üst planlardan bağımsız olmamalıdır. Ülkemizde güncel olan beş

yıllık kalkınma planlarından On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ile kurumun güncel stratejik planı (2020-2024) birbiri ile uyumlu olmalıdır.

Stratejik planlama ne kadar iyi olursa olsun etkin insan kaynakları yönetimi gerçekleşmezse başarı şansı azalmaktadır. Bu kapsamda Vali il özel idarenin bünyesinde istihdam edilen memur, işçi ve sözleşmeli personelin stratejik plana uygun çalışmasını sağlamalıdır. Ancak istihdam edilen personelin farklı kanunlara göre faaliyet göstermesi personelin performans ölçümünü zorlaştırmaktadır. 2015-2019 stratejik planında insan kaynakları personel dağılımında 82 idari personel, 4 sözleşmeli personel ve 133 işçi bulunmasından dolayı performans ölçümünün standartlaştırılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde stratejik planın başarı şansı artabilecektir.

Hazırlanan stratejik planın başarı şansını etkileyen diğer bir faktör norm kadro yönetmeliğidir. Yeterli sayıda personelin bulunması norm kadro çerçevesinde belirlenmektedir. 12.06.2021 tarihli resmi gazetede yayımlanan İl Özel İdareleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik'te; *“Aktarma işlemi bir defadan fazla yapılabilir. Ancak bu şekilde yapılacak aktarmalarda her bir personel grubu için norm kadro ile kendi alt grubu için belirlenen kadro sayısının %50'si aşılamaz.”* denilmektedir. Yönetmelikte Karabük İl Özel İdare'si için tahsis edilen norm kadro 315'tir. Yapılan değişiklikle birlikte yaklaşık olarak 470 personel istihdam edilebilmektedir. Fakat personel sayısının yetersiz olması nedeniyle bazı dönemler taşeronlaşmaya gidilmektedir. Dolayısıyla etkin bir hizmet yürütülmesinin sağlanması için personel sayısı ihtiyaca göre belirlenmelidir.

Stratejik planlamada başarının önemli unsurlarından bir tanesi de mali kaynakların yeterli olması ve iyi yönetilmesidir. Mevzuatla belirlenen gelirler bazı dönemlerde il özel idarelerin yürütmek zorunda oldukları faaliyetler için yetersiz kalmaktadır. 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planlarında belirlenen hedefler için ihtiyaç duyulan mali kaynak ile ilgili yıllara ait mali yıl bütçelerinde hedeflere ilişkin ayrılan mali kaynaklar arasında uyumsuzluk bulunmaktadır. Mali yıl bütçelerinden ayrılan mali kaynakların hedeflere ulaşmada yetersiz kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla mevzuatta yapılacak düzenlemelerle il özel idarelere tahsis edilen görevlere göre gelirlerinin de doğru orantılı olarak artırılması gerekmektedir.

Ülkemiz genelinde ve incelemesi yapılan KIÖİ stratejik planında tespit ettiğimiz hususlar çerçevesinde; stratejik planlama ve bütçe birbiri ile sıkı bağlantılı iki

kavramdır. Kamu hizmeti üreten kurumdan kar elde etmeyi beklemek, sonuç odaklı olarak değerlendirmek doğru olmamakla beraber bütçenin doğru işlerde ve doğru şekilde kullanılması gerekmektedir. Burada da yetki üst yöneticilerde bulunduğundan dolayı üst yöneticiler stratejik yönetim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalı ve bu bilgilerini hayata geçirilmelidir. Stratejik planlama bütçe ilişkisinde harcama yetkisine sahip kişilerin de bu dengeyi çok iyi kontrol edebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu görevler bu dengeyi sağlayabilecek kişilere verilmelidir. Ayrıca Üst yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açıları farklı olabilmektedir. Burada da üst yöneticilere stratejik planlamanın gerekliliği konusunda hizmet içi eğitimler verilmesi faydalı olacaktır. Nitekim Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu Sürüm 3.1’de stratejik plan hazırlık süreci içinde strateji birimlerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim verilmesi gerektiği belirtilmektedir. KİÖİ stratejik planlarının hazırlık süreci içerisinde eğitime yer verilmediği görülmektedir. Stratejik planların verimli olabilmesi için üst yöneticiler ile beraber aynı şekilde kurum personelinin de bu kavramı benimsemesi için hizmet içi eğitimler verilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama kurumlar tarafından mevzuat gereği zorunlu olduğundan dolayı hazırlanmaktadır. Hem KİÖİ hem de diğer kurumların hazırlamış oldukları stratejik planların verimli olabilmesi için stratejik planların verimliliğini, gerçekleştirilebilir olup olmadığını, sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığını inceleyen bir kurum hayata geçirilebilir. Stratejik planlamayı hazırlayan kurumlar hazırladıkları stratejik planlamayı incelemeyi yapacak kurumun onayına sunabilir ve alınan onay sonrasında stratejik planı uygulamaya koyulabilir. İnceleme yapacak kurumun vereceği kararlar stratejik plan yapan kurumlar açısından bağlayıcı olabilir. Bağlayıcı olması için ise yasal mevzuat düzenlemesi yapılabilir. Mali yönden ise Sayıştay denetimi etkin bir şekilde devam etmelidir. Stratejik plandan yeterli verim alınabilmesi için hayata geçirilmesi gereken bir husus ise personelin ödüllendirilmesidir. Stratejik plan hazırlanmalı, inceleme yapacak kurumun incelemesinden geçirilmeli, uygulamaya konulan stratejik plan döneminin sonunda amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyi yine inceleme yapacak kurum tarafından belirlenmeli, ulaşılan amaç ve hedefler yüzdesel olarak bildirilmeli, yüksek yüzdesel orana sahip amaç ve hedefler var ise stratejik planı hazırlayan ve uygulamaya koyarak hayata geçiren personeller ödüllendirilebilir. Ödüllendirme personel üzerinde olumlu motivasyon oluşturacağı için bu yöntem benimsenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acat, A. (2009). Belediyelerce Yürütülen Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Çalışan Tutumları: (Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği), (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Akpınar, R. (2013). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktan, C. C. (2006). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 2 – Stratejik Yönetim*, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Arabacı, İ. B. (2007). Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 85-98.
- Arıkan, G. (2016). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin Karşılaştırılması (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aşgın, S., Görgün, S. ve Altay, Ü. (2006). Kamuda Stratejik Planlama, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Ataoğlu, T. B. (2010). Performans Denetiminde Bütçe Kurgusunun Kamuda Kurumsal Kültüre Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bahçacıoğlu, S. (2018). Kamu Stratejik Planlama ve Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı Üzerine İnceleme. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Balcıoğlu, M. (2012). Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *ASO Medya*, S. 4/5/6, 34-52.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”, *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran, TODAİE Yayını, Ankara.



- Batı, G. B. (2006). Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Bedeian, A. G. (1993). Management. Chicago: TheDryden Pres.
- Bircan, İ. (2002). DPT' nin Kuruluşunun 42. Yılı. Planlama Dergisi Özel Sayı.
- Bryson, J. (1995). Strategic Planning forPublicandNonprofitOrganizations: A Guide toStrengtheningandSustainingOrganizationalAchievement, Jossey-BassPublishers, San Francisco.
- Bulut, Y. ve Akın, S. (2020). *Mahalle Odaklı Katılım*, Astana Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Canbay, Ş. K. (2008). Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Çetin, S. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çiçek, Y. (2014). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Yerel Yönetimler. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. (1), ss. 55.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Dağ, Ş. (2009). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Derelioğlu, S. (2014). Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Belediyesi Örneği, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dölkeleş, T. (2019). Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Duman, N. (2016). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 Yılları), (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Durna, U ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, *Amme İdaresi Dergisi*. (1), ss. 64.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*. Ankara: DPT Yayınları.

- Erkul, H. (2010). *Türkiye' de Yerel Yönetimler*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2020). Belediye Gelirlerinin Yapısının ve Gelir Artırımı Konusunda Yapısal Kısıtların Değerlendirmesi, *Maliye Çalışmaları Dergisi*, 64, 31-49.
- Eryiğit, B. H. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gültekin, M. C. ve Mazı, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi 1. *Akademik Bakış Dergisi*. (55), ss. 452.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. (63), ss. 93,94.
- Gürler Hazman, G. (2007). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Çerçevesinde Büyükşehir Belediyelerinde Yerel Yönetim Reformuna Yönelik Bir Değerlendirme*, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama (Ed. H. Özgür, M. Kösecik), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürtunca, A. E. (2010). Kamuda Stratejik Planlama ve Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul.
- Isaac-Henry, Kester. (1999). *Strategic Management in the Public Services*. Britain, UK: Macmillan Pres.
- Ivancevich, M. J., Gibson, I. J. ve Donnelly, J. (1990). *Fundamentals of Management*, 7. Edition, Boston.
- Joyce, P ve Woods, A. (2001). *Strategic Management: A Fresh Approach To Developing Skill, Knowledge and Creativity*. London: KoganPage.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme. *Uluslararası Alanya İşleme İşletme Fakültesi Dergisi*.(2), ss. 84.
- Kahraman, İ. (2011). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Kaman, N. (2020). Mahalli İdarelerin Yetkilerinin ve Sınırlarının Kaynağı Olarak Mahalli Müşterek İhtiyaç, *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(1), 73-87.

- Korkmazyürek, H. (2006). *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Köseçik, M. ve Özgür, H. (2005). *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Kutlucan, K. Ü. (2009). *Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kurt, A. (2017). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Yönetimsel ve Kültürel Sorunlar: Bursa İli Örneği*, (Yayımlanmış Doktora Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Mintzberg, H. ve Quin, J.B. (1996). *"The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases"*, Third Edition, PrenticeHall, New Jersey, USA.
- Muslu, T. (2014). *Belediyelerde Stratejik Planlama ve Ümraniye Belediyesi Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Muslu, Ş. (2014). *Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi*, *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Nadaroğlu, H. (2001). *Mahalli İdareler Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Narinoğlu, A. (2006). *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Narinoğlu, A. (2014). *Yerel Stratejik Planlama Rehberi*, Kişisel Yayın: 3, Birinci Baskı, Samsun.
- Nohutçu, A. (2008). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri: Kuramsal Çerçeve ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği 2007-2011 Dönemi Stratejik Planı Örneği*, *1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Önem, T. (2012). *Belediyelerde Stratejik Planlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma: "Çanakkale Belediyesi Örneği"*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Özberk, Y. (2007). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Öztemel, E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul.
- Polat, E. (2010). Planlamada Yeni Bir Paradigma Baskısı: Stratejik Mekansal Planlama (SMP), *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 19(4), 1-18.
- Sabuncuğlu, A. ve Gök, O. (2008). Büyük İşletmelerin WEB Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 123-141.
- Saran, U. (2005). *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Durumları Üzerine Bir Araştırma, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 17(4), 63-68.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*. (152), ss. 104.
- Şeker, M. E. (2013). Belediyelerde Stratejik Planlama: Güney Doğu Anadolu Bölgesi Örneği, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Stratejik Planlama. İstanbul: İlke Yayınları.
- Tamer, M. (2001). *İl Özel İdaresi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Tekin, L. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: İstanbul Avrupa Yakası İl.e Belediyeleri Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- TOBB (1996). *Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılanması; Yerel Yönetim Reformu*, TOBB Yayını, Ankara.
- Torlak, Ö. ve Uzkurt, C. (1999). Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş, *Kamu Yönetiminde Kalite*, 2. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayını, 21-22 Ekim 1999, 247-258.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2006). *Mahalli İdareler*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Turan, H. (2011). Belediyelerde Stratejik Planlama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2014) *Mahalli İdareler*, Seçkin Yayıncılık, 9. Baskı, Ankara.
- Ülgen H. Ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, O. (2007). Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Yalçınkaya, Ş. (2010). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Yaprak, N. (2020). Mahalli İdarelerin Türk İdare Tarihi Açısından Gelişim Süreci ve Hizmet Sunum Yöntemleri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı, 19(37)*, 319-341.

Yayla, Y. (1982). *Anayasalarımızda Yönetim İlkeleri Tevsi-i Mezuniyet ve Tefrik-i Vezaiif*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Gür-Ay Matbaası, İstanbul.

Yazır, A. (2015). Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, E. (2019). Stratejik Planlama Süreci: Sultangazi Belediyesi. 2010-2014 ve 2015-2019 Stratejik Planlarının Karşılaştırılmalı İncelenmesi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, H. (2009). Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Üzerine Bir Analiz, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yılmaz, H., Emil, M. F. ve Kerimoğlu, B. (2002). *Yerel Yönetimler Maliyesi*, Hermes Ofset, Ankara.

Yılmaz, H. (2004). Yerel Yönetimlerde Planlama, Bütçe, Borçlanma ve Denetim Süreçlerinin Yeni Yasalar Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi, 55*, 3-40.

Yılmaz, K. (2005). Kamu Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi. (50-51)*.

Yolcu, F. S. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.

<https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/koyler1>, Erişim Tarihi: 10.02.2021.

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....	29
<b>Tablo 2:</b> Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki ilişki.....	31
<b>Tablo 3:</b> Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları .....	33
<b>Tablo 4:</b> İl Özel İdarelerinin Gelir ve Giderleri .....	64
<b>Tablo 5:</b> KİÖİ 2015-2019 Stratejik Plan Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	78
<b>Tablo 6:</b> KİÖİ 2020-2024 Stratejik Plan Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	81
<b>Tablo 7:</b> Karabük İl Özel İdare 2015-2019 Stratejik Plan Fırsatlar ve Tehditler .....	83
<b>Tablo 8:</b> KİÖİ2020-2024 Stratejik Plan Fırsatlar ve Tehditler .....	86
<b>Tablo 9:</b> Karabük İl Özel İdaresi Araç ve Makine Listesi .....	88
<b>Tablo 10:</b> KİÖİ 2015-2019 Stratejik Plan İç Paydaşları .....	91
<b>Tablo 11:</b> KİÖİ2020-2024 Stratejik Plan İç Paydaşları .....	92
<b>Tablo 12:</b> KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan Dış Paydaşları .....	93
<b>Tablo 13:</b> KİÖİ 2015-2019 ve 2020-2024 Stratejik Plan Öncelikli Paydaşlar Listesi	94
<b>Tablo 14:</b> KİÖİ Stratejik Plan ile Mali Yıl Bütçesinin eğitim hizmetleri alanında karşılaştırılması .....	101
<b>Tablo 15:</b> KİÖİ Stratejik Plan ile Mali Yıl Bütçesinin sosyal hizmetler alanında karşılaştırılması .....	101
<b>Tablo 16:</b> KİÖİ Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Mevcut Durum .....	105

## ÖZGEÇMİŞ

Emre BEKTAŞ, ilkokul ve ortaokulu Adana-Yüreğir Töbank İlköğretim Okulunda tamamlamıştır. Liseyi Adana-Yüreğir Dadaloğlu Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesinden mezun olarak tamamlamıştır. 2010 yılında Çukurova Üniversitesi Kozan Meslek Yüksekokulu Bankacılık Bölümünden mezun olmuştur. 2012 yılında Polis Akademisi Yozgat Polis Meslek Okulu ve Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2014 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet Bölümünden mezun olmuştur. 2019 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Emlak ve Emlak Yönetimi Bölümünden mezun olmuştur.