
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE STRATEJİK PLAN ANALİZİ: KAHRAMANMARAŞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

İ. Ethem TAŞ*
Yeter ÇİÇEK**
Hatike KOÇAR***

ÖZET

Günümüz dünyasında yaşanan küreselleşme olgusu özel kurumlarda büyük değişimler yaşanmasında etkili olmakla birlikte özellikle; hizmetlerin kaliteli, daha verimli, yönetişimin etkin olduğu, bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin olmadığı ve bu kapsamda devletin küçültülmesi gerektiği düşüncesi, bilim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı ilerlemeler kamu kurumlarının da kendini çağın gereklerine uyum sağlaması noktasında teşvik edici olmuştur. Kurumlar geleneksel yönetim anlayışının 21. yy ile birlikte değişen ihtiyaçlara cevap verememesi noktasında yeni arayışlara koyulmuşlardır. Bu durumu Türk Kamu Yönetimi özelinde düşündüğümüz zaman 2000’li yıllardan sonra yapılan reformların anahtar kelimesinin ‘stratejik planlama’ olduğu görülmektedir. Söz konusu bu kavramın kamu yönetimi birimlerinden olan ve kentsel hizmetlerin sunumunda öncü rol oynayan “belediyeler” içinde önemi her geçen gün artmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın amacını, 2013 yılında büyükşehir olma niteliğine kavuşmuş olan Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan stratejik planının analiz edilmesi oluşturmaktadır. Ayrıca günümüzde çağın gereklerine uygun bir şekilde etkin ve kaliteli hizmet sunmak adına stratejik planlarda olması gereken belli başlı kriterlerin, Kahramanmaraş’ın bir büyükşehir belediyesi olarak ilk defa hazırladığı 2015-2019 stratejik planının belirlenen hedeflerle uygunluğu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu kapsamda Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 stratejik planı detaylı bir şekilde çalışma kapsamında incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Büyükşehir Belediyeleri, Kahramanmaraş

*Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

**Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

***Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

ANALYZING STRATEGIC PLANS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES: CASE OF KAHRAMANMARAS METROPOLITAN MUNICIPALITY

ABSTRACT

In today's world, the fact of globalisation has led to major changes in private institutions; the thought of the services with higher quality, efficiency and governance, without bureaucracy and the thought of downsizing the state, the rapid developments in the fields of information and communication technologies have encouraged the public institutions to adapt themselves to the requirements of the era. The institutions have embarked on the new quests because of the fact that the traditional management regime could not face the changing demands in 21th century. When this situation is considered specifically in the Turkish Public Administration context, it is realized that Strategic Planning has been the key word for the reforms made since 2000s. That concept has been gaining significance steadily in municipalities which have the prominent role in supplying urban services.

In this respect, the present study aims to analyze the strategic plan prepared by Kahramanmaras Metropolitan Municipality gaining the status of becoming a metropolis in 2013. Besides, the objectives of the strategic plan prepared by Kahramanmaras Metropolitan Municipality for the years 2015-2019 were subjected to analysis with the aim of determining whether those objectives are in accordance with the criteria required in strategic plans. In this context, the 2015-2019 Strategic Plan of Kahramanmaras Metropolitan Municipality was examined in detail.

Key Words: Strategic Plan, Metropolitan Municipalities, Kahramanmaras.

1. GİRİŞ

21. yüzyıl ile birlikte özel kurumların yanında kamu kurumları; küreselleşme, teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda özellikle hizmette etkinliği ve verimliliği artırabilmenin yollarını aramakta, bu durumdan dolayı eskiye kıyasla daha stratejik düşünmeye akabinde etkili planlar yapmaya odaklanmakta ve stratejik plan yapma faaliyetlerine daha büyük önem vermektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70). Günümüzde her alanda ve dünyanın her noktasında yaşanan değişim hareketleri, kurumları yeniden yapılanmaya ve reformlar yapmaya zorlamaktadır. Kurumların çağın gereklerine nasıl ayak uyduracakları, nasıl uyum sağlayacakları ve daha da önemlisi bu durumun nasıl planlanacağı sorularına yanıt verecek yöntemleri aramaları günümüzün en önemli sorunu haline gelmiştir. Bundan dolayı stratejik planlamanın önemi tartışılmaz bir gerçek olmuştur (Gözlükaya, 2007: 1). Özellikle de 2. Dünya savaşı sonrası önemi giderek artmaya başlayan planlama anlayışı, daha sonraki dönemlerde önemini yitirmiş ve bunun yerini stratejik planlama almıştır. Dünya genelinde

kamu yönetimlerinde 1990'lı yıllarda uygulama alanı bulan stratejik yönetim, 2001 yılında Dünya Bankası ile yapılan bir anlaşma metni ile Türk Kamu Yönetimine girmiş, 2006 yılından itibaren kamu kurumlarında uygulanması görülmeye başlanmıştır (Kerman, Altan ve Öztop; 2012: 89).

Stratejik planlamaya kavram olarak bakılacak olursa; öncelikle planlama kavramı zaman içerisinde değişik anlamlar kazanmakla birlikte, "arızasız, eksiksiz, çalışan" anlamlarında kullanılmış, Türkiye'de ise; "neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından önceden belirleme süreci olarak" zaman içerisinde kullanıldığı görülmüştür (Güngör, 2011: 21). Strateji ise uzun yıllar askeri literatürde kullanılan bir kavram olmakta ve "sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" anlamlarını içermektedir. Başka bir ifadeyle "üstün bir duruma ulaşmak, avantajlı amaçlar elde etmeyle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şekli" olarak tanımlanmaktadır (Eryiğit, 2013: 153). Bunlardan hareketle stratejik planlama ise basit bir tanımla; "bir örgütün veya kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı" olarak ifade edilirken daha kapsamlı bir başka tanıma göre ise "bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi süreci" olarak belirtilmektedir. Günümüzdeki genel olarak kullanılan tanımı ise; "kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekûn hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plan" şeklinde olduğu görülmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Yine 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nca hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik kapsamında stratejik planlama; "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder" şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejik planlama tanımlarına bakıldığında hem kamu sektörü için hem de özel sektör için kurumların faaliyetlerini istenen düzeyde sürdürebilmeleri ve özellikle de mali anlamda disiplini sağlama, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimi yakalama, halka sunulan hizmetlerde daha çok kaliteliyi ve etkinliği yakalamada önemli olduğu bir gerçektir. Bundan dolayı stratejik planlamanın hem vatandaşları memnun etmek hem de kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanımını sağlamak amacıyla örgütlere yerleştirilmesi gerektiği günümüzde kabul görmektedir (Kerman, Altan ve Öztop; 2012: 89).

Türk Kamu Yönetiminde 2006 yılından beri uygulama alanı bulan stratejik planlama, tüm kamu idarelerine aşamalı bir şekilde geçişle yaygınlaştırıldığı görülmektedir. Kamu kurumları içerisinde stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan kurumlardan birisi de yerel yönetimler bağlamında özellikle belediyeler stratejik plan hazırlama konusunda başı çekmektedir. Belediyeler hızla büyüyen, cevap vermekte zorlanılan kentsel sorunlar karşısında kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak ve halka daha iyi hizmet sunmak maksadıyla halkın bu ihtiyaçlarına yeni çözüm yolları aramakta stratejik planlarla kısa ve uzun vadede hedefler

belirlenmektedir (dosya.marmara.edu, 30.10.2016; Kerman, Altan ve Öztop; 2012: 90, Azaklı, 2006: 418).

Bu kapsamda çalışmada, stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimi içerisindeki yeri ve önemine değinilecektir. Sonrasında çalışmanın amacı doğrultusunda büyükşehir belediyelerinde stratejik planlamanın ne anlam ifade ettiği ve örnek uygulama olarak Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin ilk stratejik planı olan 2015-2019 stratejik planında ilin kentsel hizmetlerini etkin ve verimli sunmada ne gibi hedefleri olduğu ve günümüzde uygulanan stratejik planların bu alanda belirlenmiş kriterlere uygunluğu detaylı bir şekilde analiz edilecektir. Analiz sonucunda da planın kriterlere olan uygunluk düzeyi ve eksiklikleri belirtilecektir.

2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞI

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan gelişmelerin etkisi ile geleneksel kamu politikalarının kaliteli hizmet sunumunda ve verimliliğin sağlanması noktasında yetersiz kalması, 1980’lerden sonra kamu yönetimi anlayışında yeni arayışlara yol açmış ve kamu yönetimine ve politikalarına ‘stratejik yaklaşım’ egemen olmaya başlamıştır. Dünyada yaşanan bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kamu politikalarında yaşanan olumsuzlukların ve bürokrasinin getirdiği mali ve idari sıkıntılar Türk Kamu Yönetimine stratejik planlamanın entegre edilmesinin önünü açmıştır (Derelioglu, 2014: 48).

Türkiye’de tarihsel açıdan bakıldığında, 1. Dünya Savaşı sonrasında İzmir İktisat Kongresinde belirlenen ilkeler, devlet eliyle kalkınma modeli, devletçilik ilkesinin kamu politikalarında hâkim olması; ilk ulusal ölçekli plan olan 1. Beş Yıllık Sanayi Planının bu doğrultuda hazırlanmasını sağlamıştır. Akabinde gelen diğer kalkınma planlarının da Türk Kamu Yönetiminde planlamanın genel hatlarını oluşturduğu görülmektedir (Genç, 2008: 3-4). 2001 yılında ise Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi Anlaşması (PEPSAL-1), Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlamayı gündeme getirmiş (Yılmaz, 2003: 76), yasal mevzuata yansımaları ise, 2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur (Aydın, 2011: 45). Kanunun 3. maddesine göre stratejik plan; *“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* şeklinde tanımlanmıştır (md.3). Ayrıca kanunun 3. bölümünde 7. 8. ve 9. maddelerde stratejik planlamaya yönelik atıfların olduğu görülmekte ve stratejik planlama ile mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve performans bütçeleme ile kamu kaynağının kullanımı genel arasında sayılmıştır. Ayrıca kanunun 9. maddesinde tüm kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamasını bu kapsamda esasların belirlenmesi noktasında DPT’ nin yetkili olduğu tarzına hükümler yer almakta, kamu idarelerinde stratejik planın önem ve mahiyeti belirtilmektedir (md. 9). Söz konusu kanuna göre tüm kamu kurumları stratejik plan hazırlamak ve bunu uygulamaya geçirmek durumundadır (Coşkun, 2011: 114). Yine 2003 yılında DPT tarafından “Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmış ve kılavuzda stratejik planlamanın kapsamı, içeriği ve amacı belirtilmiştir. Ayrıca 2003/13 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca, Tarım Ve Köy İşleri

Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesinin de içinde bulunduğu 8 kamu kurumunda 2006 yılında pilot uygulama olarak stratejik planlar hazırlanmıştır. Buralardaki yönlendirme, izleme ve değerlendirme DPT'nin sorumluluğuna bırakılmıştır (Kerman, Altan ve Öztop, 2012: 90).

DPT bu doğrultuda kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere bir kılavuz hazırlamış ve çeşitli kriterler ortaya koymuştur. Kamu kuruluşlarının bu doğrultuda hazırlayacağı stratejik planlar, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile birlikte yönlendirici/referans belgeler olacak aynı zamanda hazırlanacak olan diğer planlama süreçlerine ve planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmaktadır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006: 10).

Çalışmanın bu kısmına kadar Türkiye'de merkezi yönetim bünyesinde stratejik planlamaya yönelik mevcut durum verilmeye çalışılmış olup çalışmanın amacıyla ilişkili olan belediyelerde stratejik planlama anlayışı bundan sonraki başlıklarda detaylı bir şekilde incelenmeye tabi tutulması uygun görülmüştür.

3. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞI

Halka en yakın birimler olarak sunduğu hizmetler ve ülkenin demokratikleşmesi bakımından sahip olduğu misyon açısından belediyeler günümüzde önemli birimlerdir. Özellikle de merkezi yönetimi hantallıktan kurtarmak ve devletle halk arasında ilişkiyi güçlendirecek değişimi gerçekleştirmek açısından belediyeler günümüzde üzerinde önemle durulan kuruluşlar olmaktadır. Her ne kadar Türk Kamu Yönetiminde belediyeler, yeniliklere kapalı olarak görünseler de, hizmette etkinlik ve verimliliği daha da artırmak, küreselleşme ve teknolojinin meydana getirdiği değişimlere karşı örgütsel ve yönetsel anlamda kendini geliştirmek zorunda kaldığını tarihsel süreç içerisinde yapılan reformlarla birlikte görmekteyiz (Derelioğlu, 2014: 71).

Ayrıca yaşanan bu gelişmelere ek olarak kamu yönetimi günümüzde, özel sektör kurumlarının kullandığı yönetim tekniklerini uygulamaya koyarak çalışmaktadır. Uygulama aşamasında ise yerel yönetimler başlangıç olarak tercih edilmekte bu noktada belediyeler başat konumda olmaktadır. Özellikle belediyelerde, daha çok pratik faydanın sağlanması, planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye belediyelerin inisiyatif almaları ve aktif katılımı sağlamaları kapsamında stratejik planlama temel bir amaç olarak gündeme gelmektedir (Güngör, 2011: 45).

Dolayısıyla Türkiye’de değişimleri yakalayabilmek adına belediyeler için “stratejik düşünme”, stratejik yönetim” ve “stratejik planlama” anahtar kavramlar olmuştur. Bu kavramlarla yaşanan değişim stratejik yönetim anlayışına paralel olarak her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık, hesap verme ve vatandaş odaklılık ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesine yönelik olduğu bir gerçektir (Güngör, 2011: 46).

Bu gelişmeler kapsamında Türkiye’de 2006 yılından itibaren tüm kamu kuruluşlarında 5 yıllık periyodu kapsayacak şekilde stratejik planların hazırlanması koşul olmuştur. Bu kapsamda kurumlar; kurumsal amaç ve hedeflerin belirleyecek, performans göstergelerinin ortaya koyacak, kurumun stratejilerini ve bunu gerçekleştirmek için gerekli maliyetleri belirleyip ve bunu da kamuoyuna duyurmak görevini üstlenecektir. Bu çerçevede yerel yönetimlere özgü kanunlara bakıldığında stratejik planlama kavramına yer verildiği görülmektedir (Haraç, 2015: 75). Bu kapsamda şunları ifade etmek mümkündür (Gözlükaya, 2007: 97; Bakan, 2015: 79-81):

Bir kamu yönetimi birimi olan belediyeler; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu uyarınca, nüfusu 50.000’in üzerinde ise stratejik plan hazırlamak ve uygulamak yasal bir yükümlülüktür. Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde ise stratejik plan yapılması isteğe bağlıdır. 2000 yılı Genel Nüfus Sayımı sonuçlarına göre 206 belediye stratejik planlarını hazırlamak zorunda kalmış ve ilk stratejik planlarını ise 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici 4. maddesine göre 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlayacakları belirtilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanununun 18, 34, 38, 41, 56 ve 61. maddeleri stratejik planlama doğrultusunda hazırlanmıştır. Belediye kanununun 18. maddesinin belediye meclisinin görevleri arasında; “*Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek*” bulunmaktadır. Yine kanunun 34. maddesinde belediye encümeninin görevleri arasında, “*stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek*” yer almaktadır. Yine aynı kanunun 38. maddesine göre belediye başkanının görevlerinden biri olarak, “*Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmaktır.*” şeklinde ifade yer almaktadır. 41. madde de ise belediye başkanının stratejik planı hazırlamakla yetkili kılması, 56 ve 61. maddeler ise nüfusu 50.000’i aşan yerlerde stratejik plan yapma zorunluluğunu belirtmektedir. Bu maddelerden belediye kanununda stratejik planlamaya önem verildiği ve belediye organlarına bu noktada büyük görevlerin düştüğü görülmektedir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununda da stratejik planlamayı hazırlamaya ve uygulamaya yönelik maddelere yer verilmiştir. Kanununun 7. maddesinde büyükşehir belediyesinin görevleri arasında stratejik planın hazırlanması yer almaktadır. Yine aynı kanununun 18. maddesinde ise belediyenin hazırlanılan stratejik planlamaya göre yönetilmesi ve faaliyetlerin bu doğrultuda yerine getirilmesi başkanın görevleri arasında yer almaktadır.

3. 1. Büyükşehir Belediyeleri Açısından Stratejik Planlamanın Önemi ve Gerekliliği

Günümüzde hızlı yaşanan kentleşme olgusuyla birlikte, nüfusun büyük bir bölümü kentlerde yaşamaya başlamış, buna paralel olarak da kentsel ihtiyaçlar büyümüş ve bu ihtiyaçlara cevap verebilmek, her şeyden önemlisi kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunabilmek çok güç hale gelmektedir. Bunun temelinde yatan sebep ise artan nüfusun, kentsel ihtiyaçlarının hızlı ve çeşitlenerek artması bu durum da belediyelerin daha etkin ve verimli hizmet verme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bundan dolayı belediyeler kentsel ihtiyaçları karşılamak için kısıtlı kaynakları daha etkin ve verimli kullanmak durumunda kalmakta ve bunun için yeni yönetim arayışları içine girmektedir (Yüksel, 2002: 31).

Yeni yönetim anlayışıyla birlikte birçok noktada değişiklikler yaşanmakta, kamu kurumlarından sadece kuruluş kanunlarında belirlenen görevleriyle yetinmemeleri ifade edilmektedir. Ek olarak kuruluşlarına eleştirel bir gözle bakmaları noktasında, analizler yaparak kuruluşun zayıf ve güçlü yönlerini saptamak, kuruluşun güçlü yönleri ile yeni fırsatlar yaratıp zayıf yönleri ile de tehditlere karşı önlemler alınmaya çalışılmaktadır. Yine hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmada kısıtlı kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve performans göstergeleri ile de değerlendirmeler yapmak istenmektedir. Bu durumlar stratejik planlamanın ve diğer yönetim tekniklerinin kullanılmasında en önemli sebepler ve gereklilikler arasında sayılmaktadır. Çünkü giderek ciddi bir boyuta gelen mali kaynak yetersizlikleri, kısıtlı kaynaklar noktasında yaşanan sıkıntılar, küreselleşme, teknoloji ve mevcut kaynakları birbiriyle uyumlu hale getirmek ayrıca stratejik planlamanın ne kadar önemli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Gözlükaya, 2007: 102; Barca ve Balci, 2004: 10–11).

Stratejik planlamanın belediyelere sağlayacağı katkıları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Gözlükaya, 2007: 105; Derelioğlu, 2014: 73; Tortop vd., 2010: 228):

- Belediyenin plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine sağlayacaktır.
- Belediyede etkin ve verimli bir yönetim ve planlama anlayışının oluşmasına yardımcı olacak, bundan hareketle kurumun mali yapısı bir düzen içerisinde yapılanacaktır.

- Belediyenin ortaya koyduğu amaçlarının gerçekleştirilmesi için kısa vadeli planlar yerine orta vadeli ve daha somut amaçlara dayalı iş yapma anlayışını getirecektir.
- Belediyenin sürekli gelişmesine yardımcı olmasının yanında, meydana gelecek ani değişimlere karşı kurumun kendisini yenilemesi, hizmet kalitesinin ön plana çıkması, etkinlik ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirecektir.
- Planlamayı benimseyen belediyelerde katılımcı yönetimi geliştirecektir.
- Belediyenin her türlü faaliyetinde yerindenlik, şeffaflık ve hesap sorma sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda adımlar atmasına yardımcı olacaktır.
- Belediyeye, belediye organlarına ve belediye teşkilatına analitik düşünme ve verileri kolayca işleyebilme alışkanlığı kazandıracaktır.
- Belediyenin kısıtlamalarını ve sınırlarını değerlendirmesine olanak sağlayacaktır.
- Ayrıca karşılaşılan bir sorunu hemen tanıyabilme ve hatta sorun yaşanmadan önce belirleyebilme stratejik planlamanın belediyelere sağlayacağı katkılardandır.

3. 2. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlamada Dikkate Alınması Gereken Kriterler¹

Stratejik planlama, hazırlayan tüm kuruluşlar ve özelde büyükşehir belediyeleri için kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Bu kapsamda büyükşehir belediyelerince, amaç ve hedeflerinin neler olduğunun ortaya konulmasını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemler belirlemesini gerektirir. Yine kuruluşun uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı kazanmasına ilave olarak; kuruluşun bütçesinin belirlenen plan dâhilinde hazırlanmasını ve hesap sorumluluğunun da gelişmesine rehberlik etmektedir. Bu kapsamda büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planların 4 temel soruya cevap vermesi beklenir:

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen bu sorularla büyükşehir belediyelerinin stratejik planın **hazırlık süreci** ile başlar. "Neredeyiz?" sorusu ile büyükşehir belediyesinin faaliyetlerini gerçekleştirdiği, iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesi ve değerlendirilmesi kısaca **durum analizi ve iç ve çevre analizi** yapılması sağlanır. Ayrıca örneğin; büyükşehir belediyesinin tarihçesi, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümlerin açıklanmış olup olmadığı, yükümlülükleri ve bunların kaynaklarının (mevzuat analizi) ve paydaşlarının belirtilip belirtilmediği tarzında kriterlere cevaplar aranır.

¹ Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Hazırlama Kılavuzu (2006).

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusuyla da büyükşehir belediyelerinin varoluş nedenini ifade eden misyon, vizyon, çeşitli ilkelere yer verilir ve büyükşehir belediyesinin **geleceğe bakış analizi** ortaya koyulmuş olur. Bu süreçte örneğin; misyonun, büyükşehir belediyesinin var oluş nedenini belirtip belirtmediği, misyon ifadesinin öznlü, açık ve etkileyici olup olmadığı, vizyonun gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlayıp tanımlamadığı, temel ilke ve inançların açık ve kesin bir dille ortaya konulup konulmadığı gibi tarzında kriterlere cevaplar aranır.

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?” sorusuyla büyükşehir belediyesince belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve yöntemler ile **geleceğe bakış analizi** ve **maliyetlendirme analizine** de cevaplar aranır. Dikkate alınacak kriterler arasında da örneğin; hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetlerin/projelerin ortaya konulup konulmadığına, hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve öneminin belirlenip belirlenmediğine, her bir hedef/amaç için maliyetlerin ve amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyetinin belirlenmiş olup olmadığı yer almaktadır.

Son olarak, büyükşehir belediyesinin performansının değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın yeniden gözden geçirilmesi olanak sağlayan “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna cevap aranır. Bu bölüm tüm aşamaların son noktası olup **izleme/değerlendirme analizinin** yapıldığı kısımdır. Bu kısımda da örneğin; büyükşehir belediyesinin planında yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğunun belirlenmiş olup olmadığına, sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilip belirtilmediğine, performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine ve izleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgilerin değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilip edilmediği gibi kriterler uygunluğu aranır.

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını oluştururken yukarıdaki izah edilen ve dikkate alınması gereken kriterlere olan uygunluk düzeyleri, bu kuruluşların; kentsel ihtiyaçları karşılamada kıt kaynakları ne kadar etkin ve verimli kullandıklarını, küreselleşme ve teknolojinin meydana getirdiği değişimlere ve çağın gereklerine ne ölçüde uyum sağlayabildiklerini ortaya koyacaktır.

4. K.MARAŞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN 2015-2019 STRATEJİK PLANININ STRATEJİK PLAN KRİTERLERİ ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ²

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan Stratejik Planı 5 yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde oluşturulmuş ve büyükşehir belediye meclisi tarafından kabul edilmiştir. Stratejik plan kapsamında mevcut durum analizi, paydaş analizi, GZFT analizi yapılmış, misyon, vizyon, stratejik amaç, hedef ve stratejiler oluşturulmuştur. Bu 5 yıllık süre içerisinde amaç ve hedeflerin izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın amacını Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan ve meclis tarafından onaylanarak, uygulamaya başlanan 2015-2019 stratejik planının stratejik plan hazırlamada dikkate alınması gereken kriterlere (Kerman, Altan ve Öztıp, 2012: 91; Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006) uygunluğu ve etkin ve verimli hizmet sunmada ne gibi hedefleri olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının Stratejik Plan Hazırlamada Dikkate Alınması Gereken Kriterler Bazında Analizi

Aranılan Kriterler	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının Kriterlere Uygunluğu
Hazırlık Süreci Kriterleri	
Planın 5 yıllık bir dönemi kapsamaması	Söz konusu plan, 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde oluşturulmuş ve 5 yıllık bir dönemi kapsayacağı belirtilmektedir. Her bir yıl içinde yapılacak faaliyetler detaylı bir şekilde belirtilmiştir.
Stratejik Planlama görevlendirmelerinin yapılmış olması	Planda görevlendirilme yapılmış olup, stratejik plan ekibini 4 kişiden oluştuğu belirtilmektedir. Bu ekibi oluşturanların mali hizmetler ve strateji geliştirme biriminden seçildiği ve bunlara ek olarak ekonomist ve işletmeci kimlikleri olduğu planda görülmektedir.
Stratejik Planlama Ekibi Başkanının üst yöneticiler arasından seçilmesi	Stratejik planlama üst yönetiminin kimlerden oluştuğuna dair bilgi bulunmakta fakat başkanının kim olduğuna yönelik bir bilgi bulunmamaktadır. Bu yüzden ekip başkanına yönelik bir değerlendirme yapılamamaktadır.
Üyelerin farklı uzmanlık alanından seçilmesine dikkat edilmesi	Plana bakıldığı zaman üyelerin mali hizmetler ve strateji geliştirme biriminden seçildiği ve bunlara ek olarak ekonomist ve işletmeci üyelerinde olduğu görülmektedir. Yani üyelerin farklı uzmanlık alanlarından olduğu görülmekte bu da planın

² Belediye ait bilgiler Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2015- 2019 Stratejik Planından ve Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi web sayfasından temin edilmiştir.

	oluşturulması ve uygulanmasında kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle bu durum halka hizmet sunmada birçok faktörün göz önüne alınmasına da yardımcı olacaktır.
Ana hizmet birimlerinin yeterli temsiline dikkat edilmiş olması	Plan 17 başlık altında ana hizmet birimlerini belirtmiş ve her birinin alt başlıklarında da bu hizmetleri detaylandırmıştır. İl bazında nüfus, coğrafi konum, sosyo-ekonomik faktörler göz önüne alındığında ana hizmet birimleri yeterli düzeyde verilmeye çalışılmıştır. Etkin ve verimli hizmet sunma noktasında bu birimler önem teşkil etmekte ve planda detaylandırılması olumlu görülmektedir.
Hazırlık sürecinin safhalara ayrılmış olması ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlamanın yapılmış olması	Plana bakıldığında hazırlık sürecinin safhalara ayrıldığı ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlama yapıldığı görülmektedir.
Durum Analizi Kriterleri	
Kuruluşun tarihçesi, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümlerin açıklanmış olması	Planda kuruluşun tarihçesi detaylı olarak verilmekte olup kuruluş bazında önemli değişikliklere sebebiyet veren olaylar açıklanmaktadır. Kahramanmaraş'ta ilk belediyeçilik faaliyeti, Osmanlıdaki mevcut durumu ve büyükşehir niteliğini kazanması durumu belirtilmiştir.
Kuruluşun yükümlülükleri ve bunların kaynaklarının (mevzuat analizi) belirtilmiş olması	Planda kuruluşun yükümlülükleri ve bunların kaynakları tablo halinde verilmiştir. Yükümlülükler gruplandırılmış ve her grubun alt başlıkları detaylandırılmış olup, mevzuat analizi de uygun bir şekilde gösterilmiştir.
Kuruluşun paydaşlarının belirlenmiş olması	Kuruluşun paydaşı olarak toplam 97 adet kurum, kuruluş, vakıf ve dernek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca ek olarak her paydaştan kendi faaliyet alanıyla alakalı olarak görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Bundaki temel amacın da halka daha iyi hizmet sunmak için yönetimin tüm kademelerinde katılımcı mekanizmaların güçlendirilmesi, katılımcılığın başarılı bir şekilde tamamlanması ve ilgili tüm kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütlerinin plana dahil edilmesi amacıyla paydaşlara yer verilmiştir.
Paydaşların sınıflandırılmış olması	Paydaşlar tablo halinde detaylı bir şekilde sınıflandırılmıştır.
Paydaş görüşlerinin	Paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem,

alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçevenin oluşturulmuş olması	zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturulmuş olup, Kurumun etkileşimde olduğu paydaşlardan alınan görüşler ve vatandaşlardan alınan geribildirimlere ilaveten planlama süreci boyunca kurum içindeki tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarla planla ilgili toplantılar ve birebir görüşmeler yapılarak, stratejik planın tüm aşamalarında katılımçılık sağlanmaya çalışıldığı belirtilmiştir.
İç ve Çevre Analizi Kriterleri	
Kuruluşun örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları, izleme ve değerlendirme sisteminin dikkate alınmış olması	Kuruluşun örgütsel yapısı oluşturulduğu planda görülmektedir. Gündemdeki değişim ihtiyaçları, izleme ve değerlendirme sistemine dair ise kuruluşunun odak noktasının gelecek olduğu düşüncesidir. Bu kapsamda değişimleri de takip edeceği belirtilmiştir.
Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimlerinin dikkate alınmış olması	Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Ancak personelin yetkinliği ya da deneyimleri olgusuna dair bilgi verilmemektedir.
Kuruluşun teknolojik alt yapısının, teknoloji kullanma düzeyinin dikkate alınmış olması	Kuruluşun teknolojik alt yapısı verilmiştir, ancak personel açısından yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilir. Bu da hizmet sunumunda aksamalar yaratması noktasında önemli bir durumdur.
Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıkların dikkate alınmış olması	Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıklar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Hatta geçen 3 yıl bazında da değerlendirmeler mevcut olup bu kapsamda ilerlemelerin yaşandığı tablolardan görülmektedir. Bu durum belediyenin yerine getireceği faaliyetlerde etkinliği sağlamasında önemlidir.
Kuruluşun faaliyet alanının Dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler bazında dikkate alınmış olması	Kahramanmaraş BŞB' de Stratejik yönetimin, planlamanın odak noktasının gelecek olduğu vurgusundan hareketle hem dünyadaki hem Türkiye'deki kamu yönetiminde meydana gelen değişimleri ve gelişimleri de dikkate alarak gelecek faaliyetlerini belirlemişlerdir.
Kuruluş çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan kuruluşu yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve kuruluşu etkilerinin dikkate alınmış olması	Herhangi bir değerlendirme bulunmamaktadır.
Ulusal Ölçekli Programların (Kalkınma	Bu noktada sadece stratejik planların kalkınma ve orta vadeli programlarla uyumlu olması gerektiği

Planları, Orta ve Uzun Vadeli Programlar) dikkate alınmış olması	dile getirilmiştir. Bu durum planda “ <i>Stratejik Planlamayla ilgili yasal mevzuatta, stratejik planların kalkınma planları ve orta vadeli program ile uyumlu olmaları ve stratejik plandaki misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlerken bu plan ve programlarda belirtilen konulara öncelik vermeleri gereği belirtilmektedir. Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi’nin bu bilinçle öncelik verdiği ve 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı’nda yerel yönetimleri doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren temel politika ve önceliklere yer verdiği</i> ” şeklinde olduğu görülmektedir.
Kuruluşun güçlü ve zayıf yanları ile, karşılaşılabileceği risklere ve belirsizliklere yer verilmiş olması	Büyükşehir Belediyesi’nin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek üzere paydaşlarından talep edilen kurum görüşleri değerlendirilmiş, kurum içinde yapılan toplantılarda da stratejik amaçları ve hedefleriyle birlikte güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri belirlemek üzere formlar sunulmuş ve birimlerden görüşlerini bildirmeleri istenmiştir olup bunlarda maddeler halinde planda sıralanmıştır.
Geleceğe Bakış Kriterleri (Vizyon, Misyon ve Temel Değerler ile Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin)	
Misyonun, kuruluşun var oluş nedenini belirtiyor olması	“ <i>Kahramanmaraş’ın tarihi ve kültürel mirasına sahip çıkarak, çevreye duyarlı, adil, ulaşılabilir, şeffaf, insan odaklı bir anlayışla yerel hizmetler sunarak sürekli vatandaş memnuniyeti sağlamak</i> ” şeklinde var oluş nedenini açıklar bir misyonu bulunmaktadır.
Misyonun, kuruluşun faaliyet alanını belirtiyor olması	“ <i>Kahramanmaraş’ın tarihi ve kültürel mirasına sahip çıkarak, çevreye duyarlı, adil, ulaşılabilir, şeffaf, insan odaklı bir anlayışla yerel hizmetler sunarak sürekli vatandaş memnuniyeti sağlamak</i> ” şeklinde olduğu ve çok detaylı bir bilgilendirme yapılmadığı görülmektedir.
Misyonda kuruluşun sunduğu hizmetin ve/veya ürünlerin belirtiliyor olması	“ <i>Kahramanmaraş’ın tarihi ve kültürel mirasına sahip çıkarak, çevreye duyarlı, adil, ulaşılabilir, şeffaf, insan odaklı bir anlayışla yerel hizmetler sunarak sürekli vatandaş memnuniyeti sağlamak</i> ” şeklinde sunulacak hizmetin çevreye duyarlı, adil, şeffaf ve insan odaklı olacağı yönünde vurgulandığı görülmektedir. Çok detaylı olmadığı görülmektedir.
Misyon ifadesinin öznlü, açık ve etkileyici olması	Öznlü, açık yalnız daha detaylı ya da etkileyici bir ifade olmadığı görülmektedir.
Vizyonun kısa ve akılda kalıcı olması	“ <i>Sürdürülebilir kentleşme normlarıyla uyumlu, modern hizmetlerle planlanmış bir geleceği inşa</i> ”

	<i>ederek, imaj ve saygınlığı yüksek, Dünya’da tanınan yaşanabilir bir şehir olmak “</i> şeklinde planda geçen vizyon ifadesi kısa ve akılda kalıcıdır.
Vizyonun özgün olması	Kısmen özgün olabilmektedir.
Vizyonun ilham verici ve iddialı olması	“Dünya’da tanınan yaşanabilir bir şehir olmak” noktasında iddialı olduğu görülmektedir. Kısmen ilham veriyor denebilir.
Vizyonun gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlıyor olması	“Sürdürülebilir kentleşme normlarıyla uyumlu, modern hizmetlerle planlanmış bir geleceği inşa ederek, imaj ve saygınlığı yüksek, Dünya’da tanınan yaşanabilir bir şehir olmak” ifadesiyle gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta olduğu görülmektedir.
Temel ilke ve inançların açık ve kesin bir dille ortaya konulmuş olması	Temel ilke ve inançlar maddeler halinde açık ve kesin bir şekilde ortaya konulmuştur.
Kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri destekliyor olması	Çağın gerektirdiği değişime uyum sağlaması noktasında kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemekte olduğu ileri sürülebilmektedir.
Kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun çalışma felsefesini açıklıyor olması	Kuruluşun sahip olduğu değerlerin çalışma felsefesini de desteklediği görülmektedir.
Kuruluşun temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiş olması	Detaylı ve maddeler halinde Kuruluşun temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiştir.
Belirtilen amaçların kurumsal misyona katkısına yer verilmiş olması	Kuruluşun 23 tane stratejik amacı bulunmakta ve bunların yerine getirilmesi durumunda kuruluşun kurumsal misyonu gerçekleşecektir.
Belirtilen amaçlar kurumsal misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olması	Planda amaçlar oldukça detaylı ve her bir faaliyet alanına yönelik maddeler halinde belirtilmiştir. Bu kapsamda kuruluşun misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumlu olduğu görülmektedir.
Ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmiş olması	Maddeler halinde her bir hedefin altında detaylı bir şekilde sıralanmıştır.
Amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsıyor olması	Orta vadeli bir zaman diliminden ziyade 5 yıllık bir süreci ifade ettiği belirtilmiştir.
Hedeflerin yeterince açık ve anlaşılabilir olması	Planda belirtilen hedefler açık ve nettir.
Hedeflerin ölçülebilir	Hedeflerin kalite, zaman ve maliyet anlamında

olması (miktar, zaman, kalite veya maliyet)	ölçülebilir olduğu görülmektedir fakat miktar anlamında bunu söylemek mümkün olmamaktadır.
Hedeflerin sonuç odaklı olması	Sonuç odaklı olması yönünde tedbirler alınacağı belirtilmiştir.
Hedeflerde zaman çerçevesinin belli olması	Zamana dair herhangi bir değerlendirme bulunmamaktadır.
Hedeflerin; vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu olması	Hedeflerin çok çeşitli ve farklı faaliyet alanlarına özgü olmaları vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu olmalarını sağlamaktadır.
Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumlarının dikkate alınmış olması	Planda strateji belirtilip hemen altına stratejiyle uyumlu hedefler maddeler sıralanmıştır.
Amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmiş olması	Planda stratejilerin geliştirildiği ve hatta maddeler halinde birden çok olduğu görülmektedir.
Stratejilerin amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplıyor olması	Amaç ve hedefler doğrultusunda oluşturulduğu için ulaşmak için de yapılması gerekenleri vermektedir.
Maliyetlendirme Kriterleri	
Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetlerin/projelerin ortaya konulmuş olması	Kuruluşun mali yönetimi kapsamında mevcut hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin olduğu görülmektedir.
Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve öneminin belirlenmiş olması	Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemine dair herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır.
Her bir hedef/amaç için maliyetlerin belirlenmiş olması	Her bir hedef/amaç için maliyetler belirlenmiş olup hatta 5 yıllık süreç içinde de yıllık maliyetlendirme yapılmıştır.
Amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyetinin belirlenmiş olması	Amaç maliyetleri stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyeti belirlenmiştir. Ancak toplanarak bu belirtilmemiştir.
İzleme/Değerlendirme Kriterleri	
Planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve	Bu birimlerin kimler olduğuna dair bilgiler verilmemiştir.

faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğunun belirlenmiş olması	
Sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilmiş olması	Sorumlu olunan faaliyetlerin yıllık olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir.
Performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş olması	Performans göstergelerine dair herhangi bir bilgi bulunmamaktadır.
İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgilerin değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmiş olması	İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgiler değerlendirilerek, stratejik planın gözden geçirileceği ve ilgili birimlerin ve üst yönetiminde değerlendirmesiyle planın yeniden güncelleştirileceği belirtilmektedir.

Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi örneğinde de görüldüğü üzere, kamu kesiminin idari ve mali sorunları ve daha verimli hizmet sunma faaliyetleri dikkate alındığında bunun planlı bir şekilde yerinde getirmelerinin günümüzde giderek önem kazandığı görülmektedir. Bu zamana kadar yapılmış olan kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek için çeşitli kriterler ortaya koyulmuş ve buradaki temel amaç hazırlanan stratejik planların etkinliğini artırmak olmuştur. Ayrıca planlı hizmet sunmak, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmak ve bunun üzerinden izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak "stratejik planlama" temel bir araç olarak belediyelerde de benimsenmiştir. Bu kapsam da stratejik planlama; bir yandan belediyenin mali yönetimine etkinlik ve verimlilik kazandırırken, diğer yandan belediyenin kültür ve kimliğinin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır. Bu doğrultuda Kahramanmaraş büyükşehir belediyesi 2015-2019 stratejik planına da bakıldığında çok büyük eksikliklerin olmadığı gözlenmektedir. Aynı bu planlar sayesinde büyükşehir belediyesinde yapılacak olan faaliyetlerin programların, etkinliği artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006: 5).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde her alanda etkin ve kaliteli hizmet sunma isteğiyle birlikte; bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, küreselleşme olgusuyla beraber yerleşmenin de önem kazanması, hızlı kentleşme ve çeşitlenen ihtiyaçlara yönelik hizmetlerinde çeşitlenmesi, merkezîyetçiliğin önemini kaybetmeye başlaması, demokratikleşme çabaları, yeni kamu yönetiminin etkisini göstermesi özel örgütlerin yanında kamu idarelerini de çağın gereklerine uygun şekilde reforma zorlamıştır. Örgütlerin ya da idarelerin varlıklarını sürdürürebilmeleri ve temel hedef ve amaçlarını etkin ve verimli gerçekleştirebilmelerinde reforma gitmeleri kaçınılmaz olmuş ve yeni arayışlara koyulmuşlardır. Bu arayışlar neticesinde özel sektör tarafından ilk olarak uygulamaya konulan stratejik planlama başarılı sonuçlar vermesi ve hizmette verimi, kaliteyi artırması dolayısıyla kamu idareleri için de bir çıkış yolu olmuş ve stratejik planlamanın kamu idarelerinde de uygulanması gündeme gelmiştir.

Özellikle, günümüzde yaşanan tüm bu değişimler belediyeler bazında kendini daha da hissetmiştir ve yerleşmenin önem kazanması ve çeşitlenen ihtiyaçlara yönelik hizmet kalitesinin artırılması düşüncesi ve etkinlik ön plana çıkmıştır.

Bu kapsamda Türkiye’de kamu yönetimi kapsamında başlatılan reform çalışmaları, yasal mevzuatlarla da alt yapısını oluşturmuş ve stratejik planlama kamu yönetimine girmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerinde stratejik planlama yapma konusunda zorunluluğa gidilmiştir. Belediyelerde ise ilk olarak 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununda düzenlenmiştir. Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanununda çeşitli maddelerinde stratejik planlamaya yer verildiği görülmektedir.

Çalışma kapsamında da Kahramanmaraş Belediyesinin 2013 yılında 6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla büyükşehir niteliğini elde etmesi neticesinde ilk stratejik planı olan 2015-2019 Stratejik Planı kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının, stratejik plan gereklilerini büyük ölçüde karşıladığı görülmektedir. Özellikle, belediyenin stratejik plan konusunda şu şekilde bir yol takip etmiştir: şu an kurum olarak mevcut durumu ve kaynaklarının neler olduğu ve nereye ulaşmak istediği, bu süreçte belirlediği misyon, vizyon ve temel değerler doğrultusunda istenen geleceğe nasıl ulaşacağı ve varılan noktada başarıyı nasıl sabitleyeceği şeklindedir. Bu yolda geleceği planlarken de temel amacının geleceğe yönelik olarak düşünmek, mevcut kaynakları ve hedefleri yerinde tespit etmek ve tüm bunları aktif bir katılım sağlayarak ve yönetişimci bir yaklaşımla yapmak aynı zamanda belediyenin şeffaf, yenilikçi, uygulanabilir, yönlendirici, etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunmak olduğu belirtilmektedir. Bulgularda bu durumu

destekler niteliktedir. Örneğin planı hazırlayan ekibin farklı uzmanlık gerektiren alanlardan olması, hızlı kentleşmeyle çeşitlenen ihtiyaçların giderilmesi noktasında önem tekil etmektedir. Hatta uzmanlardan seçilmiş olması ve ana hizmet birimlerinin detaylı bir şekilde ele alınması hizmette etkinliği artırmakta ve katılımcılığı da esas alması -paydaşlarını çeşitli olması dolayısıyla- demokratikleşme noktasında belediyeyi geliştirmektedir.

Yine çalışma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde belediyenin stratejik planlamasında eksikliklerden bahsetmek de mümkündür. Özellikle izleme ve değerlendirme kriterleri bazında yetersiz kaldığı görülmektedir. Çünkü yeni kurulmuş bir büyükşehir belediyesi olması ve büyükşehir belediyesi olması noktasında ilk stratejik plan olması dolayısıyla izleme ve değerlendirme sürecinin temel faktörlerinden olan karşılaştırma imkânının yapılamaması önemli bir eksiklik olarak yansımıştır. Ayrıca maliyetlendirme safhasında gerçekleştireceği faaliyetlere yönelik tahmini -yıllık ve beş yıllık olarak- harcamaların çizelgede ortaya konulmuş olması, mali disiplinin sağlanmasını ve kaynakların stratejik kullanılmasını sekteye uğratan bir durumdur. Bu da yerel hizmet sunumlarında etkinliği düşürücü bir faktör olmaktadır.

Sonuç olarak stratejik planlamayı belediyelerin kısa süre içerisinde içselleştirmeleri olanaklı değildir. Bilhassa bunu yeni bir büyükşehir belediyesi için söylemek daha da zordur. Stratejik planlama süreklilik arz eden yeniliklere uyma yoludur. Bu noktada Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesinin önemli ölçüde karşıladığı stratejik plan kriterlerini bu dönem elde edeceği deneyimleri kullanarak ileriki dönemlerde daha da iyi stratejik planlar hazırlayacağı ve 2015-2019 stratejik planının Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi için önemli bir adım olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, A. H., 2011. Yönetim Bilimi, Seçkin Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 295ss.
- Azaklı, S., 2006. Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi, e-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi, Sayı: 52.
- Bakan, R., 2015. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Kamu Hizmetlerine Etkisi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 185ss.
- Barca, M., ve Balcı, A., 2006. Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 2, 29-50ss.
- Coşkun, S., 2011. Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği, Amme İdare Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 1, 113-134ss.
- Demir, C., ve Yılmaz, M. K., 2010. Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 69-88ss.
- Derelioğlu, S., 2014. Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, 135ss.

- Eryiğit, B. H., 2013. Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 9, 152-172ss.
- Genç, F. N., 2008. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Alıntı: https://www.academia.edu/6656288/T%C3%BCrk_Kamu_Y%C3%B6netiminde_Stratejik_Planlama, Erişim Tarihi: 31.10.2016.
- Gözlükaya, T., 2007. Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 154ss.
- Güngör, B., 2011. Yerel Yönetimlerde Strateji Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 134ss.
- Haraç, S., 2001. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 163ss.
- Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, Alıntı: <http://kahramanmaras.bel.tr/fs/fields/attachments/stratejik-plan-2015-2019.pdf>, Erişim Tarihi: 30.10.2016.
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Hazırlama Kılavuzu, 2006. Alıntı: http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuz_u.pdf, Erişim Tarihi: 28.11.2016.
- Kerman, U., Altan, Y. ve Öztıp, S., 2012. Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 89-100.
- Tortop, N., İspir, E., Aykaç, B., Yayma, H. ve Özer, M. A., 2010. Yönetim Bilimi, Nobel Yayın Dağıtım, 8. Baskı, Ankara, 525ss.
- Yılmaz, K., 2003. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, 69-86ss.
- Yüksel, F., 2002. Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt:11 , Sayı:1 , 31- 41ss.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Alıntı: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.5018&Mevzuatlliski=0>, Erişim Tarihi: 31.10.2016.
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, Alıntı: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.5216&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=5216>, Erişim Tarihi: 31.10.2016.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Alıntı: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, Erişim Tarihi: 31.10.2016.
- http://dosya.marmara.edu.tr/stkaum/spmj/say%C4%B11/4-Ne_e_SONG_R.pdf, Erişim Tarihi: 30.10.2016.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.10334&Mevzuatlliski=0&sourceXmlSearch=stratejik%20plan>, Erişim Tarihi: 28.11.2016.

