



T.C

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAMAN İL ÖZEL
İDARESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İpek KAHRAMAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN-2011



T.C

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAMAN İL ÖZEL
İDARESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İpek KAHRAMAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ercan OKTAY

KARAMAN-2011

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAMAN İL
ÖZEL İDARESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 26/05/2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Ercan OKTAY (Danışman)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

Üye : Yrd. Doç. Dr. Selda BAŞARAN ALAGÖZ

Üye :

Üye :

İmzası

.....
.....
.....

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 11/05/2011 tarih ve 14/159sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Bahadır AKİN

Mühür
İmza

ÖNSÖZ

Birçok alanda değişimin yaşanması yenilik anlayışını ister istemez kişilerin zihniyetinde oluşturmaktadır. Dolayısıyla yeni ihtiyaçlar yeni hizmetleri de beraberinde gerektirmektedir. Bireylerin hayatında gelişen bilimle paralel olarak oluşan bu değişim hareketi özel sektörle birlikte kamu kurumlarında da yeniden yapılanmayı gerektirmiştir.

Bu çalışmanın, kamu kurumlarında ve dolayısıyla il özel idarelerinde henüz yeni bir kavram olan ancak sağlıklı uygulandığı takdirde önemli faydalar sağlayacağına inandığımız stratejik planlamanın uygulanabilirlik derecesi açısından kurumlara katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Yüksek lisans öğrenim süresince ve tez araştırmamın her safhasında yardımını esirgemeyen saygı değer hocam Doç. Dr. Ercan OKTAY'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE, Sayın Yrd. Doç. Dr. Selda BAŞARAN ALAGÖZ, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL, Sayın Ahmet TÜFEKÇİ hocama, Sayın Kerem GENCER'e, dostum Çiğdem HIZLI'ya ve beni bu süreçte büyük sabır ve özveriyle destekleyen aileme, teşekkürü bir borç bilirim.

Karaman, 2011

İpek KAHRAMAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İ
İÇİNDEKİLER	İİ
ÖZET	VI
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR	VII
ŞEKİL DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNİN YAPISI ÖZELLİKLERİ VE KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDAKİ DÖNÜŞÜM	4
1.1. Yönetim	4
1.2. Kamu Yönetimi	6
1.2.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği	6
1.2.2. Kamu Yönetiminin Yapısı	7
1.2.2.1. Merkezi Yönetim Kuruluşları	7
1.2.2.1.1. Merkez Teşkilatı	8
1.2.2.1.2. Taşra Teşkilatı	8
1.2.2.2. Yerinden Yönetim Kuruluşları	9
1.2.2.2.1. Hizmet (Fonksiyonel)Yerinden Yönetim Kuruluşları.....	10
1.2.2.2.2. Coğrafi yerinden yönetim (Mahalli idareler).....	10
1.3. Kamu İdareleri ve Özel Sektör Farklılıkları	11
1.4. Kamu Yönetimi Anlayışındaki Dönüşüm	15
İKİNCİ BÖLÜM	19
STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA’YA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	19
2.1. Stratejik Yönetim	19
2.1.1. Strateji Kavramı	19
2.1.1.2. Stratejinin Özellikleri	20

2.1.1.3. Stratejinin Türleri	21
2.1.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri	22
2.1.3.Stratejik Yönetimin Araçları	24
2.1.4.Stratejik Yönetim Süreci	26
2.1.4.1. Stratejistlerin Seçimi ve Eğitimi Aşaması	27
2.1.4.2. Stratejik Planlama ve Stratejilerin geliştirilmesi Aşaması	27
2.1.4.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı	27
2.1.4.2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki	28
2.1.4.2.3. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler	31
2.1.4.2.4. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi	33
2.1.4.2.5. Stratejik Planlamanın Özellikleri	36
2.1.4.2.6. Stratejik Planlamanın Sakıncaları	37
2.1.4.2.7. Stratejik Planlamanın Yararları.....	37
2.1.4.2.8. Stratejik Planlama Süreci.....	40
2.1.4.2.8.1. Durum Analizi.....	42
2.1.4.2.8.1.1. İç Çevre Analizi	44
2.1.4.2.8.1.2. Dış Çevre Analizi	46
2.1.4.2.8.2. Misyon	48
2.1.4.2.8.3.Vizyon	50
2.1.4.2.8.4.Temel Değerler	53
2.1.4.2.8.5. Stratejik amaç ve Hedefler	55
2.1.4.2.8.6. Performans Göstergeleri	56
2.1.4.2.8.7. Strateji Oluşturma	60
2.1.4.3. Strateji Uygulama	64
2.1.4.4. Strateji Değerlendirme	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	66
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA	66
3.1. Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri	66
3.1.1. Kanunlar	67
3.1.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	67
3.1.1.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu	71
3.1.1.3. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	72

3.1.1.4. 5395 Sayılı Belediye Kanunu	74
3.1.2. Kılavuzlar	76
3.1.2.1. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu	76
3.1.2.2. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu	77
3.1.3. Yönetmelikler	77
3.1.3.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	77
3.1.3.2. Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik	79
3.1.3.3. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.....	84
3.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Önemi	94
3.2.1. Kamuda Stratejik Planlama.....	94
3.2.1.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi.....	94
3.2.1.2. Kamuda Stratejik Planlamayı Zorunlu Kılan Nedenler	98
3.2.1.3. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları.....	104
3.2.1.3.1. Performans Açısından	105
3.2.1.3.2. Zaman Yönetimi Açısından	106
3.2.1.3.3. Kalite Açısından.....	107
3.2.1.3.4. Kaynak Kullanımı Açısından.....	107
3.2.1.3.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından.....	107
3.2.1.4. Kamuda Stratejik Planlamayı Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar.....	108
3.2.2. Kamuda Stratejik Planlama Uygulamaları	110
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	116
KARAMAN İL ÖZEL İDARESİNDE BİR ARAŞTIRMA	116
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	118
4.2. Araştırmanın Kısıtları	119
4.3. Karaman İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006-2010	119
4.3.1. Stratejik Plan Hazırlamada Kullanılan Yöntem	119
4.3.2. Durum analizi	120
4.3.2.1. İl Özel İdaresi	120
4.3.2.2. İl Özel İdaresi Görev, Amaç ve Sorumlulukları.....	121
4.3.2.3. Karaman İl Özel İdaresi	121

4.3.2.4. Paydaş Analizi	121
4.3.2.5. Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler (GZFT) Analizi	121
4.3.3. Geleceğe Bakış	126
4.3.3.1. Misyon.....	131
4.3.3.2. Vizyon	132
4.3.3.3. İlkeler	132
4.3.3.4. Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler	132
4.4. Karaman İl Özel İdaresi Stratejik Planına İlişkin Değerlendirilme	176
4.4.1. Stratejik Planın içerik yönünden değerlendirilmesi.....	176
4.4.2. Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi Yönünden Değerlendirilmesi.....	178
4.4.3. Stratejik Planın Çalışanların Memnuniyeti Yönünden Değerlendirilmesi	187

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

ÖZET

Küreselleşme dalgası birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da hızlı bir değişime sebep olmuştur. Bu bağlamda yönetim anlayışı değişmiş yeni yönetim anlayışı gündeme gelmiş ve kabul görmüştür. Değişim genel olarak toplumsal yapıda siyasal değer yargılarda, siyasal yapı ve süreçlerde, devlet olgusunun niteliğinde ve vatandaşların siyasal istek ve beklentileriyle ilgili alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu beklentilerin ışığında yavaş yavaş yönetimin işleyiş tarzına stratejik yönetim anlayışı oturtulmaya başlanmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde Türk kamu yönetiminin yapısal görünüşüne ve yönetim anlayışındaki dönüşüm ekseninde ortaya çıkan durum analiz edilerek ikinci bölümde bu değişime paralel olarak ortaya çıkan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramının tanımı, faydaları ele alınarak üçüncü bölüme geçilmiş ve burada da Türk kamu yönetimi anlayışında yeri, önemi analiz edilmiştir. Son bölümde ise, Karaman İl Özel İdaresi 2006-2010 Stratejik Planlama Uygulamasından beklenen faydaların gerçekleşme düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Wave of globalization have led to a rapid change in the field of public administration as well as many areas. In this context, the management approach has changed, the new mentality of the management has come to the agenda and accepted. Changes is concentrated generally in social structure, political value judgments , political structures and processes, nature of state case and the areas of political demands and expectations of citizens. In the light of these expectations , strategic management approach gradually has began to place in to the way of management . in the first section of our study, Structural appearance of the Turkish public administration and the emerging situation in the management style's axis was analyzed, in the second section, In parallel with the changes occurring the definition of the concept of strategic management and strategic planning,it's benefits are approached and passed the third section where the understanding of the Turkish public administration, its importance has been analyzed.In the last section, 2006-2010 Strategic Planning implementation of

Karaman Provincial Administration is tried to measure the level of realization of expected benefits.

KISALTMALAR

KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu
PEIR	Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu
INTOSAI	Uluslar arası Sayıştaylar Birliği
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. Strateji Planlama Süreci.

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1-Kuruluşlarda Stratejik Planlama Karşılaştırılması

Tablo 2-Öğrenim durumunuz

Tablo 3-Çalışanların Medeni durumu

Tablo 4- Karaman İl Özel İdaresinde kaç yıldır çalışmaktasınız

Tablo 5-Çalışanlara görevleri itibariyle ilgili eğitimler verilmesi

Tablo 6-Bireyler arasında bilgi iletişimi

Tablo 7-Karaman il Özel İdaresindeki takdir ve ödüllendirme uygulamaları.

Tablo 8-Çalışanlar arasında karşılıklı güven, saygı ve samimiyet

Tablo 9-Motivasyon

Tablo 10-İl Özel İdaresinin çalışan memnuniyetine önem vermesi

Tablo 11- İl Özel İdaresinin yönetiminin çalışanları ile şeffaf, güvene dayalı ve açık ilişkiler kurması.

Tablo 12-Çalışma ortamınızın fiziksel koşulları (Aydınlatma-havalandırma-ısıtma-temizlik vb...)

Tablo 13-Birimde problemlerin zamanında çözülmesi

Tablo 14-Birimde takım halinde çalışma sorumluluğu

Tablo 15-Birimde etkili öğretme-öğrenme stratejileri

Tablo 16-Birimde iş planlaması yapılması

Tablo 17-Görevinizi yerine getirebilmeniz için gerekli kaynaklar (araç ve gereçler).

Tablo 18-Birimde çalışanların Bireysel sorumluluk alma durumu

Tablo 19-Bağlı bulunduğunuz amirinizin etkin, üretken düşünce ve eylemlerinize fırsat vermesi.

Tablo 20-Kalite politikasının (hedefimiz, görevimiz, değerlerimiz) anlaşılması, paylaşılması ve benimsenmesi.

Tablo 21-Sizin kalite politikasına olan inanç ve benimsemeniz.

Tablo 22-Karaman İl Özel İdaresinin çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip etmesi, gelişmeleri kuruma taşıyabilmesi

Tablo 23-İşinizin bireysel ve mesleki gelişiminize katkı sağlaması

Tablo 24-Karaman İl Özel İdaresinde çalışmaktan duyduğunuz memnuniyet derecesi

Tablo 25-Karaman İl Özel İdaresindeki işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları.

Tablo 26-Karman İl Özel İdaresinin sağladığı ulaşım (servis) İmkanları.

Tablo 27-Karaman İl Özel İdaresinin sağladığı sosyal organizasyonlar (piknik, turnuva, yemek vb.)

Tablo 28-Karaman İl Özel İdaresindeki güvenlik hizmetlerinin yeterliliği

Tablo 29-Çalışanlara sunulan sağlık hizmetlerine (tetkik, muayene, sevk, rapor vb...) gösterilen özen

Tablo 30-Toplu iş sözleşmeleri ile çalışanlara sağlanan imkanlar.

Tablo 31-Karaman İl Özel İdaresinin yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapması

Tablo 32-Karaman İl Özel İdaresinin doğal kaynakları koruması ve doğal çevrenin korunması yönündeki gayreti

Tablo 33-Üst Yönetim (Genel Sekreter ve üstü) ile "İLETİŞİM"

Tablo 34-Birim Müdürü İle "İLETİŞİM"

Tablo 35-Birim Sorumlusu ile "İLETİŞİM"

Tablo 36-Mesai Arkadaşları ile "İLETİŞİM"

Tablo 37-Birim Amiriniz ve çalışanları arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışının sağlanması

Tablo 38-İş yükünüzden dolayı fazla mesaiye kalıyor musunuz?

Tablo 39-Cevabınız evet ise memnun musunuz?

Tablo 40-Karaman İl Özel İdaresinin bir çalışanı olarak, üst yönetime sunduğunuz şikayet, istek ve önerileriniz dikkate alınıyor mu? (olumlu veya olumsuz)

Tablo 41-Karaman İl Özel İdaresi ile Köy hizmetlerinin birleşiminden bu yana İl Özel İdaresi Yönetimine olan beklentilerinizin gerçekleşme durumu?

Tablo 42-Eğer beklentileriniz gerçekleşti ise bundaki en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

Tablo 43-Eğer beklentileriniz gerçekleşmediyse bundaki en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

Tablo 44-Karaman İl Özel İdaresinin yeni kurumsal yapı değişiminden bu yana İl Özel İdaresine karşı duygularınızda nasıl bir değişiklik oldu?

Tablo 45-Siz, İl Özel İdaresinin Hangi biriminde çalışmak isterdiniz?

1.GİRİŞ

Zamanla artan kamu harcamaları ve bütçede yarattığı mali yük, bilgi çağında iletişimde yaşanan hızlı değişim, toplumun sürekli artan ve değişen talepleri ülkemizde, her ülkede ve her toplulukta olduğu gibi hızlı bir değişime neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumlar çeşitli nedenlerle, değişik hedef ve ihtiyaçlara göre planlar hazırlamaktadırlar. Bu noktada amaç, topluma daha iyi, kaliteli hizmeti sunmak kaynakları etkin kullanmaktır. Çağı yakalayabilmek ve meydana gelen hızlı değişimler karşısında toplum olarak ayakta kalabilmek için zamana, koşullara hazırlıksız yakalanmamak gerekmektedir. Çünkü yaşamın her alanını kuşatan demokratik yönetim ilkeleri toplumun kurallarıyla birlikte zihniyetlerine de yansımakta, bireyler her şeyi her alanda sorgulamaya başlamaktadır.

Bu nedenle planlama yönetim fonksiyonlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumların oluşabilecek zararlarda önlem alabilmesi, faydaları değerlendirip hedefe doğru yoldan zamanında gidebilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Toplum doğal olarak ödediği vergiler karşısında kendilerine sağlanan kamu hizmetlerinin daha kaliteli ve zamanında olmasını ister. Dolayısıyla sürekli yenilenen bu istekler karşısında yeni kamu yönetimi anlayışı farklı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de hâkimiyetini göstermiştir. Geçmişteki yönetim anlayışının günümüzü karşılayamadığı görülmüştür. Çağımız kurallara bağlı geleneksel kamu yönetimi anlayışından, yeni kamu işletmeciliği anlayışına kaydıkça kamu yönetiminde ve politikalarında stratejik yaklaşım kaçınılmaz hale gelmiştir. Anayasanın 166'ncı maddesi gereği; "Ekonomik, siyasal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayinin ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak devletin görevidir". Buna göre Türkiye'de Devlet Planlama Teşkilatı, 5 Ekim 1960 tarihinde 91 sayılı yasa ile kurulmuş olup, bu oluşum Anayasal buyruk gereğidir. Türkiye, 1950'lere kadar az gelişmiş bir devlet kapitalizmi içinde varlığını sürdürmüştü, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişmiş kapitalist dünyanın yörüngesinde yer almıştır. 1960 yılı sonrasında Türkiye'nin siyasal sistemi ve uluslararası ilişkileri açısından yeni bir döneme başlanmıştır. Birinci beş yıllık Kalkınma Planı bu dönemin izlerini taşımaktadır (Seviğ, 2010). Türkiye'de Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın en önemli özelliği, toplum

yapısında köklü değişimler öngören radikal bir vizyona dayanmaktaydı. Bu vizyon, plan görüşmelerini sürdüren hükümetlerin programlarında yer alan bir dünya görüşü değil, plan hazırlayan kadroların bulgu ve öngörülerini yansıtıyordu. Kamu idarelerinin stratejik planları, 2003 yılında yayımlanıp 2005 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)'nın 9'uncu maddesi gereğince hazırlanmaktadır. Ancak kamu idarelerinde stratejik planlamanın gündeme gelmesi biraz daha eskilere uzanmaktadır. Konu ilk kez Dünya Bankası ile işbirliği içinde 2000 yılında hazırlanan ve 2001 yılında yayımlanan Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (PEIR) ile Türkiye gündemine gelmiştir. Türkiye'de harcama sisteminin mali disipline, stratejik öncelikler ile kaynakların etkili ve ekonomik kullanılması amaçlarına ne kadar yönelik olduğunu tespit etmek amacıyla bu rapor hazırlanmıştır. Aslında stratejik planlamanın idari boyutu önce Temmuz 2004'te Meclis'ten geçen Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkındaki Kanun'da yer almıştı. Ancak bu kanunun veto edildikten sonra bir daha gündeme getirilmemesi nedeniyle oluşan boşluk, konunun mali boyutunu düzenleyen KMYKK ile Mahalli İdareler, Büyükşehir Belediyeleri ve Belediyeler Kanunlarına yapılan eklemelerle giderildi.

Stratejik planlama yaklaşımı ile kamu idarelerinin politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi; amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi; kamu hizmetlerinin arzında hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır. Dünya Bankası'nın pek çok ülkeye önerdiği bu sistemin benzeri, 1993 yılında yürürlüğe giren bir kanunla 1997 yılından itibaren Amerika Birleşik Devletleri kamu idarelerinde de uygulanmaktadır. Dünyada stratejik planlama çalışmalarının geçmişi ise 25-30 yılı bulmaktadır (Kayadelen, 2010, www.enerjienergy.com).

Kamu kuruluşlarında stratejik planlama yaklaşımının ne derece verimli olduğunun analiz edildiği bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır, Birinci bölümde Türkiye'deki kamu yönetiminin yapısı, özellikleri ve kamu yönetimindeki anlayışın değişimine değinilmiştir. İkinci bölümde, konumuzun temel yapı taşlarını oluşturan stratejik planlama ve stratejik yönetime ilişkin kavramsal tanımlamalar irdelenerek üçüncü bölümde stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği hususu

tartışılarak kanuni dayanakları belirtilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümde kavramsal olarak hakim olduğumuz, kamuya uyarlanabilirliği hususuna değindiğimiz stratejik planlamanın dördüncü bölümde son olarak kamu idarelerinde stratejik planlamanın bir örneği olarak Karaman İl Özel İdaresinde ne derece uygulanabildiği üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda Öncelikle kamu kurumunun ve stratejik planlama kavramının ne olarak anlaşıldığının belirtilmesi faydalı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNİN YAPISI ÖZELLİKLERİ VE KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞINDAKİ DÖNÜŞÜM

1.1. YÖNETİM

Kamu yönetimi, genel bir kavram olan yönetimin bir bölümünü meydana getirmektedir. Bu nedenle önce yönetim kavramını tanımlamakla işe başlamak gerekir. Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağı kestirilemeyen insanoğlunun bir nevi kurallı bir şekilde inandığımız doğrular çerçevesinde hareket etmesini sağlamaktır. İnanığımız diyorum çünkü herkesin doğruları aynı olmayabilir ve dolayısıyla bireylerin yönetim tarzı da farklıdır (güçlü, 2003;3).

Yönetim kavramı, literatürde ve toplumun yorumladığı tarzda olmak üzere çeşitli şekillerde anlatılmaktadır. Yönetimle ilgili bu tanımları ve kullanışları "sevk ve idare", "idari sistem" ve "örgüt" olmak üzere üç kavram içinde toplamak mümkündür (Eryılmaz, 2007;3). Yöneticinin, personelini sevk ve idaresidir, bir nevi hedeflenen işi yapmayı değil, başkalarına yaptırmayı ifade eder (Çetin, Gürbüz ve Şimşek, 2006;2). Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında, yapıya ağırlık veren klasik yaklaşım (1887-1927), insana ağırlık veren davranışçı yaklaşım ve örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları 1946'dan günümüze kadar gelmiştir. 20. yüzyılın başından İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde, Taylor'un "bilimsel yönetim" yaklaşımı çerçevesinde, işletmelerde içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı, ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha beşeri bir nitelik kazanmıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin yoğun bir şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, arz ekonomisinden, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir talep ekonomisine geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. 1960'lı yıllar tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Dolayısıyla bu durumlar ilerleyen konularda önemini vurgulayacağımız stratejik planlamanın yavaş yavaş temelini oluşturan gelişmelerdir (Düren, 2000'den aktaran: Güçlü,2003;64-66).

Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu çabaların başında, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmeler gelmektedir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama politikasından kaynaklanmıştır. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır. 1970'li yıllarda, işletme yönetiminde *strateji* kavramı ön plana çıkmıştır. strateji anlayışıyla pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir.

Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir. 1980'li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970'lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir (Düren, 2000'den aktaran: Güçlü,2003;64-66).

1. Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
2. Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
3. Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,

Bu çerçevede 1980'li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanmaya yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yönetim anlayışı örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980'lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır (Güçlü,2003;64-66). Yaşamın aslında her aşamasında vazgeçilmez bir olgu olan yönetim kendine has bir takım özellikler taşımaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür;

- “Yönetim olgusu ortak amaca ulaşmak için bir araya gelen, en az iki kişinin oluşturduğu grup içinde söz konusudur” (Murat, bağdigen,2008;2-3). “Bir insan, tek başına yapabileceği bir işi kendine göre planlar ve bunu kendi yöntemiyle yürütmeye çalışır” (Eryılmaz, 2007; 2-4).
- Planlamayla başlayan, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ile devam eden ve denetim ile sonuçlanan bir süreçtir.
- Aralarında uyum ve bütünlük bulunan düzenli faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik plan ve programları kapsayan bir süreçtir (Murat, bağdigen, 2008;2-3).
- Eryılmaz yönetimin biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir düzen içinde meydana geldiğini ifade etmiştir (biçimsel örgüt bir faaliyete katılanların söz konusu işte yerine getirecekleri rollerin önceden belirtildiği ve düzenlendiği bir örgüt sistemidir. Hiyerarşi örgüte çalışanların en üst yöneticiden başlayarak en alt düzeydeki iş görene kadar yetki ve görevler bakımından üst-ast biçimde derecelenmesidir) (Eryılmaz, 2007; 2-4).
- Yönetim hayatının her alanında gizli ya da aleni olarak yer alan kamusal düzeyde ifade edildiğinde toplumun bütünlük içerisinde yaşamını sürdürebilmesi için, gerekli ihtiyaçları ya da söz konusu ne ise bunu doğru zamanda, doğru yerde doğru şekilde kullanabilme yetisidir.

1.2. KAMU YÖNETİMİ

1.2.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Genel olarak Kamusal alandaki faaliyetler ile bu faaliyetleri yürüten örgütü ifade eder (Gözübüyük, 2001'den aktaran: Aydın, 2004;9). Bu faaliyetin ve örgütün incelenmesi ise kamu yönetimi disiplininin uğraş alanıdır. Başka bir biçimde kamu yönetimi, “devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların örgütlenmesi ve yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2007;40).

Kamu yönetimini açıklamak için konu çeşitli yönleriyle ele alınabilir, örneğin Eryılmaz, Kavramın bilimsel, fonksiyonel ve yapısal anlamda ele alınabileceğini savunur. Kamu yönetimi, “bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbirleriyle çelişen sorunları arasında işleyen bir idari mekanizmadır.” Kamu yönetimi fonksiyonel bir kavram olarak genel kuralları politikaları ve yasaları uygulama süreci olarak anlaşılırken yapısal bir kavram olarak devletin örgüsel yapısını ifade eder.

Devlet, toplumun, birlikte yaşam arzusu olan bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin mevcut kurallara politikalara uygun olarak yürümesini sağlayan; anlaşmazlıkları çözümleyen; kamusal mal ve hizmetleri üreten en üst egemen meşru gücü temsil etmektedir. Bu meşru gücü temsil eden başka güçler de vardır ki bunlar da kamu örgütleridir. İç içe girmiş belli bir koordinasyon şeklinde hareket eden bu birimleri uyguladıkları yönetim tarzı da kamu yönetimidir. Şunu da belirtmek gerekir ki günümüzde devletin kazandığı yeni görünüm, önceki dönemlerle kıyaslanmayacak şekilde farklılık göstermiştir (Eryılmaz, 2007;6-7).

1.2.2. Kamu Yönetiminin Yapısı

Bilindiği gibi Türkiye’de kamu yönetimi merkezi yönetim kuruluşları ve yerinden yönetim kuruluşları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu başlık altında ülkemizin idari yapısı ana hatlarıyla incelenmektedir (Bağdigen ve Murat, 2008; 97).

1.2.2.1. Merkezi Yönetim Kuruluşları

Merkezi yönetim kuruluşları; merkez teşkilatı ve taşra teşkilatından oluşmaktadır. Merkez teşkilatında Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, Bakanlar Kurulu, Bakanlar ve Merkeze bağlı kuruluşlar yer almaktadır. Taşra teşkilatında bölge teşkilatı il teşkilatı ve ilçe teşkilatı yer almaktadır (Bağdigen ve Murat, 2008; 98).

Merkezden yönetim, kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacıyla söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi anlamına gelir. Merkezden yönetim ilkesi siyasi ve idari olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eryılmaz, 2007; 59, Gökçe ve Bayrakçı, 2006;3). Merkezden yönetim, kamu yönetiminde karar mekanizmalarının merkeze bağlı hareket etmesi ve kararların merkez tarafından belirlenmesi mali kaynak yönetiminin

her türlü personel işlemlerinin kamu hizmetlerinin organizasyonunun merkezi birimler veya ona bağlı birimler tarafından yapılmasını ifade eder (Çevik,2007;108).

1.2.2.1.1. Merkez Teşkilatı

Merkez teşkilatı denilince Cumhurbaşkanlığından başlamak üzere Başbakanlık Bakanlar Kurulu ve Bakanlardan aşağı doğru hiyerarşik bir yapı akla gelmektedir. Başbakanlık, Başbakanlık Anayasasının 112. maddesinde belirtildiği üzere “bakanlıklar arasında iş birliğini sağlamak ve hükümetin genel siyasetini yürütmeye görevlidir.” Bakanlar kurulu başbakanın başkanlığında hizmet ve devlet bakanlarından oluşmaktadır bakanlar kurulunun başında Başbakan bulunmaktadır. Bakanlıklar kendi alanlarındaki yürütmeye yükümlü oldukları kamu hizmetlerini, merkez ve taşra teşkilatındaki birimleri eliyle gerçekleştirirler (Çevik,2007;116). Bakanlıklar devletin üstlendiği kamu hizmetlerinin niteliğine göre uzmanlaşmış ve örgütlenmiş birimlerdir. Bakan bakanlığın ita amiridir ve bütçeden bakanlığa tahsis edilen paraların harcama yetkilisidir (Bağdigen ve Murat, 2008; 98). Maliye Bakanlığı, merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, “Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar” (www.sp.gov.tr).

1.2.2.1.2. Taşra Teşkilatı

Türkiye’de taşra teşkilatı denildiğinde il, ilçe ve bucak yönetimleri kastedilir. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakamlar devlet ve hükümetin temsilcileri genel yönetiminin başı ve kamu kurumlarının en üst amiri olarak görev yaparlar (Arslan,2005; 94). Merkezi idare, yerine getirmekle yükümlü olduğu kamu hizmetlerini hizmetin gereklerine, ekonomik ve toplumsal koşullara, ülkenin coğrafik yapısına göre yürütmek, söz konusu görevleri hizmet bekleyen ülkenin her tarafına eşit, doğru ve fayda

sağlayacak şekilde götürmek için taşrada da örgütlenmiştir (Kulak,2006: www.turkhukuksitesi.com).

Taşra teşkilatının birinci basamağında bölge teşkilatı bulunmaktadır. Bölge teşkilatı birden fazla ili kapsayan coğrafi alanda yürütülen kamu hizmetleri açısından bir tür koordinatörlük görev yüklenen kamu idarelerinin oluşturduğu yapıdır. Buna örnek olarak çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığına bağlı bölge çalışma müdürlükleri gösterilebilir. Taşra teşkilatının ikinci basamağını il idaresi oluşturmaktadır. Taşra teşkilatının başında il idaresi bir başka adıyla il genel idaresi yer almaktadır. il idaresinin yapılanması vali, il idare şube başkanları ve il idare kurulu şeklindedir.

Vali il idaresinin başında yer almakta ve ilde devlet tüzel kişiliğini temsil etmektedir. Vali ilde hükümetin ve her bir bakanlığın temsilcisi olarak bulunmaktadır. İl İdare Kurulu Valinin veya görevlendireceği Vali yardımcısının Başkanlığında hukuk işleri müdürü defterdar, milli eğitim, bayındırlık, sağlık, tarım, veteriner il müdürlerinin katılımıyla oluşmaktadır. Merkezi teşkilatını üçüncü basamağı ilçe idaresidir. İlçe, idaresi kaymakam ilçe idare şube başkanları ve ilçe idare kurulu kapsamaktadır. İlçede hükümetin temsilcisi olan kaymakam ilçe idaresinin başıdır. İlçe idare şube başkanları merkezi teşkilatta yer alan hizmet birimlerini ilçe düzeyindeki müdürleridir. İlçe idare kurulunu üyeleri ise yazı işleri müdürü sağlık ocağı hekimi ilçe milli eğitim müdür ile tarım ve köy işler müdürüdür (Bağdigen ve Murat, 2008; 98)

1.2.2.2. Yerinden Yönetim Kuruluşları

“Yerinden yönetim kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezden yönetimden ayrı özerk kamu hukuku kişilerine verilmesidir” (Tortop, 1991’den aktaran:Kestane,1996:12) Yerel yönetimler, ilk kez Osmanlı Devleti’nde merkezi devletin yönetim, idare hususlarında meydana gelen modernleşme sürecinde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bugünkü merkezi yönetimdeki temel kurumlarla yerel yönetim kurumları ve merkezîyetçi kamu yönetimi anlayışı Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla, büyük ölçüde imparatorluktan Cumhuriyete miras olarak geçmiştir (Göymen,2000’denve Tekeli,1983’den aktaran: Kösecik ve Sağbaş,2005;114). Önceki konularda da bahsettiğimiz gibi Genel ve yerel nitelikteki kamu hizmetlerinin planlaması ve halka sunulması, bunlara ilişkin örgütsel yapıların ve

yönetim esasların karakteristiği açılarından bakıldığında ülkemizde yerel yönetimler Merkezi yönetimin bir tür idari temsilcileri veya uzantıları biçimindedir (Tekeli,1983'den aktaran, Kösecik ve Sağbaş,2005;122). Yerinden yönetim kuruluşları, coğrafi (mahalli idareler) ve hizmet (fonksiyonel) yerinden yönetim idareleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yerel yönetim denince Türkiye'de ilk akla gelen coğrafi açıdan belediyeler, il özel idareleri ve köylerdir. İşlevsel açıdan ise üniversiteler, TRT gibi kurumları (Çevik, 2007; 116) ve hizmet yerinden yönetim idareleri hizmet yerinden yönetim kuruluşları, kamu kurumları niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır (Bağdigen ve Murat, 2008; 99).

1.2.2.2.1. Hizmet (Fonsiyonel) Yerinden Yönetim Kuruluşları

Konunun başında Kamu Yönetiminin yapısını aslında iki ana guruba ayırmıştık. Eryılmaz bu ana guruba hizmet yerinden yönetim idareleri üçüncü bir gurup olarak eklemektedir. Kestane'ye göre "Belli bir hizmetin merkez teşkilatından ayrı ve hukuki bir varlığa sahip kurumlar yolu ile yönetilmesidir"(Kestane, 1996:13). Eryılmaz, hizmet yerinden yönetim kuruluşlarının ortaya çıkmasında, merkezi yönetiminin hizmet yükünün artması, bazı kamu hizmetlerinin verimli, tarafsız ve etkin yürütülmesi ihtiyacı ve demokrasi düşüncesinin gelişmesi etkili olmuştur (Eryılmaz,2007;181). Bu kurumlar kamu kurumu niteliğinde olma, kanunla kurulma, organlarını kendi üyeleri arasından seçme, zorunlu üyelik esasına dayanma, özerk bütçeli olma gibi ortak özelliklere sahiptir (Bağdigen ve Murat, 2008; 100). Kamu idaresinin merkez dışında ve merkezin hiyerarşisine dahil olmayan özerk bir yönetime bırakılmasıdır. Ticaret odaları, sanayi odaları, üniversiteler bu tür yönetim şekline örnektir (Gökçe ve Bayrakçı, 2006;13).

1.2.2.2.2. Coğrafi yerinden yönetim (Mahalli idareler)

Coğrafi yerinden yönetim "idari bazı görevlerin yürütülmesi yetkisinin merkezi idareye bağlı olmayan ve karar organları seçimle belirlenen bölge, il, belediye, köy gibi faaliyetleri belirli bir coğrafi alanla sınırlı olan yönetimlere verilmesi" demektir. Bu yönetim tarzı bölgenin kendi ihtiyaçlarının kendi organları vasıtasıyla karşılaşmasını ifade etmektedir (Eryılmaz,2007;72), (Aydın,2004;16).

1.3. Kamu İdareleri ve Özel Sektör Farklılıkları

Stratejik planlama/yönetim anlayışı piyasa tarafından yönlendirilen özel sektör kuruluşları için getirilmiştir (Acar ve Özgür,2004;240). Dolayısıyla bir önceki konuda ana hatlarıyla bahsettiğimiz kamu idarelerinin, yapısına giydirilmek istenen stratejik planlama uygulaması özel sektörden kamuya nasıl uyarlanabilir düşüncesi akıllara gelmektedir ve tartışma konusu olmuştur. Gerekçe olarak da bu iki sektörün birbirinden farklı olması öne sürülmüştür (Alford 2001 ve Pollitt 1990'dan aktaran; Çetin, 2007; 41). Stratejik planlamanın kamu idarelerinde uygulanabilirliği hususundan bahsetmeden önce özel sektör kaynaklı olan bu uygulamayı gerçekleştirmemizin daha sağlıklı olması açısından özel sektör ile kamu idarelerinin arasındaki farkı kavramak gerekir. Dünya genelindeki değişmelere uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında önemli bir yakınlaşma ve işbirliği görülmektedir. Çalışma yöntemleri bakımından iki kesimin giderek birbirine benzemekte olduğu söylenebilir. İki yönetim arasında iş birliğinin arttığını gösteren en önemli olay, kamu yönetiminin çok proje ve faaliyetlerine ihale ya da başka yöntemlerle özel sektöre yaptırması, özelleştirme ve bazı işletmelerini kiraya vermesi bunun yanında toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi kavram ve anlayışların kamuda da benimsenmesidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, işletme yönetim ve tekniklerinin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin teori ve uygulamalar son zamanlarda öne çıkmıştır. Dolayısıyla bu da yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde ortaya çıkmış, kamu kurumlarında idareden işletmecilik anlayışına geçişi simgelemektedir (www.ekodialog.com). Kamu örgütleri piyasa koşullarından ve rekabetten önce yasama ve hükümet kararları doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Piyasa koşulları ve rekabet ortamında manevra yapmak yerine karmaşık ve çok taraflı gücün, siyasi etkilerin pazarlığın, hukuki ve toplumsal sınırların, vatandaşların baskısı altında hareket etmek zorunda olan kamu kuruluşları özel sektördekinden farklı stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Wechsler ve Backoff 1990'dan aktaran: Acar ve Özgür,2004;241) bunların nedenleri ise;

- Devlet veya kamu tüzel kişileri tarafından kamu hizmeti üretilir ve bunların denetimi altında yürütülür. Özelde ise yönetici kendi özel sektörünü oluşturur ve sektörün sahiplerinin veya yöneticilerinin kendilerine göre sektör kültürü oluşturulur ve buna bağlı hareket edilir
- Kamu idarelerinde temel amaç özel teşebbüslerde olduğu gibi kar elde etmek değildir. Sosyal hizmet anlayışı ile kurulmuştur (Özdevecioğlu, 2002;118-120) ve kamu yararı elde etmek için kamu gücüyle donatılmıştır (www.butunavukatlar.com). Başarısı ise bu hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Özel sektör yöneticileri tasarladıkları hizmeti sunduklarında, eğer karları artıyorsa bunu yönetimin başarısı, tersi bir durumda ise başarısızlığı olarak değerlendirirler (Pollit 2003'den aktaran: Çetin, 2007;42). Kamu hizmetlerinde başarıyı ölçmek o kadar da kolay değildir.
- Diğer bir farklılık ise mali açıdandır. Kamu hizmetlerinde söz konusu hizmetten yararlanabilmek için illaki bedel ödemek gerekemeyebilir, kamu yararı gözetilir. Özel sektörde ise mal ve hizmetin bir bedeli vardır bunu da müşteri öder (Pollit 2003'den aktaran: Çetin, 2007;42) Özel sektörde kuruluş kendi politikalarına göre bir fiyat belirler ve kişiler, kuruluşun ürettiği mal ve hizmetleri alıp almamakta serbesttir. Oysa kamu hizmetinin bir bedeli olacaksa, söz konusu fiyatı siyasi organlar belirler ve dolayısıyla bu fiyat, piyasa fiyatı değil daha çok “siyasi fiyat” özelliğini taşır. Siyasi organlar, kamu hizmetlerinin fiyatlarını belirlerken, toplumu oluşturan bireylerin, çeşitli grupların gelir düzeyini dikkate almak durumundadır. Kamu hizmetlerinin fiyatı ticari güçler tarafından belirlenemez (www.ekodialog.com).
- Bir başka fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi hizmet üretirken siyasi baskılara maruz kalabilmektedir. Örneğin personel gereksinimine ve verimliliğe bakılmaksızın devlet kadroları siyasetçiler tarafından şişirilebilmektedir. Özel sektör ise siyasetten etkilenen değil, tersine siyaseti etkileyen bir baskı grubudur (Pollit 2003'den aktaran: Çetin, 2007;42). (Durumun özüne bakarsak özel sektörlerde de yoğun

kadrolaşmalar örnekleri görülmektedir, kamudaki durum gibi performansı düşük yeterli olmayan çalışanların barınması mümkün değildir.) Bu nedenle kamu yönetimi, siyasal sistem içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara karşı sorumludurlar (www.ekodialog.com).

- Kamu kesiminde çoğu zaman katı kural ve bürokratik yapı, hizmetlerin sunumunda kaliteyi düşündürmektedir. Özel sektör personelini ödüllendirme mekanizmasını cömert ve hızlı bir şekilde kullanarak, etkin kararlar alıp uygulayabilmektedir. Kamu kesimi ise bu konuda bürokratik yapıdan ve kalıplaşmış kurallardan dolayı hantal bir yapıya sahiptir. çoğu zaman sonuç almak yerine, kurallara ve süreçlere uymayı tercih etmektedirler (Öztürk, 1999:26). Kamu idarelerinin bu statükocu yapısından dolayı kural ve politikaları hemen değişikliğe uğratmak ya da söküp atmak henüz tam anlamıyla mümkün değildir. Öte yandan özel sektörde sorunlu birim ya da taraf değişikliğe uğratılabilir ya da bertaraf edilebilir. Özel idarelerin kuruluş ve faaliyetlerinde kural olarak serbestlik ilkesi geçerlidir (www.butunavukatlar.com). Kamu hizmetlerinin belirli standartlara ve usullere uygun olarak yürütülmesi gerekir. Bu nedenle kamu yöneticileri, önceden belirlenen kurallara uygun olarak hareket etmek zorundadırlar. Yasalar ve planlar, ya da başka düzenleyici işlemler, yargı kararları, çoğu kere kamu yöneticilerinin hareket özgürlüğünü kısıtlayıcı bir nitelik gösterirler. Ayrıca kamu yöneticileri, hem yasama ve yürütme organlarına karşı, hem de kamu oyununun eleştirisi ve denetimine konu olabilirler (www.ekodialog.com).
- Kamu kesiminde her hizmet farklı kuruluş tarafından gerçekleştirildiği için rekabet hemen hemen hiç yoktur. Ancak özel sektörde şirketler aynı hizmeti vermek durumunda kalabilirler dolayısıyla sürekli rekabet halindedirler. Bunun için sürekli piyasayı izlemek ve hızlı karar almak zorundadırlar. Kamu kuruluşlarında kar amacı ve rekabetin olmaması başarılı olup olmadığını ölçme mekanizmasının da dolayısıyla varlığını

ortadan kaldırıyor. (Ancak şunu da unutmamak gerekir ki Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla da kamu-özel farklılıklarının dengesi gün geçtikçe değişmektedir. İhalelerin kamu-özel ortaklıklarının gün geçtikçe kamu hizmetlerine piyasavari rekabetçi mekanizmalarının uygulanmaya başladığının habercisidir) (Ömürgönülşen,2003'den aktaran; Arıkboğa,2007:2)

- Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve eşitlik esastır. Her vatandaş hizmetlerden eşit şekilde yararlanma hakkına sahiptir. Özel sektörde üretilen hizmetlerde tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkeler anlamlı değildir . bireyin hizmeti satın alması söz konusudur (Saran 2004'den aktaran: Çetin, 2007;42).
- Son olarak kamu kurumlarında örgütsel hedeflerin büyük oranda belirsizlik içermesi, hedeflerin birbiriyle çakışacak nitelikte ve net olmayışı örgüt üyelerince tam anlaşılmaz olması, örgüt üyelerinin çalışmalarını daha zor hale getirecektir. Ayrıca örgütsel hedeflerle ilişkili olarak performans ölçümünün doğru ve net biçimde yapılamayışı da söz konusu farklılığı belirginleştirecektir (Halachmi, Bovaird 1997'den aktaran: Çetin,2007,43). Kamu gücü tarafların eşitliği esasına dayanır. Buna karşılık kamu yönetimi amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilir. Kamu gücü, “tek yanlı işlem” takip edebilir. Örneğin belediye, yol veya köprü yapmak için, kişilerin rızasını aramak ihtiyacını hissetmeksizin kamulaştırmada bulunabilir. Yasaları uygulamak ve gerektiğinde zor kullanmak, ceza vermek, kamunun yetkileri arasındadır. Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Kamu yönetiminin örgütlenmesi, görev ve yetkileri, kamu kurumlarının mal ve hizmet satın almaları vb. yasal düzenlemenin konusunu oluşturmaktadır Kamu kurumlarında, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkilidir (Acar ve Özgür,2004;242). Yasal düzenlemeler özel kesimde de vardır. Ancak,

özel kesimdeki yasal düzenlemeler fazla ayrıntılı değil genel niteliktedir (www.ekodialog.com). Söz konusu yasal düzenlemeler kendi başına iç içe girmiş kurallarla doludur. Dolayısıyla kamu idarelerince sunulacak hizmetin özel sektöre oranla daha zor, karmaşık uzun engelleme ve ertelemelerle dolu bir hale gelmesine neden olmaktadır. Verimli kararlar alabilmek ve doğru hedefleri yakalayabilmek için kurumsal hedeflerini ya da misyonlarını açık net ölçülebilir, birbiriyle çelişmeyen ve örgüt çalışanlarınca kolayca anlaşılabilir düzeye getirmelidirler. Buna ek olarak kamu kuruluşlarının performans kriteri de açık, net ve anlaşılabilir bir niteliğe kavuşturulmalıdır (Yalçın ve Uzlucan 2002'den aktaran:Çetin,2007,43).

Yukarıdaki nedenlerden dolayı kamu sektöründe stratejik yönetim/stratejik planlama uygulamasını kamu birimlerinde hayata geçirmek daha zordur. Ancak bu gerçekleştirilemeyeceği anlamına gelmemelidir. Kamu kesiminde, stratejik yaklaşmanın ve hizmetlerin daha verimli olmasının nasıl sağlanacağı düşünülmelidir. Özel kesimden birebir uyarlamak tam anlamıyla mümkün olamayacaktır.

Kamu idarelerinin yapısı, sürekli yenilenen gelişen çağımızda günün şartlarını karşılayamaz hale gelmiştir. Bunun nedeni de iç içe girmiş karmaşık yıkılmaz kurallarla dolu hiyerarşik yapıdır. Kamu idarelerindeki bu durum, ülkenin kalkınmasını, gelişimi de etkilemektedir. Dolayısıyla kamu örgütleri yapısında değişimi kabul etmek ve belli düzenlemeler getirmek mecburiyetindedir. Bu doğrultuda geçmişten günümüze kadar yansıyan bazı belli başlı gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin başında da “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı” gelmektedir.

1.4. Kamu Yönetimi Anlayışındaki Dönüşüm

1970'lerin ortasından itibaren hükümetler ciddi mali krizlerle karşı karşıya kalınca, tüm dünyada devletin klasik sınırlarına dönmesi, verimlilik esasına göre örgütlenmesi ve özel sektör değerlerinin, tekniklerinin ve pratiklerinin kullanılması gibi yeni düşünceler gündeme gelmeye başlamıştır. Bu sayede özel sektör yönetim fonksiyonunun, klasik kamu yönetiminden ve politika yapımından daha önemli olduğu görülmüştür (Özer,2005;4-8). 1980'li yılların başından itibaren yönetim paradigmasında

önemli değişiklikler yaşanmıştır. Geleneksel kamu yönetimi teorik ve pratik yönleri itibariyle gözden düşmeye başlamasıyla yerine yeni kamu yönetimi anlayışı hakim olmaya başladı (Eryılmaz,2007;22). Bu dönem 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başına denk gelmektedir ve kamu yönetimine işletmeci bakış açısını getirmiştir (Kayıkçı,2009;171). Söz konusu anlayış devletin toplumdaki rolünü yeniden tanımlamaya biçimlendirmeye yönelikti (Eryılmaz,2007;22). 1980’li yıllarda yaşanan ekonomik ve siyasal gelişmeler sonucunda kamu alanındaki klasik yönetim anlayışı en çok tartışılan konular arasında yer almıştır. 1980’li ve 1990’lı yıllar, birçok gelişmiş ülkede kamu yönetiminde önemli bir dönüşümün olduğu bir dönemdir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle küresel rekabet artarak hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi, esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmüştür (Gül,2008:9).

Burada amaç devleti küçültmek ya da büyütmek değil, devleti klasik fonksiyonlarına yoğunlaştırarak daha etkin hale getirmek ve vatandaşın daha aktif bir şekilde yönetime katılımını sağlayarak verimli bir yönetimin sağlanmasıdır (Eryılmaz,2007;22-23). Her iki yönetim tarzına kısaca bakacak olursak; “Klasik kamu yönetimi; mevcut kaynaklarla nasıl daha iyi hizmet sunulabilir? sorusuna etkinlik, hizmet düzeyi nasıl daha az para harcanarak korunabilir? sorusuna da ekonomiklik cevabını verirken, YKY bu iki soruya hizmetler sosyal eşitliği sağlıyor mu?” sorusunu eklemiştir. Eski kalıplaşmış yönetim tarzı ile yeni kamu yönetimi anlayışını iki açıdan ele alalım. Bunlardan biri, *sorunlara bakış açısı bakımından*; Klasik kamu yönetimi sosyal sorunlarla ilgilenen kamu kuruluşlarını büyütmeyi ve geliştirmeyi öngörmektedir. Sorunları daha çok kamu kuruluşları üzerinde odaklaştırmaktadır. YKY anlayışı sorunları çözümü sürecinde alternatif kurumları önermektedir. Savunmada görev alan kurumlarla ilgilenmek yerine savunma sorunu üzerinde odaklanılmaktadır (Frederickson, 1977’den Aktaran: Özer,2005;10). Diğeri *örgüt yapısı açısından*; Klasik kamu yönetiminde siyasal liderlerle ilişkiler, emirlerin verilmesi ve uygulanmasından ibaret görülmektedir. YKY modelinde ise politikacılarla yöneticiler arasındaki ilişki akıcı ve klasik kamu yönetimine göre birbirine daha yakın görülmektedir (Hughes, 1998 den Aktaran: Özer, 2005;10). Klasik kamu yönetiminde kamu yöneticiler sorumluluklarını iyi belirleyerek, hedeflere ulaşmak için programlanabilir etkili araçlar geliştirmek üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yeni yaklaşımda bu durum tam tersine hedeflerin belirlenmesi temel sorumluluk alanı olarak görülmektedir. Kamu yöneticileri

başarmayı plânladıkları hedeflerin sınırlarını iyi belirlemek zorundadırlar (Terry, 1998 den Aktaran: Özer,2005;10).

Buna göre bu dönüşümü tetikleyen aslında iki ana durum vardır ki bunlardan biri yaşanan ekonomik bulanımlar ve küreselleşme düşüncesinin kabul edilebilir hale gelmesi. Peki nedir bunlar; öncelikle kamu işletmeciliği diye adlandırdığımız yeni kamu yönetimi tarzını tetikleyen ve kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerektiğini düşündüren durumları sıralamak gerekirse;

- 1970'lerin ekonomik krizi,
- Hükümetlerin sosyal ve ekonomik yaşamdaki farklı ideolojik algılanışı,
- Keynesyen ekonomi yönetimi ve evrensel refah devleti düşüncesi üzerindeki savaş sonrası konsensusa dayalı görüşlerin yıkılması,
- Refah devletinden sosyal hizmetlere yönelik taleplerin artması ve bunun sonucunda sık sık mali krizlerin görülmesi,
- Ekonomiyi canlandırmak, geliştirmek için en uygun kurum ve tekniklerin araştırılması ve dolayısıyla hantal, bürokratik, zorlayıcı idari yapılar içinde etkinlik ve verimliliğin artırılması çabaları (Ömürgönülşen, 1997'den Aktaran: Özer, 2005;2-3) (Köse,2003:17).

Yeniden yapılanmayı gerektiren bir diğer etki ise Küreselleşme anlayışıdır. Bu etki Türk kamu yönetiminde de görülmektedir. Bu yeni yapılanma devletin bazı sektörlerden çekilmesi ve bütçe, mali yönetim reformu, yerel yönetimler reformlarının temelinde, kamu personel rejimi reformu adı altında dile getirilerek 2003 yılından beri çeşitli kanun tasarılarıyla desteklenmeye çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma adı altında yönetim süreçlerinde yaşanan reformu şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık anlayışı vardır. Bu değişim sürecinin birinci aşamasını oluşturan planlama anlayışı 1980 sonrası yaşanan değişikliklerle kendini daha fazla göstermiştir. Bu durumu özellikle VI. Beş yıllık Kalkınma Planından itibaren, planın içeriğinde “yerelleşme, yönetişim, katılım, özelleştirme” gibi kelimelerin kullanılarak ve bu kelimelere odaklı olarak hazırlanmasından anlıyoruz. Kamu kurumlarına getirilen kamu işletmeciliği anlayışının 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda kamu kurumları

için stratejik planlama uygulamasının getirilmesiyle desteklenmiştir (Kayıkçı,2009;176). Söz konusu uygulama, yeni kamu yönetimi anlayışı gereği kamu kurumlarında uygulanması; kamu örgütlerince sunulacak hizmetin kalitesinin, personelin motivasyonunun, kaynakların kullanımında elde edilecek faydanın artmasını sağlayacağı inanılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA'YA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. STRATEJİK YÖNETİM

2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı ve türleri doğuşu itibariyle işletmeler üzerine oturtulmuştur. Strateji kavramıyla ilgili tam bir netlik bulunmamakla birlikte farklı tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları; Örneğin Bircan'a göre strateji, görevin (amacın) gerçekleşmesi için ortaya konulan hedefler ve ulaşmak için seçilen yol ya da temel hareket tarzıdır (Bircan, 2002;7). Diğer yandan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde değerlendirilen Madde-3 gereği, "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 (www.sp.gov.tr). Stratejik Yönetim Temel Kavramlar Kılavuzunda ise stratejiyi; "belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilmek için belirlenen amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür" olarak açıklamaktadır (www.tkgm.gov.tr).

Her iki tanımdan da anlaşıldığı üzere farklı ifadelerle aynı şey anlatılmaktadır. "Ortaya konulan hedeflere ulaşmak için yol ya da yöntem".

Stratejiyi kelime anlamından yola çıkarak ifade edecek olursak; Latince çizgi, yol veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramından; eski Roma'da ve Mısır'da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen "strategos" kökeninden gelmektedir. Stratejiyi ilk defa Napolyon ilkeler belirleyerek uygulamıştır. Fakat stratejinin temel kavramları üzerine gerçek incelemeleri 1815'den sonra alman Von Clausewitz yapmış ve "strateji, devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır" şeklinde tanımlamıştır (www.yhukuk.org), (Alpkan,2006:2). Karaarslan'ın Bryson,1995:4'den aktardığı bilgiye göre; strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya kadar dayanmaktadır. Strateji, eski yunanca stratus (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Türkçede strateji kelimesi ise "sürme,

gönderme, götürme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birlik sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır (Karaarslan,2009;1-2, Karagöz ve Celep,2009;3). Strateji Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılmıştır (Hinterhuber ve popp, 1992’den aktaran,www.danışmend.com). Aydın Dinçer’in strateji kelimesi hakkındaki görüşlerini şöyle aktarmaktadır; “stratejiyi örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütünün yönünün ve amaçlarının belirlenmesi bunları gerçekleştirecek etkinliklerin saptanması ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” olarak tanımlar (Aydın,2004:102-103).

Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı gibi Strateji kavramının kökeni konusunda tam bir netlik bulunmamaktadır. Kimi düşünürlere göre Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamında kullanılan stratum kimilerine göre strateji kavramının yunanlı general strategos adından türetildiğini ileri sürmektedir. Bu açıklamaları iki guruba ayırırsak geleneksel ve modern anlamda strateji olarak karşımıza çıkar. Modern anlamda yani işletme ve yönetim alanı açısından strateji, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamak ve yön vermek amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz edilmesi, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Geleneksel anlamda strateji ise, savaş sanatı ve savaşta sonuca ulaşmak için askeri harekâtın planlanmasını ve uygulanmasını kapsayan bir bilim dalıdır (Barca ve Balcı, 2006;29). Öncelikle şirketlerde uygulanmaya başlandığı için hep özel sektör alt yapısı içinde değerlendirilmiştir.

2.1.1.2. Stratejinin Özellikleri

Tüm bu tanımlar ışığında stratejiyi bir işletmenin uzun dönemli amaç ve hedefleri ile bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyet akışlarının belirlenmesi ve gerekli kaynakların aktarılması olarak düşündüğümüzde söz konusu strateji belirli özelliklere sahiptir, buna göre; Analiz etme aracıdır. Amaçlarla ilgili olması, işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenlemesi, rutin işleri düzenlemenin aksine gelecek için yol haritası sunması, işletmenin finansal ve insan gücü kaynaklarını uyum içerisinde yönetmesi ve faaliyete geçirmesi, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet alanlarını belirlemesi, aynı şekilde karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları özendirilmesi ve harekete geçirmesi gibi özelliklere sahiptir (Murat ve Bağdigen, 2008;47). Daha öncede bahsettiğimiz gibi

Strateji aynı zamanda bir plandır. Çünkü stratejide esas olan arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler de aynen planlarda olduğu gibi ya belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ve ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki strateji plandan daha dinamiktir çünkü kurumun ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerini iyi kötü her türlü etkiyi göz önüne alınmasını gerektirir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

2.1.1.3. Stratejinin Türleri

Eren, Stratejik planlama ve stratejik yönetimde önemli olanın stratejik alternatif türlerini kendi içinde tasnif edip sınıflandırarak incelemek olduğu ifade etmiştir. Bu sayede yöneticiler ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin edebilecekler. Bu ana sınıf içinde hangi stratejik seçeneğin uygun olacağına karar vermeleri daha kolay olacaktır (Eren, 1997;235).

İşletmelerde uygulanan stratejiler; büyüme stratejileri, tasarruf stratejileri, yenilik stratejileri ve karma stratejiler olmak üzere dört başlıkta toplamak mümkündür (Eren, 2000'den aktaran:Murat ve Bağdigen,2008;48-49).

1) Büyüme stratejileri: bu stratejiler küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılık gösterir (Eren,1997;236). Büyüme stratejileri kurumların kendi iç kaynaklarıyla (veya kaynakları başka işletmelerin kaynaklarıyla birleştirerek) karları ve piyasa payları arttırmaya yönelik stratejilerdir. İç ve dış büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Örgütler değişik iç büyüme yollarına sahiptir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

2) Tasarruf stratejileri: Tasarruf stratejileri kendi içerisinde dörde ayrılmaktadır bunlardan birincisi, etrafına bakma stratejisidir. Söz konusu strateji işletmenin verimliliği sağlaması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etrafına bakma stratejileri maliyetleri azaltma, gelirleri arttırma, işletmenin kurmay kadrolarından tasarruf sağlama, işletmenin faaliyet alanını daraltma, pazarla harcamalarını azaltma ve yenilik yapma çabalarından vazgeçme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Tasarruf stratejilerinden ikincisi tecrit etme (ayırma stratejisidir) ayırma stratejisi bir stratejik iş birimi veya stratejik iş birimini alt kısımlarından birini satma ya da faaliyetini durdurma şeklinde karşımıza

çıkılmaktadır. Üçüncü tasarruf stratejisi işletmeyi tamamen satma ve faaliyetlerin son vermeyi ifade eden son verme stratejisidir. Mahkûm işletme stratejisi ise temel fonksiyonel faaliyetleri azaltma veya satışlarının yüzde 75'ini ya da daha fazlasını tek bir alacıya yapmadır (Murat ve Bağdigen,2008;48-49). Bu stratejiyi izlemek oldukça zordur. Çoğu strateji uzmanı bu tür bir stratejiyi uygulamaktan hoşlanmaz. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı simgelediğini düşünürler. İşletme yöneticileri, buna rağmen yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı hoşlanmadıkları bu stratejiyi uygulamak zorunda kalırlar (Eren, 1997;251), (Karabağ,2008:13-14).

3) Yenilik stratejileri: Yeni bir ürünün, hizmetin veya uygulamanın başarısızlık ihtimali yüksek olduğundan bu strateji riskli bir stratejidir. Yenilik stratejisi uygulaması yalnızca üründe veya hizmette değil. Aynı zamanda teknoloji, yöntem ve işletme fonksiyonlarında da (Yönetim, pazarlama, dağıtım gibi) gözlenmektedir.

4) Karma stratejiler: Yönetim, pazarlama, dağıtım gibi fonksiyonlarda gözlenmektedir. Yukarıda açıklanan stratejilerin bir kaçının, örgütlerin içinde bulunduğu şartlara göre aynı zaman diliminde birlikte uygulanması durumunda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin işletme bir taraftan yatay farklılaşmaya giderken diğer taraftan yenilik stratejisi uygulayabilir (Murat ve Bağdigen,2008;48-50).

2.1.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir (Hunger 2007'den aktaran: Çakır,2008;18). Bir başka tanıma göre, Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan,2006;4, www.ikademi.com). Modernist görüş açısından, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklindedir (Ülgen ve Mirze, 2004;26). Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin

bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker,1999’dan aktaran; Güçlü,2003;70) Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993den aktaran: Güçlü,2003;70).

Stratejik yönetim konusu daha iyi anlayabilmek için temel özelliklerinden bahsetmek gerekir ki bunları da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1) Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir işlevidir: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir işlevidir. Tepe yönetiminin kesin desteği olmadan, sistemin başarılı olması düşünülemez.

2) Geleceğe yöneliktir ve işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde işletmenin nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar (Güçlü,2003;74).

3) Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür: İşletmeler, içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede oluşan herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Yönetim, çevreyi oldukça yakından izler.

4) Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur (Çakır,2008;16-18). . Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır(Aktan,2006, www.ikademi.com).

5) Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

6) Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletme bölümleri ve çevreye ait çeşitli bilgi ve verileri zorunlu kılar (Çakır,2008;16-18). Organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine ve diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar (Aktan,2006, www.ikademi.com).

7) **Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır:** Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

8) **Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar:** Stratejilerin işletme için temel yön göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle farklı birimler ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlamaktadır (Çakır,2008;16-18).

9) **Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur:** Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

10) **Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algular;** bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur (Güçlü,2003;74).

2.1.3. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerinin başlıcalarını oluşturmaktadır. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır.

SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. SWOT analizi ve diğer unsurlar bu aşama özel sektör üzerine oturtularak açıklanmaktadır. Ancak stratejik planlama aşamasında bazı unsurlar kamu idarelerine uyarlı bir şekilde ayrıca ayrıntılı olarak işlenecektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur, daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Tecim,2009:4 www.phanesacademy.net).

Portföy Analizleri: Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir.

Q-Sort Analizi: Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tesbit edilmeye çalışılır.

Senaryo Analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

Vizyon/Misyon Bildirileri: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Arama Konferansı: Organizasyonda “ortak akıl yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir.” Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve genel kabul görmüş bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniğinde senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere mevcut sorunlar karşısındaki bakış açılarını ve çözüm önerilerini belirtecek yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri toplanır, sınıflandırılır ve mevcut durum tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (www.phanesacademy.net).

Nominal Grup Tekniği: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri

bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Multivoting: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak elemeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır.

Açık Grup Tartışmaları: Organizasyonda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir.

Kalite Çemberleri: Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzeyen bir tekniktir.

Fayda-Maliyet Analizi: Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur (Aktan,1999;1-2, www.phanesacademy.net)

2.1.4. Stratejik Yönetim Süreci

Şu ana kadar Stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve araçlarından bahsederken kavramsal açıdan ve daha iyi temelinin oluşturulabilmesi için özel sektör üzerine oturtularak ifade edilmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetim süreci aşamasında ise konumuzun önemini vurgulamak açısından kamu idareleri zeminine yayarak ifade etmenin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsam Stratejik yönetim süreci genel olarak, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluştuğu görülmektedir. Öncelikle, tespit edilen amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirilir, sonra da bu stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir. Stratejik yönetim sürecinde dört aşama söz konusudur:

2.1.4.1. Stratejistlerin Seçimi ve Eğitimi Aşaması: Stratejistlerin seçimi ve eğitimi aşamasında oluşturulacak stratejinin ne olduğuna dair yeterli bilgiyi edinebilmeleri için görmeleri gereken eğitimi ifade eder. Aksi halde neyi kurguladıklarını ve nasıl kurguladıklarını bilmeden bu birimin içinde bulunan kişilerin performansı ve duruma karşı istekleri de düşük olacaktır. Her şeyden önce ne yaptıklarını bilmeleri gerekir.

2.1.4.2. Stratejik Planlama ve Stratejilerin Geliştirilmesi Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik stratejik yönetimin araçlarından biri olan SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır (Ülgen ve Mirze,2004:3-6, Coşkun,2007:5-8).

2.1.4.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Kamu idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır.

Stratejik planlamayı maddeler halinde ifade edecek olursak;

- Bir yönetim planlaması modelidir.
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kuruluşun (kurum veya şirket) beş, on veya daha fazla süre içerisinde yolda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir (Bircan,2002;1-4).

Daha teknik bir ifade ile stratejik planlama; örgütün (yönetimin) ilgili mevzuat ve benimsediği ilkeler çerçevesinde mevcut durumu gözden geçirerek, stratejik amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri, kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya konan ve gerçekleşmelerin ölçülebildiği planlardır.

Tüm bu tanımlamalar ışığında genel anlamda stratejik planlama, örgütün mevcut durumundan hareketle gelecek birkaç yılı kapsayan yol haritasının belirlenmesidir. Bu plan hazırlanırken öncelikle örgütün neden var olduğu, neler yapması gerektiği, bunları neden yapacağı, yapacaklarını gerçekleştirmek için temel kararlarının ne olduğunun tespiti ve bunların nasıl eyleme döküleceğinin cevaplandırılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planlama; Stratejik planlama Nerede olduğunun ve buraya nasıl geldiğinin (mevcut durumu), Nereye ulaşmak istediği (amaç), İstenilen noktaya nasıl ulaşıldığı (hedef), Ulaşılmak istenilen yere ulaşıp ulaşılmadığı (başarı durumunu)'nın yapılmasına imkan sağlayan ve genelde gelecek birkaç yılı kapsayacak şekilde hazırlanan orta vadeli bir plandır. İyi bir stratejik planlama örgütün değerlerini yansıtmalı, başlangıç kriterlerini açık bir şekilde tanımlamalıdır (Murat ve Bağdigen,2008;75).

2.1.4.2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Her şeyden önce şunu belirtmek gerekir ki stratejik planlama, stratejik yönetimin içinde var olmuş bir uygulamadır. Kimi yönetim uzmanları stratejik planlama ile ilgili stratejik yönetimin aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen, stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedir. Gerçekten de bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle stratejik planlamayı Stratejik yönetimden ayırmak gerekir (Aktan, 2000'den aktaran: Çetin,2007;13). Ancak Stratejik planlamayla stratejik yönetimin çoğu kere iç içe ve birbirini yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu durum stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden meydana geldiği düşünülebilir (Yüzbaşıoğlu, 2004;97). Stratejik yönetim ezici bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin (aslında tüm organizasyonların) rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Bu temelde doğmuş ve

gelişmiştir (Isaac Henry, 1999'dan aktaran: Çetin,2007;14). Bütün organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniği olduğu ifade edilmektedir (Aktan, 2006;167). Bu yönetim yaklaşımının uygulanması, çevresel uyumu sağlayacak ve örgütsel etkinliği gerçekleştirecektir (Ansoff 1988'den aktaran: Acar ve Özgür,2004;212). Unutulmamalıdır ki, değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, müşterilerin/vatandaşın gücünü fark ettiği günümüzde stratejik yönetim ve stratejik planlama şirketler için olsun kamu kuruluşları için olsun vazgeçilemez bir zorunluluktur (Ünaldı, 2002,1).

Ansoff, stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farkı şöyle anlatıyor: “stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları uygulamaya çalışırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır” (Ansoff 1988'den aktaran: Acar ve Özgür,2004;212). Yani stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra, onun ele almadığı kurum içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmiştir. Böylece stratejik planlama unsurları yanında, kurumun yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları ve uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmiştir. Analiz sadece planlamaya değil, örgütün tüm kurumsal faaliyetlerine odaklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004;37). Aktan Stratejik yönetimin en önemli araçlarından birisinin “benchmarking” adı verilen yönetim tekniği olduğunu belirtmiştir. Kıyaslama anlamına gelen benchmarking bize öncelikle özel sektörde kullanılmaya başlanan stratejik planlamanın kamu idarelerine uyarlanmasını hatırlatmıştır (Aktan, C, 2005, 1-2).

Stratejik yönetim uzun dönemde, kişilerin tahmin yapabileceği azami süreyi ifade etmektedir. Böylece stratejik planlama, stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsur olarak önemli bir yere sahiptir (Çetin, 2007;15).

stratejik yönetim çerçevesinde, sonuçları, program ya da ürünü, kaynakları ve süreçleri yakından ilgilendiren şu dört temel soru öne çıkmaktadır:

- Neye ulaşmak istenmektedir?
- Bunun için ne yapılmalıdır?

- Hangi kaynaklar kullanılmalıdır?

- Nasıl yapılmalıdır? İzlenecek süreç ne olmalıdır? (Durna ve Eren, 2001;8). Bu sorulara şunları da eklemek mümkündür; Performansımız ne kadar iyidir? Yüksek kalite performansına sahip miyiz? Değişen çevre bizi nasıl etkiliyor? Hangi zayıf noktalarımızı güçlendirmek durumundayız? Deneyimlerimizden gerekli dersleri çıkarıyor muyuz? Bir yönetici için bu soruları cevaplamak zordur fakat başarı için bilgi destekli cevapların yeterli olacağı düşünülmektedir (Yılmaz,2005;71).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal motivasyona dayanan tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasına daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarını faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik planlama ise “bir örgütün neyi, niçin yaptığını ve ne olduğuna rehberlik eden ve şekillendiren eylemler ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba” olarak tanımlanır. Aynı zamanda örgütün uzun dönemli yaşantısını ve etkinliğini sağlayacak olan faaliyetlerin gelecekteki yönünü belirlemek için, hedef ve önceliklerin genel görüş ile değerlendirmesinin, kişisel görüş ve analizlerin bir karışımıdır (Durna ve Eren, 2001;8).

Stratejik yönetim daha önce de ifade ettiğimiz gibi üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak, stratejik planlamayı oluşturacak ekibin, yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2006;170).

Stratejik planlama, strateji biçimlendirmesiyle ve problem çözme aracı olarak yaklaşır. Stratejik yönetim ise bunun yanında uygulama ve kontrol problemleriyle ilgilenir.

Stratejik planlama, strateji kurmanın teknolojik, ekonomik ve haberleşme taraflarına yoğunlaşırken, stratejik yönetim bu bütünün yanı sıra organizasyonun içinde

ve dışında sosyal, politik faktörlerle ilgilemeyi benimsediği anlaşılmaktadır (Ansoff, 1976'dan aktaran; Yüzbaşıoğlu, 2004;97).

2.1.4.2.3. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler

Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler bahsetmeden önce belirtmek gerekir ki, planlar kendi başlarına da gruplara ayrıldığı ve bu bağlamda değerlendirmenin temeli oturtmak açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Buna göre Eren planlar arasında sınıflandırma yapmıştır; “stratejik planlar, taktik planlar, eylemsel planlar, bütçeler, tek kullanımlı planlar, sürekli planlar” olarak sınıflandırmıştır (Eren,2009;186-191). Sürelerine göre ifadesi, bir kez kullanılacak olan planlar, belli bir amaç için hazırlanan ve o amaca ulaşıncaya sona eren, bir daha kullanılmayan planlardır. Sık sık birbirine benzer çalışmalar için planlar hazırlamak güç ve olanaksız olabilir. Bu nedenle belirli bir durumda izlenecek hareket biçimini gösteren, aynı durumla karşılaşıldıkça uygulanabilecek sürekli planlar hazırlanır. Böyle belli bir durumla karşılaşıldıkça uygulamak amacıyla hazırlanan planlara sürekli planlar denir (Tortop, 1999'dan aktaran: Kutlucan, 2009;30).

Stratejik planlama çoğu zaman uzun vadeli örgütsel planlama ile benzetilmekte hatta eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak Stratejik planlama, örgütsel ve toplumsal planlama türlerinden birçok yönden farklılıklar içermektedir.

Stratejik Planlamayı Örgütsel Planlamadan Ayıran Temel Noktalar: Öncelikle her ikisi de örgüt üzerine yoğunlaşarak performansı arttırmak için çareler ararlar, buraya kadar tamam ancak stratejik planlama meselelerin tanımı ve çözümünü üzerine yoğunlaşır. Oysa örgütsel planlama özel amaçlarla hedefler üzerine yoğunlaşarak bunların cari bütçe ve çalışma programlarına çevrilmesine çalışır. Stratejik planlama iç ve dış çevre değerlendirmesi üzerinde daha yoğun durur. Uzun vadeli planlar mevcut trendlerin gelecekte de devam edeceğini varsayımıyla hareket ederler. stratejik planlama, sürekli değişen şartlara, siyasetin politikanın gündemde oluşturduğu değişimlere uyum sağlayabilecek tarzdadır.

Stratejik planlamacılar örgütün ideal bir vizyonu (başarı vizyonu) ve bunun nasıl başarılacağı konusunda daha isteklidirler çünkü tüm çalışanlar bu planlamanın içinde

bir fiil yer alması sayılabilir ancak, çalışmanın ilerleyen safhalarında da görüleceği gibi bu görüşün her koşulda geçerli olmadığı anlaşılmaktadır.

Son olarak; stratejik planlama örgütsel planlamadan daha eylem odaklı, tutarlı, uygulanabilir ve geleceği öngörmede daha başarılıdır. Bunun nedeni daha önce de belirttiğimiz gibi, stratejik planlamacılar genellikle muhtemel bir gelecek vade üzerinde yoğunlaşıp mevcut karar ve eylemlerinin etkilerini bu vadeyle ilişkili olarak ele alırlar. Oysa uzun vadeli örgütsel planlamacılar, genelde istedikleri bir gelecek tasarlayıp karar ve eylemlerini bu geleceğe uyacak şekilde belirlerler.

Stratejik Planlamayı Toplumsal Ya Da Merkezi Planlamadan Ayıran Temel Noktaları karşılaştırdığımız zaman;

- Bu tür planlar topluluklar üzerine yoğunlaşıp ülke çapında kalkınma planları ya da şehir ve bölgeler için toprak kullanımı vb. meselelerle uğraşırken, stratejik planlama tipik olarak örgütler üzerine yoğunlaşır. Ancak bu, stratejik planlamanın topluluklar için yapılamayacağı anlamına gelmez. Aksine topluluklar adına yapılan stratejik planlar göstermiştir ki, stratejik planlama daha eylem odaklı, daha geniş, katılımcı, topluluğun güçlü ve zayıf noktalarını anlamada daha empatik olup, aynı zamanda karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerle topluluk içi rekabetçi davranışlara daha duyarlıdır.
- Geniş kapsamlı topluluk planları yasal ve politik gereklilikleri karşılamaya yönelik olup, genellikle yasal olarak düzenlenmiş süreç ve içeriklere göre tasarlanırlar. Ancak bu tür planların tipik katılımı politik süreçle çakışabilir ki, kamu yöneticileri karmaşık karar problemleriyle uğraşabilmek için daha esnek bir ortama ihtiyaç duyarlar. Stratejik planlar ise nadiren yasal statüdedirler. Yasal gereklilik ve katı politik yargılarla gerçek karar ve eylemler arasında bir köprü oluştururlar.
- Her ne kadar yaygın topluluk planları geniş bir vizyon unsuru içerse de, Stratejik planlamaya rehber oluşturan vizyonlar genellikle eylemciler, eylem mahalleri ya da odakları içerirler. Toplumsal planlar ise genellikle eylem ve eylem yerleri içerir; fakat eylemcileri göz ardı eder ve böylece ilgisiz kalırlar.

- Toplumsal planlar genellikle gündemini hükümetin mevcut rollerinden bir kaçıyla sınırlı tutarlar. Bu yüzden bu tür planlar kilit karar alıcılar için stratejik planlamaya nazaran daha az kullanışlıdır.
- Uygulama açısından ise toplumsal planlamacılar stratejik davranma konusunda zorlanmaktadır. Çünkü bu tür planların pratiği genellikle yasama ve kılavuzlara kanalize edilmektedir. Buna göre Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran En Önemli Özellikleri Üç Ana Başlık Altında toplayacak olursak; zaman, verilerin sayısı ve niteliği organizasyon düzeyi olarak sıralamak mümkündür.

Özetle; stratejik planlama,

- Meselelerin tanımı ve çözümü üzerinde daha yoğun durur,
- İç ve dış çevre değerlendirmesini daha sistematik ve daha detaylıdır (Çakır,2008;25-26).
- Stratejik planlar diğer planlara nazaran oldukça uzun bir zaman periyodunu kapsayıp, diğer tüm uzun vadeli planlara yol gösterirler. Stratejik planlar örgütün uzun vadede genel olarak ne yönde ve ne biçimde gelişeceğini belirtirler.
- Stratejik planlar tüm kurum organizasyonunu içerdiği ve alternatif tedbirleri göz önünde bulundurması gerektiğinden, diğer planlara nazaran daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte veriler içerirler.
- Stratejik planlamada kurumun geleceği ile ilgili kararlar alındığından ve büyük sorumluluk gerektirdiğinden, stratejik kararlar tepe yönetim tarafından alınır. Umulmadık durumlar ekip halinde hesaplanır ve motive edicidir(Gürer,2007:22-23). Görüldüğü gibi, klasik planlama türlerinin yetersizlikleri hızla değişen dünyamızda gittikçe artan karmaşık sorunlar karşısında örgütler için stratejik planlamayı zorunlu bir hale getirmiştir.

2.1.4.2.4. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Bilindiği gibi işletme yönetimi, sanayi devriminden sonra işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte söz konusu olmaya başlamıştır. Sanayi devriminden önce insanlar,

hayatlarını devam ettirmek için çalışıyor ancak kendilerine yetecek kadar üretimde bulunuyorlardı. Sanayi devriminden sonra değişen bu düşünce yapısı, yerini kar amacına yönelik çalışmaya bıraktı. Böylece insanlar kazanmak için çalışmaya ve hayat tarzlarını bu düşünceye göre düzenlemeye başladılar. Bu zihniyet değişimi, el sanatları ve ev ekonomisinin küçük ve dağınık üretim birimlerini bir çatı altında topladı ve merkezileştirdi. Böylece gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı ve tüm topluma yetecek kadar üretimin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana geldi. Böylece sanayi devriminden sonra işletmelerin sayısı ve büyüklükleri giderek artmaya, faaliyetleri çeşitlenmeye ve yapıları daha karmaşık hale gelmeye başladı. Bu gelişmeler sonucu işletmeler veya biraz daha geniş anlamda örgütler, toplumların hakim kuruluşu haline geldiler. Yönetim literatüründe bu gelişmeler, “işletmecilikte devrim” adı verilmektedir.

Bu arada işletmelerin büyümesi ve giderek karmaşık hale gelmesi, yeni teknolojilerin özel bilgi ve kabiliyetler belirtilmesi, çok sayıda insanın bir arada çalışmaya başlaması ve bunların problemlerinin çözümünün özel eğitim ve tecrübe gerektirmesi, sermaye ihtiyacının artmasına bağlı olarak çok ortaklık veya birleşme gibi yöntemlerin geliştirilmesi ve benzeri bir çok sebeple yönetici bir sınıf oluşmuştur. Bu gelişmeler de yönetim literatüründe “yönetimde devrim” olarak nitelendirilmektedir (Ülgener, 1984’den ve Baransel 1979’dan aktaran: Dinçer, 1992;29-30).

Stratejik planlamanın kökleri, ikinci dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar uzanır. Planlamanın o dönemde ortaya çıkmaya başlayıp günümüze kadar devam eden bir süreç geçirdiği ifade edilebilir planlamanın geçirdiği aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır; Bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve son aşama olarak stratejik yönetim (Hax ve Majluf, 1984’den aktaran: Çevik,2007;230).

1950’lere gelindiğinde uzun dönemli planlamalar başlamış ve gelecek birkaç veya daha fazla yıl satışları için tahminleri de içeren bir gelişmeye sahne olmuştur. Bu dönemde Pazar büyümleri gerçekleşmiş ancak eğer dış çevrede değişiklik varsa veya güçlü rakipler pazarda faaliyet gösteriyorsa gelecekle ilgili bir kaç yıllık

projeksiyonların karşılanma olasılığı az olduğundan uzun dönemli planlama çalışmamıştır (Hughes,1994'den aktaran; Çevik, 2007;230).

Stratejik planlamanın işletme bilimi açısından teorik temeli “The Corporate Strategy” adlı eseri ile Igor Ansof tarafından atılmıştır. 1960’larda Ansof işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bir bakış açısı getirmiş, önceliği, amaçların ve bu amaçlara uygun stratejilerin belirlenmesine vermiştir. Yani rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları ve olası tutumları da dikkate alınarak dinamik bir analiz sistemi belirlenmiştir.

Rasyonel bir düşünce sistemi ile işletmenin genel ve sektörel çevresi analiz edilmiş ve bu yaklaşıma da “stratejik yaklaşım” adı verilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004’den aktaran: Çetin,2007;13).

1960’lardan itibaren özellikle ABD şirketlerinde stratejik planlama bir yönetim aracı haline gelmiştir. İlk stratejik planlar bu yıllarda yapılmıştır. Şirketlerin misyonundan çevresel taramadan ve belirlenmiş hedeflerden, uzun ve kısa dönemli bir ticari strateji planı oluşturulmuştur (Joce ve Woods, 2001’den aktaran:Çetin,2007;13), (Hinterhuber ve Popp, 1992’den aktaran;Karakaya,2005;2)

İşletme ve yönetim problemlerinin giderek artmasıyla birlikte konuya daha sistematik bir şekilde yaklaşma ihtiyacı duyulmuş ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalara başlatılmıştır. Özellikle klasik yönetim düşünürlerini bu alandaki bilimsel çalışmaların öncüsü olarak kabul ettiğimiz takdirde yönetim olayının incelenmesinde ve işletmecilik problemlerinin çözümlenmesinde bilimsel metodun uygulanmaya başlanması oldukça yeni sayılabilir (Yurdakul, 1990’dan aktaran: Dinçer, 1992;30).

Stratejik planlamanın 1970’li yıllarda Amerikan işletmelerinde uygulamaya başlanması, bu kavramın bir planlama ve yönetim türü olarak yönetim bilimi tarihinde yer almasına neden olmuştur. Stratejik planlama 1960 ve 1970’lerde özel sektörde yaygınlaşarak, 1980 ve 1990’larda da kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır (Joce ve Woods, 2001’den aktaran:Çetin,2007;13).

2.1.4.2.5. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, tanımında da bahsettiğimiz gibi kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği konum arasındaki süreci tanımlamaktadır. Kaynakların öncelik esaslarına göre tahsis edilmesi, sistemli hareket edilmesini ifade eder. Bazı özelliklere sahiptir ki bunları şöyle sıralayabiliriz.

1. Geleceğe dönük olarak gerçekleştirilen, düşünme araştırma analiz ve değerlendirme sürecidir
2. Bir seçim ve tercih, karar sürecidir. Daha çeşitli veriler içeren kapsamlı ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Ulaşılmak istenen sonuçların planlanmasıdır.
3. Risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Gerçekçi, ulaşılabilir ve arzu edilen bir geleceğin resmini çekmektedir (Murat ve Bağdigen,2008;57-58-77).
4. Kuruluşun kendisini tanımasını kapasitesini anlamasını sağlayacak bir yönetim aracıdır. Uzun bir zaman periyodunu kapsayabildiği gibi, uzun dönemli ve değişen şartlara göre amaç ve planda değişiklikler yapabilir (Övgün,2010:150).
5. Stratejik planlama faaliyeti organizasyondaki tüm kademelerle ilgilidir. Bir çeşit tahmin işidir. Ancak tahmin ile Stratejik planlama aynı değildir. Tahmin olayların gelecekte olma ihtimali bulunan alternatifleri bulmaya çalışırken, stratejik planlama olayların tahmin edilen gelişme yönü karşısında “ne yapılacağıının belirlenmesi” sorusuna cevap arar (Çetin,2007;9).
6. Stratejik planlama organizasyondaki tüm basamakları ilgilendirir. Zaman, kaynak, kalite israfını önler. Buna bağlı olarak;. Amaca odaklanılır ve mevcut imkanların bu amaca yönelik olup olmadığı kontrol edilir. Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar (Yılmaz,2005;68), hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur. Olması gerekenle gerçekleşen arasındaki farkın daha net görülmesine ve buna göre hareket edilmesine zemin hazırlar(Bayraktar,2007:25).

2.1.4.2.6. Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama, organizasyonlar için yararlı olduğu kadar, iyi yapıлып uygulanmadığında da bazı tehlikeler içerir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Stratejik planlar sadece üst düzey yöneticinin kişisel yorumlarıyla oluşturulursa başarı şansı azalır.
- Belirlenen hedef ve faaliyetler amaçlarla uyumsuzsa stratejik planlamadan umulan başarı elde edilemez.
- “Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartlar ortaya koyamaz.” Böyle bir durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamaz.
- Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlar kabul ettirilemezse, çalışanların planlamaya olan inancının kırılmasına neden olacaktır.
- Stratejik planlama kurumun işleyişinden bağımsız olarak algılanmamalıdır aksi durumunda, idarenin birimler arası bir bütün halde hareket edebilmesi konusunda sorunları çıkması kaçınılmazdır.
- Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle uğraşılması, gerçek dışı amaçların bulunması örgütün planlamaya olan inancının motivasyonunun kaybolmasına sebep olabilir (Çetin, 2007;18)

Bu açıklamalar ışında şunu da belirtmek gerekir ki; Dünya genelinde uygulanmaya çalışılan stratejik planların %85’i başarısız olmaktadır. Bunların temelinde vizyon engeli, kaynak engeli, yönetici engeli ve insan engeli yatmaktadır.

2.1.4.2.7. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar sağlayabileceği konunun uzmanı olan birçok yazar tarafından ifade edilmiştir. Bu yararlardan ilki ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün

aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder (Bryson, 1995'den aktaran; Gürer, 2007; 7).

Stratejik planlamanın aşağıdaki yararları sağlayacağını düşünmektedir:

- Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir. Bugünün eğilimleri yarın ne olacağını gösterir.
- Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsözleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanmalıdır.
- Stratejik planlama rakipler üzerinde avantaj sağlar değişime karşı koymayı ortadan kaldırır. (Bircan, 2003'den aktaran; Çetin,2007;16).

Yılmaz da (2005;74), Stratejik planlamanın örgütler için yararlarından bahsetmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir: kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır. Diğer iyileştirilmiş karar vermedir. Stratejik planlama, dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere stratejik maksatlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. En üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar. Bir diğer özellik ise geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans. Stratejik planlamaya yer veren örgütler örgütsel sorunları aydınlatmaya (Yılmaz, 2005'den aktaran; Çetin,2007;16-18) iç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya kalınan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artacaktır (Yılmaz,2005;72).

- Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur (Demir, 2001'den aktaran: Gürer, 2007;97).
- Stratejik planlama, öncelikli alanlara ağırlık verilmesini sağlar.
- Stratejik planlama ile bugün ve gelecek arasında alınan kararların uyum içinde olmasını sağlar.
- Stratejik planlama sayesinde tutarlı ve sağlam bir temel oluşturularak karar verilir (Ünaldı, 2006:53-54).
- Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına ve önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir (Demir, 2001'den aktaran: Gürer, 2007;97).
- Stratejik planlama kamu kesimi açısından tasarlanan plan doğrultusunda amaç ve hedeflerle kaynak arasında uyumun sağlanmasına ve ortaya çıkan tasarımın zamanlama, kalite verim açısından takibinin sağlanmasına ve etkin bir karar alma mekanizmasının kurulması için başlangıç noktası olacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli işlere yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır. Vizyon değerlendirmesi ile yeni gelişmelere göre kendini yenileme çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir (Çoban ve Pamukçu, 2009:14)
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır. Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır. Kuruluşlarda katılımcı yönetimi geliştirecektir. Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlanmasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar,

işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez (Bryson, John M.'den aktaran: Yılmaz,2005;75).

2.1.4.2.8. Stratejik Planlama Süreci

Hatırlayacağınız gibi stratejik yönetim sürecinin aşamalarından biri olan stratejik planlama aşaması doğal olarak oluşturulma anında belirli süreçlerde geçmektedir. Stratejik planlama aynı zamanda toplam kalite yönetiminin ilkelerinden bir tanesidir. Toplam kalite yönetimi “müşterilerin, vatandaşların beklentilerini karşılamak veya daha fazla aşmak amacıyla kurumsal süreci sürekli iyileştiren, kurum çalışanlarını yetkilendiren ve bir takım değer ve prensipleri kapsayan bir yönetim sistemi” olarak tanımlanabilir (Koehler ve Pankowski 'den aktaran, Dursun 2004; 41-46). Barutçugil strateji belirlenirken, yapılan “organizasyonun çevresiyle olan ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin ve çalışanlarının davranışlarıyla ilgili tüm değişkenlerinin” tümünün dikkate alınması ve aralarındaki ilişkileri denetlenmesi, buna göre bazı varsayımlarda bulunarak bir plan oluşturmaya çalışılmasının oldukça zor olduğunu ifade etmiştir (Barutçugil,2004;54).

Stratejik planlama tek bir aşamadan değil, çeşitli aşamalardan geçilerek hazırlanır. Öncelikle organizasyonun stratejik pozisyonunu anlamak için “Stratejik analiz” gerçekleştirilir. Çevrede nasıl bir değişim meydana gelmekte, organizasyonu nasıl etkilemekte veya etkileyebilir. Bu değişim sayesinde organizasyonun güçlülüğü ve dayanıklılığı nasıl, Organizasyonla ilgili olan gruplar, insanlar, kurumlar, devletler kimlerdir ve organizasyonun pozisyonunu nasıl etkileyebilirler. Stratejik analizin asıl amacı; organizasyonun mevcut ve gelecekteki durumunu etkileyebilecek etkenleri tespit etmek ve mevcut durumuna bakarak gelecekte nerede olacağını görme sürecidir (Yüzbaşıoğlu, 2004;129),(Dinçer,1992;50).

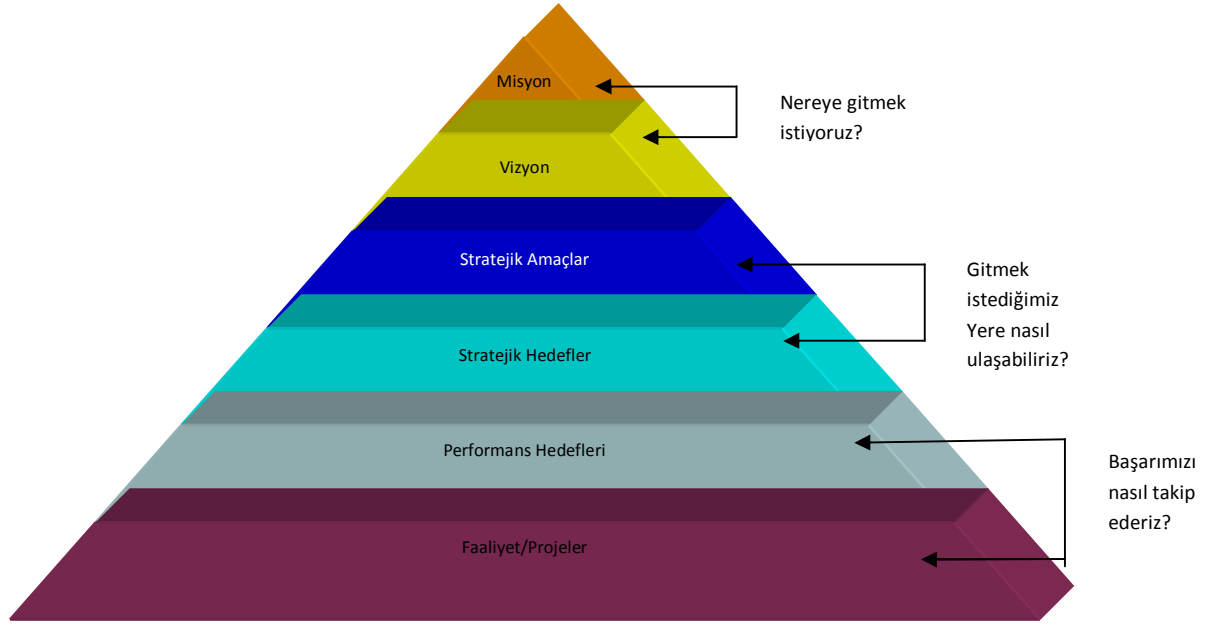
Stratejik analiz, stratejik planlama sürecinin hem başlama noktasını hem de verilecek uzun dönemli kararların altyapısını oluşturur (Dinçer,1992;50). Ne var ki günümüzde yenilik ve farklılık oluşturan stratejilerin sürekli ve dinamik bir şekilde güncellenmesi gerekmektedir. Örneğin başarılı bir uygulama hızla taklit edilerek diğer

coğrafyalara yayılması söz konusudur. Yayılan coğrafyada kendi klasik yöntemlerle çalışarak aynı hizmet ve ürünü üreten organizasyonlar geride ve zor durumda kalabilmektedir (Porter, 1996'dan aktaran; Arslan,2009;2).

Stratejik planlamanın ilk adımı, kuruluşun; “neredeyiz” sorusuna cevap vermesidir. Bunu da, kapsamlı bir durum analizi ile gerçekleştirilebiliriz. Durum analizi ise kuruluşun içyapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve nihayet ilgili tarafların analizinden oluşur (Özgür, 2004'den aktaran:Çetin, 2007;20).

Neredeyiz sorusuna cevap aranmasıyla başlayan süreç, kuruluşun faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının o anki durumlarının incelenmesi ve kuruluş içindeki unsurların değerlemesi, bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlemesiyle gelişmeye başlar (Mirze ve Ülgen, 2004,64). Daha sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir. İncelenen bu dış çevresel unsurların kuruluş için ne gibi fırsat ve tehditler yarattığı belirlenir. Devamında kuruluş içindeki unsurların değerlemesi sonucu kuruluşun üstünlük ve zayıflıkları belirlenir (Dinçer,1992;50). Tepav'ın genel değerlendirme çerçevesi adı altında sunmuş olduğu yayında da, aynı şekilde stratejik analiz ve stratejik planlama sürecinden söz edilmiş ve ek olarak, stratejiyi ve planlamayı geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi üzerinde durmuştur. Buna göre stratejik planlama sürecinde ilk adım “Durum analizi (iç ve dış çevre analizi) dolayısıyla mevcut risklerin/fırsatları, üstünlüklerin/zayıflıkların ortaya çıkarılması, önemli başarı noktalarını belirlemek, sonrasında kurumun vizyon, misyon, değerler temelinde stratejik ve operasyonel amaçlar oluşturmak, operasyonel planların kalitesini değerlendirmek, yapılacak işleri kaynakları, kısa/uzun dönem baskıları, paydaşların ihtiyaçlarını değerlendirmek” Olarak sıralayabiliriz gerektiği üzerinde durulmuştur (www.tepav.org.tr).

Buna göre stratejik analiz konusu kapsamında öncelikle durum analizinde beraberinde iç ve dış çevre analizlerine ve misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedefler, performans göstergeleri konularına değineceğiz.



Şekil 1. Strateji Planlama Süreci

Kaynak: (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006)

2.1.4.2.8.1. Durum Analizi

SWOT analizi stratejik yönetim felsefesinde önemli bir yere sahiptir. Bir önceki konuda bahsettiğimiz gibi planlama aşamasının ilk adımı “neredeyiz” sorusuyla işe başlar (Çukurçayır, 2003;246) ve bu analiz örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanır. Çevre kavramı, sistem yaklaşımı ile yönetim bilimine girmiştir. Sistem yaklaşımına göre, bütün sistemler alt sistemlerden oluşmaktadır ve bu alt sistemler karşılıklı etkileşim halinde bulunmaktadır (Örgütler çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı imkanlar açısından bağlıdır; çevre de örgüte ürettiği mal ve hizmet ile iş imkanları açısından bağlıdır) (Özalp, 1989’dan aktaran: Çukurçayır, 2003;245). Bir başka ifadeye göre; SWOT analizi Stratejistin şimdiki durumunu belirlemek için kullandığı yöntemlerden biri yani stratejist örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Garret, 1995’den aktaran; Clayton, 2002;126). Türkçe olarak GZTF şeklinde kısaltılan SWOT analizi ile örgütün iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine

yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir (Murat ve Bağdigen, 2008; 79). Söz konusu analizi biraz daha açacak olursak; ortaya konan kuruluşun güçlü(G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir ve bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

ZT Stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

ZF Stratejileri: Kuruluşun zayıf yönlerin olumsuz etkileri en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

GT Stratejileri; dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkileri kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir.

GF Stratejileri; Kuruluşun hem güçlü yönleri hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar (DPT,2006). Tabi tehdit dönemlerinde kurumun içine düşeceği kriz ortamını iyi bir şekilde atlatmak gerekir ki Aktan böyle olası durumlarda iyi bir kriz yönetiminden bahsetmiştir. Söz konusu kriz yönetimini “Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur ifadelerini kullanmıştır. Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder. Tabi şunu da belirtmek gerekir ki kriz oluşmadan koruyucu önlemler almak krizi gidermek için çaba sarf etmekten daha etkili bir çözümdür (Aktan,1999;2).

Durum analizi kapsamında kamu idareleri genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır;

- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,

- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi, kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz etkilenenlerin ve ilgili tarafların analizi)
- İç çevre analizi (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi) konularında değerlendirmeler yapmaktır (Murat ve Bağdigen, 2008; 79)

Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi bu alanda benimsenen genel stratejiler kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (www.tkgm.gov.tr).

Kurum sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler değerlendirilip durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiş olur (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006;31). Stratejik planlamanın ilk adımını oluşturan durum analizinin iki ana kola ayrıldığından söz etmiştik bu kollardan birini oluşturan ve kurumun kendini tanımasını sağlayan iç çevre analizini biraz daha ayrıntılı olarak kavrayalım.

2.1.4.2.8.1.1. İç Çevre Analizi

Aşgın, Görgün ve Altay (2006), Çukurçayır (2003) , stratejik yönetim temel kavramlar kılavuzu ve DPT'nin kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu'nda (2006) genel kabul görmüş görüşlere göre; Kuruluş içi analiz, kuruluşun iç ortamından kaynaklanan kuruluşun kontrol edebildiği koşulların incelenmesi güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır. Güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere yol gösterir. Söz konusu analizde kuruluşun yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve mali durumu dikkate alınmalıdır. Özellikle bu

safhada kurum kültürü ve kurumun beşeri kaynakları büyük bir önem ifade etmektedir. (Aşgın, Görgün ve Altay,2006:5-35), (Çukurçayır, 2003:250) , stratejik yönetim temel kavramlar kılavuzu, www.tkgm.gov.tr:1-2), (DPT'nin kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu,2006:23) Çünkü ülkemizde kamu kurumlarının hantal yapısı, bürokratik süreçlerin uzunluğu, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yetersizliği, yenilere açık olmayan bir geleneksel yönetim anlayışı, ekip halinde çalışma ve işin sahiplenilmesi, stratejik düşünme ve davranma gibi konularında büyük eksiklikler vardır. Bu durumda üst düzey yöneticinin stratejik planın uygulanacağına dair tutarlı ve kararlı bir tavırda olması gerekir (Stratejik yönetim temel kavramlar kılavuzu www.tkgm.gov.tr). Bu değerlendirme örgüte kendini tanıma fırsatı vermekte, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır (Çukurçayır, 2003;247).

Kuruluş içinde güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile kuruluşun kontrol edilebilmesi daha kolaylaşacaktır. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için yararlanabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler diğer bir ifadeyle aşılması gereken olumsuz hususlardır. Böylelikle belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutar. Konunun başında da bahsettiğimiz gibi bu noktada güçlü ve zayıf yönler belirlenirken de kurumun dikkate alması gereken bazı hususlar vardır. Daha yakından anlayabilmek için neydi bu hususlar. Birinci dikkat edilmesi gereken husus *kuruluşun yapısı*; bunlar örgüt yapısı, aynı ya da benzer görevi yapan birimleri ifade eder. Bu birimler arasında yetki çakışmalarının olup olmadığı, kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler neler, kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler neler, izleme ve değerlendirme sistemi önemli bir yere sahiptir. Bir diğer husus *beşeri kaynaklar*; kuruluş personelin sayısı ve dağılımı, personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimini ifade eder. Üçüncüsü *kurum kültürü*; iletişim süreçleri, karar alma süreçleri, gelenekler ve değerler. Dördüncü husus *teknoloji*; kuruluşun teknolojik alt yapısını, teknolojiyi kullanma düzeyini bu konuda yeterli olup olmadığını ifade eder. Beşinci ve son husus ise *Mali durum*; Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları (DPT, 2006;23).

Kuruluş içi analizde uyulması ve değerlendirilmesi gereken birkaç nokta daha vardır ki bunların arasında *mevzuat analizi, faaliyet alanlarının ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi ve paydaş analizini* sıralamak mümkündür. Mevzuat analizi ile kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülükler ortaya konmaya çalışılır. Bu analiz kuruluşun faaliyet alanının belirlenmesine de yardımcı olur ve kuruluşun misyonunun oluşmasına katkı sağlar. Faaliyet alanlarının ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi aşamasında ürün ve hizmetler belli bir faaliyet alanında toplulaştırılarak gösterilir. Bu sayede kuruluşun her bir alt birimin faaliyetleri fonksiyonel olarak sınıflandırılması kolaylaşarak organizasyon şeması çıkartılır. Paydaş analizi kapsamında ise, kuruluşu etkileyen ve söz konusu kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumlar belirlenir. Bu şekilde kurum içi çalışanların katılımı artırılır, planın sahiplenilmesi sağlanır ve kurumun ürün ve hizmetlerinden yararlananlar belirlenerek onlara daha iyi ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirilir, neye kimlere, ne için hizmet sunulması gerektiği ortaya konulur. Kuruluşun faaliyetlerini içeriden ve dışarıdan olumlu olumsuz etkileyenler ve etkileme gücü belirlenmiş olur (DPT, 2006;23-24).

2.1.4.2.8.1.2. Dış Çevre Analizi

Durum analizinin ikinci kolunu oluşturan dış çevre analizi, kurumun içinde faaliyette bulunduğu çevredir. Bu analizde, kuruluşun kontrol edemediği dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir ve bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği üzerinde durulur. Daha açık bir ifade ile tehditler ve fırsatlar dikkate alınır (Karagöz ve Celep, 2007; 2). Çevre analizinde kurumu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilirken, özellikle bütünden başlayacak olursak, dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de söz konusu kurumun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, hükümet tarafından yayımlanan kalkınma planları ve programlar ile diğer kurumlar ve kesimlerin durumu ve özellikle kurumun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır (www.tkgm.gov.tr).

Kurumun dış çevresi, politik, teknolojik, sosyal, ekonomik faktörler ve rakiplerden oluşmaktadır (Collette,2001’den aktaran; Çukurçayır, 2003;248). İzlenecek stratejiyi ekonomik faktörler, ekonomik sıkıntı, enflasyon, mali politikalar kısacası ekonominin mevcut ve gelecekteki durumu doğal olarak etkilemektedir. Politik faktörler ise, özellikle “dış ticaretin, dış finansal kaynakların durumu, dış yatırımların

verimi ve bunların sonuçları kapsamında kurumun dışarıya odaklı değerlendirmesini” etkilemektedir. Sosyal gelişmeler, (nüfus artışı, eğitim ve öğretimdeki gelişmeler gibi) hem bireylerin davranışlarını hem de örgütlerin üretim ve hizmetlerini etkilemektedir. Teknolojik faktörlere gelince, bütün üretim faktörlerini etkilemektedir (Özalp ve diğerleri 1989’dan aktaran; Çukurçayır, 2003;248-249),(Kısacık, 2005:31). Ülgen ve Mirze Kurumun dış çevresini oluşturan faktörlere ek olarak yasal ve uluslar arası çevreyi de eklemiştir. Yasal çevre, politik çevredeki unsurları, kurumun az çok yönünü tayin edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle aslında yasal çevre ve unsurlarını “politik çevre ve unsurlarının somut kurallar haline dönüşmüş şekli” olarak tanımlayabiliriz. Uluslar arası çevre ise, kurumun faaliyette bulunduğu ülkenin dışında, yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve bunların aktörlerini kapsamaktadır. Günümüzde her gün yeni bir değişiklik yaşanmaktadır. Karşılaşılan her değişiklik beraberinde yasal düzenlemeleri getirir fakat yasal düzenlemeler bazen bu değişikliklere ve olaylara yetişememektedir. Doğal olarak bu durumda yasal boşluklar oluşmakta ve düzen sarsılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004;82-89).

Bu gelişmeler kapsamında kurum ile ilgili mevcut ve muhtemel çevresel fırsatlar ve tehditleri değerlemek ve kurumun üstün ve zayıf yönlerine göre, bunlara uygun tepkilerin ortaya çıkarılmasına yönelik stratejik kararlarda, üst düzey yöneticilere gerekli iç ve dış bilgileri sağlayan bilgisayar destekli sistemlerdir. Bilgisayar desteği sistemin bilgi akışını sürekli ve etkin kılmak açısından gereklidir. Bu da stratejik bilgi sistemi anlamına gelir (Kroeber ve Watson, 1987’den aktaran; Karakaya, 2005;4). Özetle dış çevre analizinde etkili temel faktörler arasında; kuruluşun faaliyet alanındaki durum, gelişmeler ve faaliyeti doğrultusunda ülkemizdeki durum ve gelişmeleri bunun yanında dünyadaki temel eğilimler ve sorunlar arasında, kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkilediğini, Kuruluşun faaliyetleriyle ilgili kalkınma planı, sektöre ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar, bunlar arasındaki uyum, kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikleri sıralamak mümkündür (Karagöz ve Celep, 2007;3),(www.kobitek.com) Durum analizi yapıldıktan sonra sırasıyla kuruluşun var oluş nedeni olan “misyon oluşturma”, kurumun arzu edilen geleceğinin kavramsal ifadesi olan “vizyon oluşturma”, kuruluşun ulaşmak istediği sonuçların kavramsal ifadesi olan “amaçları ve

alt amaçlar olarak tanımlayabileceğimiz “hedefleri oluşturma” ve hedefleri ulaşmak için hangi alternatif yol ve yöntemlerin kullanılacağını gösteren “stratejiler oluşturma” sürecine doğru gidilir.

Söz konusu stratejik plan oluşturulduktan sonra çeşitli izleme ve değerlendirme metotları kullanılarak ulaşmak istediğimiz amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığımız ortaya konulur. En son aşamada stratejik planın maaliyetlendirilmesi yapılarak mevcut kaynakla bağlantısı kurulur (Karagöz ve Celep, 2007;3)(www.kobifinans.com.tr). Kurumumuzun içerde ve dışarıda durumunu gözden geçirdikten sonra şimdiki aşama ise, kurumumuzun var olma nedenini üzerinde duracağız.

2.1.4.2.8.2. Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir. Kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir kavramdır (DPT, 2006; 27). Bu tanım, (Ülgen ve Mirze, 2004;68), (Dinçer, 1992;27), (Eren, 1997; 11), (Clayton, 2002; 47), (Karagöz ve Celep, 2007;4) kaynaklarında da (kesinleşmiş bir tanım olmamakla birlikte) standart açıklamalarla yer almaktadır. Misyon bildirimini kuruluşun üst yönetimi tarafından diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde daha alt seviyedeki birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Bilindiği gibi misyon açık ve anlaşılır olmalıdır. Etkili bir örgütsel misyonda bulunması gerekli özelliklerden bazıları aşağıda belirtilmektedir;

- Misyon paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşmalıdır.
- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Örgütteki çalışanların hepsiyle ilgilidir.
- Her zaman daha iyiye ve daha üstün başarıya yöneliktir.
- Belirli bir örgüte özgüdür ve özeldir.
- Örgütün içine değil dışına yöneliktir (Karagöz ve Celep, 2007;6-7)

Misyon, üst yönetimin gitmek istediği yönü göstermektedir. Aslında kamu idarelerinin ve diğerlerinin beklentilerini tanımlamaktadır. Misyon. Misyon üst yönetim ve planlama ekibi tarafından ortaklaşa belirlenmektedir. Bunun yanında kurumun üst yönetimin belirlediği misyondan ayrı alt birimlerin de misyonu vardır. Bu misyon ise idarenin misyonuna ana misyona odaklı ve uyumlu bir şekilde birim yöneticileri ve personel tarafından tespit edilmektedir.

Stratejik plana yol gösteren misyon dokuz unsura sahip olmalıdır. Bu unsurlar müşteriler, ürünler, hizmetler, yer, teknoloji, hayatta kalma, ilkeler, Öz-benlik ve toplumsal imajdır. Bu durum kamu kurumlarına uyarlanması açısından önem arz etmektedir. Çünkü söz konusu kamu kurumu misyon unsurlarında topluma hizmet esastır ve müşteri olarak görülmemektedir.

Öyleyse Misyon belirlenirken;

- Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi? Sorularına cevap verilmelidir.

Bu sorulara ek olarak misyon bildiriminde DPT'nin stratejik planlama kılavuzunda yer alan şu hususlar da göz önüne alınmalıdır: misyon,

- Özlü açık ve çarpıcı şekilde nitelendirilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme süreci değil, amacı tanımlanmalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.

- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

Etkili bir misyon ifadesi kuruluşun tüm paydaşlarının değer verdiği konuları da kapsamalıdır. Kuruluş, kimlere, nerede, hangi süreçlerle ne tip ürün sunmaktadır sorularına cevap ararken, iş felsefesi nedir, hangi değerlere sahiptir ve benzer kuruluşlardan farkı ne olacaktır? Sorularını da cevaplandırması gerekmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008; 84).

Dinçer misyonun stratejik yönetim literatüründe farklı anlamda kullanıldığını belirtmektedir: buna göre birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken, ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında “misyon işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedef belirler”. Yaptığımız iş nedir? ve ne olmalıdır sorularına verilecek cevabı içerir. Felsefi anlamda misyon ise “kültürel bir birlik sağlayan herkesin paylaştığı bir değer” yada ortak bir duygu demektir.

Thomson’a göre ise misyon “stratejik vizyon oluşturmanın bir başlangıcı”dır. Organizasyonun kimliğini, gideceği yere ulaşmak için ne yaptığını gösterir. Thomson’a göre de kuruluşun misyonu, onun var oluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Misyon belirlenmesi çalışanlara işin gerçekleştirilmesi konusunda yol gösterir. Aynı zamanda topluma da kurumun işini, değerlerini, felsefesini bildirmiş olur.

Aktan yönetim alanında tanınmış uzmanların “başarı için organizasyonda başarılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyonlar tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması” gerektiğini ifade etdiklerini belirtmiştir. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür yazılı anayasa şeklinde düzenlenmesi yönünde yönetim dünyasında yoğun bir şekilde ortak görüşler mevcuttur (Aktan, 2006; 189).

2.1.4.2.8.3. Vizyon

Bugün bulunulan yeri göz önüne alıp, kurumun değer ilke ve inançlarını ortaya koyarak gelecekte ulaşılmaya çalışılan hedefin yönünü çizmeye, değişim için gerekli bakış açısını oluşturmaya vizyon denir (Aşgın, Görgün ve Altay,2006;6). Vizyon

mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan kurumun bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeye doğru düşünsel bir bakış açısıdır. Kuruluşun ideal geleceğini sembolize etmektedir (Çetin, 2007;30-31). Suzan Clayton vizyon oluşturmada ilginç bir benzetme kullanmıştır; Clayton'a göre takım vizyonu üç farklı rolü oynayarak oluşturacaktır; bunlardan birincisi bir kaşif, ikincisi bir zanaatçı, sonuncusu ise bir yargıçtır (Clayton, 2002;151). Akdemir, "çanak antenin açısı ne kadar geniş ise görüşü de o kadar genişir." Dolayısıyla misyon, amaçlar ve stratejiler vizyonun görüş alanına göre belirlenir. Vizyonlar genel eğilimleri "amaçlara en etkin ve en uygun zamanda nasıl ulaşıyoruz" ile ilgilidir (Akdemir,1998'den aktaran; Yüzbaşıoğlu, 2004;159). Kuruluşun uzun dönemde neleri yapmak istediğinin ifadesidir. Vizyon kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade bir taraftan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeyi teşvik etmeli diğer taraftan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimisi misyon bildirimisi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturmaktadır. Strateji ve amaçlar için kaynak oluşturan vizyon kuruluşun geleceğine dönük bir bakış açısıdır. Yönetici veya lider tarafından açıklanıp kurum çalışanları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça vizyonun değeri artmaktadır. İyi bir vizyon ifadesinin belirlenmesinde bazı sorulara cevap aranmalıdır. Bu sorular:

- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluşun vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa yenilenmesi gerekiyor mu? (Çetin, 2007;30-31).

Vizyon örgütün gelecekte (uzun vadede) olmasını planladığı durum olduğundan dolayı işletmelerin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir (Dinçer,1992;64-65). Kurumun ulaşmayı arzu ettiği gelecek, gerçekçi iddialı ve ulaşılabilir bir yandan da çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik edici tarzda olmalıdır (Maliye bakanlığı, 2006;10, DPT,2006;27-29).

Tom peters (1987) vizyonu organizasyon açısından değerlendirerek, etkili bir vizyon oluşturulması için izlenmesi gereken ilkeleri şöyle sıralamaktadır.

1. İnsanların davranışlarını etkileyecek özellikte olmalıdır (çekicilik ilham vericidir).
2. Açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamçılmalıdır. Yani karar vermede yeteri kadar açık yön göstermelidir (odaklanmış olmak).
3. Katı kuralları değil esnekliği içermelidir. Yani değişen koşullara göre kişilere inisiyatif imkanı vermelidir.
4. istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliğe açık olmalıdır (revizyon) üçüncü ve dördüncü ilke ışığında; “vizyon fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri takip edemezse pusula gibi değerini kaybeder”
5. Çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
6. Geçmişteki deneyimleri göz önüne alarak geleceğe yönelik olarak hazırlanmalıdır. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır (yani geleceğin neye benzediğini göstermelidir. Hayal edilebilir olmalı).
7. Mükemmeli araştırmayı amaçlamalı (Tom peters, 1987’den aktaran; Karagöz ve Celep, 2007;8) İddialıdır.
8. Diğer insanlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (İletilebilirliktir).
9. Gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır (DPT, 2006;29).

Bu ilkeleri ilaveten Devlet Planlama Teşkilatı stratejik planlama kılavuzunda hareket ve etkili vizyon: İdealisttir (hissedilmesi gerekir), Özgündür (ayrıt edici olması gerekir), Özlüdür (kısa ve akılda kalıcı)

Vizyon bildirimini için cevaplanması gereken sorular:

- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluş çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor? (DPT, 2006;29). Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri

arasında birleştirici bir unsurdur bundan dolayı birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.

Gelecek referanslı yönetim aracı olan vizyon örgütlerin kurumsal kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini yöneticilerin evren algısını belirleyen paradigma işlevini görür. Bu yolla hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler belirlenir. Vizyonun çalışanlar tarafından mutlaka bilinmesi ve paylaşılması gerekir. Çünkü ortak bir hedef belirlemek ve oraya ulaşmak ancak paylaşılmış bir vizyonla olur. Genel gidiş yönünde netlik sağlayarak olabilecek yüzlerce detaylı kararı basitleştirir. Bu önemlidir, çünkü insanlar gidilecek yön hakkında genellikle anlaşılamazlar veya kafaları karışır. etkili bir vizyon bunu ortadan kaldırır (Çetin, 2007;31). Özetlemek gerekirse; vizyon/misyon bildireleri organizasyonun ulaşmak istediğı amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak olan bildirelerde organizasyondaki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Yine vizyon/misyon bildirelerinde başarıyı tanımlayan ifadelere yer verilmeli ve başarının ne ile ölçüleceğı açıklayan görüşler yer almalıdır (Aktan, 2006;189).

2.1.4.2.8.4. Temel Değerler

Temel değerler kurumun gelişimini, kültürünü, inanç ve felsefesi ile etik ilkelerini kapsamaktadır. Kuruluşta yaygın olan paylaşılan inançları, ahlaki prensipler dizisini, amaç ve vizyonun işleneceğı “meşruiyet zeminin nitelikleri”ni taşımaktadır. Uzun zaman ve emekler sonucu oluşan temel değerler kurumun kültürü için de temel oluşturur (Narinoğlu, 2007’den aktaran:Çetin,2007; 32). Aslında bu durum kuruluşların davranış ve geleceğini farklı boyutlarda etkilemektedir. Mesela temel değerler, kurumun faaliyet göstereceğı alanları kısıtlayabilir. Diğeri ise temel değerler işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol göstermekte ve kuruluşun yapmak/olmak istediklerine ilişkin bilgiler vererek kurumu diğeri kurumlardan ayıran farklılaştıran özellikler yaratmaktadır. Bu özellikler kurumun önceliklerinin şekillenmesine misyon ve vizyon ifadelerine alt yapı oluşturmaktadır (Murat ve Bağdıgen, 2008;87). Bir nevi kurumun işini nasıl planladığını tarif eder, hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Clayton, 2002;46). Konunun bütününden de anlaşılacağı üzere kurum oluşurken aslında temel değerini de kendiliğinden beraberinde oluşturur. Bir takım nitelikler taşımaktadır; örneğin

temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir (DPT, 2006;30). Bu nitelikleri taşıyan temel değerler belirleyebilmek için aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir. Temel değerler için cevaplanması gereken sorular ise;

1) Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

2) Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?

3) Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir? (Murat ve Bağdigen, 2008;87)

Temel değerler kişiler, süreçler ve performans olmak üzere üç temel alanda belirlenebilir. Biri *kişilere ilişkin temel değerler*; çalışanlar ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerleri kapsamaktadır. İkincisi *süreçlere ilişkin temel değerler*; kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet yönetim sürecine ilişkin değerlerini ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak da *performansa ilişkin temel değerler* kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileri temsil etmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008;88).

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini de ifade ettiği gibi bu değerleri ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde, temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder hayata geçirilen değerler kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır. Bunlar; Kalite, Güncellik, Güvenilirlik, Tarafsızlık ve şeffaflık, Mesleki uzmanlık, Kişisel verilerde gizlilik, Veri sağlayıcıları ve kullanıcılarına saygı (Türkiye istatistik kurumu stratejik plan taslağı, 2007-2011). Katılımcılık ve aktif hemşerilik (karar alma ve uygulamada yurttaş katılımını ön planda tutar ve sorumluluk verir.) Saydamlık (tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamalarında kamunun bilgisine sunar.) Hesap verebilirlik (tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duyar.) Ulaşılabilirlik: yurttaşların hizmetlere ulaşılabilirliğini etkin olarak sağlar (DPT, 2006;30-31). Gibi örnekler sıralamak mümkündür.

2.1.4.2.8.5. Stratejik amaç ve Hedefler

Kurumun misyon ve vizyonun belirlenmesine takiben, gelecekle ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004;70). Amaçlar, belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüştürülmesini sağlayacak sonuçlardır. Kuruluşun gerekli politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Kuruluşun belli bir zamanda ulaşmayı hedeflediği sonuca da stratejik amaç denir. Bu amaç hem kuruluşu bir adım daha öne götürecektir hem de ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır (Aşgın, Görgün ve Altay,2006;7). Stratejik amaç ve hedefler kendi odak noktalarına yönelik olup genişletilebilir mahiyettedirler (Tarım reformu genel müd., 2009;7). Kurumun amacını belirlemesi gereken safhada dikkat etmesi gereken hususları sıralayacak olursak;

- Kurumun misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- İddialı ve gerçekçi olmalıdır ve misyonun oluşturulmasında katkıda bulunmalıdır.
- Kesin ölçülebilir özellikte olmalıdır. Kurumun yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır (Ülgen ve Mirze,2004;70).
- Ulaşılmak istenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmeli ama nasıl ulaşılabileceği anlatılmamalı faaliyet ve projelere bırakılmalıdır.
- Hedeflere çerçeve çizmeli, orta vadeli olmalıdır.

İyi amaç örneği

“Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti istihdamı ve uluslar arası rekabet gücünü arttıracak etkin gelir ve harcama politikalarının bütüncül bir yaklaşımla belirlenmesine katkı sağlamak ve uygulamak.”

Neden iyi

“Ulaşılmak istenen sonuç açıkça ifade edilmiş. Hedeflere çerçeve niteliğinde yapılmış. Misyona katkı sağlamış ve uyumlu olmuş.”

Karşılaştırma yapılacak amaç örneği

“X üniversitemizin tüm yerleşkelerinde çevre düzenlemesini beş yıl içerisinde 1500 fidan dikimi yaparak tamamlamak.” Amaç ve hedef karışmış belirtilen amaç içerisinde faaliyete yer verilmiş (1500 fidan dikimi), hedeflerin içinde yer alması gereken zaman dilimi (5 yıl) amaca konulmuştur (Karagöz ve Nalan, 2007;10-12).

Hedefler, Kuruluşun stratejik hedefini başarabilmesi için gerçekleştirmek durumunda olduğu daha somut, daha kısa vadeli ve ölçülebilir alt amaçlara hedef denir (Aşgın, Görgün ve Altay,2006;7). Amaçların yerine getirilmesi için neler yapılması gerektiğinin zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedefler amaçlar çerçevesinde yıllar itibariyle yakalamayı öngördükleri performans seviyelerini gösteren belirgin, ölçülebilir, çıktı-sonuç odaklı düzeylerdir. Kurumun hedefini oluşturması gereken safhada, dikkat etmesi gereken hususları sıralayacak olursak; Hedefler, Ölçülebilir olmalı, açık ve anlaşılır olmalı, iddialı ama gerçekçi olmalı, sonuca odaklı olmalı, zaman çerçevesi dilimi konuşulmuş olmalı (Karagöz ve Nalan, 2007;10-12).

2.1.4.2.8.6. Performans Göstergeleri

Stratejik planlama sürecinden olan Performans göstergelerine geçmeden önce, Performans göstergeleri, performans değerlendirmeleri, performans yönetimi ve performans denetlemeleri zincirleme birbirine bağlı unsurlardır ve bunlardan konunun alt yapısının oluşması açısından bahsetmek daha faydalı olacaktır (INTOSAI, 2001'den aktaran; Aktan, 2006;148). Bu kapsamda, durum analizi, temel değer, amaç-hedef kapsamında meydana getirilen stratejik planın uygulama sonrasında gerçekleşen sonuçların ölçülerek, önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün ortaya konulmasına performans ölçümü denir. Stratejik planın başarısının ve uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlar, performans göstergeleridir (Aşgın, Görgün ve Altay,2006;8).

Bu açıdan stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerinde yer verilmesi gereklidir. Kamu idarelerinin yürüttükleri çalışmaları her boyutunu (girdi, süreç, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını belirlemede bir araçtır. Performans göstergeleri kamu iş idarelerini her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır (Murat ve Bağdigen, 2008;94). Performans göstergelerinin belirlenmesinin başlıca amaçları politika yapıcılara ve vatandaşlara bilgi sağlamaktan tutun, kurumun ürettikleri mal ve hizmetlerinin gelişmelerinin izlenmesi, mahalli idarelerin belirli sonuçlara daha fazla katkı yapmasını sağlamak amacıyla ödül-ceza mekanizmalarının oluşturulması, kararların oluşturulmuş bir performans göstergeleri istemine göre alınması etkililiği arttıracaktır. Performans göstergelerinin belirlenmesinde mahalli idarelerin de söz hakkının olması katılımcılığı sağlamaktadır ve performans göstergeleri il özel idareleri ve diğer kamu kurumları arasında rekabeti ve birbirinden öğrenim sürecini destekleyecektir. Ayrıca bütçeleme ve mali kontrol amacı ile de kullanılmaktadır (Nangır, 2007;115-117). Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) Denetim standartlarına göre Performans Denetimi; yürürlükteki idari kurallar uygulamalar ve politikalara uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin tutumluluğunun denetlenmesini, Bilgi sistemlerinin ve Performans göstergelerinin incelenmesini ve belirlenen eksikliklerin giderilmesi amacıyla denetlenen kurum tarafından izlenen yöntemlerin ve düzenlemelerin izlenmesini de içerecek şekilde insan kaynaklarının mali kaynakların ve diğer kaynakların kullanım verimliliğinin denetlenmesini, denetlenen kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yaptığı faaliyetlerinin etkinliğinin denetlenmesini kapsamaktadır (INTOSAI, 2001'den aktaran; Aktan,2006;148). Performans denetimi ise, kısaca denetlenen kurumun, kaynak kullanımını etkinlik, verimlilik ve tutumluluk açısından denetlenmesi olarak tanımlanmak da mümkündür (INTOSAI, 2001'den aktaran; Aktan, 2006;148). Performans ölçümünden farkı, burada performans sonucunda kaynağın ne durumda olduğunun denetlenmesidir. Demirbaş ise, Sayıştayın Yürütme organını denetlenmesinden yola çıkarak performans denetimini şöyle ifade etmiştir; “Devlet hesaplarının tamlığı, doğruluğu ve yasalara uygunluğu konu alan düzenlilik denetimlerinin dışında performans denetimi faaliyetlerin verimlilik, etkinlik ve

tutululuk ilkleri açısından değerlendirilmesi, dolayısıyla ödenen fonlar karşılığında ne elde edildiği üzerinde durur.” Devlet ekonomisi, vergilerin ekonomiyi tahrip edebileceği kaygıları, kamu harcamalarının yararına ilişkin şüpheli yaklaşımlar ve kamu görevlilerinin kararlarında isabetli olabileceklerine güvenilmemesi devlet faaliyetlerinin sınırlı tutulmasına yol açmış, sınırlı olan faaliyetlerini yerine getirirken topladığı gelir ve yaptığı harcamaların da çok sıkı bir denetime tabi tutulması sonucunu getirmiştir (Demirbaş,2001;20-55).

Performans yönetimi amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içerir. Kurumu ileriye götürecek; amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden bir sistemler bütünüdür (www.tarimreformu.gov.tr, Alsamur, 2006;1-2). Performans yönetiminin kurum faaliyetleriyle ilişkisine değinen Alsamur; Performans yönetimi iş verimliliği ile doğrudan ilişkili olduğunu performansın doğru yönetim ile başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Fakat süreçlerle başarılı sonuçların elde edilebilmesi için yetkinlikler, iş bilgisi ve beceriler ilişkilendirilmeli, bireylerin ve takımın sürece katılımı sağlanmalıdır. İkincisi, performans yönetimi gelecek dönem hedefleri ve kriterlerin yer aldığı planlamayla ilgilidir. Bunun anlamı beklentilerin hedeflere dönüştürülmesi ve iş planlarında yer almasıdır. Üçüncüsü ise sonuçların ölçülmesi, öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslanması ve gelişmenin gözden geçirilmesi aşamalarıyla ilgilidir. Dördüncü unsur, organizasyonel ve bireysel öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar. İş ve öğrenmenin entegre edilmesinin anlamı, sürece katılan herkesin başarı ve gelişmelerden doğal dersler çıkarmalarıdır. Yöneticiler, takımları ve üyeleri arasında sürekli diyaloga dayalı bir iş ortamının kurulması, beklentilerin tanımlanması, bilgi, misyon, değerler ve hedeflerin paylaşılması ile bunu gerçekleştirirler. Performans yönetimi organizasyon paydaşlarının (sermayedarlar, yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum) talep ve beklentilerinin karşılanması ile ilişkilidir. İdeal olanı, çalışanlar ve girişimcinin birbirine iş ortağı gibi davranmaları, birbirlerini dinlemeleri görüş ve önerilerine saygılı olmalarıdır (Winstanley ve Smith 1996’dan aktaran:Alsamur,2006;1-2).

Performans göstergeleri: girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak beş başlık altında sınıflandırılmaktadır. Girdi; bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklarıdır. Girdi göstergeleri, ölçülecek unsura esas olan başlangıç durumunu yansıtmaktadır. Örneğin bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı, okuma-yazma seferberliğinin gerektirdiği öğretmen sayısı girdi göstergeleri örnekleridir. Çıktı: üretilen ürün ve hizmetlerin miktarını göstermektedir. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlere ilişkin sayısal bilgiler vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılamama, üretilen mal ve hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliğin konusunda tek başına açıklayıcı değildir. Çıktı göstergelerine tedavi edilen hasta sayısı, inşa edilen kara yolu uzunluğu, mezun olan öğrenci sayısı örnek gösterilebilir. Verimlilik; birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Verimlilik göstergeleri girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Taburcu olan hasta başına tedavi süresi (zaman/çıktı), birim kara yolu başına bakım onarım maliyet (maliyet/çıktı) bu göstergelere örnektir. Sonuç; performans göstergeleri elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde kurumun nasıl ve ne ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir. Kalite; mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir. Güvenirlilik, doğruluk davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçülerle ifade edilmektedir. Kalite performans göstergeleri örnekleri taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı, hatasız olanların yüzdesiz şeklide sıralanabilir (Murat ve Bağdigen, 2008;94). Kuruluşların amaç ve hedeflerinin ne kadarına ulaştıklarını anlamak için “ölçüm” gerekmektedir. Bu da performans kriterleri aracılığıyla olmaktadır. Bu nedenle, stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir (Çetin, 2007;34-35). Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir (DPT, 2006; 34). Stratejik planlama ulaşılmaması gereken hedeflere ileriye dönük bakarken, performans ölçümü neyin başarıldığına geriye dönük olarak bakar. Dolayısıyla performans ölçümü stratejik planlama konusunda önemli bir yere sahiptir,

bu sayede başarıyı başarısızlıktan ayırt edebiliriz. Başarıyı belirlemekle ödüllendirme, gözlemlemekle de öğrenme gibi özelliklere sahip olur, başarısızlıkta düzeltme, sonuç belirleme de destek sağlamaya yönelebiliriz (www.tarimreformu.gov.tr). Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır (Barutçugil, 2004;428).

2.1.4.2.8.7. Strateji Oluşturma

“Stratejik planlama yapılmalı ancak şu anki gibi değil, stratejik bir şekilde yapılmalıdır.” Kurum içinde ekonomik olarak ilerleme sağlanabilmesi için kararlı olunması önemli hususlardan birisidir. Ancak ekonomi konusunda stratejik planların tek başına ülkedeki sorunların çözümü olarak gösterilmesi çok doğru olmamaktadır. Ekonomik başarı çok önemli olmakla birlikte ekonomik başarıyı etkileyecek sosyal ve kültürel stratejik planların da önemli olduğu unutulmamalıdır. Stratejik planlama teşkilatı vizyon, misyon ve hedefler belirleyip yeni ufuklar açarak daha büyük çaplı stratejilerle uğraşmalı, diğer kamu kurum ve kuruluşları da bu vizyon ve misyon çerçevesinde biraz daha dar anlamda stratejiyle uğraşmalıdır. Stratejik planlama teşkilatı makro stratejiyle uğraşıp mikro stratejiyi görmezden gelmemelidir (Şahin, 2007;1). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Madde-9 gereğince, stratejik planlar hazırlanır. Hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planın kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir (www.sp.gov.tr). Şunu da belirtmek gerekir ki Devlet planlama teşkilatının dokuzuncu kalkınma planında ifade edildiği gibi kamu yönetiminde ve kamu mali yönetiminde başlatılan kapsamlı reformlar, kamu idarelerinin güvenini güçlendirilmesi, mali etkinliğin sağlanması ve kuruluşların etkili kamu hizmeti sunmalarına odaklanmıştır. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına yardımcı olacak kılavuzlar hazırlanmıştır. Seçilmiş kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları 2004 yılında başlatılmış olup sekiz kamu kuruluşunda yürütülen stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme pilot çalışmaları altı kuruluşta tamamlanmıştır (DPT,2007; 55-58, www.sp.gov.tr/documents).

Dış ve iç çevre analizleri yapıldıktan sonra, durum belirleme matrisleri, dış çevre unsurlarının yaratabileceği fırsat ve tehditler ile kuruluş içi kaynak ve yeteneklerdeki üstünlük ve zayıflıklar belirlenir. Artık işletme çevresel fırsat ve tehditlere karşı kendi varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiş olmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004;198). Ön bilgi olarak işletmelerin strateji oluşturmalarındaki izledikleri yola bakacak olursak; Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uyan stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin de en önemli evresidir. İşletmelerde stratejiler iki ana kategoride sınıflandırılmıştır biri temel stratejiler ve alt stratejileri diğeri yönetim düzeylerine göre yapılan strateji. İşletmelerde, temel stratejiler büyüme-küçülme-durum sürdürme-karma stratejiler gibi alt stratejiler ise ilişkili, bağımlı-bağımsız, yatay-dikey, aktif-pasif gibi alt stratejiler bulunmaktadır. Yönetim düzeylerine göre stratejiler ise üst, orta ve alt yönetim düzeylerinde, ilgi sahaları ve odaklaşma konuları farklı olarak düzenlenir (Mirze ve Ülgen, 2004;70).

Kırım, strateji teorisini bölük pörçük bir yapı taşıdığını ancak belli düşünce modellerinin işletme veya ülke stratejilerimizi oluşturma yönünde ışık tutabileceğini savunarak şu konulara değinmiştir; stratejik düşünceyi en fazla etkileyen kişinin Michael Porter olduğunu söylemiştir (Kırım,2009;85-95). Yapılan bir araştırmaya göre; Batı Avustralya hükümetinin stratejik planlama ve karar alma yönündeki bütünleştirici yaklaşımı şöyle ifade edilmiştir: Hükümet kamu kurumları aracılığıyla, toplum ve sanayiciler ile ortaklık içinde “sürdürülebilir bir Batı Avustralya” vizyonuna ulaşmak için uygun koşullar yaratmaya çalışacaktır. Planlamamız ve karar almamız, ülkenin bütününde çevrenin korunması, toplumsal ilerleme ve ekonomik refahın, bütünleştirilmesi yoluyla Hükümetin bugününün ve gelecek, nesillerin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayacaktır. Bu durum kamu kurumlarının iş birliği içinde ve uyumlu bir şekilde işlemelerini ve Batı Avustralya toplumu ile birlik olmalarını gerektirmektedir (Başbakan ve bakanlar kurulu, 2003, www.sgb.gov.tr)

Porter analizi, öncelikle firmaların karlılığını etkileyen, beş farklı güç ele alınıyor ve bu güçler karşısında firmaların kendilerini nasıl konumlandırmaları gerektiğini gösteren öneriler getiriliyordu. Bu düşünce 1990’lı yıllarda artık çok yararlı görülmemeye başlandı. Hamel’in getirdiği yeni bakışı ele alalım. Hamel’a göre

stratejinin başlangıç noktası firmaların temel yeteneklerinin anlaşılması olmalıdır. Temel yetenek rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır. Hamel ve Prahalad, işe işte bu temele yeteneklerin belirlenmesiyle başlanması gerektiğini söylemektedirler. Strateji oluşturmada ikinci aşama “sektör öngörüsü geliştirmek” yani içinde bulunduğunuz ya da yeni gireceğiniz sektörün geleceğe ilişkin değişim yönünün ne olacağı yönünde bir öngörü geliştirmek. Kırım’a göre strateji oluşturma modelinde Adian Slywotzky’nin “business desingn” modeli çok daha kullanışlı gelmektedir. Business dizayn modeli; “temel yeteneklerle başlayan bir değer zinciri, müşteri merkezli değildir” görüşündedirler. Bu da Aktifler-temel yetenekler-> girdiler-> sunulacak ürün/servis-> kanallar-> müşteri. Slywotzky’e göre zincirin tersine çevrilmesi gerekir; müşteri öncelikleri-> kanallar->sunum->girdiler->aktifler/temel yetenekler. Yani burada ifade edilen; müşterilerimin ihtiyaçları nelerdir, hangi kanallar vasıtasıyla karşılayabilirim, en uygun ürün ve hizmetler nelerdir, bu ürün ve hizmetleri üretmek için gerekecek girdiler nelerdir, bu girdileri işlemek için gerekecek aktifler ve temel yetenekler nelerdir (Kırım,2009;85-95). Kamu kurumlarının da vatandaş odaklı hareket etmesi söz konusu olduğu için bu zincirin kamu kurumuna uyarlanması da çok daha kolay olacaktır. Öte yandan Hasanoğlu da organizasyon kültürü yaklaşımından bahsederek kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Çünkü organizasyon kültürü, kurumun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Hasanoğlu,2000;57).

Stratejik plan çalışmalarında, stratejilerin oluşturulması ve sürecin yönetilmesi iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunlardan biri genel olarak kurumun üst yönetimince belirlenen yönelim ve tercihlerin alt birimleri yönlendirilmesi şeklinde yukarıdan aşağıya bir yaklaşım; diğeri ise kurumun alt birimlerinden yukarıya doğru bilgi akışını öngören yaklaşımdır. Aslında tamamen bir yaklaşımın benimsenerek diğerin hiç uygulanmaması; stratejik yönetim kavramının doğası ile pek de uyuşmamaktadır. Bu sınıflama daha ziyade süreçte, hangi yöntemin ağırlıklı olarak tercih edildiğini belirtir.

Stratejik planlama yaklaşımın en önemli aşamalarından birisini oluşturan strateji oluşturma aşaması, Kritik Sorular Sorma, Swot ve İş Port-Föy Analizleri gibi farklı

strateji oluşturma yöntemleri vardır (kmen ve Dönmez 2005'den aktaran; etin,2007; 35-36).

Stratejilerin oluşturulması aşamasında cevaplanması gereken sorular;

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir.
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz.
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir.
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir (DPT, 2006; 40).

Stratejik planlar hazırlanırken uyulacak temel prensipler;

- Plan hazırlanırken kısa paydaş olarak nitelendirilecek; kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanmalı ve katkıları alınmalıdır.
- Plan tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülmelidir. Bu bağlamda mali hizmetler biriminin görevi koordinatrlktr.
- Stratejik planın doğrudan kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur.
- Stratejik planlama konusunda danışmanlık hizmeti alınması mümkündür. Danışmanlık ihtiyacı var ise bu ancak yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlı olacaktır.
- İlgili tüm kamu idareleri birbirleriyle uyum işbirliği ve eşgüdüm içinde hesap verme sorumluluğunun gerekliliğini dikkate alarak çalışmalıdır.

Yukarıdaki ilkeler incelendiğinde stratejik planın kamu idaresi tarafında sahiplenilmesi suretiyle hazırlanmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan son ilke ile kamu idareleri aralarında uyum işbirliği ve eşgüdüm ilkesi getirilmiş olsa da bunun araçları ortaya konulmadığı gibi bu görev başbakanlık tarafından gerçekleştirilen

bir görev olup daha ziyade temenni nitelikli bir ilke görünümündedir (Karaarslan, 2009; 4, www.sp.gov.tr).

Strateji açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgili bir analitik düşünme yöntemidir. Doğrudan amaçlarla ilgili olup, organizasyonun çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerini düzenler. Bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve eyleme geçiren bir güçtür. Karmaşık ve dinamik bir çevrede organizasyonun faaliyet alanını belirlediği gibi var olan kaynaklardan nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler. Yapılan açıklamalar ve edinilen bilgiler doğrultusunda Genel itibariyle biçimsel, akılcı ve kapsamlı bir stratejik planlama tipik olarak organizasyonel felsefenin geliştirilmesi misyon cümlesinin yazılması çevresel inceleme fırsat tehditlerin değerlendirilmesi, zayıf güçlü yönler, SWOT analizi, hedeflerin belirlenmesi, seçilen stratejilerin uygulanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesini (Barutçugil, 2004;55) kapsamaktadır.

2.1.4.3. Strateji Uygulama İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

2.1.4.4. Strateji Değerlendirme Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır (Aktan,2006, www.ikademi.com). Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimde önce “stratejistlerin” belirlenmesi gerekmektedir. Stratejistlerin bir kısmı stratejik planlamanın hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Tüm bu açıklamalar ışığında Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Hatiboğlu, 1986’dan aktaran: Güçlü,2003;78-79).

1. Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır.

4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir

5. Stratejilerin uygulanması: seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir

6. Kontrol ve değerlendirme: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi

Strateji ve aksiyon planları organizasyon amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır. Süreç, yeni stratejiler oluşturma ve seçme ile başlar. Ancak stratejilerin seçilmesi ve planlama yapılabilmesi için, daha önce stratejik analiz yapılmalıdır. Stratejik analiz, işletmenin bugünkü ve gelecekteki dış çevresi ile işletmenin mevcut yapısının incelenmesidir. Analizler sonucunda işletmenin gelecek tasviri tanımlanır. Stratejilerin uygulama sürecinde örgüt, bütünüyle vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilir. Sürecin son aşamasında ise genel yaklaşımlarda olduğu gibi uygulama sonuçları gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme yeniden geri beslenir (Çakır,2008;18-20).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

3.1. STRATEJİK PLANLAMANIN HUKUKİ TEMELLERİ

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır. Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar. Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir ve bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır (<http://www.sp.gov.tr>). Aynı şekilde 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesine dayanılarak “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Faaliyet raporları mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olarak hazırlanması zorunludur. Yönetmelik gereği; Mahalli idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarından; il özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından il genel meclisine, belediyelerin faaliyet raporları Nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından belediye meclisine, mahalli idare birliklerinin faaliyet raporları Nisan ayı sonuna kadar üst yöneticileri tarafından kamuoyuna açıklanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içinde Sayıştaya ve İçişleri Bakanlığına gönderilir (<http://www.sp.gov.tr>). Çalışmalar devam etmektedir. Uygulama, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirlenen 2010 yılına kadar sürecek olan geçiş programı dahilinde yaygınlaştırılmaktadır (www.bumko.gov.tr).

3.1.1. Kanunlar

3.1.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Bu Kanunun, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolün düzenlemesi amacını taşımaktadır. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve kamu idarelerini kapsamaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanunu kapsamında stratejik planlamaya ait hükümlerin yer aldığı maddeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Madde 3'ün birinci fıkrasının (n) bendinde stratejik planlama tanım olarak yer almaktadır. Buna göre; Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını emel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder.

Madde 7'de ise Stratejik planlamanın temelini oluşturan mali saydamlıktan bahsedilmektedir. Bu maddeye ilişkin birinci fıkrasının (b) bendinde “Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, zorunludur.” İfadesi kullanılmıştır.

Madde 9 Gereği kamu idareleri; “kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle” stratejik plan hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir. Bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

Madde 10 Bakanların ve üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu ifade edilmektedir. Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir. Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakan ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar. İdarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her malî yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirirler.

Madde 11 Bu madde üst yöneticilerin kim olduklarına ve hiyerarşik yapılarına dair ifadeler bulunmaktadır. Buna göre, Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık

programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.

Madde 13 Bütçe ilkelerinin yer aldığı bu maddede; Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

a) Bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında, makroekonomik istikrarla birlikte sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak esastır.

b) Kamu idarelerine bütçeyle verilen harcama yetkisi, kanunlarla düzenlenen görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla kullanılır.

c) Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

Aynı zamanda Tüm gelir ve giderlerin denklinin sağlanması esas olmak suretiyle gayri safi olarak bütçelerde gösterilmesi gerektiği, ait olduğu yıl başlamadan önce Türkiye Büyük Millet Meclisi veya yetkili organlarca kabul edilmedikçe veya onaylanmadıkça uygulanmayacağı belirtilmiştir.

Madde 16 Merkezî yönetim bütçesinin hazırlanma sürecinin ifade edildiği bu maddede; Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle, Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri (hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde) başlayacağı ifade edilmiştir.

Madde 17 Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanmasının ifade edildiği bu maddede, gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında; Orta vadeli program ve malî planda belirlenen temel büyüklükler ile ilke ve esaslar, Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları, Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı, İdarenin performans hedefleri dikkate alındı ifade edilmektedir. Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlaması gerektiği belirtilmiştir. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığınca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır. Gider ve gelir teklifleri, ekonomik ve malî analiz yapılmasına imkân verecek, hesap verilebilirliği ve saydamlığı sağlayacak şekilde, Maliye Bakanlığınca uluslararası standartlara uyumlu olarak belirlenen sınıflandırma sistemine göre hazırlanır. Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlanıp ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderilir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir. Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bütçelerini üç yıllık bütçeleme anlayışı, stratejik planları ve performans hedefleri ile kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine göre hazırlarlar.

Madde 41 Faaliyet raporlarına ilişkin düzenlemeyi ele alan bu maddenin beşinci fıkrasında idare faaliyet raporunun ilgili idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan mali bilgilere; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans birliklerini içerecek şekilde düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Madde 60 Bu maddede mali hizmetler biriminin görevleri sıralanmıştır. Buna göre, maddenin birinci fıkrasının (a), (b) ve (c) bentlerinde “İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide

edilmesi çalışmalarını yürütmek. İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.” ifadeleri yer almaktadır. Malî hizmetler biriminin yapısı teşkilât kanunlarında gösterilir. Malî hizmetler birimlerinin çalışma usûl ve esasları; idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınmak ve stratejik planlama, bütçe ve performans programı, muhasebe-kesin hesap ve raporlama ile iç kontrol fonksiyonlarının ayrı alt birimler tarafından yürütülebilmesini sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Madde 64' de iç denetçinin görevleri ele alınmıştır. Bunlar arasında; Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak. İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek yer almaktadır (www.sp.gov.tr).

3.1.1.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

Bu kanun, Büyükşehir Belediyesi yönetiminin hukukî statüsünü düzenlemek, hizmetlerin plânlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamak amacını taşımaktadır. Büyükşehir Belediyesiyle büyükşehir sınırları içindeki belediyeleri kapsamaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun içerisinde stratejik planlamaya ilişkin hükümler 7, 18 ve 21. maddelerde yer almaktadır.

Madde 7 Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumluluklarının yer aldığı bu maddede İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak görevi verilmiştir.

Madde 18' de Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri sıralanarak bu yetkiler arasında Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve

uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak yer almıştır. Aynı zamanda “büyükşehir belediyesine verilen görev ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli önlemleri almak. Büyükşehir belediyesinin ve bağlı kuruluşları ile işletmelerinin etkin ve verimli yönetilmesini sağlamak, büyükşehir belediyesi ve bağlı kuruluşları ile işletmelerinin bütçe tasarımlarını, bütçe üzerindeki değişiklik önerilerini ve bütçe kesin hesap cetvellerini hazırlamak” gibi görevler sıralanmıştır.

Madde 21 Büyükşehir Belediyesinin teşkilat yapısından bahsedilen bu maddede, norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluştuğu. Büyükşehir belediyesinde başkan yardımcısı bulunmaz. Hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, genel sekretere yardımcı olmak üzere, genel sekreter yardımcılarını bulunmaktadır. Büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcılarını tarafından yürütülebileceği ifade edilmiştir.

3.1.1.3. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

Bu kanun, il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır. İl halkının mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organını seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade eder. İl genel meclisini, il encümenini ve vali il özel idaresinin organlarını oluşturmaktadır. 5302 sayılı İl Özel İdaresi kanunu kapsamında stratejik planlamaya ait hükümlerin yer aldığı maddeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Madde 10 İl genel meclisinin görev ve yetkileri sıralandığı bu maddede Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşüp karara bağlaması gerektiği belirtilmektedir. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel

sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak da İl genel Meclisinin görevleri arasında sıralanmıştır.

Madde 26 İl encümeninin görev ve yetkilerinin düzenlendiği bu kanunda, il encümenine “Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirme” görevi verilmiştir.

Madde 30’ da Valinin görev ve yetkileri ifade edilmiştir. Buna göre Vali; İl özel idaresini stratejik plâna uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlidir.

Madde 31 Stratejik plân ve performans plânının ifade edildiği 31. maddede Valinin görevi şu şekilde ifade edilmiştir; mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanarak il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği ifade edilmiştir. Stratejik plân ve performans plânının bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceğinden dolayı il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Madde 35 İl özel idaresi teşkilâtını düzenlemektedir. Genel sekreterlik, malî işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları, hukuk işleri birimlerinden oluşur. İlin nüfusu, fiziki ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak norm kadro sistemine ve ihtiyaca göre oluşturulacak diğer birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi il genel meclisinin kararıyla olur. Genel sekreter, il özel idaresi hizmetlerini vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar.

Madde 39' da Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci 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 Vali hazırlar. Faaliyet raporu mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

Madde 41 Denetimle ilgili hükümler bulunan madde 41 gereğince; Denetimin yapılması ve faaliyet raporunun hazırlanması hususunda bu Kanunda hüküm bulunmayan durumlarda 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile diğer kanunların ilgili hükümleri uygulanır.

Madde 44 İl özel idaresi bütçesini düzenleyen bu madde; 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. Vali ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur (www.sp.gov.tr).

3.1.1.4. 5395 Sayılı Belediye Kanunu

Belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usûl ve esaslarını düzenlemek amacını taşımaktadır. Bu kanun belediyeleri kapsar ve belediye de belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini ifade eder. 5395 sayılı Belediye kanunu kapsamında stratejik planlamaya ait hükümlerin yer aldığı maddeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

Madde 18'de Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek görevini Belediye Meclisine tayin etmiştir. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak da bu görevler arasında yer almaktadır.

Madde 34 Bu maddede Belediye encümeninin görev ve yetkileri sıralanmıştır. Buna göre, Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek ve Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak görevleri arasındadır.

Madde 38 Belediye Başkanının görev ve yetkilerini düzenleyen bu madde

“Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek” gibi yetki ve görevler sıralanmıştır.

Madde 41 Stratejik plân ve performans programından bahsedilen bu maddede Belediye başkanının, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunması gerektiği bunun yanında Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu olmadığı belirtilmiştir. Stratejik plânın, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girebileceği ifade edilmiştir. Aynı zamanda madde gereği; Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Madde 56 Faaliyet raporu başlığını taşımaktadır. Buna göre, Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Madde 61 Belediye bütçesi adı altında düzenlenmiştir. Belediyenin stratejik plânına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterdiği, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verecek şekilde olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir (www.tbmm.gov.tr).

3.1.2. Kılavuzlar

3.1.2.1. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Devlet planlama teşkilatı tarafından kamu kuruluşlarının stratejik planlama sürecine yol gösterebilmek yardımcı olabilmek için oluşturulmuştur. Mayıs 2003 tarihinde yayınlanmıştır. “Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülerek önemi belirtilmektedir.

Bu kılavuz kapsamında yer alan ana başlıklar aşağıda özetlenmektedir:

- Kılavuzun birinci bölümünde stratejik planlama kavramı tanıtılmaktadır.
- İkinci bölümde “neredeyiz?” sorusuna cevap verecek şekilde kuruluş içi ve dışı faktörlerin inceleneceği durum analizinin genel çerçevesi verilmektedir.
- Üçüncü bölümde “nereye gitmek istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar anlatılmaktadır.
- Dördüncü bölümde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu kapsamında uygulama stratejisi geliştirme konusu işlenmektedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi ele alınmaktadır.
- Son bölümde ise “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır (DPT,2003;1-3).

3.1.2.2. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu, kamu kuruluşlarının stratejik planlama sürecine yol gösterebilmek yardımcı olabilmek için oluşturulmuştur. İlk kılavuz 2003 yılında çıkarılmıştır. Bunu takip eden yıllarda ihtiyaçların yenilenmesi nedeniyle kılavuz güncellenerek tekrardan 2006 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama adı altında tekrar oluşturulmuştur. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuz kapsamında yer alan ana başlıklar güncellenen bu kılavuzda da tekrarlanmıştır (DPT,2006;5-7).

3.1.3. Yönetmelik

3.1.3.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Bu Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır.

Yönetmeliğin genel ilkeleri kapsamında, Stratejik planlama sürecinde; Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanmalı ve katkıları alınmalıdır. “Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür. Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır” İfadelerine yer verilmiştir. Bu kapsamda İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışmalıdırlar.

Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi konusunda; Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsadığı Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra

stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebileceği bilgileri yer almaktadır. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir. Ayrıca; Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin, Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin, Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin, stratejik planları yenilenebileceği belirtilmiştir.

Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir. Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulması gerekmektedir. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.

Hazırlık döneminde Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulmasıyla Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur. Bu programda; planlama sürecinin aşamaları, gerçekleştirilecek faaliyetler, aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi, sorumlu birim ve kişilere yer verilir. Hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde buldukları yeri, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları İdare dikkate almalıdır. Aynı zamanda idareler stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

Kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, bu Yönetmeliğe, Kılavuza ve Müsteşarlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlar.

Özellikle hazırlık dönemini ilgilendiren bir husus daha vardır ki o da; Plan ve programlarla ilişkisidir. Buna göre kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve

programlara uygun olarak hazırlanmalı stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate almalıdır. Böylece yıllar itibariyle amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunulur. Kamu idarelerinin, stratejik planlarının değerlendirilmesi hususunda hazırlanan stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Müsteşarlığa gönderilir. Müsteşarlık her türlü kanun, yönetmelik, ulusal bölgesel stratejik planlara uygunluk, kılavuzda ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk bakımından inceleyerek gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye üç ay içinde gönderilir. Kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirilir.

Bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında Bakanın, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayı alınarak (performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere) Maliye Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir. Stratejik planların birer nüshası, Türkiye Büyük Millet Meclisine ve Sayıştaya da gönderilir. Mahallî idareler ilgili meclis tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını İçişleri Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderir. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanır. Söz konusu yönetmelikte Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturduğunu ve kamu idarelerinin performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlanması gerektiği belirtilmektedir. Bütçeleri de bu performans programına uygun olarak hazırlayıp Maliye Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir.

Yönetmelik stratejik planlarda yer alan Performans göstergelerinin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasların Müsteşarlık ile Maliye Bakanlığı tarafından birlikte belirleneceği hükmünü getirmektedir.

3.1.3.2. Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

Bu Yönetmelik; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması, ilgili

idarelere verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usul ve esasları belirlemek amacıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. Yönetmelikte faaliyet raporu birim faaliyet raporu, idare faaliyet raporu, mahalli idareler faaliyet raporu, genel faaliyet raporu olarak dörde ayrılmıştır.

Birim faaliyet raporu

Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerin bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır. Sözü geçen birim faaliyet raporları harcama yetkilileri tarafından izleyen mali yılın en geç Mart ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur. Mahalli idareler harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporları ise izleyen mali yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur. Üst yönetici, harcama birimlerinin faaliyetlerini ve performansını izleyebilmek amacıyla, harcama yetkililerinden üç veya altı aylık birim faaliyet raporları isteyebilir. Birim faaliyet raporu hazırlayan harcama yetkilileri, raporun içeriğinden ve raporda yer alan bilgilerin doğruluğundan üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare faaliyet raporu

Birim faaliyet raporları esas alınarak, idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde üst yönetici tarafından hazırlanır.

Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler ile sosyal güvenlik kurumlarının ilgili mali yıla ilişkin idare faaliyet raporları üst yöneticileri tarafından izleyen mali yılın en geç Nisan ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır. Bu raporların birer örneği aynı süre içerisinde Sayıştaya ve Bakanlığa gönderilir. Mahalli idarelerce hazırlanan idare faaliyet raporlarından; il özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından il genel meclisine, belediyelerin faaliyet raporları Nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından belediye meclisine, mahalli idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayında birlik başkanı tarafından birlik meclisine sunulur.

İl özel idarelerinin faaliyet raporları Mart ayı sonuna kadar; belediyelerin faaliyet raporları ile mahalli idare birliklerinin faaliyet raporları ise Nisan ayı sonuna kadar üst yöneticileri tarafından kamuoyuna açıklanır. Bu raporların birer örneği aynı süreler içinde Sayıştaya ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. Diğer mahalli idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması ve sunulmasında belediyeler için belirlenen sürelerle uyulur. Sayıştay, Bakanlık veya İçişleri Bakanlığınca istenilmesi halinde faaliyet raporları ayrıca elektronik ortamda da gönderilir. Üst yöneticiler, idare faaliyet raporlarının içeriğinden ve raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğundan ilgili Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

Mahalli idareler genel faaliyet raporu

Mahalli idareler genel faaliyet raporu, mahalli idarelerin idare faaliyet raporları esas alınarak İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanır. İçişleri Bakanlığı tarafından izleyen mali yılın Haziran ayının on beşine kadar kamuoyuna açıklanır. Bu raporun birer örneği aynı süre içerisinde Sayıştaya ve Bakanlığa gönderilir.

Mahalli idarelerin genel durumunu ortaya koymak üzere hazırlanacak mahalli idareler genel faaliyet raporunda;

- Mahalli idare bütçeleri gelir ve gider hedefleri ile gerçekleştirmelerine ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idareler, mahalli idarelere bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarının iç ve dış borçlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idarelerin insan kaynakları ile fiziki kaynaklarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idare bütçelerinden yapılan yardımlar ile sosyal hizmet harcamalarına ilişkin bilgi ve değerlendirmeler,
- Mahalli idarelerin stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,
- Mahalli idarelere ilişkin iç denetim sonuçları hakkında bilgi ve değerlendirmeler,

- Mahalli idarelere ilişkin olarak İçişleri Bakanlığınca yürütülen denetim ve gözetim faaliyetleri hakkında özet bilgiler,
- Mahalli idarelerin yıl içinde yapmış olduğu yatırımlar ile gelecek yıllara yaygın yüklenmelerine ilişkin bilgiler, Bakanlık ve İçişleri Bakanlığınca gerekli görülen diğer bilgiler, yer alır.

Genel faaliyet raporu

Merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının bir mali yıldaki faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde Bakanlık tarafından hazırlanır. Bu rapor izleyen mali yılın Haziran ayı sonuna kadar Bakanlık tarafından kamuoyuna açıklanır ve aynı süre içinde Sayıştaya gönderilir.

Genel faaliyet raporunda;

- Merkezi yönetim bütçesi gelir ve gider hedefleri ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenleri,
- Kamu borç yönetimi raporu kapsamında borç stokundaki gelişmeler ve borçlanmaya ilişkin diğer bilgiler,
- Yılsonundaki varlık ve yükümlülüklerin durumunu gösterir cetvel ile bunlara ilişkin bilgiler,
- Ödenek aktarmaları ve diğer ödenek işlemlerini gösteren cetvel,
- Bütçenin uygulamasına ilişkin olarak Bakanlık tarafından yapılan faaliyetler,
- İdarelerin stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamaları hakkında genel değerlendirmeler,
- Mahalli idarelerin malî yapılarına ilişkin genel değerlendirmeler,
- Bütçeden yardım alan dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teşekküllerin faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeler,
- Bakanlıkça gerekli görülen diğer bilgiler, yer alır.

Mahalli idarelerin faaliyet raporları hariç olmak üzere idare faaliyet raporları, mahalli idareler genel faaliyet raporu ve genel faaliyet raporu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Sayıştay tarafından genel uygunluk bildirimini ile birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulur. Sunulan bu raporlar ile genel uygunluk bildirimini komisyonlarda öncelikle görüşülür. Sayıştay tarafından sunulan raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin olarak kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumlulukları görüşülür. Merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının idare faaliyet raporları, genel faaliyet raporu, dış denetim genel değerlendirme raporu ve kesin hesap kanun tasarısı ile merkezi yönetim bütçe kanunu tasarısı birlikte görüşülür.

Birim ve İdare Faaliyet Raporlarında Yer Alması Gereken Hususlar kapsamında; Birim ve idare faaliyet raporları, idarenin misyon ve vizyonuna, teşkilat yapısına ve mevzuatına ilişkin bilgilere, sunulan hizmetlere, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile ilgili bilgilere, iç ve dış denetim raporlarında yer alan tespit ve değerlendirmelere, stratejik amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine ve izlenen temel ilke ve politikalarına, mali bilgiler ile performans bilgilerine (Mali bilgiler ile kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel mali tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara Performans bilgileri ile de idarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine, performans programında yer alan performans hedef ve göstergelerinin gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere), orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yanlarına yer verilir.

Faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak, idarenin gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşılabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere bu bölümde yer

verilir. Genel faaliyet raporu, mahalli idareler genel faaliyet raporu ve idare faaliyet raporları Yönetmeliğin ilgili maddelerinde belirlenmiş olan sürelerle uyularak basın açıklaması yapılmak suretiyle kamuoyuna duyurulur ve ilgili idarenin internet sayfasında yayımlanır. İnternet sayfası bulunmayan idareler, faaliyet raporlarına kamuoyunun erişimini sağlamak üzere gerekli tedbirleri alırlar.

Faaliyet raporlarında milli güvenlik, savunma ve istihbarat hizmetlerine ilişkin gizlilik gerektiren bilgiler ile devlet sırrı ve ticari sır niteliğindeki bilgilere ve ülkenin ekonomik çıkarları açısından gizli kalması gereken bilgilere yer verilmez.

3.1.3.3. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Bu yönetmelik strateji geliştirme birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerini kapsar. 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60 ıncı maddesi ile 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. Strateji geliştirme birimleri: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlüklerini ifade ettiği belirtilmiştir.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Fonksiyonları, Görevleri ve Yapılanması

Strateji geliştirme birimleri görevlerini; Stratejik yönetim ve planlama (Misyona belirleme, Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma, Veri-analiz ve araştırma-geliştirme), Performans ve kalite ölçütleri geliştirme, Yönetim bilgi sistemi, Malî hizmetler, Bütçe ve performans programı, Muhasebe, kesin hesap ve raporlama, İç kontrol fonksiyonları kapsamında yürütmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu fonksiyonlar birleştirilerek bir veya daha fazla alt birim tarafından yürütülebileceği gibi, bir fonksiyon birden fazla sayıda alt birim tarafından da yürütülebilir.

Strateji geliştirme birimlerinin görevleri

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.
- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.
- İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.
- İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.
- İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.
- İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.
- İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.
- Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.
- Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak.
- Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak.
- İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını

izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak.

- İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak.
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak; üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak. Gibi görevleri sıralamak mümkündür.

Stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevleri;

- İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak ve stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek.
- Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek.
- İdare faaliyet raporunu hazırlamak ve idarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek.
- İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek. Yeni hizmet fırsatlarını belirlemek, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler almak.
- Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmek ve İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek ve bu faaliyetler ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmek.

Performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevleri ise:

- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek.
- İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.
- İdarenin ve/veya birimlerin belirlenen performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirerek üst yöneticiye sunmak.

Yönetim bilgi sistemi fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevleri ise:

- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri varsa ilgili birimlerle işbirliği içinde yerine getirmek.
- Yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi çalışmalarını yürütmek ve İstatistikî kayıt ve kalite kontrol işlemlerini yapmak.

Malî hizmetler fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevleri ise:

a) Bütçe ve performans programı;

- Performans programı hazırlıklarının koordinasyonunu sağlamak,
- Bütçeyi hazırlamak ve Ayrıntılı harcama veya finansman programını hazırlamak,
- Bütçe işlemlerini gerçekleştirmek ve kayıtlarını tutmak,
- Ödenek gönderme belgesi düzenlemek ve Gelirlerin tahakkuku ile gelir ve alacakların takip işlemlerini yürütmek,
- Yatırım programı hazırlıklarının koordinasyonunu sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak,
- Bütçe uygulama sonuçlarını raporlamak; sorunları önleyici ve etkililiği artırıcı tedbirler üretmek,
- İdare faaliyetlerinin stratejik plan, performans programı ve bütçeye uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

b) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama;

- Genel bütçe kapsamı dışındaki idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek,
- Bütçe kesin hesabını hazırlamak ve Mal yönetim dönemine ilişkin icmal cetvellerini hazırlamak, Malî istatistikleri hazırlamak.

c) İç kontrol;

- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak,
- İdarenin görev alanına ilişkin konularda standartlar hazırlamak,
- Ön malî kontrol görevini yürütmek ve amaçlar ile sonuçlar arasındaki farklılığı giderici ve etkililiği artırıcı tedbirler önermek.

Stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu; Stratejik planın hazırlanması, güncellenmesi ve yenilenmesi çalışmalarında koordinasyon görevi strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülür. Strateji geliştirme birimleri tarafından yapılacak stratejik plan hazırlık çalışmalarına idarenin diğer birimlerinin temsilcilerinin katılımı sağlanır.

Performans programı hazırlıklarının koordinasyonu; Performans programının hazırlanması ve değiştirilmesi çalışmalarında koordinasyon görevi strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülür. Bu çalışmalarda kullanılacak belge ve cetveller ile gerekli doküman strateji geliştirme birimleri tarafından idarenin ilgili diğer birimlerine gönderilir. Birim performans programları, birimler tarafından hazırlanarak belirlenen süre içinde strateji geliştirme birimlerine gönderilir. Strateji geliştirme birimleri, birim performans programlarından hareketle idare performans programını hazırlar. Strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülen performans programının hazırlık çalışmalarına idarenin ilgili birimlerinin temsilcilerinin katılımı sağlanır. Performans programı hazırlıklarında, Kanununun 9 uncu maddesi uyarınca yapılan düzenlemelere de uyulur.

Bütçenin hazırlanması; Bütçenin hazırlanmasında kullanılacak belge ve cetveller ile gerekli doküman, strateji geliştirme birimleri tarafından idarenin ilgili

birimlerine gönderilir. Her bir harcama birimi bütçe teklifini hazırlayarak birim performans programıyla birlikte strateji geliştirme birimlerine gönderir. Harcama birimi temsilcileri ile görüşmeler yapılarak idarenin bütçe teklifi strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanır. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçe teklifleri Bakanlığa, idare performans programları ise Bakanlığa ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına üst yönetici ile bağlı, ilgili veya ilişkili bulunulan bakan tarafından imzalanarak gönderilir. İdarelerin bütçe tekliflerinin hazırlanmasında orta vadeli program, orta vadeli malî plan, idarenin stratejik planı, bütçe çağrısı ve bütçe hazırlama rehberi, yatırım genelgesi ve yatırım programı hazırlama rehberi esas alınır. Sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin bütçelerinin hazırlanmasında teşkilat kanunları ve ilgili diğer mevzuat dikkate alınır.

Yatırım programı hazırlıklarının koordinasyonu; İdarelerin yatırım programı teklifinin hazırlanmasında kullanılacak belge ve cetveller ile gerekli doküman strateji geliştirme birimleri tarafından idarenin ilgili birimlerine gönderilir. Harcama birimleri yatırım programına ilişkin tekliflerini hazırlayarak strateji geliştirme birimlerine gönderir. Harcama birimleri temsilcileri ile görüşmeler yapılarak idarenin yatırım programı teklifi strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanır. Yatırım programı tekliflerinin hazırlanmasında orta vadeli program, orta vadeli malî plan, idarenin stratejik planı, bütçe çağrısı ve bütçe hazırlama rehberi, yatırım genelgesi ve yatırım programı hazırlama rehberi esas alınır. Sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerin yatırım programı tekliflerinin hazırlanmasında Kanun, teşkilat kanunları ve ilgili diğer mevzuat dikkate alınır.

Ayrıntılı harcama ve finansman programlarının hazırlanması ve uygulanması; Ayrıntılı harcama ve finansman programları, harcama birimlerinin teklifleri dikkate alınarak strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ayrıntılı harcama programlarını hazırlar ve vize edilmek üzere Bakanlığa gönderir. Bütçe ödenekleri, Bakanlıkça belirlenecek esaslar çerçevesinde, nakit planlaması da dikkate alınarak vize edilen ayrıntılı harcama programları ve serbest bırakma oranlarına göre kullanılır.

Özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumları ayrıntılı finansman programlarını hazırlar ve harcamalarını bu programa uygun olarak yaparlar.

Ayrıntılı harcama ve finansman programlarının hazırlanması, vize edilmesi, uygulanması ve uygulamanın izlenmesinde Bakanlıkça belirlenen usul ve esaslara uyulur. Mahallî idarelerin ayrıntılı harcama ve finansman programları, ilgili mevzuatında yer alan hükümlere göre hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

Bütçe işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve kaydedilmesi; Bütçe işlemleri, harcama birimleriyle koordinasyon sağlanarak strateji geliştirme birimleri tarafından gerçekleştirilir, kayıtları tutulur ve izlenir. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idarelerin, bütçe işlemleri Kanun, merkezî yönetim bütçe kanunu ve Bakanlıkça yürürlüğe konulan düzenlemelere göre, mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının bütçe işlemleri ise ilgili mevzuatına göre gerçekleştirilir, kaydedilir ve izlenir. Bütçe kayıt ve işlemleri, strateji geliştirme birimi yöneticisinin veya yetki verdiği personelin onayıyla gerçekleştirilir ve idarenin harcama birimlerine açık tutulur.

Ödenek gönderme belgelerinin düzenlenmesi Merkez teşkilatı harcama yetkililerince düzenlenerek strateji geliştirme birimlerine iletilen onaylı ödenek gönderme belgeleri, strateji geliştirme birimleri tarafından kontrol edilerek, merkez dışı birimlere gönderilir. Ancak, bütçelerinde kurumsal sınıflandırma yapılamayan ve birimlerine ödenek tahsis edilemeyen idarelerde üst yöneticinin onayıyla strateji geliştirme birimleri tarafından da ödenek gönderme belgesi düzenlenebilir. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde ödenek gönderme belgelerinin hazırlanması, onaylanması, gönderilmesi, kaydı ve tenkis işlemleri Bakanlıkça belirlenecek usul ve esaslara göre yürütülür. Mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının bu işlemleri ilgili mevzuatı çerçevesinde gerçekleştirilir.

Gelirlerin tahakkuku, gelir ve alacakların takip ve tahsili İdare gelirlerinin tahakkuku, gelir ve alacakların takibi ve genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde bu gelir ve alacakların tahsil işlemleri, ilgili mevzuatında özel bir düzenleme bulunmadığı takdirde, strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülür. İdarelerin işlemleri sonucunda, herhangi bir gelir tahakkuku veya gelir ve alacakların takip ve tahsilini gerektiren bir durumun ortaya çıkması halinde, gereğinin yapılması amacıyla

ilgili birim tarafından strateji geliştirme birimlerine bildirilir.

Ön malî kontrol işlemleri Ön malî kontrol görevi harcama birimleri ve strateji geliştirme birimleri tarafından yapılır. Ön malî kontrol süreci malî karar ve işlemlerin hazırlanması, yüklenmeye girişilmesi, iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi ve belgelendirilmesinden oluşur.

İdareler, kaynakların amaçlarına ve mevzuata uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması için gerekli ön malî kontrol önlemlerini alır. Etkin bir ön malî kontrol mekanizmasının kurulması idarelerin sorumluluğundadır. Harcama birimlerinde yapılacak asgarî kontroller, strateji geliştirme birimleri tarafından ön malî kontrole tabi tutulacak malî karar ve işlemlerin usul ve esasları ile ön malî kontrole ilişkin standart ve yöntemler Bakanlık tarafından belirlenir.

İdareler, Bakanlıkça yapılacak düzenlemelere uygun olarak ön malî kontrol işlemlerini yürütür. Bakanlıkça belirlenen malî karar ve işlemlerin dışında kalan malî karar ve işlemlerin de aynı usul ve esaslar çerçevesinde strateji geliştirme birimlerine kontrol ettirilmesine yönelik düzenleme yapılabilir. İdarelerce yapılacak düzenlemelerde, strateji geliştirme birimlerinin ön malî kontrolüne tabi tutulacak malî karar ve işlemler riskli alanlar dikkate alınarak tür, tutar ve konu itibarıyla belirlenir. İdarelerce, görev alanları çerçevesinde, iç kontrol ve ön malî kontrole ilişkin olarak yapılan düzenlemeler üst yöneticinin onayıyla yürürlüğe konular ve onayını izleyen on iş günü içinde Bakanlığa bildirilir.

Strateji geliştirme birimleri tarafından yapılan ön malî kontrolün sonucu ilgili harcama birimine yazılı görüş vermek veya dayanak belge üzerine şerh düşülmek suretiyle bildirilir. Ön malî kontrol sonucunda düzenlenen yazılı görüşün ilgili malî işleme ilişkin dosyada muhafaza edilmesi ve bir örneğinin de ödeme emri belgesine eklenmesi zorunludur. Strateji geliştirme birimleri tarafından ön malî kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği durumlarda harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin kayıtları tutulur ve aylık dönemler itibarıyla üst yöneticiye bildirilir. Söz konusu kayıtlar iç ve dış denetim sırasında denetçilere de sunulur.

Taşınır ve taşınmaz kayıtlarının tutulması İdarenin mülkiyetinde veya idareye tahsisli olan ya da idarenin kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlar ile bunlara

ilişkin işlemlerin kaydı ilgili mevzuatında belirlenen kişiler tarafından tutulur. Taşınır kayıtları idarenin birimleri bazında düzenlenerek mevzuatında belirlenen sürede strateji geliştirme birimlerine gönderilir. Strateji geliştirme birimleri tarafından bu kayıtlar idare bazında konsolide edilir ve taşınmaz kayıtları da eklenerek icmal cetvelleri hazırlanır.

Muhasebe hizmetlerinin yürütülmesi 9/12/1994 tarihli ve 4059 sayılı Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla, genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinin muhasebe hizmetleri Bakanlık tarafından, genel bütçe kapsamı dışındaki kamu idarelerinin muhasebe hizmetleri ise bu idarelerin strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülür. Muhasebe hizmetleri, Kanun ve ilgili mevzuat çerçevesinde, muhasebe yetkilileri tarafından yerine getirilir.

Bütçe kesin hesabının hazırlanması Bütçe kesin hesabı, bütçe uygulama sonuçları dikkate alınarak strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanır. Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin bütçe kesin hesapları, Bakanlıkça belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanarak, üst yönetici ve bağlı, ilgili ya da ilişkili bulunulan bakan tarafından onaylanır ve kesin hesap kanun tasarisına dahil edilmek üzere Bakanlığa gönderilir. Mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının bütçe kesin hesapları ilgili mevzuatında yer alan hükümlere göre düzenlenir.

Bütçe uygulama sonuçlarının raporlanması Bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin her türlü rapor, cetvel ve belge strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanır. Genel bütçe kapsamındaki idarelerde, muhasebe hizmetleri sonucunda düzenlenen malî tabloların bir örneği muhasebe yetkilileri tarafından strateji geliştirme birimlerine gönderilir.

İdare faaliyet raporunun hazırlanması Faaliyet raporları, Kanununun 41 inci maddesi ve bu maddeye dayanılarak yapılan düzenlemelere uygun bir şekilde hazırlanır. Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporları, idare faaliyet raporunun hazırlanmasında esas alınmak üzere, strateji geliştirme birimlerine gönderilir. Strateji geliştirme birimleri tarafından harcama birimleri arasında koordinasyon sağlanarak idare faaliyet raporu hazırlanır ve üst yönetici ile bağlı, ilgili veya ilişkili bulunulan bakan tarafından onaylanır. Mahallî idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının

faaliyet raporları, ilgili mevzuatında yer alan düzenlemeler de dikkate alınarak hazırlanır.

Yatırım değerlendirme raporunun hazırlanması Yatırım projelerini uygulayan harcama birimleri, yıllık yatırım değerlendirme raporunun hazırlanmasına dayanak teşkil eden bilgi ve belgeleri strateji geliştirme birimlerine gönderir. Yatırım projelerinin gerçekleşme ve uygulama sonuçlarına ilişkin yıllık yatırım değerlendirme raporu, strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanarak izleyen yılın Mart ayı sonuna kadar Sayıştaya, Bakanlığa ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir.

Malî istatistiklerin hazırlanması Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî istatistiklerinin hazırlanmasına dayanak teşkil eden istatistikî bilgiler strateji geliştirme birimleri tarafından hazırlanarak Bakanlığa gönderilir. Merkezî yönetim kapsamı dışındaki kamu idarelerinin malî istatistikleri Bakanlıkça belirlenmiş ilkelere uygun olarak hazırlanır ve belirlenen süre içinde Bakanlığa gönderilir.

Malî iş ve işlemlerin diğer idareler nezdinde izlenmesi İdarelerin, diğer idareler kapsamındaki malî iş ve işlemleri, harcama birimleri arasında koordinasyon sağlanarak, strateji geliştirme birimleri tarafından izlenir ve sonuçlandırılır. Bu konudaki yazışmalar strateji geliştirme birimleri tarafından yapılır.

Danışmanlık hizmeti sunma ve bilgilendirme yükümlülüğü Strateji geliştirme birimleri, harcama birimleri tarafından birimlerine ilişkin olarak istenilen bilgileri sağlamak ve harcama birimlerine malî konularda danışmanlık hizmeti sunmakla yükümlüdür. Bu amaçla malî yönetim ve kontrol ile denetim konularında gerekli bilgi ve dokümantasyon, yetki ve görevleri çerçevesinde, strateji geliştirme birimleri tarafından oluşturulur ve izlenir. Harcama birimleri, malî mevzuatta meydana gelen değişiklikler konusunda strateji geliştirme birimleri tarafından uygun araçlarla bilgilendirilir.

İç kontrol sistemi ve standartları Strateji geliştirme birimleri, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapar ve çalışma sonuçlarını üst yöneticiye sunar. Kanuna ve Bakanlıkça belirlenen standartlara aykırı olmamak şartıyla, idarece gerekli görülen her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartlar strateji geliştirme birimleri

tarafından hazırlanır ve üst yöneticinin onayına sunulur (www.sp.gov.tr).

3.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Önemi

3.2.1. Kamuda Stratejik Planlama

Özel kesimde olduğu gibi zaman zaman kamu kesimi de yetersizlik ve zayıflık içerisinde kalmaktadır. Tabii bu durumun giderilmesi için tüm birimlerin sistemli koordinasyonlu ve aynı amaca hedefe yönelik bir şekilde çalışmalarını sağlayacak bir takım düzenin oturtulması gerekiyordu. Bunu da stratejik planlama karşılamaktaydı.

Bu bağlamda dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kamu kesiminde stratejik yönetim ve planlama anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Bu durumda kamu kesimi için stratejik yönetim ve stratejik planlama mali idari yapısında kısa dönemli planlamada uzun dönemli planlamaya, çıktılar yerine sonuçlara odaklanmaya, hesap verme sorumluluğunu yerleştirmeye, katılımcılığı ön plana çıkarmaya, bütçe, güven ve performans açını kapatmaya yönelik etkili bir araç haline gelmiştir (Murat ve Bağdigen,2008;174).

3.2.1.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

Her ülkede olduğu gibi, ülkemizin genelinde de Yeni Kamu yönetimi Anlayışı hakim olmuştur. 1970'lerden başlayarak kamu yönetiminde görülen görevsel genişleme karşısında devletin kamusal hizmetlerle ilgili görevlerinin yeni baştan değerlendirilmesi ve devletin küçültülmesi eğilimlerinin özellikle batılı ülkelerde yoğunluk kazanmasıyla birlikte merkezi yönetimin rolünün yeniden belirlenmesi, artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Devletin küçültülmesinden yana olan bu politikaların yönetsel boyutları belirlenirken üç temel amaç ön plana çıkarılmıştır. Bunlar; Devletin rolünün yeniden belirlenmesi kamu kesiminin daraltılması ve hizmet etkinliğinin artırılması (Sayıştay dergisi, Tutum,1994'den aktaran; Özer, 2002; 57). Bu doğrultuda kuruluşların kendilerine tahsis edilen kaynakları ne derece verimli kullanarak performansa çevirdiği ile ilgili yapılan bir araştırma raporunda bu ihtiyaç şöyle dile getirilmiştir; "Küreselleşmenin bir sonucu olarak ekonomilerin giderek karmaşıklaştığı, insan kaynaklarının geliştirilmesinin zorunlu hale geldiği ve rekabetin arttığı günümüzde ulusal ve yerel çıkarların korunması ve farklılıkların fırsata dönüşmesi, sonuca yönelik

ciddi bölgesel planlama analizlerinin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir.” Kanun yoluyla getirilen stratejik plan hazırlama zorunluluğu ile Türkiye’de kamu adına bir değişime gidilmiştir ama şimdiye kadar rekabetten uzak ve geride kalmış bir kamu yönetimi anlayışının yapısal bir değişime uğratılması acaba yönetici ve çalışanlar açısından nasıl karşılanacaktır? Stratejik planların hazırlanması gelecek için takdir edilecek bir uygulama olmakla birlikte kamu kuruluşlarında bu kültür henüz yeterince olgunlaşmamıştır. Ancak her ne şekilde olursa olsun, kamu çalışanları tarafından stratejik düşünce, stratejik planlama, stratejik yönetim gibi yeni kamu yönetimi anlayışı paradigmasını ateşleyecek kavramlar ve bu kavramlara duyulan ihtiyaçlar kamu kuruluşlarında bu planlar hazırlanırken zaman zaman hararetli bir şekilde tartışılmakta ise de, kamu kuruluşlarının stratejik planlarla çalışması artık kanuni bir zorunluluktur (Arslan,2009;1-3).

Reform çalışmalarında stratejik planlamanın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik planlama, kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin asli unsurlarından birisi olarak benimsenmektedir.

Kamu idarelerine olan bakış açısı, genellikle vizyon ve misyon belirlemeden uzak somut hedefleri olmayan, yoğun kurallara sahip, finansal açıdan yetersiz, idareler olmalıdır. Bununla beraber, çalışanların kamu kesiminde çalışıyor olmanın verdiği rahatlıkla genellikle hizmet üretmekten uzak olmaları, kurallara uymaya çalışmanın kendilerini daha iyi bir memur yapacaklarına inanmaları, motivasyon eksikliği yaşamaları, performans değerlendirmesinin yapılmaması, ücret rejiminin başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiş olması, vatandaşın yönetime uzak olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik bulunması da kamu çalışanlarına olan bakış açısı olarak ifade edilebilir.

Türkiye’de kamu kuruluşlarında planlı hizmet üretmelerinin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının ve uygulamayı etkin bir şekilde denetlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirlemeleri, ölçülebilir göstergeler tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu kuruluşları bu gerekliliği stratejik planlamayla sağlayacaktır.

Dolayısıyla, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarının ve beklentilerin karşılanmasını sağlamada stratejik planlama önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama, bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır (Murat ve Bağdigen, 2008; 174).

Geleneksel olarak kar amaçlı kuruluşlarda uygulanan stratejik planlama yaklaşımı, artan oranda kamu kurumlarında da ilgi görmeye başlamıştır. Kamu yararı için çalışan kamu kuruluşları, mal ve hizmet sunduğu toplumun hacim ve çeşitliliği nedeniyle kaynaklarını daha verimli kullanmak ve durum analizini gerçekleştirerek, gelecekte nasıl bir rol üstlenmeleri gerektiğini belirlemek zorundadırlar. Bu aşamada, gelişme, değişme, iyileşme ve yenilikleri izleme açısından stratejik planlama kaçınılmaz olmaktadır. Böylece misyon ve hedefler konusunda açık bir bilgiye sahip olan kamu kuruluşları karar ve davranışlarını daha tutarlı bir temele oturtacaklar ve hizmet kalitesinde artış olacaktır. Stratejik planlamasını yapmayan kuruluşlar, amaçlarını belirleyemez amaçları için vizyon oluşturamaz, yeni şartlar değerlendiremez, eldeki kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanamazlar. Bu örgütler çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar (Çetin, 2007; 43). Türkiye’de kamu yönetim reformu olarak takdim edilen düzenlemelerin bir halkasını da, 25.04.2004 tarih ve 5176 sayılı yasa ile ihdas edilen “Kamu Görevlileri Etik Kurulu” oluşturmaktadır. Son yıllarda kamu yönetiminde sıkça kullanılmaya başlanan etik kavramı, 2005 yılında yönetmeliği çıkartılan 5176 sayılı yasa bağlamında bundan sorumlu bir kurum aracılığı ile kamu yönetiminin işleyişine yansıtılacaktır. Kamu Görevlileri Etik Davranış ilkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu görevlileri etik kurulu’na ilişkin Başbakanlık Genelgesi birlikte değerlendirildiğinde son yıllarda kamu yönetimi alanında sıklıkla kullanılan kimi kavramların Kamu Görevlileri Etik Kurulu’na ilişkin olarak oluşturulan mevzuata girdiği görülmektedir. Bu kavramlar “vatandaş odaklılık”, “sürekli gelişme”, “misyon”, “performans”, “kalite” gibi kavramlardır (Arap ve Yılmaz,2006;51-53). Stratejik planlamanın kamu kurumlarının yönetim kapasitelerini arttırma vizyona ve misyona dayalı olarak hareket etme mevcut durumu analiz ederek uzun vadeli düşünmeyi

sağlama, katılım, yönetim boyutlarını taşıması bakımından yenilikler getirdiğini söylemek mümkündür (Genç,2007;2).

Stratejik planlama bu nedenle kamu kesiminde özel sektörden daha önemli ve zorunlu hale gelmektedir. Rekabet temelinde gelecek referanslı entegre bir yöntemi ifade eden stratejik planlama yaklaşımı, kamu yönetiminin, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bu farklılıklar: arzulanan bir durumu gerçekleştirmeye yönelik olarak gelecek referanslı bir yönetim anlayışı doğrultusunda hareket etmek; kamu sektöründeki işler ve düzenlemeler yapılırken her kurumun izole bir biçimde ele alınması yerine rakipleri ve benzerleri ile karşılaştırılarak rekabetçi bir temelde ele alınması; birbirlerini besleyen ve etkileyen süreç ve yapıların birbirleri ile uyum sağlayacak biçimde bütüncül, entegre bir sistem anlayışı içerisinde ele alınması şeklinde özetlenebilir (Çetin, 2007; 43).

Kamu Yönetiminin Stratejik Yönetim Gereği: Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Üst yönetimin; gelecek on yıl içinde müşterilere ne gibi yeni yararların ya da işlevselliklerin sunulabileceği ve bu yeni yararları oluşturabilmek için hangi temel niteliklere ihtiyaç olabileceğini belirlemeleri gerekir. Ayrıca yöneticiler müşterilerin bu yeni yararları en etkili şekilde ulaşabilmelerini sağlamak için ne gibi değişikliklere gitmek gerekebileceği konusunda fikir ve düşünce geliştirmelidir.

Kamu yönetiminde stratejik yönetim, uzun dönemli yaşamın ve idari birimlerin etkinliğinin güçlendirilmesiyle ilişkilidir. Ayrıca değişen bir çevreyle sürekli verimli bir uyum sağlamak için olumlu bir değişim aracılığıyla onları yönlendirmek görevini de üzerine almaktadır. Bununla birlikte stratejik yönetim liderlikle karıştırılmamalıdır.

Liderlik yeteneklerden yoksun olan zayıf lider ve kamu yöneticileri stratejik yönetim sürecini etkin bir şekilde uygulamayı çok zor bulurlarsa stratejik yönetim işlevini yerine getiremeyecektir. Stratejik yönetim bağlılığın oluşturulmasında ve kurumun stratejik işlerinin geliştirilmesi ve örgütsel kaynaklar üzerine odaklanılmasında örgüte çok yararlı bir araç sağlar. Meydana gelen olayların tanımlayabilme ve örgüt için onların karmaşık yönlerini kavrayabilme mevcut stratejileri büyük bir hünerle işletebilme ve bu stratejiler için destek oluşturabilme zorlayıcı bir tarzda gelecek için bir vizyon ortaya çıkarabilme ve güvenilir ekipler ve ilişkiler oluşturabilme yetenekleri arzu edilen değişimin meydana gelmesinde yardımcı olacaktır. Bu şekilde stratejik yönetim; yetenekli liderler için büyük önem taşır. Onları faaliyetlerinde destekler ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmeleri için gerekli ortamı hazırlar. Bundan başka temel olarak etkin stratejik yönetim süreçlerinin oluşturmak için iyi liderlere sahip olur (Durna ve Eren, 2001;4).

3.2.1.2. Kamuda Stratejik Planlamayı Zorunlu Kılan Nedenler

1980'li yıllarda kamu hizmetlerinin sunulması konusundaki ciddi değişikliklerin temelinde kamu örgütlerinin de özel sektör işletmeleri gibi yönetilebilmeleri düşüncesi yatmaktadır (Isaac-Henry, 1999'dan aktaran: Çetin,2007;44). Sürekli ve hızlı değişimin yaşandığı günümüzde, kamunun yapısı, işleyişi yetki alanı, hizmetleri, çalışanları, politikaları, hedef ve programları somut iş programlarına dönüştürme ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır (Saygılıoğlu, 2002'den aktaran: Çetin,2007;44). Kamu yönetimlerinin büyüyen devlet müdahaleleri artan kamu harcamaları, istihdam düzeyleri, merkeziyetçi bürokratik yapıları nedeniyle ekonomik ve toplumsal alanlarda giderek yükselen değişimin getirdiği talepleri karşılamada yetersiz kalması sonucunda gündeme gelen Yeni kamu Yönetimi anlayışı kaynağını özel sektör tabanlı olan “müşteri odaklılık, rekabetçilik, esneklik, çoğulculuk” gibi temel değerlerden almaktadır (Saran,2005:37).

Kamu yönetiminde yaşanan olumsuzluklara çare olarak özel sektörde kabul gören çağdaş yönetim yaklaşımlarının uygulanmasının olabirliği tartışılmaktadır.

Sunulan hizmetlerde başarı ve kalite yönünde kamu ve özel sektör arasında karşılaştırma yapılmakta, yeni yönetim modellerinin kamu yönetiminde uygulanmasına çalışılmaktadır (Saygılıoğlu, 2002'den aktaran: Çetin,2007;44).

Kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen örgüt ortamları son yıllarda sadece gittikçe belirsizleşen bir hale gelmekle kalmamış, aynı zamanda birbirlerine sıkıca bağlı hale gelmiştir. Bu nedenle de olabilecek herhangi bir değişim önceden bilinemeyecek şekilde ve çoğu kez de karmakarışık, tehlikeli bir biçimde toplumun her yerine aksetmektedir. Bu artan belirsizlik ve bağımlılık kamudan ve kar amacı gütmeyen örgütlerden (aynı şekilde toplumdan) üçlü bir tepkiyi gerektirmektedir. İlk olarak, örgütler daha önce hiç olmadığı biçimde stratejik düşünmek zorundadırlar. İkinci olarak, örgütler öngörülerini değişen koşullarla başa çıkmak için etkin stratejilere dönüştürmelidirler. Üçüncü olarak ise, örgütler stratejilerini benimsemek ve yerine getirmek için gerekli zemini tesis eden mantıksal dayanakları geliştirmek zorundadırlar.

Stratejik planlama bir örgüt üzerine odaklandığında karar vericilerin çoğu büyük bir olasılıkla işin iç yüzünü bilen kişiler olacaktır. Bu durum önemli konularda karar verilmesi, farklılıkların uzlaştırılması ve yürütme faaliyetlerinde eşgüdüm sağlanması için insanların bir araya getirilmesini kolaylaştıracaktır.

Kamu alanında, stratejik planlama yaklaşımını da içeren, yeni yönetim tekniklerinin kullanılmaya başlanmasının nedenlerini şöyle özetleyebiliriz (Özgür, 2004'den aktaran: Çetin,2007;44).

- Kamu sektörünün dengesiz büyümesi, hizmet sunma stratejisi ve kurumsal politika ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması. Yasal değişiklik ve düzenlemelerin rekabetçi bir ortamda yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesini zorunlu kılmasıdır. Özelleştirme uygulamalarının korumacılığı ortadan kaldırması sonucu yeni sistemlerin kurulmasının gündeme gelmesi güven açığının giderilmesi gereği (Nohutçu ve Balcı,2005; 38-39).
- Kamu hizmetlerinin bir kısmının kamu kuruluşlarının yanı sıra özel sektör tarafından da sunulmaya başlanması, beraberinde rekabeti de getirmektedir. Örneğin geçmişte doğal tekel olan elektrik ve telekomünikasyon hizmetlerinin piyasa kurallarına göre verilmeye başlanması, kamu sektörünü de değişime zorlamaktadır. Bu da özel sektör tarafından bazı yönetim tekniklerini kamu kuruluşlarınca da kullanımını gündeme getirmektedir.
- Kamu sektöründe yeni yönetim tekniklerinin kullanılmaya başlanmasının bir diğer nedeni de, kamunun, özellikle 1970'lerden sonra içine düştüğü mali

bunalımlardır. Bu kriz, halkın talepleriyle daha da derinleşmiş ve yönetim krizi haline gelmiştir. Özel sektörün rakip olarak devreye girmediği veya kanuni engeller ile hizmetin doğal tekel olması nedeniyle özel sektörün giremediği alanlarda kamu kuruluşları kendilerine yeni yönetim teknikleri uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim uygulamaları kamuda yerleşme ihtiyacını belki de en önemli nedeni, giderek karmaşıklaşan sorunlara karşı mali kaynakların kıtlığı ve değişen çevre ile yeni teknolojiye uyum ihtiyacıdır.

- Hızla değişen çevre şartları, mal ve hizmet üreten bütün örgütlerin şu ya da bu şekillerde etkilemektedir. Bu değişimler daha önceden hissedilip tedbirler alındığı takdirde, işletmelerin herhangi bir sorunla karşılaşmayacağı varsayılır aynı varsayım, kamu örgütleri için de geçerlidir. Değişime uyum sağlayamayan ya da değişimi yönetemeyen kamu örgütleri, ürettiği mal ve hizmetler, vatandaşlar tarafından doyurucu bulunmayacaktır. Çünkü hayatın her alanında meydana gelen bu hızlı dönüşüm ve değişimler, vatandaş beklentilerini de değiştirmektedir.

Öyleyse yeni üretim teknik ve modeller uygulanmadığı takdirde, vatandaş ve politika yapıcıların şikayetleri artacaktır. Kaldı ki, hizmet kalitesi artarken maliyet yükselmiş olacak, bunun bedelini de yararlanıcılar ödemeye devam edecektir. Dolayısıyla geleceğe vizyoner bakış artık kamu örgütleri için de gereklidir. Kamuda stratejik planlama ihtiyacı tablo:1'de gösterilmektedir.

Tablo:1 Kuruluşlarda Stratejik Planlama Karşılaştırılması

Stratejik Planı Olan Kuruluş	Stratejik Planı Olmayan Kuruluş
Kuruluşun amaç ve önceliklerine göre planlama	Kuruluşun kaynaklarına göre planlama
Süreç planlaması	Dönem planlaması
Katılımcı planlama	Yol gösterici/emredici planlama
Kuruluşun çalışanlarını kapsar	Kuruluş yöneticilerini ilgilendirir

Geleceğe yönelik planlama	Bugünden harekete planlama
Temel, kararlara dayalı	Günübirlik politikalara ve konjonktöre bağlı
Mevcut durum amaç ve hedeflere göre değişimistendir	Mevcut durumun devamı ve iyileşmesi
Plan süreklidir, koşullara göre gözden geçirilir.	Statiktir, değişmez
Bilgiye analize dayanır	Tahmine ve beklentilere dayalıdır
Liderlik gerektirir	Yöneticilik yeterlidir
Kuruluşa özgü şartlara göre planlama	Standart planlama
Açık şeffaf planlama	Kapalı mekanlarda planlama
Etkinlik, verimlilik, kalite odaklı planlama	Büyüme/gelişme odaklı planlama
İç ve dış çevre faktörlerine	Tercihlere dayalı planlama
Yerel idarenin kaynak ve potansiyeline dayalı, bunları harekete geçirici planlama	Rakamlara ve beklentilere dayalı planlama
İkna edici kabul görür planlama	Emredici planlama
Esnek ve duyarlı planlama	Katı, değişmez planlama
İnsan merkezli planlama	Kurum, sektör merkezli planlama
Göreve, misyona dayalı planlama	Kurallara dayalı
Kurum alanının bütününe yönelik	Belli sektör ve alanlara yönelik

Kaynak: Narinoğlu, (2007) *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, Mart Matbaacılık, İstanbul' dan aktaran: Çetin,2007;46

Dünya yeni bir milenyuma girerken, 21. yüzyıl bir anlamda 20. yüzyıl'ın sanayi toplumuna ait ideolojilerin ve kurumların tıkanıdığı, yeni kurumların ise oluşum sürecine girdiği bir dönem olmuştur. Tüm dünyada eski düzen büyük oranda ortadan kalkmış yerini yeni uygulamalar almıştır. Dolayısıyla, bu rüzgara kanat açan birçok ülkede geçiş dönemi yaşanmakta ve Amerika, İngiltere, Kanada, İrlanda, Yeni Zelanda gibi bir çok gelişmiş ülke küreselleşme ve bilgi toplumu şartları tarafından ana çerçevesi çizilen bu yeniden yapılanma sürecinde öncü rol oynamaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003'den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008;175-176). Küreselleşmenin ulusal, bölgesel ve yerel ekonomiler üzerindeki etkisi; sektörler arası iş birliğini zorunlu kıldığı görülmektedir.

Ayrıca sınır tanımayan sorunların büyümesi işbirliğinin ulusal ve uluslar arası düzeyde sektörler arası iş birliği ve yardımlaşmanın gereğini daha fazla gündeme getirmektedir. Dolayısıyla küreselleşme süreciyle bazı bölgelerde ve ülkelerde kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen reformların temel yöntem ve teknikleri diğer bölgelere ve ülkelere doğru yayılması süreci hızlanmıştır (Acar;2003,396). Kamu yönetiminin içinde bulunduğu çıkmaz, ulus devletin merkeziyetçi kamu yönetimi sisteminin temelini oluşturan yöntem ve araçların artık zamanı karşılayamadığı ve diğer sektörlerde başarıyla uygulanan yeni yönetim tekniklerinin kamuda da hayata geçirilmesini zorunlu olduğu anlaşılmaktadır. Kamu yönetimi “küreselleşme sürecinde önemli değişimlere sahne olmakta ve günümüzün farklılaşan koşullarına ve yeni gereksinimlerine uyma/uydurulma çabaları içinde görülmektedir. Yönetime katılma ve demokratik yönetim, özerkleşme ve yerelleşme, yönetişim, optimal hizmet sunumu, performans yönetimi, profesyonel yönetim v.b. kavramlarla ifade edilen yeni kavramların ve temelde işletme yönetimi alanında yerleşen yeni yönetim tekniklerin kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel süreçlerine dahil edilme girişimleri, bugün pek çok devletin siyasi ve yönetsel gündeminin en baş sıralarında yer almaktadır” (Parlak, 2003;346-371).

Bu kapsamda, kamu yönetim zihniyeti ve yapısı; (Dinçer ve Yılmaz, 2003'den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008;175-176) Tek taraflılıktan veya tek aktörlülüğten, çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe, katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa, tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunların ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük proaktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa, girdi olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya, kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya, vatandaşı “hedef kitle” ve “müşteri”

olarak algılamaya, temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve “katalizör rolü üstlenen” bir anlayışa, ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya, Doğru Köklü bir değişime uğramaya başlamıştır. 21. yüzyıl’da kamu yönetimi saydam katılımcı, hesap verebilir, etkili ve verimli, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmak ve öngörülebilir, esnek ve süratli olmak zorundadır.

Bu yönetim anlayışı ve uygulaması; (Dinçer ve Yılmaz, 2003’den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008;175-176).

- Piyasaya saygılıdır ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarının kullanmaktadır.
- Hukukun güvencesi altında, sivil toplum kuruluşlarına ve bireylere geniş bir alan tanımaktadır.
- Yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkarmaktadır.
- Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşmakta, performansa ve kaliteye dayanmaktadır.
- Bilgi teknolojilerini, yönetim bütün süreçlerine yaymakta ve kullanmaktadır
Örneğin 2010 yılı hedefleri arasında vatandaş odaklı hizmet dönüşümü adı altında bilgi ve iletişim teknolojileri adı altında kamu hizmetlerinin kullanımı yoğun ve getirisi yüksek hizmetlerden başlamak üzere elektronik ortama taşınması, aynı zamanda iş süreçleri kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılarak hizmet sunumunda etkinliğin sağlanmasıdır (DPT, Bilgi toplumu stratejisi, 2006, <http://www.sp.gov.tr/documents>).
- Sürekli yoğun çalışmaktan çok, akıllı ve programlı çalışmayı öngörmektedir.
- Mevzuatta kısalıktan ve sadelikten yanadır.
- Yatay organizasyon yapısı ve yetki devrini gerektirmektedir,
- Katılımın gelişmesi için gerekli ve güvenli ortamını mekanizmaları oluşturmaktadır.

- Sorumluluğunun bir gereği olarak hesap vermekte, herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanmaktadır.
- Çalışanları geliştirmekte, güçlendirmekte ve yetkilendirmektedir.
- Grup ya da ekip çalışmasına önem vermekte, çalışanların görüş ve eleştirilerinde yararlanmaktadır.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda konuyu toparlayarak şöyle özetleyebiliriz; Özel kesim değişime ayak uydurmak ve karını üst seviyeye çıkarmak amacıyla stratejik planlar hazırlayıp uygulamaya koyarken kamu kesimindeki kuruluşları da stratejik planlamaya yönlendiren bir takım nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki kamu kuruluşlarının menfaatini gözetmesi gerekmektedir.

İkinci olarak, teknolojik gelişmelerin hizmetlerin niteliğinde değişikliğe yol açması veya devlete yeni görevler yüklemesi, ihtiyaçların değişmesi hizmet sunumunda aracı veya yarı araçların sayısının artması ve performansı değerlendirmenin önem arz etmesi kamu kuruluşlarını yeni yönetim teknikleri arayışına yönlendirmektedir.

Üçüncü stratejik planlama kamu kuruluşlarının üstlendiği hizmetleri yerine getirmesinde önemli rol oynayacak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerini belirlenmesine; güçlü yönlerini sağlamlaştırmasına, zayıf yönlerini güçlü yöne çevirmesine, fırsatlardan daha iyi faydalanmasına ve tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır.

Dördüncü olarak kamu kesiminin içinde bulunduğu mali ve idari sorunları çözüme belirlenen politikaları somut programlara ve bütçelere dayandırma ve takip etmenin öneminin artması, kamu kuruluşları açısından stratejik planlamayı zorunlu kılmıştır (Murat ve Bağdigen, 2008;175-176).

3.2.1.3. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları

Bugün birçok ülkede kamu yönetimleri kilitleme noktasında olup, bunların üstlendikleri fonksiyonları sorgulama yönünde gittikçe artan bir kamuoyu oluşmaktadır. Bu yöndeki kilitlemelere neden olan sorunlar; hukuksal, yapısal ve yönetsel olanlar, bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir. İşte stratejik planlama, öncelikle iyi ve doğru

yönetimi hedefler. Stratejik planlama sayesinde, yöneticiler “stratejik düşünme ve davranma” özelliği edinerek bu sayede kamu yönetimi sayısız yararlar elde edecektir (Can, 1996’dan aktaran: Çetin, 2007; 47). Kamu kesimi açısından stratejik planlama; Plan, program ve bütçe ilişkisini güçlendirmektedir (Narinoğlu, 2006’dan aktaran; Bağdigen ve Murat, 2008;178). Stratejik planlamanın kamu yönetimi için sağlayacağı yararları kısaca şöyle sıralayabiliriz.

3.2.1.3.1. Performans Açısından

Kamu yönetimi açısından düşünüldüğünde, performans devletin sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Kurumda çalışanların bir kısmı verilen görevleri yerine getirirken hiyerarşik düzene göre görevi yerine getiren çalışanın amiri de bu görevin tam ve eksiksiz olup olmadığının zamanlamasının kontrolünü yapmakla yükümlüdür. Bir çok işletme misyonlarını “para kazanmak” olarak belirtirken para kazanmanın misyon olamayacağını aksine bunun performans göstergesi olabileceğini bilmek gerekir (Ünaldı, 2006:76). Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır.

Diğeri ise, iyileştirilmiş karar vermedir. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur.

Geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmaya ve ele almaya hazırlamaları için iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Daha öncede bahsettiğimiz gibi söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır.

Misyona dayalı kamu yönetimi anlayışı gelişecektir; çalışanlar kuruluşlarının varlık nedenlerini, amaçlarını ve ulaşmak istedikleri yeri bileceklerdir.

Aynı zamanda performans göstergelerini içeren performans programı hazırlanır. Söz konusu program bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda

yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlere gidecek kaynak ihtiyaçlarını ve performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirerek sonuçlayan raporları (bu raporlar içinde hedef ve performans göstergeleri yer alır) ifade eden programdır (Karagöz, 2007; 20, nalan.karagöz@sgb.gov.tr). Performans göstergeleri oluşturulmasının zorunluluğu nedeniyle faaliyetlerde etkinlik, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu gelişir ve bu ilkeler doğrultusunda da faaliyetlerin şekillenmesini sağlar. Veri toplama sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır, denetimi kolaylaştırır (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006; 11, Bağdigen ve Murat, 2008;179).

Çalışanların katılımcılığı ve yaratıcılığı gelişecek; ekip olarak çalışma ve iş birliği güçlenecektir. Neyi neden yaptıklarını tam anlamıyla kavrayacak, tüm personelin a'dan z'ye aktif olarak bu faaliyetin içinde olması, faaliyeti daha çok benimsemelerini sağlayacaktır (Barca ve Balcı, 2006;29).

3.2.1.3.2. Zaman Yönetimi Açısından

Kuruluşların bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar. (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006; 11).

Karşı karşıya kalınan zayıf noktaları ve tehditleri, dış ve iç çevre değerlendirmesi sayesinde zamanında aşılması ve “doğru zamanda, doğru yere, doğru çalışanın getirilmesini sağlar” (Bircan,2009:38)

Performans kısmında da bahsettiğimiz gibi çalışanların hiyerarşik olarak en alt kademesinden en üst yöneticisine kadar tüm ekibin, stratejik düşünce ve davranma yeteneği kazanmaları karşılaşılan durumları analitik bir yaklaşımla değerlendirmelerini sağlayacak ve kuruluşlarını geleceğe taşıyacaklardır (Barca ve Balcı, 2006;29). Orta dönemli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışını geliştirmektedir. (Bağdigen ve Murat, 2008;179).

3.2.1.3.3. Kalite Açısından

Stratejik Planlamada var olan vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme kendini yenileme, hizmet kalitesi ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirir (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006; 11).

Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkacak, böylece kamu yönetimleri daha çok vatandaşa iyi hizmete yönelik olacaktır (Barca ve Balcı, 2006;29). Sürekli gelişme, yeni gelişmelere ayak uydurma, hizmetin niceliğini ve niteliğini artırma anlayışını getirmektedir (Bağdigen ve Murat, 2008;179).

3.2.1.3.4. Kaynak Kullanımı Açısından

Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur, etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006; 11).

Strateji ile oyunun kuralları belirlenmekte, belirsizlik azaltılarak, izlenecek yollar ve kaideler netleşmektedir. Stratejik önceliklerin belirlenmesi sayesinde, kıt kaynaklar daha etkin kullanılabilir (Barca ve Balcı, 2006;29). Etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasına öncülük ederek kaynakların öncelik esasına göre dağıtılmasını sağlar (Çoban ve Pamukçu, 2009:13).

3.2.1.3.5. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından

Kamu reformlarının ve dolayısıyla stratejik planlama/stratejik yönetimin temel amaçlarından biri halka karşı hesap verilebilirliği artırmak olmuştur. Objektif bilgi sağlamanın iyi tarafı da hükümet politikalarının daha etkin ve hesap verilebilir olmasıdır. Politikacıların bunu desteklemesinde temel sebep de performanslarını destekleyecek nicel bilginin gözle görülür bir onaylama sağlamasıdır. Bu onaylama da seçim döneminde verilen sözlerin yerine getirilmesi, kamu sektörünün performansındaki iyileşmedir. Hesap verilebilirlik, yazılı kayıtların gözden geçirilmesi, açık, net ve düzenli bir şekilde raporlamalarla ve şeffaf ve açık iş süreçlerinden performans ölçülerinin analiz edilmesi ile doğrulanabilir. Hesap verilebilirlik, performans denetimi açısından gerekli ve önemli olmasına rağmen performans yönetimi açısından yeterli değildir (Ataoğlu,2010;76). Ancak stratejik planlamanın bir açıdan

samimiyetini ortaya koymaktadır. Tasarlanan hizmetin, planlamanın gidişatını yol haritasını ortaya koymakta ve vatandaş tarafında denetlenmesinin takibinin kolalılla yapılmasına imkan sağlamaktadır.

3.2.1.4. Kamuda Stratejik Planlamayı Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar

Özel kesim değişimin getirdiği problemlerle başa çıkabilmek için sürekli yeni arayışlar içine girmektedir. Oysa kamu kesimi, yaşanan sorunları tespit etmekte, maalesef çözüm aşamasında herhangi bir yenilik önerememektedir (Erdem, 2006'dan aktaran; Bağdigen ve Murat, 2008;179). Özel kesimin kamu kesimine göre reform çalışmalarında (dolayısıyla stratejik yönetim ve planlamada) daha etkin görülmesinin nedenlerini başında içsel ve dışsal etkenlere ve değişimlere karşı daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmesinden kaynaklanmaktadır. (Narinoğlu, 2006'dan aktaran; bağdigen ve Murat, 2008;178). Kamu yönetiminin dönüşümünü gerektiren en önemli etken olarak sunulabilecek olan stratejik planlamanın uygulanmasını zorlaştıran etkenler vardır ki bunlar (Cansız,2008:17-22) bugünü kurtarmayı düşünen, gelecek yönelimli olmayan bürokrasi kültürü; plansız ve projesiz, maliyet ve verimlilik hesabı yapılmadan bireysel ve grup çıkarlarına dayalı kaynak dağıtımı ve kullanımı, çalışanı motive etmeyen, adaletsiz ücret politikalarının hâkim olduğu personel rejimi, demokratik olmayan dışa kapalı güncel gelişmeye yabancı yönetim anlayışı, özellikle politik baskı gruplarının kamunun işleyişine yoğun ve sürekli müdahalesi, kaynak kullanımı ve yönetim kademelerindeki çatışma alanlarının çokluğu ve kamuda bilgi yerine sadece tecrübeye önem verilmesi şeklinde sıralanabilir (Çetin,2007;64, Yüksel, 2002:39-40).

Stratejik yönetim, özel kesime vizyon kazandırma, dinamiklik yaratma, rekabet gücü ve kar sağlama gibi yararlar sağlasa da, kamu kesimi için bazı temel zorluklar çıkmaktadır. Bu zorluklardan biri kamu idarelerinin yasal düzenlemelere tabi tutulmuş olmalarıdır. Özel kesimde temel amaç ve açık ölçüt vardır. Yöneticiler, bu hedefe ulaşmada serbesttirler. Oysa kamu kesimindeki yöneticiler, yalnızca yetkili kıldıkları konularda karar alabilir. Kamu kesiminde en açık ölçüt hizmet miktarı olmaktadır. Hizmetin kalitesi ve maliyeti konusunda denetim, hizmet miktarından daha önemli görülmektedir.

Özel kesimde her yeni Pazar fırsatı, yeni üretimi desteklemektedir. İşletme bütçesini ve insan kaynaklarını yeni gelişmelere göre hızla yeniden düzenlemektedir.

Kamu dairelerinde ise bütçe ve insan kaynakları açısından esneklik azdır. Daha da önemlisi yeni bir hizmet üstlenme, bir fırsat olarak değil çoğu kez sorun olarak kabul edilmektedir. Özel kesimde işletmelerin ayakta kalması çalışanların çalışmaya devam edebilmesi, pazardaki rekabete uyum sağlamaya ve kar etmeye bağlıdır. Kamu idarelerinin insan kaynakları politikası, örgütün ne kadar ürettiği ve çalıştığından bağımsızdır. Güvence sistemi, çok çalışanla az çalışanı ayırmaya, işini son vermeye, ödüllendirmeye veya etkili cezalandırmaya uygun değildir (Güner, 2005'den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008:179).

Ayrıca kamu idarelerinin faaliyet alanları, özel kesim örgütlerine göre çok daha geniş ve çok daha karmaşık yapıdadır. Bu yüzden kamu idareleri öncelikle kamu yararını göz önünde bulundururken, vatandaşın, çeşitli çıkar gruplarının, uluslar arası örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve tabi ki de devletinde çıkarlarını savunmak durumunda ve bir ortak paydayı oluşturmak zorundadır. Bu durum, özel kesimin hedeflere ulaşma ve müşteri odaklı olmanın ötesinde bir anlayışı beraberinde getirmekte ve kamu idarelerinin çok daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır (Erdem,2006'dan aktaran: Murat ve Bağdigen,2008:180).

Kamu kesiminde stratejik planlama/stratejik yönetime geçiş sürecinde (kamu kesiminin kendine özgü özel kesimden farklı bürokratik özelliklere sahip olması nedeniyle) uygulamada bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Bu engelleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- *Merkeziyetçilik*; Kamu kesimin aşırı merkeziyetçi yapıya sahip olması, astlara planlama yapma ve kaynak kullanımında yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.
- *Bürokratik kültür*; kamu kesiminde değişim ve yeniliklerin statükoyu değiştireceği endişesiyle vatandaşın gereksinimlerinde önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bir nitelik göstermektedir.
- *Vatandaşlık kültürü*; Vatandaş kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültürüne sahip bulunmakta; katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği taşımamaktadır.

- *Hizmet faktörü*; Kamu kesimin ürettiği malları büyük bir bölümünün hizmet niteliğinde olması nedeniyle, fayda-maliyet analizi gibi tekniklerle değerlendirilmesi ve ölçülmesi zordur.
- *Yönetici faktörü*; Üst yöneticiler, stratejik planları oluşturacak, uygulayacak ve değerlendirecek kadar görevde kalamamaktadır.
- Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı, kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller, Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,

Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli, kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği, Kamu kurumlarının araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı, Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması, Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri, Bürokratik, siyasal, ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması, Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği, Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski, kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı, olarak sıralanabilir (Yılmaz,2005;83).

Kamu kesiminde strateji yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin uygulanmaması da bir engel teşkil etmektedir (Murat ve Bağdigen,2008:180).

3.2.2. Kamuda Stratejik Planlama Uygulamaları

Yıllarca düşük kur politikasıyla ithalatın ucuzlaması sonucu iç piyasayı rahatlamaya çalışan Türkiye üretimi, yatırımı, istihdamı, verimliliği ve ileri teknolojiyi unutmanın bedelini ödemektedir. Son yıllarda özelleştirmelerle sağlanan 50 milyar dolar üretime değil borç ödemelerine gitmiş kamu ve özel sektörün en önemli kuruluşlarının yabancılara satılması kamu ve özel sektörün dış borcunu azaltmamış ama özel sektör ve yurttaşların borç toplamı kamunun borcunu geçmiştir (Doster,2009;176) (www.bumko.gov.tr). Hükümetin değişken tavrı dış politika bürokrasisi ile risksiz dış politika anlayışı arasında gidip gelen taktik adımların stratejik bir bütünlük

oluşturamamasına neden olmuştur (Davutoğlu, 2009;45). Başlangıca dönecek olursak stratejik planlama ve yönetimin ülkemizde kamu kesiminde uygulanması mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya bankasıyla imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Kesimi Uyum Kredi Anlaşması'na (PEPSAL-1) dayanmaktadır (Yılmaz, 2005'den Aktaran; Çetin,2007;59). PEPSAL, bankacılık ve kamu kesimindeki gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır. Makro ekonomik çerçeve, bankacılık reformu ve kamu kesimi reformudur. Kamu kesimi reformu kapsamında "kamu harcama yönetimi reformu" yapılması öngörülmektedir. Kamu harcama yönetimi reformunun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Maliye Bakanlığı, 2006;2-3). Kamuda stratejik yönetim adlı Devlet Planlama Teşkilatı'nın resmi internet sitesinde stratejik planlamaya ilişkin mevcut duruma yer verilmektedir. Buna göre;

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Uygulama Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirlenen geçiş programı dâhilinde yaygınlaştırılmaktadır. Merkezi yönetim kapsamında Mart 2008 itibarıyla 84 kamu idaresi stratejik plan, 26'sı ise performans programı hazırlamıştır (DPT, 2008'den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008;184). Bu çerçevede, "merkezi yönetim kapsamında 2009 yılı eylül ayı itibarıyla stratejik plan ve performans programı hazırlaması gereken 145 kamu idaresinden 135'inde stratejik plan çalışması tamamlanmıştır". Bu idarelerde 2010 yılı performans programı çalışmaları devam etmektedir (www.bumko.gov.tr). Önümüzdeki dönemde stratejik plan ve performans programlarını tamamlaması gereken 61 kamu idaresinde ise sürecin getirdiği çalışmalar devam etmektedir.

Kamu idarelerinin stratejik planları Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından değerlendirilmektedir. Buna göre anılan Müsteşarlık 2009 yılında stratejik planları;

- Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,
- Yönetmelikte, Kılavuzda ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk
- Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirileri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,
- Diğer idareleri stratejik planları ile uyum ve tutarlılık,

Hususları açısından inceleyerek değerlendirme raporları aracılığıyla kamu idarelerinin geri bildirimde bulunmuştur. Geri bildirimde bulunulan kamu idarelerinden 107'si stratejik planları üzerinde gerekli düzenlemeleri yaparak Devlet Planlama Müsteşarlığına göndermiştir. Bu doğrultuda, 2009 yılı bütçesine ilişkin olarak, 78 adet kamu idaresince performans programı hazırlanmış ve idare bütçe tasarılarıyla birlikte plan ve bütçe komisyonuna sunulmuştur

Kamu idarelerince hazırlanan 2009 yılı performans programlarının Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne incelenmesi, söz konusu idarelerin ilerlettiği sorunların değerlendirilmesi neticesinde, “Kamu İdarelerince hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelikte sürecin daha etkin yürütülebilmesini sağlamak amacıyla değişiklik yapılmıştır. Bu kapsamda, performans programlarının idare düzeyinde hazırlanması ve uygulaması prensibi getirilmiştir (www.bumko.gov.tr).

Yine DPT'nin kamuda stratejik yönetime ilişkin internet sitesinde stratejik planlama uygulamalarına ilişkin geçmiş dönemde nelerin gerçekleştirildiğine yer verilmektedir. Buna göre;

- 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca sekiz kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında

tamamlanmıştır. DPT müsteşarlığı sekiz kuruluşta yürütülen pilot çalışmalarda yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevini üstlenmiştir.

- 5018 sayılı KMYKK'nın 9. maddesi uyarınca stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine DPT müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Pilot uygulamalardan ve Türkiye İstatistik kurumu (TÜİK) ile iş birliği içinde gerçekleştirilen stratejik yönetim araştırmasından elde edilen sonuçlara bağlı olarak uygulamanın tüm kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılmasına yönelik mevzuat düzenleme çalışmaları yürütülmüştür. Bu çerçevede kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihinde yayımlanmıştır (<http://www.sp.gov.tr>)
- DPT Müsteşarlığı, hazırladığı Strateji Planlama Kılavuzunu elde edilen deneyimler ve stratejik planlama yönetmeliği doğrultusunda güncelleyerek ilgili tüm kuruluşların istifadesine sunmuştur.
- Performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama ile bütünlük teşkil etmekte ve Maliye bakanlığı koordinatörlüğünde yürütülmekte olup performans programı hazırlama rehberi kuruluşların istifadesine sunulmuştur (DPT, 2008' den aktaran: Murat ve Bağdigen, 2008;184)

Devlet Planlama Teşkilatının beş yıllık kalkınma planları, bir takım yönleriyle stratejik planlamanın unsurlarını taşımaktadır. 8. beş yıllık kalkınma planında kamu sektöründe planlama gereğinden bahsedilmiştir. Kamu alanındaki stratejik planlama gereğine dair bu anlayış değişikliğini açık bir örneği 2003 yılında DPT tarafından tüm kamu kuruluşlarına gönderilen ve Türkiye'de kamu sektöründe stratejik yönetim tekniğinin uygulanmasının başlangıcı sayılabilecek “kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzudur” artık kamu yöneticilerinde sadece kendilerine verilen görevlerin belli bir prosedür içinde yerine getirmeleri değil; bunun ötesinde çevresel fırsatlarda yararlanmaları ve tehditlerden kurumlarını sağlayacak gerekli tedbirler de almaları beklenmektedir. Ayrıca bu yöneticilerin, kurumlarının varlık nedenlerini ortaya koyan bir misyon ve gelecekte olmak istedikleri yeri gösteren bir vizyon oluşturmaları ve

bunlara göre çalışma stratejileri oluşturup uygulamaları beklenmektedir (Çetin,2007;59–60). Tabi buna ilave olarak e-devlet yaklaşımı ortaya çıkmıştır ve dünyayı sarmıştır. E-devlet “internet, telefon, internet erişim, mobil telefon ve televizyon” aracılığıyla sunulabilmektedir. Kamu hizmetlerinde dönüşüm projesi sonucunda e-devlet kavramı ortaya çıkmıştır. e-devlet teknolojiyi kullanarak vatandaşlara ve iş alemine hızlı güvenli kamu hizmetlerinin sunulmasında yeni fırsat arayışı aynı zamanda bu kolaylık sayesinde bütçede tasarrufu, ekonomik kalkınmayı zamanın, kaynakların etkin hızlı yönetilmesini sağlayacak Yeni kamu yönetimi anlayışının çarklarından birini oluşturan bir araçtır. Kuyrukta beklemeden “bütün bankacılık hizmetlerini on-line olarak alan vatandaş zaman içinde devletten de bu tür hizmetleri bekleyecek ve politik liderler nezdinde bu talebin gerçekleşme hızını sorgulayacaktır. Bu da hesap soran müşteri vatandaş tipini oraya çıkaracaktır.” Dolayısıyla devlette kendini bu beklentiye göre ayarlamalıdır (Altınok,2005;137), (Yıldız,2003:305-307). Bu bakımdan talepleri artan vatandaşa verilecek hizmetin stratejik planı kapsamlı ancak detaylarda boğulmayan net ve sağlıklı bir sunu oluşturulabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Büyük planların altında yatan küçük hareketleri görmek gerekir. Diğer ifade ile mutfakta çalışanlarla belirli zamanlarda görüşülmeli “ne yapıyorlar, nasıl yapıyorlar, daha iyi nasıl yapabilirler” konularında fikir alış verişinde bulunulması mutfaktan çıkan yemeklerin işlerin daha iyi yapılıp yapılmadığını da test etmeye yarayacaktır (Şahin, 2007;1–2). Stratejik planlama yapılması için öncelikle bu yöndeki mantığımızı değiştirmemiz gerekmektedir. Bu düşünce tarzı bizde olduğu sürece zaman uyarlamaya çalışılarak çeşitli kanunlar çıkarılsa da, bunun uygulamada tam olarak işe yaramayacağı unutulmamalıdır. Planlama ülkemizde olduğu gibi planlama teşkilatı şeklinde bir kamu kuruluşu altında her ülkede yapılmasa da, fiili olarak işlemektedir. Ülkemizde DPT kurulduğunda kamudaki yapısı faaliyetleriyle genel olarak uyumlu olmuştur. Ancak zamanla kamudaki yapılanma değişmiş ve her sektörde Sermaye Piyasası Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve hazine gibi kurumlar faaliyete başlamıştır. Mevcut durumda DPT her konuda çok ayrıntılı çalışmakta ve raporlar hazırlamaktadır. Fakat ismiyle paralel bir şekilde planlama yapılmayıp ayrıntılarla uğraşılması doğru değildir. Hazırladığı raporlarda da genel olarak öneriler olsa da “ne, ne zaman, kim tarafından, nasıl yapılır” konularında tam olarak spesifik öneriler

yapılmamakta veya stratejiler uygulanmıyorsa; kim uygulamadı, neden uygulamadı hususları tam olarak analiz edilmemektedir.

Bu kapsamda ülkemizde planlama teşkilatının bundan sonra ayrıntılarla değil stratejik faaliyetleriyle ilgilenmesi gerekmektedir. Stratejik sektörler ve faaliyet alanları belirlenip bu alanda “ne yapılması lazım, nasıl yapılması lazım, ne zamana yapması lazım, kimin yapması gerekir...” konularında öneriler getirmesi, gerekmektedir. Nitekim kamuda kalıplar önceden konmuş ve ona göre uygun faaliyette bulunulması istenmektedir. Geleneksel şekilde kamuda çalışılsın, hiçbir şey analiz edilmesi, eleştirilmesin alternatif öneriler ve stratejiler getirilmesin ve çizilen sınırlar çerçevesinde kalınması düşüncesi yerleşmiş durumdadır. Ancak bu kesinlikle yanlış ve düzeltilmesi gereken bir durumdur. Aksi durumda mevcut durumdaki gibi kamuda çalışıldığında kabiliyetlerin kaybedilmesi ve kamudaki geleneksel çalışma pozisyonuna kısa sürede adapte olunması söz konusu olmaktadır. Bu yanlışın en azından stratejik planlama teşkilatında kesinlikle düzeltilmesi gerekir. Bunlar yapılırken de planlama çalışanların bilgiye ve yeniliğe karşı olmadan ve statükocu olmadan her şeyi sorgulayıp, “nasıl daha iyi yapılır” konusunda diğer kamu kurum ve kuruluşları üniversiteler ve özel sektörle koordineli bir şekilde çalışması yerinde olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARAMAN İL ÖZEL İDARESİNDE BİR ARAŞTIRMA

İl özel idarelerinin kuruluş ve görevlerine ilişkin ilk esaslı düzenleme 1913 yılında geçici bir kanun olarak yürürlüğe konulan İdare-i Umumiye-i Vilayat Kanunu Muvakkatidir. 1987 yılında, 3360 sayılı Kanunla adı İl Özel İdaresi Kanunu olarak değiştirilen bu Yasa halen yürürlüktedir. 1913 tarihli Kanun, il özel idaresini bir kamu tüzel kişiliği olarak kurmuş; meclis, encümen ve yürütme organını geleneksel üçlü yapıya uygun olarak öngörmüştür. İl genel meclisi, il daimi encümeni ve vali il özel idaresinin organları olarak görev yapmaktadır (İl Özel İdaresi Yasası,2005:www.belgenet.com). İl özel idaresi ilin kurulmasına dair kanunla kurulur ve ilin kaldırılmasıyla tüzel kişiliği sona erer. İl Özel İdaresinin görev ve sorumluluklarını sağlık, ticaret, sanayi ve tarım ana başlıkları altında verebiliriz. İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında, yapmakla görevli ve yetkilidir. İl çevre düzeni plânı; valinin koordinasyonunda, Büyükşehirlerde Büyükşehir belediyeleri, diğer illerde il belediyesi ve il özel idaresi ile birlikte yapılır. İl çevre düzeni plânı belediye meclisi ile il genel meclisi tarafından onaylanır.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, il özel idaresinin malî durumu, hizmetin ivediliği ve verildiği yerin gelişmişlik düzeyi dikkate alınarak belirlenir. İl özel idaresi hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Hizmetlerin diğer mahallî idareler ve kamu kuruluşları arasında bütünlük ve uyum içinde yürütülmesine yönelik koordinasyon o ilin valisi tarafından sağlanır. 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar bu Kanun kapsamı dışındadır. İl Özel İdarelerinde, İl özel İdaresi Kanunu madde 31 gereğince; Stratejik plân ve performans plânı Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar. İl Özel

Kanunu madde 9 gereğince, il özel idaresinin organları il genel meclisi (İl özel idaresinin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur), il encümeni (Valinin başkanlığında il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur) ve Validir (il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir).

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir (www.tbmm.gov.tr). Kamu yönetimi alanında değişime en kapalı alanlardan birisi olarak kalan il özel idareleri kendilerinden beklenen hizmetleri başarıyla yerine getirecek yeterli bir kurumsal yapıya kavuşturulamamıştır. Özel idareler 1913 yılında çıkarılan kanunla çok geniş bir görev alanına sahipken, merkezileşmenin yoğunlaşması nedeniyle özel idarenin her bir organını kapsayan aşırı bir vesayet altında kalarak yetki ve hizmet alanlarını kaybetmişlerdir. “5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunuyla, idarenin ve çalışanların hatalarını bulma yönünde yoğunlaşan denetim anlayışına son verilmektedir. Valilerin il genel meclisi başkanlığına son verilmesi, il genel meclisi tek karar organı olarak düzenlenip, başkanını kendi üyeleri arasından seçmesi, meclis gündemini başkanın belirlemesi, meclisin yılda iki kez yerine her ay toplanması” öngörülmektedir. Bunun yanı sıra İl Özel İdaresi Kanununda denetim mekanizması söz konusudur. Bunlar; İç ve dış denetim “iş ve işlemlerin hukuka uygunluğuyla mali ve performans denetimini kapsamaktadır”, Kamuoyu denetimi “kamu yönetiminde şeffaflığın ve hesap verilebilirliğin arttırılması amacıyla 5302 sayılı kanunda yaygın bir katılım öngörülmektedir”. Performans denetimi ve il özel idaresi hizmetlerine müdahale “il özel idaresi hizmetlerinin ciddi bir şekilde aksatıldığı ve bu aksamanın halkın sağlık huzur ve esenliğini hayati derecede olumsuz etkilediğinin ilgili bakanlığın talebi üzerine yetkili hukuk hâkimince tespit edilmesi durumunda İçişleri bakanlığına müdahale yetkisi verilmektedir” (Ekici,2005;87).

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgi çağının getirdiği yenilikler, küreselleşmenin ve yerelleşmenin etkisiyle kamu idari birimlerinde gerçekleştirilen kamu reform çalışmaları halka daha yakın bir idari sistemi benimsemiş, katılımcı ve hesap veren, şeffaf bir özellik katarak yönetim şeklinin toplumsal isteklere uygun ve doğru aktarılması yönünde uyarlanmaya çalışıldığı görülmüştür. Dolayısıyla halka en yakın birim olan yerel yönetimler bu çalışmalar içerisinde üzerinde daha çok yoğunlaşılacak bir birim olmuştur. Ülkemizde çağı yakalayabilmek için yapılan çalışmalar, Avrupa birliği uyum çalışmaları ve beraberinde getirdiği yükümlülükler bunun yanında konunun başında bahsettiğimiz nedenlerden dolayı yerel yönetimlerde yapılanmayı ve yeni yönetim teknikleriyle yönetilmeyi mecburi kılmıştır. Araştırmayı planladığımız yerel yönetimlerde üçüncü yerel yönetim birimi olan il özel idaresidir. Genel anlamda, il özel idaresinin yeni yönetim tekniklerini günün koşullarına göre tam olarak uygulayamadıkları bu nedenle kaynakları tam olarak verimli bir şekilde kullanamadıkları görülmektedir. Mali kaynak, personelin yeterlilik düzeyi bu kuruluşlara yüklenen görevler bu şekilde ya hiç gerçekleştirilememekte ya da yetersiz bir şekilde yürütülmektedir. Bu nedenledir ki halka daha yakın olan bu idari birimimizin gerek kendi kaynaklarını gerekse merkezi hükümetten aldıkları kaynakları verimli ve doğru bir şekilde kullanmak ve değerlendirebilmek için stratejik düşünmek, stratejik davranmak ve stratejik planlama yapmak mecburiyetindedirler.

Bu nedenledir ki çalışmamızda il özel idarelerinin yeni yönetim anlayışının gereklerinden biri olan stratejik planlama sorumluluğuna ne derece adapte olabildiği ve ne derece doğru, verimli bir şekilde uygulayarak faydalanabildiği hususunun ortaya konması amaçlanmaktadır.

Gelişmekte olan ülkemizin yönetim birimlerinin toplumun taleplerine tam anlamıyla karşılık verebilecek düzeye gelebilmesi için geçmişten günümüze gelen klasik yönetim tarzındaki kökleşmiş işleyişin inceden inceye değişikliğe uğratılması gerekmektedir. Bunun en büyük nedeninin, sürekliliği olan bilgi çağının getirdiği yenilikler ve toplumun bu doğrultuda taleplerinin çeşitlenerek artması olduğu düşünülmektedir. Temeline bakacak olursak ihtiyaçlar çeşitleniyor ve bu ihtiyaçları talep eden nüfus oranı da artıyor. Dolayısıyla bu orantıda en büyük görev halka daha

yakın olan yerel yönetimlere düşmektedir. Söz konusu yerel yönetimlerden biri olan il özel idareleri toplumun huzur ve refah içerisinde hizmete kolay ve verimli bir şekilde ulaşıp faydalanmasını sağlayacak bir birimdir. Dolayısıyla daha kaliteli, verimli, zamanı iyi yönetebilen, çalışanların hedefe daha iyi adapte olabilmesini sağlayacak, mevcut kaynakları ile en yüksek faydayı elde ederek halka hizmet sunabilecek düşünce sistemini kurgusunu stratejik planlama içinde barındırmaktadır. Bu nedenle il özel idarelerimizin yönetimde stratejik planlama aşamasını doğru şekilde tasarlayıp uygulayabilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmamızın yapı taşı olan karaman il özel idaresinin oluşturmuş olduğu 2006-2010 stratejik planlama uygulamasının öncelikle teorik açıdan nasıl oluşturulduğu içinde neleri barındırdığı planlamayı yakından tanımak amacıyla aşağıda verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Karaman İl Özel İdaresinin tarafından hazırlanan (2006-2010) stratejik planında toplamda 42 amaç, 125 hedef ve buna bağlı 429 faaliyet bulunmaktadır. Plandan da anlaşıldığı gibi stratejik planlama il bazında oluşturulmuş ve karaman il özel idaresi görev alanı sınırlarında kalmamıştır. Dolayısıyla yapılan görüşmelerde karaman il özel idaresinin görev alanına giren ve üzerine düşen faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler yapılmış olup, geri kalan faaliyetler değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu araştırma Karaman İl Özel İdaresi 2006-2010 dönemi planıyla sınırlıdır.

4.3. Karaman İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006-2010

İl Özel idareleri Anayasanın 127'nci maddesi kapsamında 04.03.2005 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu hükümlerine göre görev yapmaktadır. İl Özel İdaresi il halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenleri tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali açıdan özerk, kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşlardır.

4.3.1. Stratejik Plan Hazırlamada Kullanılan Yöntem

Karaman İl Özel İdaresi stratejik planı hazırlanırken, DPT'nin hazırlamış olduğu "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu"nda anlatılan temel yöntem kullanılmıştır. Bu yönetimi kısaca özetleyecek olursak:

1. Üst yönetimin desteğinin sağlanması
2. Stratejik planlama ekibin oluşturulması
3. Planlama ekibin eğitilmesi
4. Durum analizi çalışması
 - 4.1 İl Özel İdarelerinin Tarihçesi
 - 4.2 Paydaş analizi
 - 4.3 Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsat ve tehditler analizi
5. Misyon
6. Vizyon
7. İlkeler
8. Stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler

4.3.2 Durum Analizi

Çalışmanın bu kısmında Karaman İl Özel İdaresi 2006-2010 stratejik plan dönemini kapsayan durum analizi çalışmaları verilmiştir.

4.3.2.1 İl Özel İdaresi

İl Özel idareleri, Osmanlı Devleti içinde bağlayan Batılılaşma hareketiyle birlikte, 1839 tarihinde yayımlanan Tanzimat Fermanı sonrası yeniden yapılanma ve devlet kurumlarının batı tarzında yeniden oluşturulması amacıyla, o günkü anlamda yerel yönetimleri oluşturmak ve merkeziyetçi yönetim anlayışını gözden geçirmek üzere, 1864 tarihinde yürürlüğe girmiş, devletin eyalet esasına dayalı bir idari yapılanmadan il yönetimini esas alan bir yönetim örgütlenmesine geçişini sağlayan ‘Vilayet Nizamnamesi’ ile kurulmuştur.

4.3.2.2. İl Özel İdaresinin Görev, Amaç ve Sorumlulukları

İl Özel İdaresi 1982 Anayasasının 127. maddesinde belediyeler ve köylerle birlikte bir mahalli idare birimi olarak tanımlanmıştır. 5302 sayılı yasanın 3. maddesinde, il Özel İdaresi'nin amacı, il halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamaktır. İl Özel İdaresi, bu görevi yerine getirmek üzere kurulan ve karar alma organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özelliğe sahip kamu tüzel kişisini; İl Özel İdaresi'nin organları ise İl genel Meclisini, İl Encümenini ve Valiyi ifade edecek şekilde tanımlamıştır.

İl Özel İdaresinin teşkilatı, Genel Sekreterlik mali işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları ve hukuk işleri biriminde oluşur.

4.3.2.3. Karaman İl Özel İdaresi

Karaman İl Özel idaresi 15.06.1989 tarih ve 3578 sayılı "4 il ve 5 ilçe kurulusu hakkındaki kanun" ile kurulmuş; 21.06.1989 tarih ve 20202 sayılı resmi gazetede yayımlanarak karaman il statüsüne kavuşmuştur.

4.3.2.4. Paydaş Analizi

Paydaş kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır. Paydaşlar iç paydaş ya da dış paydaş olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Stratejik planın benimsenmesi, hazırlanması ve gerçekleştirilmesi bir bütündür. Bu nedenle plandan etkilenecek olanların tespit edilmesi ve planın hazırlanması aşamasından itibaren plana dahil edilmesi gerekir. Bu amaçla Stratejik Planlama Ekibi tarafından paydaş analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Paydaş analizine bütün olası paydaşların listesi hazırlanarak başlandığı görülmektedir.

1) Valilik Makamı	İç Paydaş
2) İl Genel Meclisi	İç Paydaş
3) Kaymakamlıklar	
4) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	İç Paydaş

5) Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	İç Paydaş
6) İl Müftülüğü İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	İç Paydaş
7) Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	İç Paydaş
8) İl Milli Eğitim Müdürlüğü	İç Paydaş
9) İl Özel İdaresi (Köy Hizmetleri Müdürlüğü)	İç Paydaş
10) Sivil savunma İl Müdürlüğü	İç Paydaş
11) İl Mahalli İdareler Müdürlüğü	İç Paydaş
12) Bayındırlık ve İskan İl Müdürlüğü	İç Paydaş
13) İl Sağlık Müdürlüğü	İç Paydaş
14) İl Tarım Müdürlüğü	İç Paydaş
15) Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü	İç Paydaş
16) Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	İç Paydaş
17) Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	İç Paydaş
18) İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	İç Paydaş
19) Karaman Müzesi	İç Paydaş
20) Kütüphaneler	İç Paydaş
21) İl Proje Ofisi	İç Paydaş
22) İl Özel İdaresi Personeli	İç Paydaş
23) Sosyal Hizmetler Çocuk Sitesi	İç Paydaş
24) Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi	İç Paydaş
25) Milletvekilleri	Dış Paydaş
26) Devlet Planlama Teşkilatı	Dış Paydaş
27) Sayıştay	Dış Paydaş
28) İller Bankası	Dış Paydaş
29) Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş
30) İl jandarma Komutanlığı - İl Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş

31) Belediyeler (il, ilçe, belde)	Dış Paydaş
32) Baro	Dış Paydaş
33) Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.	Dış Paydaş
34) Meslek Yüksekokulları (Karaman, Ermenek, Kazımkarabekir)	Dış Paydaş
35) Maliye Bakanlığı (Defterdarlık)	Dış Paydaş
36) Karayolları 33. Şube Şefliği	Dış Paydaş
37) Tapu Kadastro Müdürlüğü	Dış Paydaş
38) Devlet Su İşleri 42. Şube Müdürlüğü	Dış Paydaş
39) MEDAŞ	Dış Paydaş
40) Organize Sanayi Bölgesi	Dış Paydaş
41) Ticaret ve Sanayi Odası	Dış Paydaş
42) Ziraat Odası	Dış Paydaş
43) T.M.M.O.B.	Dış Paydaş
44) Ticaret Borsası	Dış Paydaş
45) Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası	Dış Paydaş
46) Esnaf ve Sanatkârlar Odası	Dış Paydaş
47) Tabipler Odası	Dış Paydaş
48) Diş hekimler Odası	Dış Paydaş
49) Eczacılar Odası	Dış Paydaş
50) Şoförler ve Oto. Odası	Dış Paydaş
51) Küçük Esnaf ve Sanayi Odası	Dış Paydaş
52) Orta Anadolu Küçük Sanayi Sitesi	Dış Paydaş
53) Kültür ve Tabiat Varlıkları Koruma Kurulu	Dış Paydaş
54) Doğal Hayatı Koruma ve Yeşertme Vakfı	Dış Paydaş
55) İstanbul-Karaman Eğitim Vakfı	Dış Paydaş
56) Ermenek ve Çevresi Kültür ve Sosyal Dayanışma Vakfı	Dış Paydaş

57) TEMA	Dış Paydaş
58) Çekül	Dış Paydaş
59) Karaman Muhtaçları Barındırma ve Bakım Yurdu Yaptırma ve Yaşatma Derneği	Dış Paydaş
60) Karaman Tarihi, Kültür, Turizm, Çevre, Araştırma, Dostluk ve Sosyal Yardımlaşma Derneği	Dış Paydaş
61) Karaman Yöresi Kadınlarının Bilinçlendirilmesi Derneği	Dış Paydaş
62) Türkiye Kızılay Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
63) Türkiye Yardım Sevenler Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
64) Özel Eğitime Muhtaç Çocukları Koruma Derneği	Dış Paydaş
65) Türkiye Sakatlar Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
66) Türkiye Muhtarlar Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
67) Karaman Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu	Dış Paydaş
68) Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
69) Atatürkçü Düşünce Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
70) Sebze ve Meyve Alım Satım Komisyoncular Derneği	Dış Paydaş
71) Tüketiciyi Koruma Derneği	Dış Paydaş
72) Karaman Şehit Ailelerine Yardım ve Dayanışma Derneği	Dış Paydaş
73) Karaman Kimsesiz Çocukları Koruma Derneği	Dış Paydaş
74) Türk Kadınlar Birliği Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
75) Rehberlik ve Özel Eğitim Hizmetlerini Destekleme Derneği	Dış Paydaş
76) Anadolu Basın Birliği Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
77) Hollanda emeklileri Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği	Dış Paydaş
78) Karaman Eğitim Gönüllüleri Derneği (Kar.Eğ.Der)	Dış Paydaş
79) Karaman Hukukçular Derneği	Dış Paydaş

80) İşsizler Derneği Karaman Şubesi	Dış Paydaş
81) Karaman İşitme Engelliler Spor Kulübü Derneği	Dış Paydaş
82) Ayrancı'yı Geliştirme ve Güzelleştirme Derneği	Dış Paydaş
83) Karamanoğlu Mehmet Bey Dil ve Kültür Derneği	Dış Paydaş
84) Ermenek Zihinsel Özürlüleri Koruma Derneği	Dış Paydaş
85) Ankara Karamanlılar Derneği	Dış Paydaş
86) KARSİAD	Dış Paydaş
87) KARGİAD	Dış Paydaş
89) Karaman Gazeteciler Cemiyeti	Dış Paydaş
90) Köylere Hizmet Götürme Birlikleri	Dış Paydaş
91) Karaman İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş
92) Karaman Bölgesi Sulama Kooperatifleri Birliği	Dış Paydaş
93) İç Anadolu Üretim ve Pazarlama Birliği	Dış Paydaş
94) Karaman İli Arı Yetiştiricileri Birliği	Dış Paydaş
95) Karaman İli Tavuk Üreticileri Birliği	Dış Paydaş
96) Karaman Ovası Sulama Birliği	Dış Paydaş
97) Karaman İl Özel İdaresi ve Belediyeleri-Çevre Altyapı Temel Hiz. Birliği	Dış Paydaş
98) Akdeniz İhracatçılar Birliği	Dış Paydaş
99) Tursab Temsilciliği	Dış Paydaş
100) Esnaf ve Kefalet Koop.	Dış Paydaş
101) Tarım Kredi Koop.	Dış Paydaş
102) İşçi ve memur sendikaları (Eğitim-Sen, Türk Eğitim-Sen, Eğitim Bir-Sen, Memur-Sen, Kamu-Sen, KESK, Yol-İş, Koop-İş)	Dış Paydaş
104) Özel dersaneler (Sabah, Sabah Anafen, Sınav, Yeni Bilim, Yılmaz Uğur, Fentaş Final, Karaman Kavram dersaneleri)	Dış Paydaş

105) Özel Okullar (Gevher Hatun İlköğretim Okulu, Başarı İlköğretim Okulu, Babaoğlu İlköğretim Okulu,)	Dış Paydaş
106) Okul aile birlikleri (75. Yıl Şehitler İlköğretim Okulu)	Dış Paydaş
107) Üniversite öğrenci temsilcileri	Dış Paydaş
108) İlköğretim öğrenci meclis başkanı	Dış Paydaş
109) Karaman spor Gençlik Kulübü	Dış Paydaş
110) Sürücü kursları	Dış Paydaş
111) Eğitim Emeklileri	Dış Paydaş
112) KGRT	Dış Paydaş
113) Çağdaş Radyo TV	Dış Paydaş
114) Gençliğin Sesi radyo TV.	Dış Paydaş
115) Renk Radyo TV.	Dış Paydaş
116) Karaman'da Uyanış Gazetesi	Dış Paydaş
117) Karaman'ın Sesi Gazetesi	Dış Paydaş
118) DHA Muhabiri	Dış Paydaş
119) Zaman Gazetesi Temsilcisi	Dış Paydaş
120) Dünya Gazetesi Temsilcisi	Dış Paydaş
121) A.A Temsilcisi	Dış Paydaş
122) İhlas Haber Ajansı	Dış Paydaş

4.3.2.5 Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler (GZFT) Analizi

İlk adım olarak, komisyonlarda katılımcılara GZFT Analizi anlatılarak, herkesten faaliyet alanıyla ilgili bir matris oluşturması istenmiştir. Bu çalışmalar derlenerek oluşturulmuştur.

<u>GÜÇLÜ YÖNLER</u>	<u>ZAYIF YÖNLER</u>
1.İl Yönetiminin desteği ve katılımcı	1.Karaman'da bir üniversitenin

<p>bir yönetim anlayışının olması</p> <p>2. Karaman İl Özel İdaresinin küresel, ulusal ve yerel gelişmeleri izleme, değerlendirme ve uyum düzeyinin yüksek olması</p> <p>3. Karaman İl Özel İdaresi ve Belediyeleri Çevre Alt Yapı Temel Hizmetler Birliğinin katı atık düzenli depolama tesisinin kurulması için çalışmalarına başlamış olması</p> <p>4. Türkiye genelinde %47.5 olan köylerde asfalt yol oranının Karaman'da %71.6 olması</p> <p>5. Belediye sınırları dışında kalan 219 yerleşim biriminin tamamına içme suyunun kapalı şebekeyle iletilmesi</p> <p>6. Kültür turizminin gelişmesi için uygun potansiyelin bulunması, Karaman'ın 4500 yıldır çeşitli uygarlıklara ev sahipliği yapmasından dolayı farklı kültürel ve tarihsel değerlerin bulunması (Neolitik Devir, Kalkolitik Devri, Hititler Devri, Frigler, Lidyalılar, Helenistik Devir, Roma Devri, Bizans Devri, Anadolu Selçuklu Devleti, Karamanoğulları Beyliği, Osmanlı Devleti)</p> <p>7. Karaman'da iki adet günlük, iki adet haftalık yerel gazetenin ve dört adet yerel televizyonun olması</p> <p>8. Türkiye genelinde %20 olan okul öncesi eğitim okullaşma oranının, Karaman'da %66.93 olması</p> <p>9. Türkiye genelinde %44 olan ortaöğretim okullaşma oranının Karaman'da %54.6 olması.</p> <p>10. Okullarda internet erişiminin %90 oranında tamamlanmış olması</p> <p>11. İlk ve orta öğretimde öğretmen açığının olmaması.</p> <p>12. birinci basamak sağlık alt yapısının tamamlanmış olması.</p> <p>13. Türkiye'deki toplam 156 üretici birliğinden beş tanesinin karamanda olması.</p>	<p>olmaması</p> <p>2. Karaman'ın il olarak tanınırlığının yetersiz olması.</p> <p>3. Hizmet içi eğitimin, istatistiki verilerin ve faaliyetlerin izleme-değerlendirme sürecinin yetersizliği.</p> <p>4. Turizme yönelik kültür sanat faaliyetlerinin gerçekleştirilebileceği konaklama ve hizmet alanlarının yetersiz olması (Turistik otel, kültür merkezi, tiyatro, turizm danışma büroları vb.)</p> <p>5. Turizm alanında yeterli personel ve bilgi birikiminin olmaması.</p> <p>6. Üniversite öğrencilerine yönelik sosyal tesislerin yetersiz olması.</p> <p>7. Öğrenci yurtlarının yetersiz olması nedeniyle, kırsal kesimden gelen öğrencilerin ortaöğretime istenilen düzeyde devam edememeleri.</p> <p>8. Karaman Devlet Hastanesinin fiziki yapısının yetersiz olması.</p> <p>9. Karaman'ın toprak haritasının olmaması ve ürün planlamasının yetersiz olması.</p> <p>10. Tarımsal arazinin parçalı ve dağınık bir yapıya sahip olması.</p> <p>11. Tarımda geleneksel yöntemlerden vazgeçilmemesi ve arazilerin bilinçsiz kullanımı nedeniyle toprak kalitesinin düşmesi.</p> <p>12. Su potansiyelinin yetersiz olması ve kapalı şebeke sulama projelerinin az bir alanda uygulanması.</p> <p>13. Organize hayvancılık bölgesinin olmaması.</p> <p>14. Tarımsal üretimde entegre tesislerin yetersiz olması (Soğuk hava deposu kapasitesinin yetersizliği, ambalajlama tasnif sisteminin olmaması).</p> <p>15. Sanayi ve tarımsal işletmelerin küçük ve parçalı olmasından dolayı</p>
---	---

<p>14. Elmanın bodur ve yarı bodur olarak büyük miktarda organik olarak üretilmesinden dolayı geleneksel üretim merkezlerinden önde olması (Türkiye elma üretiminin % 18'ini karamanın karşılaması).</p> <p>15. Karamanda tarım topraklarının verimli ve geniş olması, bölgedeki tarım topraklarının sanayi işlemlerine yeterli miktarda ürün yetiştirilmesi.</p> <p>16. Hayvancılığın geliştirilmesi için gerekli alt yapının oluşturulması.</p> <p>17. Güçlü su kaynaklarının bulunması(Göksu Ermenek çayı gödet ırmağı yeşil dere), toplulaştırma ve büyük sulama projelerinin uygulanabilir olması</p> <p>18. Modern tarım tekniklerinin uygulanması için gerekli ş gücü kapasitesinin olması.</p> <p>19. Doğal çevrenin bozulmamış olması ve bunların alternatif turizm için elverişli olması (Anadolu yaban koyunu ve yilkı atlarının var olduğu iki ilden biri olması, Ermenek ve bucak kışla bölgelerinde bulunan endemik bitki türleri ve mağaralar; bu bölgelerin su ve yürüyüş sporlarına elverişli olması).</p> <p>20. Organize Sanayi Bölgesi'nin doğalgaz da dahil olmak üzere altyapısının tamamlanmış olması ve yatırımcılara tahsis edilebilecek alanların bulunması.</p> <p>21. Demiryolu ulaşımının olması.</p> <p>22. Şehir merkezi için doğalgaz ihalesinin 13.02.2006 tarihinde yapılmış olması.</p> <p>23. Sosyal yardımlaşma ve dayanışmanın güçlü olması.</p> <p>24. Karaman'da yerel sermaye birikiminin ve girişimciliğinin olmasından dolayı yıllık 250 milyon dolarlık ihracat malının üretilmesi.</p>	<p>üretim maliyetinin artması.</p> <p>16. Tarımsal eğitim ve yayım hizmetleri ile işbirliği konusundaki yetersizlikler.</p> <p>17. Kalite ve standartlara uyum konusunda güçlükler.</p> <p>18. Tarım-sanayi entegrasyonu ve pazarlama faaliyetlerinde etkinlik sorunları.</p> <p>19. Üretimin doğal koşullara bağımlılığı ve verim düşüklüğü (Yağış almayan üç ay içerisinde sulama yapılamaması).</p> <p>20. Orman köyleri başta olmak üzere kırsal yerleşimlerde yoksulluğun yaygın olması .</p> <p>21. Yerleşim birimlerinin sayıca fazla, plansız, dağınık ve küçük olması.</p> <p>22. Yeşil alan miktarının azlığı (Türkiye ortalaması %26 iken Karaman %22) ve yıllık ortalama 313 mm yağış miktarı ile Türkiye'nin en az yağış alan bölgelerinden olması (Ölçüm yapılan 262 istasyon arasında 50 yıllık yağış ortalamaları göz önüne alınarak yapılan sıralamada, Karaman en az yağış alan 12. istasyondur).</p> <p>23. Çevre bilincinin üretici ve tüketici bağlamında oluşmamış olması.</p> <p>24. İl ile ilgili bilgi ve yön levhalarının eksikliği</p> <p>25. Karaman merkez ile Taşeli Bölgesi (Ermenek, Sarıveliler ve Başyayla ilçeleri)'nin farklı iki coğrafyaya sahip olması nedeniyle bu bölgeye ulaşımın zor olması.</p> <p>26. Doğalgazın şehir merkezinde olmaması.</p> <p>27. Engelli vatandaşların ulaşım problemi yaşamaları</p> <p>28. Sivil toplum bilincinin olmaması.</p> <p>29. Karaman ilinin fakirlik</p>
--	--

<p>25. Ermenek Bölgesinde zengin kömür ve Taşkale Bölgesi'nde mermer yataklarının olması.</p> <p>26. Nüfusun genç olması, gıda sanayisi açısından yetişmiş işgücünün bulunması.</p> <p>27. Sektörel yoğunlaşmanın olmasından dolayı ilimizin özellikle bisküvi, gofret ve bulgur üretiminde Türkiye genelinde önemli bir paya sahip olması (bisküvide %18.2, gofrette % 47.8, bulgurda % 22.7).</p> <p>28. Çeşitlilik sergileyen geleneksel el sanatlarının olması (ebru, halıcılık, kilim dokumacılığı, çeyiz sandığı yapımı, saraççılık, nalbantlık, kumaş boyama).</p> <p>29. KOSGEB Sinerji Merkezi'nin bulunması.</p>	<p>haritasının olmaması.</p> <p>30. Karaman'daki sanayi işletmelerinin kapasite kullanım oranlarının ve verimliliğinin düşük olması.</p> <p>31. Fabrikaların aile işletmesi olması ve geleneksel yöntemlerden vazgeçilmemesinden dolayı AR-GE yatırımlarının yetersiz olması.</p> <p>32. Karaman'a özgü ürünlerin tanıtım eksikliği.</p> <p>33. Sanayi üniversite işbirliğinin yetersiz olması.</p> <p>34. Özel sağlık kuruluşu sayısının yetersiz olması.</p> <p>35. Aile reislerinin yurt dışında çalışması sonucu boşanma oranlarının ve bölünmüş aile çocuklarının artması.</p> <p>36. Sermaye ve insan göçünden dolayı sanayi sektöründeki yatırımların çeşitlendirilememesi (bisküvi, gofret, bulgur ve un).</p> <p>37. Ortak kullanım atölyelerinin işbirliğinin azlığı sebebiyle kurulamaması.</p> <p>38. E-ticaretin şirketlerde yaygın olarak kullanılmaması ve ihracatta sektörel dış ticaret şirketlerinin bulunmayışı.</p>
--	--

<p><u>FIRSATLAR</u></p> <p>1- Karaman'ın, 5084 sayılı 'Yatırım ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun' kapsamında olması</p> <p>2- Karaman'ın Avrupa Birliği Katılım Öncesi Kalkınma Programı ve Tarım Reformu Uygulama Projesi (ARIP)-Kırsal Kalkınma Bileşeni Köy Bazlı Katılımcı Yatırım</p>	<p><u>TEHDİTLER</u></p> <p>1- Yeniden yapılanma kapsamında; çıkarılan yasalara göre henüz gerekli kadroların tahsis edilmemesi.</p> <p>2- Elma üretiminin fazlalığından dolayı pazar sorununun olması</p> <p>3- Toplumda kitap okuma alışkanlığının olmaması.</p> <p>4- Nüfusun %43'ünün tarımla</p>
---	---

<p>Programı kapsamında olması.</p> <p>3- Konya-Karaman Kalkınma Ajansının Bakanlar Kurulu kararı ile kurulacak olması.</p> <p>4- Kamu yatırımlarına sivil toplum örgütlerinin(TEMA, ÇEKÜL, vb.) destek vermesi.</p> <p>5- Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın sivil mimarlık örneklerinin restorasyon projelerinin hazırlanmasına ve restorasyon çalışmalarına katkısı.</p> <p>6- Tarihi ve arkeolojik değerlerin sit alanları olarak koruma altına alınmış olması.</p> <p>7- İl merkezinde üç adet yenileme alanının tespit edilmiş ve Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmış olması.</p> <p>8- Karamanoğlu Mehmet Bey tarafından 1277'de Türkçe'nin yeniden devlet dili olarak ilan edildiği yer olması ve her yıl Türk Dil Bayramı ve Yunus Emre'yi Anma Törenleri'nin uluslararası katılımı ile kutlanması, TBMM, Başbakanlık, Milli Eğitim Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı TİKA, Türksoy, RTÜK, TDK'nın Türk Dil Bayramı ve Yunus Emre'yi Anma Törenlerini desteklemesi.</p> <p>9- İklim çeşitliliğinin olması nedeniyle farklı ürünlerin yetiştirilmesi.</p> <p>10- Konya Ovası Sulama Projesi'nin ihale aşamasında olması.</p> <p>11- Konya-Çumra 3.merhale projesi</p>	<p>uğraşması.</p> <p>5- Küresel çevre sorunlarının Karaman üzerinde olumsuz etkiler yaratması.</p> <p>6- Akgöl'e Ereğli şehir merkezi ve Ereğli Şeker Fabrikasının atık sularının gelmesi.</p> <p>7- İstihdam alanı artırılmaksızın köyden kente göçün olması.</p> <p>8- Karaman'daki sanayicilerin yeni yatırımlarını Avrupa Birliğine üye ülkelerde yoğunlaştırmalarından dolayı, Karaman'da yeni istihdam olanaklarının kısıtlı kalması Dünyada petrol ve diğer girdi fiyatlarının yükselmesi.</p>
---	---

<p>kapsamında Göksu Nehri üzerinde inşa edilecek barajların olması.</p> <p>12-Üç etapta hazırlanacak olan İl Çevre Düzeni Planı'nın 2006 yılı sonuna kadar tamamlanacak olması.</p> <p>13-Karaman'ın en az riskli (5. derece) deprem bölgesi olması.</p> <p>14-İlin, İç Anadolu Bölgesi'ni Akdeniz Bölgesi'ne bağlayan geçiş noktasında yer alması ve bağlantı yollarının değişken olması.</p> <p>15-Konya-Ankara arası hızlı tren projesinin Karaman'a ulaşımı kolaylaştıracak olması.</p> <p>16-Avrupa'da yaşayan çok sayıda Karamanlı iş adamı ve çalışanın olması.</p> <p>17-Tüketici bilincinin gelişmesi ve sağlıklı, kaliteli ve organik ürünlere olan talebin artması.</p> <p>18-Kentsel ekonomilerin gelişmesi, kentsel ve kırsal alanlar arasında işlevsel ilişkilerin güçlenmesi.</p> <p>19-Yerel yönetimlerin güçlendirilmesine verilen önemin artması ve kamu yönetiminin etkinleştirilmesi.</p>	
---	--

4.3.3 Geleceğe Bakış

4.3.3.1 Misyon

Karaman ilindeki kişi ve kuruluşlara yönelik kültür, turizm, gençlik ve spor; sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, çocuk yuvaları ve

yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetlerini ve imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre acil yardım ve kurtarma; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri; bir plan dahilinde ilin kaynaklarını akılcıca ve verimli bir şekilde kullanarak sunmaktır.

4.3.3.2 Vizyon

Çağdaş kamu yönetimin gerektirdiği bütün hizmetleri, yasayla düzenlenen yetki ve görevleri; yönetim ilkesiyle uyumlu bir şekilde; şeffaf, öngörülebilir, etkin, verimli, kaliteli, süratli, hesap verme sorumluluğuna sahip ve insan odaklı olma ilkleri çerçevesinde yerine getiren; Karmanı Üreten ve İhraç Eden Yaşam Kalitesinin sürekli olarak arttığı ve kırsal alt yapının geliştirilerek kırsal kalkınmanın sağlanması ile kırsal kent arasındaki gelişmişlik farkı gideren çağdaş bir kent yapmayı hedefleyen bir kuruluş olmaktır.

4.3.3.3 İlkeler

- 1- Yapılacak hizmet ve yatırımlarda kalite anlayışından ödün verilmemesi ve vatandaş memnuniyetinin esas alınması
- 2- Hizmetlerimizde verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla performansın artırılması,
- 3- Vatandaşlara karşı sorumlu, eşit ve adil davranılması,
- 4- Diğer kamu kurum ve kuruluşları ile gerekli ve yeterli iletişimin sağlanması,
- 5- Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırılarak hizmetlerdeki kalitenin arttırılması,
- 6- Tüm çalışmalarımızda şeffaflık, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğunun olması vazgeçilmez ilklerimizdir.

4.3.3.4 Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler

Amaç 1: Hizmetlerimizde verimlilik ve etkinliğin arttırılması amacıyla fiziki alt yapı geliştirilecek, nitelikli personel açığı giderilecek ve kamu hizmetleri Toplam Kalite Standardı Belgesine kavuşturulacaktır.

Hedef 1.1 İl Özel İdaresi'ne ait olan arsada 2006 yılında hizmet binası yapımına başlanacak ve 2007 yılında bitirilecektir.

Faaliyet 1.1.1 İl Özel İdaresi'ne ait olan arsa, müteahhitlere kat karşılığında verilerek İl Özel İdaresi'nden herhangi bir ek kaynak alınmadan, hizmet binasının 2007 yılında tamamlanması sağlanacaktır.

Hedef 1.2 2006 Eylül ayı sonuna kadar, Karaman Valiliği'ne TS- EN-İSO 9001: 2000 Belgesi alınacaktır.

Faaliyet 1.2.1 2006 Mart ayında, Türk Standartları Enstitüsü tarafından personele TS- EN-İSO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitimi verilecektir.

Faaliyet 1.2.2 2006 Haziran ayında, Türk Standartları Enstitüsü tarafından personele sertifikalı İç Tetkikçi Eğitimi verilecektir.

Faaliyet 1.2.3 Valilik ve İl Özel İdaresi personelinin yılda en az iki defa hizmet içi eğitim alması sağlanacaktır.

Hedef 1.3 Kamu kurumlarından seçilen ikişer temsilci, 2006 Haziran ayında Toplam Kalite Yönetimi eğitimine tabi tutularak, eğitim alan personelin Toplam Kalite Yönetimi uzmanı olmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 1.3.1 Kurumlardaki Toplam Kalite uzmanları, 2006 Temmuz ayında bütün kurum personeline kalite yönetimi konusunda 3 günlük eğitim verecektir.

Faaliyet 1.3.2 Toplam Kalite Yönetimi eğitimini başarıyla tamamlayan personele Kalite Yönetimi Belgesi verilecektir.

Faaliyet 1.3.3 Eğitimler yılda en az 3 kere tekrarlanacaktır.

Faaliyet 1.3.4 Toplam Kalite Yönetimi, vatandaş ve personel memnuniyetini esas aldığından her ay TS-EN-İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Bürosu tarafından verimlilik konusunda anketler düzenlenecektir.

Hedef 1.4 2007 yılında, Karaman Valiliği'ne TS-EN-İSO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi alınacaktır.

Faaliyet 1.4.1 2006 Mayıs ayında, personele Türk Standartları Enstitüsü tarafından TS- EN-İSO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi Temel Eğitimi verilecektir.

Faaliyet 1.4.2 2006 Mayıs ayında, eğitim alan personelin çalışacağı TS-EN-İSO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi bürosu oluşturularak, çevre yönetim sisteminin kurulması için Valilikte gerekli önlemler alınacaktır.

Hedef 1.5 2010 yılına kadar kamu hizmetlerinin kaliteli ve kesintisiz yürütülebilmesi

için gerekli olan asgari personel sayısına ulaşılabacaktır.

Faaliyet 1.5.1 2006 yılı başında, personeli merkezden atanan kurumların genel müdürlüklerine hangi branşta ne kadar personele ihtiyaç bulunduğu yazılı olarak bildirilecektir.

Faaliyet 1.5.2 İl Özel İdareleri norm kadro çalışmaları Bakanlar Kurulu tarafından tamamlandıktan sonra, 2006 yılının sonuna kadar Karaman İl Özel İdaresi kendi ihtiyacıyla ilgili teknik ve idari personel düzenlemesi yapacaktır.

Amaç 2: Vatandaş memnuniyeti ve hizmetlerin niteliğini arttırmak amacıyla e-devlet hizmetleri arttırılacak ve Yerel Bilgi Bankası kurulacaktır.

Hedef 2.1 Zaman ve kaynak tasarrufu açısından 2007 sonuna kadar kurumlar arası elektronik ortamda yazışma sağlanacaktır.

Faaliyet 2.1.1 2006 yılı sonuna kadar teknik altyapı hazırlanacaktır.

Faaliyet 2.1.2 2007 yılının sonuna kadar personele eğitim verilerek sisteme uyumu sağlanacaktır.

Hedef 2.2 2010 yılına kadar yerel bilgi bankası oluşturulacaktır.

Faaliyet 2.2.1 Görevlendirilecek dört personelle 2007 Aralık ayına kadar Karaman'daki bütün istatistiki veriler ortak bir formatta arşivlenecektir.

Faaliyet 2.2.2 2007 Aralık ayına kadar dört adet bilgisayar, dijital fotoğraf makinesi, kamera ve diğer arşiv malzemeleri Karaman Valiliği'nden temin edilecektir.

Faaliyet 2.2.3 2010 yılına kadar Karaman'daki bütün bilgiler arşivlenerek 01.01.2011 itibariyle Yerel Bilgi Bankası kamu ve toplumun diğer kesimlerine hizmet verecektir.

Amaç 3: Yönetimde şeffaflık ve öngörülebilirliği sağlamak için halkımızın 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu hükümlerinden yeterince yararlanması sağlanacaktır.

Hedef 3.1 Vatandaşların 4982 sayılı 'Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'ndaki haklarından istifade edebilmeleri için 2006 yılında, bilgilendirme çalışmaları yapılarak, vatandaşların kanun hakkında bilgilenmeleri sağlanacaktır.

Faaliyet 3.1.1 Vatandaşlar tarafından 4982 sayılı "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" kapsamında Başbakanlığa yapılacak başvuruların yurt genelinde kabul edilerek dilek ve şikayetlerin etkili bir biçimde sonuçlandırılması amacıyla, "Başbakanlık İletişim Merkezi-BİMER Doğrudan Başbakanlık" ALO 150 olarak isimlendirilen uygulama, Başbakanlığın 20 Ocak 2006 tarihli ve 2006/3 Sayılı Genelgesi çerçevesinde 2006

yılının ilk yarısında ilimizde hizmete girecektir.

Faaliyet 3.1.2 İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından, her yıl bütün ortaöğretim okullarındaki öğrencilerle Bilgi Edinme Kanunu ile ilgili eğitim toplantıları yapılacaktır.

Faaliyet 3.1.3 Karaman Valiliği Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından, yazılı ve görsel basına kamuoyunun bilgilendirilmesi için tanıtıcı broşürler verilecektir.

Faaliyet 3.1.4 Halk Eğitim Müdürlüğü'nün açtığı bütün kurslarda, öncelikle Bilgi Edinme Kanunu hakkında kursiyerler aydınlatılacaktır.

Faaliyet 3.1.5 2006 yılı sonuna kadar, bütün kamu kurum ve kuruluşlarının elektronik erişim sayfaları, Bilgi Edinme Kanunu'nun düzgün bir şekilde işlemesi için düzenlenecektir.

Amaç 4: “Temel Hizmetlerde Kapasite Geliştirilmesi Projesi” kapsamında T.C. Hükümeti ve UNICEF tarafından birlikte belirlenen 'Öncelikli Yaşam Kalite Göstergesi' değerlerinin Karaman ili düzeyinde yaşam kalitesini artırmak amacıyla iyileştirilmesine gayret gösterilecektir.

Hedef 4.1 2006-2010 yılları arasında, öncelikli yaşam kalite göstergelerinin her yıl oranının % 10'u oranında iyileştirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 4.1.1. 2007 yılı sonuna kadar Sağlık İl Müd., Sosyal Hizmetleri İl Müd., İl Özel İdaresi Köy Hiz. Müd., Halk Eğtm. İl Müd. ve SSK İl Müdürlüğü eksik personelin tamamlanması için ilgili müdürlüklere talepte bulunulması

Faaliyet 4.1.3 2006 yılında, Sağlık İl Müdürlüğü tarafından koruyucu hekimlik faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla bir adet gezici sağlık aracı alınacaktır.

Amaç 5: Bütün yerleşim birimlerinin kadastro sunun bitirilmesi için çalışmalar hızlandırılacaktır.

Hedef 5.1 2007 yılı sonuna kadar 59 köy ve mahallenin orman ve tapu kadastro çalışmaları tamamlanacaktır.

Faaliyet 5.1.1 Orman ve tapu kadastro çalışmaları Tapu ve Kadastro Müdürlüğü tarafından 2006 yılında tamamlanacaktır.

Faaliyet 5.1.2 Köylerin orman ve tapu kadastro ihaleleri Tapu ve Kadastro Müdürlüğü tarafından yapılacaktır.

Faaliyet 5.1.3 2006 yılında ihalesi yapılan köy ve mahallelerin orman ve tapu kadastro çalışmaları Tapu ve Kadastro Müdürlüğü tarafından 2007 yılında tamamlanacaktır.

Amaç 6: Karaman Valiliği İl Proje Ofisi bünyesinde, kamu ve özel kesimin Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Protokol Yardım ve Hibe Programı'ndan azami derecede yararlanabilmesi için eğitim ve teknik destek verilecektir.

Hedef 6.1 2006 yılındaki teklif çağrısına kamu ve özel sektörden 100 proje hazırlanması sağlanacaktır.

Faaliyet 6.1.1 İl Proje Ofisi tarafından, Konya-Karaman Düzey 2 Bölgesi Kalkınma Programı 2006 yılı teklif çağrılarının yayınlanmasını takiben kamuoyuna kimlerin, hangi şartlarda ve nasıl proje hazırlayabileceklerini anlatan toplantılar yapılacaktır.

Faaliyet 6.1.2 Dört yerel gazete ve dört yerel televizyonda proje döngüsü ve başvuru şartlarıyla ilgili bilgilendirmeler yapılacaktır.

Faaliyet 6.1.3 İl Proje Ofisi tarafından kamu ve sivil toplum kuruluşlarına 2006 yılı teklif çağrıları yayınlamadan önce uygulamalı proje döngüsü eğitimi verilecektir.

Faaliyet 6.1.4 Kon-Kar-Bir tarafından, 2006 Nisan ayına kadar Karaman merkez ve beş ilçede ikişer defa proje başvurularıyla ilgili bilgilendirme toplantıları yapılacaktır.

Faaliyet 6.1.5 Daha önceki teklif çağrısı yapılmış bölgelerden tecrübeli uzmanlar getirilerek sivil toplum kuruluşları ve kamu kurum temsilcileri ile proje hazırlama ve uygulama sürecinde karşılanan sorunlar değerlendirilecektir.

Amaç 7: Avrupa Birliği katılım öncesi mali yardımların etkin bir şekilde yürütülebilmesi ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarının en aza indirilmesi amacıyla TR 52 Konya Karaman Bölgesi Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulacaktır.

Hedef 7.1 2006 yılında Karaman'ın, Bakanlar Kurulu tarafından Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulması kararlaştırılacak altı tane bölgenin içinde yer alması amacıyla çalışmalar yapılacaktır.

Faaliyet 7.1.1 Karaman İl Özel İdaresi tarafından, 2006 yılı içerisinde, Karaman'ın Bölgesel Kalkınma Ajansı'nın kapsayacağı bölgede yer almasının önceliği ve gerekliliği hakkında raporlar hazırlanacak ve Devlet Planlama Teşkilatı'na sunulacaktır.

Amaç 8: Sınırlı su kaynaklarından elde edilen faydanın arttırılması ve olumsuz çevresel etkilerin önlenmesi açısından bilinçli su kullanım etkinliklerinin arttırılması

sağlanacaktır.

Hedef 8.1 2010 yılına kadar, Merkez, Kazım Karabekir ve Ayrancı ilçelerinde kıt olan yer altı kaynaklarının verimli ve ekonomik kullanılması amacıyla açık kanal sulama sistemleri, kapalı şebeke sulama sistemine (damlama ve yağmurlama) dönüştürülecek, bilinçsiz ve aşırı sulamayı önlemek amacıyla kooperatif ve birlik üyelerine eğitimler verilecektir.

Faaliyet 8.1.1 Köy Hizmetleri İl Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü, Sulama Birlikleri ve vatandaşların ortak çalışmasıyla 2010 yılına kadar Merkez, Kazım Karabekir ve Ayrancı ilçelerinde açık kanal sulama sistemleri, kapalı şebeke sulama sistemine (damlama ve yağmurlama) dönüştürülecektir.

Faaliyet 8.1.2 Karaman İl Tarım Müdürlüğü tarafından, 2006 yılından itibaren her yıl bir kez olmak üzere kooperatif ve birlik üyelerine sulama konusunda eğitim verilecektir.

Hedef 8.2 Yer altı sulama sistemi ile sulanan 11.138 ha alana ilave olarak 2010 yılına kadar 13.400 ha alan daha yer altı sulama sistemine kavuşturularak toplam 24.538 ha alanda kapalı şebeke sulama yapılacaktır.

Faaliyet 8.2.1 2007 yılında, toplam 5355 ha alanda, on bir adet sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.2.2. 2007 yılında, toplam 2082 ha alanda yedi adet damla sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.2.3 2008 yılında, toplam 2380 ha alanda, sekiz adet damla sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.2.4 2009 yılında, toplam 2678 ha alanda, dokuz adet damla sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.2.5 2010 yılında, toplam 2975 ha alanda, on adet damla sulama sistemi kurulacaktır.

Hedef 8.3 2010 yılı sonuna kadar 3154 ha alanda yer üstü sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.3.1 2006 yılında 606 ha alana, Topal Hancı Mah. (yağmurlama), Kayaönü, Üçharman Buğdaylı Mevkisi ve Üçharman olmak üzere on adet yer üstü sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.3.2 2007 yılında 749 ha alana, on iki adet yer üstü sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.3.3 2008 yılında 499 ha alana, sekiz adet yer üstü sulama sistemi

kurulacaktır.

Faaliyet 8.3.4 2009 yılında 624 ha alana, on adet yer üstü sulama sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 8.3.5 2010 yılında 686 ha alana, on bir adet yer üstü sulama sistemi kurulacaktır.

Hedef 8.4 Vadi ve nehir yatağı boyunca 2007 yılına kadar elektrifikasyon altyapısı yapılarak sulama amacıyla kullanılacaktır.

Faaliyet 8.4.1 İl Özel İdaresi Köy Hizmetleri Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü, Sulama Bitkileri ve vatandaşların ortak çalışmasıyla 2007 yılına kadar, Göksu Nehri su potansiyeli sulama amaçlı kullanılacaktır.

Hedef 8.5 2010 yılına kadar, Taşeli Bölgesi (Ermenek, Sarıveliler, Başyayla) coğrafi alanında yaz döneminde sulama amacıyla yedi adet küçük çaplı biriktirme havuzu yapılacak ve su depolama altyapısı tamamlanacaktır.

Faaliyet 8.5.1 2010 yılına kadar, İl Özel İdaresi tarafından yedi adet biriktirme havuzu yapılacak ve su depolama altyapısı tamamlanacaktır.

Hedef 8.6 2006 yılında Ayrancı Sulama Birliği kurulacaktır.

Faaliyet 8.6.1 2006 yılı içerisinde sekiz yerleşim biriminin katılımıyla Ayrancı İlçesinde Sulama Birliği kurulacaktır.

Amaç 9: Çevre ve halk sağlığının korunarak, köyler öncelikli olmak üzere kırsal yerleşimlerin sağlıklı ve yeterli içme suyuna ve kanalizasyon altyapısına kavuşturulmasına yönelik tedbirler alınacaktır.

Hedef 9.1 2010 yılı temiz içme suyuna ulaşma oranı % 100 olacaktır.

Faaliyet 9.1.1 2006 yılında on iki birimin içme suyu problemi çözülecektir.

Faaliyet 9.1.2 2006 yılında, depo ve depo iyileştirme projeleri Dünya Bankası'nın finanse ettiği Köy Bazlı Katılımcı Yatırım Programı'ndan sağlanan krediyle gerçekleştirilecektir.

Faaliyet 9.1.3 2006 yılında 40 birime ikmal ve onarım çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 9.1.4 2007 yılında dört içme suyu projesi, 45 ikmal ve onarım, üç sondajlama ve bir adet yenileme çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 9.1.5 2008 yılında üç içme suyu projesi, 35 ikmal ve onarım, üç sondajlama ve iki adet yenileme çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 9.1.6 2009 yılında dört içme suyu projesi, 40 ikmal ve onarım, üç sondajlama ve bir adet yenileme çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 9.1.7 2010 yılında beş içme suyu projesi, 30 ikmal ve onarım, iki sondajlama ve üç adet yenileme çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 9.1.8 2006 yılından itibaren köy ve bağlularının içme suyu depoları düzenli olarak klorlanacaktır.

Hedef 9.2 2010 yılına kadar 91 yerleşim biriminin kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Faaliyet 9.2.1 2006 yılında on bir adet kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Faaliyet 9.2.2 2007 yılında on yerleşim biriminin kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Faaliyet 9.2.3 2008 yılında 10 yerleşim biriminin kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Faaliyet 9.2.4 2009 yılında 10 yerleşim biriminin kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Faaliyet 9.2.5 2010 yılında, 20 adet yeni kanalizasyon sistemi yapılacaktır.

Amaç 10: Bağlı buldukları il, ilçe merkezleri ile hizmet sunum ve gelişme potansiyeli açısından merkez niteliğindeki köylerle, güvenli ve yeterli bir ulaşım ağına sahip olmaları, sosyo-ekonomik ilişkilerinin güçlenmesinde önem taşıdığından, kırsal yerleşimleri söz konusu merkezler ya da ana ulaşım ağına bağlayan birinci ve ikinci derece köy yollarının standartlarının yükseltilmesi ve periyodik olarak bakım-onarımının yapılması sağlanacaktır.

Hedef 10.1 2006 sonu itibariyle, 321 km uzunluğunda birinci dereceden köy yolu asfaltlanacaktır.

Faaliyet 10.1.1 Köy Hizmetleri Yol Şube Müdürlüğü tarafından 2006 yılında, 321 km.lik birinci dereceden köy yolu asfaltlanacaktır.

Hedef 10.2 2006 sonu itibariyle, 40 km uzunluğunda ikinci dereceden köy yolu asfaltlanacaktır.

Faaliyet 10.2.1 Köy Hizmetleri Yol Şube Müdürlüğü tarafından 2006 yılında 21 km'lik ikinci dereceden köy yolu asfaltlanacaktır.

Faaliyet 10.2.2 2006 yılında, 19 km uzunluğundaki yolun 1. kat asfaltı yapılacaktır.

Amaç 11: Parçalı tarım arazilerinin birleştirilerek altyapı, yatırım ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi, uygun teknoloji ve üretim tekniklerinin kullanımının mümkün kılınması verimliliğin artırılması ve çiftçi gelirlerinin yükseltilmesi amacıyla arazi toplulaştırma faaliyetleri, sulamaya açılmış ya da açılacak tarım alanlarına öncelik verilmek suretiyle hızlandırılacaktır.

Hedef 11.1 2010 yılına kadar on dört adet arazi toplulaştırması yapılacaktır.

Faaliyet 11.1.1 2006 yılında, Dinek, Beydili ve Kızık bölgelerinde toplam 11633 ha arazi toplulaştırılacaktır.

Faaliyet 11.1.2 2007 yılında, Dinek ve Kızık bölgelerinde toplam 5588 ha arazi toplulaştırılacaktır.

Faaliyet 11.1.3 2008 yılında, Dinek bölgesinde 3662 ha arazi toplulaştırılacaktır.

Faaliyet 11.1.4 2009 yılında, Sudurağı, Çoğlu ve Hüyükburun bölgelerinde toplam 8724 ha arazi toplulaştırılacaktır.

Faaliyet 11.1.5 2010 yılında, Sudurağı, Çoğlu, Akçaşehir, Hüyükburun ve Saray bölgelerinde toplam 14541 ha arazi toplulaştırılacaktır.

Amaç 12: Kaliteli, sürdürülebilir ve çağdaş eğitimin verilebilmesi için Türkiye'de ilk kez tüm il genelinde ilk ve orta öğretimde tekli eğitime geçilecek, okullaşma oranları yükseltilecek ve sınıf mevcutları 32 öğrenci olacaktır.

Hedef 12.1 % 66.93 olan okul öncesi okullaştırma oranı 2010 yılında % 100 olacaktır.

Faaliyet 12.1.1 2007 yılında okul öncesi okullaşma oranı % 70'e yükseltmek için on üç anasınıfı dersliği açılacak ve 12 kadrolu usta okul öncesi öğretmen atanacaktır.

Faaliyet 12.1.2 2008 yılında okul öncesi okullaşma oranı % 80'e yükseltmek için 24 adet anasınıfı dersliği açılacak ve 14 kadrolu usta okul öncesi öğretmen atanacaktır.

Faaliyet 12.1.3 2009 yılında okul öncesi okullaşma oranını % 90'a yükseltmek için 26 adet anasınıfı dersliği açılacak ve 16 kadrolu usta okul öncesi öğretmen atanacaktır.

Faaliyet 12.1.4 2010 yılında okul öncesi okullaşma oranını % 100'e yükseltmek için 29 adet anasınıfı dersliği açılacak ve 17 kadrolu usta okul öncesi öğretmen atanacaktır.

Faaliyet 12.1.5 Usta öğrencilere uyum seminerleri düzenlenecektir.

Faaliyet 12.1.6 Aileleri bilinçlendirme toplantıları düzenlenecektir.

Hedef 12.2 2008 yılına kadar, 99 adet ek derslik ve beş adet ilköğretim okulu yapılarak, Türkiye'de ilk defa, tüm il genelinde ilköğretimde tekli eğitime geçilecektir.

Faaliyet 12.2.1 İl Özel İdaresi tarafından 2006 yılında, toplam 93 derslik yapılacaktır.

Faaliyet 12.2.2 İl Özel İdaresi tarafından 2007 yılında Merkez Eğilmez Köyü İlköğretim Okulu'na 6 ek derslik yapılacaktır.

Faaliyet 12.2.1 2005 yılında ihalesi yapılmış ve inşaatı devam etmekte olan Merkez Yem Sanayi İlköğretim Okulu ve Fatih Mahallesi İlköğretim Okulu 2006 yılında bitirilecektir.

Faaliyet 12.2.2 2007 yılında merkez Şehit İsmail Erez İlköğretim Okulu ve Merkez Kemal Reis İlköğretim Okulu inşaatları tamamlanacaktır.

Hedef 12.3 Ortaöğretim okullaşma oranları 2007'de % 62, 2008'de % 65, 2009'da % 67, 2010'da % 70 yapılacaktır.

Faaliyet 12.3.1 2006 yılında, TOKİ tarafından yapılmakta olan TOKİ Lisesi ve 2008 yılında da İl Özel İdaresi tarafından yapılan Anadolu Öğretmen Lisesi'nin inşaatları tamamlanacaktır.

Faaliyet 12.3.2 Ortaöğretimde 2007 yılında 65, 2008 yılında 63, 2009 yılında 47 ve 2010 yılında 35 derslik yapılacaktır.

Hedef 12.4 Ortaöğretim öğrencilerinin yurt ihtiyacını karşılamak amacıyla 2008 yılına kadar dört adet öğrenci yurdu yapılacaktır.

Faaliyet 12.4.1 2006 yılında Ermenek İlçesi'ne 500 kişilik kız ve erkek öğrenci yurdu, merkezde 300 kişilik kız öğrenci yurdu yapılacak, ihalesi yapılmış olan Sarıveliler İlçesi Göktepe Öğrenci Yurdu tamamlanacaktır.

Amaç 13: AB eğitim ve gençlik programlarından yeterince yararlanmak için gerekli hazırlıklar yapılacaktır.

Hedef 13.1 2007 yılının sonuna kadar, 20 okulun proje yapması sağlanacaktır.

Faaliyet 13.1.1 2006 yılında, İl Milli Eğitim AB Proje Ofisi tarafından, ilköğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarına yönelik Comenius projeleri hakkında birer seminer yapılacaktır.

Faaliyet 13.1.2 2006 yılında, İl Milli Eğitim AB Proje Ofisi tarafından, lise, vakıf ve derneklere yönelik, Youth projeleri hazırlama teknikleri ile ilgili iki uygulamalı seminer düzenlenecektir.

Amaç 14: Karaman'da bir üniversitenin kurulması için Karaman halkı ve bütün sivil toplum kuruluşlarıyla beraber çalışılacaktır.

Hedef 14.1 2008 yılı sonuna kadar sivil toplum kuruluşları ve sanayicilerin katkılarıyla fakülte binası bitirilecektir.

Faaliyet 14.1.1 Yarım kalan fakülte binasının Saray Holding tarafından yapılp üniversiteye teslim edilmesi için 2006 Mayıs ayında protokol imzalanacaktır.

Hedef 14.2 Üniversitenin ihtiyacı olacak bina, teçhizat, donanım vs. ihtiyaçlarının karşılanması için sanayicilerin ve halkın desteği sağlanacaktır.

Hedef 15.1 2006 yılında 5000 kitabın öğrenciler tarafından okunup, özetinin çıkarılarak sunumunun yapılması sağlanacaktır.

Faaliyet 15.1.1 31 Aralık 2006 tarihine kadar beş kitap okuyup, özetini çıkararak ve sunumunu yapan öğrenciler, Okul Kitap Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilip ilçelerde Kaymakamlıklara, merkez ilçede de Valiliğe liste halinde sunulduğunda ödüllendirileceklerdir.

Faaliyet 15.1.2 Milli Eğitim Bakanlığının tavsiye ettiği 100 temel eser bütün orta öğretim kurumlarına verilecektir.

Amaç 16: Kırsal yerleşim birimlerinde ilköğretimden sonra eğitime devam edemeyen gençler için yörenin sosyo-ekonomik ihtiyaçlarına uygun beceri ve meslek kursları yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 16.1 2006 yılı sonuna kadar en az 10 branşta 40 tane halk eğitim kursu açılacaktır.

Faaliyet 16.1.1 İl Özel İdaresi tarafından 2006 yılında araç kiralanacak, Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli personel takviyesi yapılacak ve yerel basında kurs tarihleri ve yerleri duyurulacaktır.

Faaliyet 16.1.2 2006 yılında Halk Eğitim Müdürlüğü tarafından bilgisayar, makine dikiş nakış, Türk Halk Müziği, Türk Sanat Müziği, aşçılık, tiyatro, kimya, satranç, halıcılık, takı tasarım ve alüminyum el sanatları kursu açılacaktır.

Amaç 17: Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli yürütülebilmesi için bütün kamu personelinin hizmet içi eğitimi sağlanacaktır.

Hedef 17.1 2006 yılında, kamu görevlilerine bağlı buldukları kurum tarafından iki defa hizmet içi eğitim kursu verilecektir.

Faaliyet 17.1.1 2006 yılında, 5253 sayılı Dernekler Kanunu uygulaması ve uygulamadan doğan sorunlar hakkında İç İşleri Bakanlığı Dernekler Daire Başkanı tarafından bilgi verilecektir.

Faaliyet 17.1.2 2006 yılında İl Jandarma Komutanlığı ve İl Emniyet Müdürlüğü tarafından, Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu hakkında ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına eğitim verilecektir.

Faaliyet 17.1.3 2006 yılında, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hakkında ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bilgi verilecektir.

Faaliyet 17.1.4 2006 yılında, insan hakları tanımı ve tarihçesini de içeren İnsan Hakları eğitimi tüm kamu kurum ve kuruluşlarına verilecektir.

Faaliyet 17.1.5 2006 yılında, tüm kamu personeline Atatürkçülük, anayasa ve devlet teşkilatı ile ilgili düzenlemeler hakkında eğitim verilecektir.

Faaliyet 17.1.6 2006 yılında, ilgili kamu kuruluşlarının katılımıyla sivil savunma ve afet yönetimi hakkında eğitim verilecektir.

Faaliyet 17.1.7 2006 yılında, tüm kamu personeline bölücü, yıkıcı ve irticai terör ile mücadele konusunda eğitim verilecektir.

Faaliyet 17.1.8 2006 yılında, ilgili kamu personeline Başbakanlık ve Bakanlık genelgeleri, temsil, protokol, görgü ve nezaket kuralları hakkında hizmet içi eğitim kursları verilecektir.

Faaliyet 17.1.9 2006 yılında personelin eksik olduğu yönleri belirlemeye yönelik anket formları düzenlenecektir.

Amaç 18: Hayvansal üretimde verimliliğin ve gelirin artırılması için, çağın gerektirdiği en son bilgi ve teknolojileri kullanarak Karaman'da hayvansal üretimde hayvan başına daha çok ve kaliteli ürün alınması sağlanacaktır.

Hedef 18.1 2010 yılına kadar, Proje - İstatistik, Hayvan Sağlık ve Çiftçi Eğitim ve Yayım şube müdürlükleri tarafından, 15.000 baş sığıra suni tohumlama yapılarak et ve süt üretimi artırılacaktır.

Faaliyet 18.1.1 2006, 2009 yıllarında, ilimize bağlı belde ve köylerde, büyükbaş hayvancılığın yoğun olarak yapıldığı köylerden başlamak üzere, suni tohumlamanın önemi ve gerekliliği hakkında eğitim toplantıları yapılacaktır.

Faaliyet 18.1.2 Suni tohumluma yaptıran yetiştiricilere, buzağı ve tohumlama başına, destek verilecektir.

Faaliyet 18.1.3 2006 yılında 10.000 baş sığıra, daha sonraki yıllar %10 artış sağlayarak 2010 yılında 15.000 baş sığıra suni tohumlama yapılacaktır.

Faaliyet 18.1.4 Büyükbaş sığır varlığımızın tamamı, 2010 yılına kadar, VETBİS kayıt sistemine kaydedilecektir.

Faaliyet 18.1.5 Yapılan suni tohumlama, yayım, kooperatif ve yetiştiriciler birliği desteklemeleri ile, büyükbaş hayvan varlığı, 2007'de 24.000, 2008'de 27.000, 2009'da 30.000 ve 2010'da 35.000'e çıkartılacaktır.

Faaliyet 18.1.6 Büyükbaş hayvanda yıllık süt veriminin, hayvan başına 2006 yılında

4.750 kg, 2007 yılında 5.000 kg, 2008 yılında 5.200 kg, 2009 yılında 5.500 kg ve 2010 yılında 6.000 kg'a çıkması sağlanacaktır.

Faaliyet 18.1.7 2006-2010 yılları arasında büyükbaş hayvan varlığına paralel olarak artan süt üretimimizin, kaliteli ve hijyenik ortamlarda elde edilmesini sağlamak için eğitim toplantıları yapılacak, yetiştiricilere ücretsiz sağım kitleri dağıtılacak ve önsoy kütüğü ile soy kütüğüne kayıtlı yetiştiricilere süt desteklemeleri yapılacaktır.

Faaliyet 18.1.8 Eğitim ve yayım çalışmalarında kullanılmak üzere suni tohumlama, hayvan yetiştirme, kaliteli süt ve sağım hijyeni konularında 10.000 adet renkli liflet bastırılacaktır.

Hedef 18.2 İlimizde ekimi oldukça az yapılan tek ve çok yıllık yem bitkileri ekim alanları, % 3'den 2010 yılına kadar %10'a çıkartılacaktır.

Faaliyet 18.2.1 2006-2010 yılları arasında, yem bitkileri yetiştiriciliği konularında çiftçi eğitim toplantıları yapılacaktır.

Faaliyet 18.2.2 2006-2010 yılları arasında, yonca, korunga, macar fiği, adi fiğ, sorgumxsudan otu ve silajlık mısır demonstrasyonları kurulacaktır.

Faaliyet 18.2.3 2006-2010 yılları arasında, eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere yonca, korunga, macar fiği, adi fiğ, sorgumxsudan otu ve silajlık mısır konularında 10.000 adet renkli liflet basılacaktır.

Faaliyet 18.2.4 2006-2010 yılları arasında, kaliteli kaba yem kullanımının özendirilmesine yönelik olarak, üretilen kaba yemlerin muhafazasını sağlayacak balya makinesi ve çayır silaj makinesi alımı sağlanacaktır.

Faaliyet 18.2.5 2006-2010 yılları arasında hayvancılık desteklemeleri kapsamında tek ve çok yıllık yem bitkileri ekilişleri desteklenerek, alet ve ekipman alımları yapılacaktır.

Faaliyet 18.2.6 2006-2010 yılları arasında, sözleşmeli ve organik yem bitkisi ekilişleri önder çiftçilere benimseterek yaygınlaştırılacaktır.

Faaliyet 18.2.7 2006-2010 yılları arasında, hayvancılık projeleri uygulayan kalkınma kooperatiflerine hayvan varlığı ile uyumlu kaba yem ihtiyacını karşılamak amacıyla yem bitkisi ekilişi yaptırılacaktır.

Hedef 18.3 2010 yılına kadar, iç su kaynaklarımızın değerlendirilmesine önem verilecek; akarsu, göl ve göletlerimizde alabalık yetiştiriciliği yaygınlaştırılacak ve yıllık 230 ton olan üretimimiz yıllar itibariyle artırılarak 2010 yılında 1000 ton kapasiteye çıkarılacaktır.

Faaliyet 18.3.1 2010 yılına kadar, ilimizde mevcut Gezende ve Gödet baraj göllerinde, kafeste alabalık yetiştiriciliği projeleri yaygınlaştırılacaktır.

Faaliyet 18.3.2 2010 yılına kadar, doğal su kaynakları ve akarsularımızı değerlendirerek alabalık yetiştiriciliği projeleri uygulanacak, atıl durumdaki alabalık işletmelerinin hayvancılık desteklemeleri yapılarak işletmeler etkin duruma getirilecektir.

Faaliyet 18.3.3 2010 yılına kadar, su ürünleri yetiştiriciliği birliği kurularak, üretim ve pazarlama etkin hale getirilecektir.

Faaliyet 18.3.4 2010 yılına kadar, üretimdeki işletmelerin, ürünlerini korumak ve değerlendirmek amacıyla ambalajlama ve soğuk hava tesisleri kurmaları teşvik edilecektir.

Faaliyet 18.3.5 2010 yılına kadar, su ürünleri yetiştiriciliğinde, yüksek olan yem maliyetlerini düşürmek amacıyla Taşeli Bölgesi'nde yem işleme ve üretim ünitesi kurulacaktır.

Faaliyet 18.3.6 2010 yılına kadar, su ürünleri üretimi yapan işletmeler, yetiştiricilik, üretim pazarlama ve işletme finansmanı, güvenli gıda denetimi ve üretimi konularında eğitilecektir.

Faaliyet 18.3.7 2010 yılına kadar, atıl durumdaki alabalık işletmelerine yavru alabalık temini yapılarak dağıtımı sağlanacaktır.

Faaliyet 18.3.8 2010 yılına kadar, su ürünleri üretimi yapacak işletmelere, indirimli zirai krediler sağlanarak işletmeler desteklenecektir.

Hedef 18.4 İlimizde, kovan başına bal üretimi 17 kg'dan 2010 yılına kadar 25 kg'a çıkarılarak arı sütü, polen, arı zehiri, propolis ve balmumu ürünleri üretimi yaygınlaştırılacaktır.

Faaliyet 18.4.1 Arıcıların bugünün tekniklerine uygun yetiştiricilik yapabilmeleri, sağlıklı ve kaliteli bal elde etmeleri amacıyla; yetiştirme teknikleri ile hastalık ve zararlılarla mücadele konusunda eğitim verilecektir.

Faaliyet 18.4.2 Arıcıların çevre şartlarına uygun, bal verimi yüksek, kış şartlarına dayanımlı ekotip ya da melezlerle çalışması teşvik etmek için, arı yetiştiricileri birliği ile üyelerine her yıl iki ayrı eğitim verilecektir.

Faaliyet 18.4.3 Ballı bitki florasını geliştirmek, arının yararlanabildiği süreyi uzatmak için yöreye uygun, değişik türde ballı bitkiler ve özellikle akasya dikimine yönelik

ağaçlandırma projelerinin Çevre Orman İl Müdürlüğü tarafından hayata geçirilmesi sağlanarak her yıl 10.000 adet fidan dikilecektir.

Faaliyet 18.4.4 İlde bulunan arıcılık işletmeleri kayıt altına alınacak, kayıtlı arıcılık işletmelerdeki arıcılara ana arı ve bal desteği verilecektir.

Faaliyet 18.4.5 Eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere arı yetiştiriciliği, ana arı kullanımı, arı ürünleri, arı hastalık ve zararları konusunda 10.000 adet liflet, broşür ve afiş basılacaktır.

Faaliyet 18.4.6 Hayvan Sağlığı ile Çiftçi Eğitim ve Yayım Şube Müdürlükleri tarafından birliğe üye arı yetiştiricileri hayvancılığın desteklenmesi kapsamında, ana arı alımı ve süzme bal üretimi yaptırılarak desteklenecektir.

Faaliyet 18.4.7 Eğitim toplantıları sayesinde arıcılık yapan üreticiler birlik çatısı altında toplanarak 2005 yılı itibarıyla 138 olan üye sayısı her yıl % 25 artırılarak 2010 yılında 400'e çıkarılacaktır.

Faaliyet 18.4.8 2010 yılına kadar, Karaman merkez ve köylere yıllık 20.000 adet ballı ağaç fidanı (Sofora, badem, çam vb.) dikilecektir.

Faaliyet 18.4.9 İlimizde pilot uygulama olarak başlatılan Köy Bazlı Katılımcı Yatırım Programı kapsamında projelere eğitim ve teknik yardım verilecek; özel sektör projesi olarak bir adet bal paketleme tesisi yapımı Bakanlığa sunulacak, uygun görüldüğü takdirde 2006 yılı içerisinde projenin hayata geçirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 18.4.10 Karaman Arı Yetiştiricileri Birliği tarafından, ilimizde üretilen balın kalitesini ölçmek amacıyla 2010 yılında bal tahlil ve analiz laboratuvarı kurulacaktır.

Faaliyet 18.4.11 Karaman Arı Yetiştiricileri Birliği tarafından ilimiz arıcılarının ürünlerinin "Karaman" markası ile pazarlanması amacıyla 2010 yılına kadar bal pazarlama ağı kurulacaktır.

Hedef 18.5 İlimizde hayvan hastalık ve zararlıları mücadelesi kapsamında, güvenilir et ve süt ürünleri üretiminin yapılmasını sağlamak için; 2006 yılı içerisinde 45.000, 2007 yılı içerisinde 50.000, 2008 yılı içerisinde 55.000, 2009 yılı içerisinde 60.000 ve 2010 yılında da 70.000 doz şap aşısı yapılması sağlanacaktır.

Faaliyet 18.5.1 Hayvan Sağlığı Şube Müdürlüğü tarafından, 2006 ve 2007 yıllarında konu ile ilgili eğitim toplantısı yapılacak, sığırcı hayvanlar tüberkülin testi yapılarak müspet çıkanlar ücreti karşılığında kestirilecektir.

Faaliyet 18.5.2 İl merkezinde dört ve her ilçede birer adet olmak üzere toplam dokuz

hayvan sağlığı kontrol ekibi, her yıl üçer sefer bütün yerleşim birimlerini gezerek hayvanları kontrol edeceklerdir.

Faaliyet 18.5.3 Tarım İl Müdürlüğü, İl Jandarma Komutanlığı, İl Emniyet Müdürlüğü ve Belediye işbirliği ile şehrin giriş ve çıkışlarında her gün kontrol yapılarak, kaçak ve sağlıksız hayvan girişi engellenecektir.

Faaliyet 18.5.4 Hayvan Sağlığı Şube Müdürlüğü tarafından, koyun ve keçi yetiştiricilerine 2006 ve 2007 yıllarında konu ile ilgili eğitim toplantısı yapılacaktır.

Faaliyet 18.5.5 İlimizdeki entegre çiftliklerde yetiştirilen büyükbaş, küçükbaş ve kanatlı hayvanların tamamına her ay hastalık taraması yapılacaktır.

Faaliyet 18.5.6 Tüm yerleşim birimlerimizde hayvan hastalık ve zararlıları konusunda eğitim yapılacak, yetiştiriciler için 10.000'er adet liflet, broşür ve afiş basılacaktır.

Hedef 18.6 İlimizde önemli hayvancılık faaliyetleri arasında yer alan koyun ve keçi yetiştiriciliğinin teknik şartlarda yapılması ve koyunlarda mevcut et veriminin 17 kg'dan (karkas) 20 kg'a, yıllık ortalama süt veriminin 53 kg'dan 61 kg'a çıkarılması sağlanacaktır.

Faaliyet 18.6.1 Orman köylerinde koyunculuk projeleri uygulatılarak çiftçilerin gelir düzeyinin yükseltilmesini sağlanacaktır.

Faaliyet 18.6.2 Ayrancı bölgesinde önceki yıllarda yaygın olarak yetiştirilen tiftik keçisi üretimi iç ve dış kaynaklı projelerle desteklenecektir.

Faaliyet 18.6.3 Damızlık koyun ve erken kuzu kesimini önleme amaçlı projeler uygulanacaktır.

Faaliyet 18.6.4 Koyun ve keçi sütünün hijyenik şartlarda değerlendirilmesinin sağlanması amacıyla yaylalarda seyyar mandıralar kurulması teşvik edilecektir.

Faaliyet 18.6.5 Küçükbaş hayvan yetiştiriciliği, hastalık ve zararlılar konusunda çiftçi eğitim toplantısı yapılacak ve eğitimlerde kullanmak üzere 10.000 adet liflet, broşür ve afiş bastırılacaktır.

Faaliyet 18.6.6 Koyun ve keçilerde önemli zararlara sebep olan paraziter hastalıklarla etkin bir şekilde mücadele etmek için parazit ilaçlarının alınması sağlanacaktır.

Faaliyet 18.6.7 İlimizin adıyla anılan Karaman Koyunu ırkının genetik özelliklerinin korunması amacıyla damızlık saf koçlar alınarak genetik yapısı korunmuş hayvan varlığı bulunan köylere verilecek, bu köylerde korunması ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 18.6.8, İlimizde küçükbaş hayvan yetiştiricilerinin aynı çatı altında toplanması;

üretim, pazarlama, koyun ıslahının etkin bir şekilde yürütülmesinde damızlık üretme ve yayım etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde işlenmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 18.6.9 İlimiz orman köylerinde geleneksel olarak yapılan kıl keçi yetiştiriciliğinin ormana olan baskısını azaltmak amacıyla bu bölgelerdeki çiftçilerimize Saanen ırkı süt keçilerinin verilmesi sağlanacaktır.

Amaç 19: Üreticilerin pazara erişim düzeylerinin artırılması, tarım-sanayi bütünleşmesinin geliştirilmesi ve imalat sanayinin rekabet edebilirliğini artırıcı nitelikte uygun ve kaliteli ham maddenin temin edilmesi sağlanacaktır.

Hedef 19.1 İlimiz hububat yetiştiriciliğinde verim ve kaliteyi artırabilmek için % 5 olan sertifikalı tohumluk kullanımı 2010 yılına kadar % 30'a çıkarılacaktır.

Faaliyet 19.1.1 Sertifikalı tohumluk kullanımının artırılmasına yönelik her ilçede üçer kez olmak üzere, Merkez, Ayrancı ve Kazım Karabekir ilçelerinde eğitim çalışmaları yapılacaktır.

Faaliyet 19.1.2 2006-2010 yılları arasında her yıl hasat mevsiminde, sertifikalı tohumluklar ile Merkez köylerde demonstrasyonlar kurularak tarla günleri düzenlenecek, çiftçilere verimdeki farklılıklar gösterilecektir.

Faaliyet 19.1.3 2006 yılında 1.000 ton, 2007 yılında 1.750 ton, 2008 yılında 2500 ton, 2009 yılında 3400 ton ve 2010 yılında 4100 ton sertifikalı tohumluk dağıtılacaktır.

Faaliyet 19.1.4 Sertifikalı tohum kullanımının önemi ve kullanılmasına yönelik silaj seti hazırlanacak, 2000 adet liflet basılacak ve çiftçilere dağıtılacaktır.

Faaliyet 19.1.5 Hububat tarımında modern tarım tekniklerine yönelik olarak yılda iki kez eğitim çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 19.1.6 Makarnalık buğday yetiştiriciliğinde sorun olan dönmeyi önlemek amacıyla ikişer kere eğitim çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 19.1.7 Süne zararının engellenmesi için eğitim ve yayım çalışmaları yapılacak ve çevreye zarar vermemek için süne zararlısı parazitoidlerin alınması sağlanarak sünenin etkin olduğu alanlara her yıl bırakılacaktır.

Faaliyet 19.1.8 Biçerdöverle hasatta dane kaybını %1,5'un altına indirmek için hasat mevsiminden önce eğitim ve yayım çalışmaları yapılarak zamanında hasatın yapılması sağlanacak, bu konuda her yıl 1000 adet liflet, 500 adet afiş bastırılması sağlanacaktır.

Faaliyet 19.1.9 Anız yangınlarının önüne geçmek için her yıl 1000 adet liflet, 500 adet afiş bastırılması sağlanacaktır.

Hedef 19.2 Kuru fasulyenin üretiminin daha da artırılması (2010 yılına kadar ülke üretiminin % 15'ine çıkarılması) ve pazarlanmasına yönelik yapılacak faaliyetlerle Karaman bir merkez haline getirilecektir.

Faaliyet 19.2.1 Yemeklik tane baklagillerde katma değerın yükseltilmesi amacıyla konserve ve paketlenme tesislerinin yapılmasına yönelik Avrupa Birliği ve diğer uluslar arası fonlara 2006 - 2010 yıllarında üreticilerin 5 adet proje sunmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 19.2.2 2006 yılında 10 ton, 2007 yılında 15 ton, 2008 yılında 20 ton, 2009 yılında 25 ton ve 2010 yılında 30 ton tohumluk dağıtımını yapılacaktır.

Faaliyet 19.2.3 2006-2010 yılları arasında, Çiftçi Eğitim ve Yayım ve Destekleme Şube Müdürlükleri tarafından, sertifikalı ve tescilli çeşit kullanımının teşvik edilmesi amacıyla bütün kooperatiflerde çiftçi eğitim çalışmaları yapılacak ve toplantılarda kullanmak üzere 10.000 adet liflet, broşür, afiş bastırılması ve slayt seti hazırlanması sağlanacaktır.

Faaliyet 19.2.4 2010 yılına kadar ilimiz yemeklik tane baklagil yetiştiriciliği yapan üreticileri bir araya toplamak amacıyla 'Yemeklik Tane Baklagil Yetiştiricileri Birliği' kurulması sağlanacaktır.

Hedef 19.3 2006 yılında kadastro çalışması tamamlanan tüm yerleşim birimlerimizde mera tespit çalışmaları tamamlanacak, mera ıslah çalışmalarına hız verilecek ve 2010 yılına kadar 40.000 dekar alanda mera ıslah çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 19.3.1 Meraların ıslah çalışmalarında ihtiyaç duyulduğunda canlı veya cansız çit tesisi, gölgelik, sıvat, yemlik, kaşınma kazıkları, yalama taşları, ilaçlama banyoları ve benzeri tesisler yapılacaktır.

Faaliyet 19.3.2 İlimiz yerleşim birimlerine ait mera kütüğü oluşturulması ve bilgilerin internet ortamında (Mera bilgi sistemi-MERBİS) saklanması sağlanacaktır.

Faaliyet 19.3.3 Proje-İstatistik Şube Müdürlüğü tarafından, mera otlatma planlarına uyulması, mera ıslah çalışmalarının etkinliğinin artırılması ve mera tecavüzlerinin önüne geçilebilmesi için eğitim ve yayım faaliyetleri yapılacak, bu faaliyetlerde kullanılacak eğitim materyalleri ile araç ve gereçleri alınacaktır.

Faaliyet 19.3.4 Mera tespit ve tahdit çalışmaları biten ve büyüklüğü 500 de kardan büyük olan yerlerde Mera Yönetim Birlikleri kurulacaktır.

Hedef 19.4 Üretimin yanında gerek pazarlama (ihracat) gerekse de katma değeri yüksek

işlenmiş ürünler anlamında çalışmalar hızlandırılarak, 2010 yılına kadar "Karaman Elması" bir marka haline getirilecektir.

Faaliyet 19.4.1 İhracata yönelik kaliteli elma üretimin yapılması için sınıflandırma, ambalajlama, şoklamalı muhafaza tesisleri kurulması sağlanacak, 2010 yılına kadar elma borsasının kurulması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Faaliyet 19.4.2 Birim alandan daha fazla verim almayı sağlayacak M9 ve MM106 anaçları üzerine aşılı pazar değeri yüksek çeşitlerden yeni tesisler kurulacaktır.

Faaliyet 19.4.3 Bütün köylerde meyve kalitesini artırmak için gerekli olan yetiştirme teknikleri konusunda birer adet demonstrasyon, çiftçi eğitim toplantısı ve çiftçi kursu düzenlenecektir.

Faaliyet 19.4.4 Yayım faaliyetlerinde kullanılmak üzere 10.000'er adet kitap, broşür, afiş ve liflet basılacaktır.

Hedef 19.5 2006 yılından itibaren modern bağcılık teknikleri kullanarak ürün verimi artırılacak ve her yıl %5 iyileşme sağlanacaktır.

Faaliyet 19.5.1 İlimizdeki bağ alanlarının büyük çoğunluğunu teşkil eden eski sistem (yer bağları) yerine yüksek sistem bağcılığı yaygınlaştırılacaktır.

Faaliyet 19.5.2 Yerel çeşitlerin yanında ülke pazarında isim yapmış çeşitlerin yetiştiriciliği yaygınlaştırılacaktır.

Faaliyet 19.5.3 Çiftçi düzeyinde karşılaşılan yetiştirme teknikleri ile ilgili sorunları azaltmak amacıyla demonstrasyon, çiftçi eğitim toplantısı, çiftçi kursları gibi yayım faaliyetleri düzenlenecektir.

Faaliyet 19.5.4 Üzüm pazarlamasında karşılaşılan problemleri çözmek amacıyla üzüm işleme tesislerinin kurulması konusunda projeler geliştirilecektir.

Faaliyet 19.5.5 Bağcılık yapılan köylerde üretici birlikleri kurulması konusunda eğitim çalışmaları yapılacaktır.

Hedef 19.6 Şu anda ülke üretiminin %3,8'ini²³ karşıladığımız kiraz, ceviz, badem, zeytin ve erik üretimi 2010 yılında ülke üretiminin %5'i olacaktır.

Faaliyet 19.6.1 Dünya pazarlarında tercih edilen 900 ziraat kiraz çeşidinin ilimizde dikim alanlarının artırılması için 2006 yılında 10.000, 2007 yılında 15.000, 2008 yılında 20.000, 2009 yılında 25.000, 2010 yılında 30.000 adet kiraz fidanının çiftçilere verilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 19.6.2 İlimiz iklimine uygun Şebin ve Bilecik çeşitlerinden modern ceviz

bahçeleri kurmak ve üretimi artırmak amacıyla 2006 yılında 10.000, 2007 yılında 12.000, 2008 yılında 15.000, 2009 yılında 18.000 ve 2010 yılında 20.000 fidan dağıtımı yapılacaktır.

Faaliyet 19.6.3 Sulama imkanı olmayan ve toprak yapısı taşlı ve çakıllı olan arazilerin değerlendirilmesi amacıyla ince kabuklu ve pazar değeri yüksek olan badem çeşitleri ilimize getirilerek örnek bahçeler kurulacaktır.

Faaliyet 19.6.4 İlimizde mikro klima özelliği gösteren alanlarda zeytin alanlarının artırılması amacıyla Ayvalık ve Gemlik çeşitlerinin ilimize getirilerek örnek bahçeler kurulacak ve 2006 yılında 15.000, 2007 yılında 18.000, 2008 yılında 20.000, 2009 yılında 22.000 ve 2010 yılında 25.000 adet fidan dağıtılması sağlanacaktır.

Faaliyet 19.6.5 Kiraz, ceviz, badem ve zeytin yetiştiriciliği ve bakımı konularında çiftçi eğitim toplantıları ve çiftçi kursları yapılacak olup, yayım faaliyetlerinde kullanılmak üzere 10.000 adet liflet bastırılacaktır.

Hedef 19.7 2008 yılında 20 dekar, 2010 yılında 50 dekar alana çıkartılarak, turfanda sebzeçilik teşvik edilecektir.

Faaliyet 19.7.1 Ekonomik sebzeçilikle ilgili olarak çiftçi eğitim toplantıları ve kursları yapılacak ve 10.000 adet liflet bastırılarak dağıtılacaktır.

Hedef 19.8 Tarımsal üretimde verimlilik artırılacak ve tarımsal yatırım teşvik edilecek; ürün kalitesi ve standardı yükseltilecek, modern tarım işletmelerinin kurulmasına öncülük edilecek, 2006-2010 yılları arasında ürün miktarının her yıl %2 artarak toplamda %10 verim artışı sağlanacaktır.

Faaliyet 19.8.1 Sözleşmeli üretim yapılan alanları artırmak amacıyla çiftçiler teşvik edilecektir.

Faaliyet 19.8.2 Çiftçi Eğitim ve Yayım Şube Müdürlüğü, Destekleme Şube Müdürlüğü ve Proje-İstatistik Şube Müdürlükleri tarafından, üretimde maliyetlerin düşürülmesi ve çevre kirliliğinin önlenmesi amacıyla toprak ve bitki analizlerine dayalı girdi kullanımı sağlanacaktır.

Faaliyet 19.8.3 İlimiz için ekonomik öneme sahip tarım ve sanayi ürünlerinin ihracata hazır hale getirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 19.9 2006 yılında teklif çağrısı ilan edilecek olan Düzey 2 Kalkınma Programı kapsamında İl Proje Ofisi'nin teknik desteğiyle, kooperatifler ve üretici birliklerinin, entegre tarım tesisleri kurmaları için 10 adet proje sunmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 19.9.1 İl Proje Ofisi, 2006 Nisan ve Mayıs aylarında iki defa, üretici birlikleri ve kooperatiflerle, Avrupa Birliği fonları ve proje hazırlama yöntemleri hakkında eğitim ve bilgilendirme toplantısı yapacaktır.

Amaç 20: Kar amacı gütmeyen Tarımsal Üretici Birliklerinin ve tarımsal nitelikli diğer üretici örgütlerinin (Kooperatifler) kurulması, geliştirilmesi ve bilgi düzeylerinin yükseltilmesi sağlanacak, ayrıca ürün planlaması yapılarak araziler kayıt altına alınacaktır.

Hedef 20.1 2010 yılına kadar, il genelinde çiftçilerimizin tamamı, Doğrudan Gelir Desteği (DGD)-Çiftçi Kayıt Sistemi Projesine dahil edilecektir.

Faaliyet 20.1.1 Desteklenen arazi miktarı 1.700.000 dekardan, 2006 yılında 1.720.000 dekara, 2007 yılında 1.800.000 dekara, 2009 yılında 2.000.000 dekara ve 2010 yılında 2.000.000 dekara çıkarılacaktır.

Faaliyet 20.1.2 5403 sayılı 'Toprak Koruma ve Arazi Kullanımı Kanunu'nun Geçici 2. maddesi gereğince, sorunlu tarım arazileri kayıt altına alınacaktır.

Faaliyet 20.1.3 2006 yılında, il genelinde tüm yerleşim birimlerinde çiftçilerimize Tarım İl Müdürlüğü, Belediyeler ve Muhtarlıklar aracılığıyla duyurular yapılarak çiftçilerimizin DGD' ye başvurmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 20.1.4 2007 yılında, "Alo DGD Hattı" ile çiftçilerimizin sorunlarının, il ve ilçe merkezlerine gelmeden telefon aracılığıyla yerinde çözümü sağlanacaktır.

Faaliyet 20.1.5 2007 yılında, çiftçilerimizin arazi ve hayvan varlığı bilgileri ikili görüşmelerle sağlıklı bir şekilde tespit edilecek, üretim ve hayvan varlığı bilgilerine ait göstergeler oluşturulacaktır.

Hedef 20.2 2006 yılından itibaren çiftçi kayıt sisteminde ürün bilgileri sağlıklı bir şekilde toplanarak, 2010 yılına kadar ilin tarımsal ürün deseni oluşturulacak ve 2010 yılında havza bazında tarım haritası oluşturulacaktır.

Faaliyet 20.2.1 Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı ve Karaman İl Özel İdaresi destekli uygulanan projelerin pilot köy uygulamalarında çevreye uyumluluğu tespit edilen ürünlerin belli bölgelerde yetiştirilmesi.

Faaliyet 20.2.2 Karaman Tarım İl Müdürlüğü tarafından DGD'den alınacak ürün deseni bilgileriyle, bölgeler itibariyle tarımsal ürün deseni çıkarılacaktır.

Faaliyet 20.2.3 Tarım haritalarını oluşturmak için Karaman Tarım İl Müdürlüğü tarafından il ve ilçede ilgili personel eğitilecektir.

Faaliyet 20.2.4 Karaman Tarım İl Müdürlüğü tarafından toprak, su kaynakları, çevre ve biyoçeşitliliğin korunması ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 20.2.5 Tarım İl Müdürlüğü'nce belirlenen elma, kiraz, ceviz, zeytin, bağ, sebze, hububat ve mısır üretim havzalarına gerekli üretim materyallerinin dağıtımları yapılacaktır.

Hedef 20.3 Pazara dönük kaliteli üretimi sağlayacak etkili üretici örgütlerinin oluşturulması amacıyla, üretici birliklerinin üyelerinin her yıl %10 artarak, 2010 yılında %50 artması sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.1 2010 yılına kadar, Destekleme Şube Müdürlüğü tarafından, üretici birliklerine modern çağın gerektirdiği eğitimler verilecektir.

Faaliyet 20.3.2 2010 yılına kadar, Karaman Elma Üreticileri Birliği üyelerine eğitim ve yayım çalışmaları yapılacak; üreticilerin bu birliğe üye olması ve 2010 yılına kadar 500'e çıkartılması sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.3 2010 yılına kadar, Karaman İli Merkez İlçe Elma Üreticileri Birliği ve Sarıveliler Meyve Üreticileri Birliği daha aktif hale getirilerek üyelerinin ürettikleri ürünlerin pazarlanması sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.4 2010 yılına kadar, kooperatifler ve birlikler bünyesinde uygulanacak olan hayvancılık, yem bitkileri, bağ-bahçe konularındaki projelerin finansmanı sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.5 2010 yılına kadar, mevcut kooperatiflerin etkinliğinin artırılması amacıyla 10.000 adet liflet, broşür ve afiş bastırılması.

Faaliyet 20.3.6 2010 yılına kadar, ülke çapında uygulanan fuar, sergi ve panayır gibi etkinliklere ait teknik gezilerin düzenlenmesi ve benzer faaliyetlerin ilimizde uygulanması sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.7 2010 yılına kadar, kooperatif bünyesinde uygulanan Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nca desteklenmiş projelerin tamamlayıcısı mahiyette mini projelerin faaliyete geçirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 20.3.8 2010 yılına kadar, kooperatiflerin ve birliklerin dikey teşkilatlanmalarına dönük olarak bölge birliği ve merkez birliklerinin oluşturulması sağlanacaktır.

Amaç 21: Tarımsal faaliyetlerin çevre koruma tedbirleri ile birlikte geliştirilmesi, doğal-yöresel zenginlik arz eden ya da risk altında bulunan tarım ve mera arazilerinin

özelliklerinin korunması, geliştirilmesi ve bu bağlamda yöre ekolojisine uygun tarımsal ürün planlamasının yapılması için organik tarım uygulamalar yaygınlaştırılacaktır. Hedef 21.1 Organik ürün yapılan alan, 7.400 dekardan her yıl 2.500 dekar artırarak 2010 yılında 19.900 dekar alana çıkarılacaktır.

Faaliyet 21.1.1 Organik hayvancılığın merkez ilçede, arıcılığın merkez ve Sarıveliler ilçelerinde yapılması sağlanması.

Faaliyet 21.1.2 Organik tarıma geçişi de kolaylaştıran entegre mücadeleyi yaygınlaştırmak amacıyla halen toplam 675 dekar alanda yapılan iyi tarım uygulamaları 2010 yılına kadar 10.000 dekara çıkarılacaktır.

Amaç 22: Gıda üretiminin pazarda rekabetçi konuma gelebilmesi ve katılım sürecinde AB müktesebatına uyum sağlanması amacıyla; su ürünleri, bitki, hayvan sağlığı, gıda kalitesi ve gıda güvenliğine yönelik kamu denetimleri etkin hale getirilerek güvenli gıda üretimi sağlanacaktır.

Hedef 22.1 2006 yılından itibaren, Kontrol Şube Müdürlüğü'nün çalışmalarıyla, toplum sağlığı açısından tüketicilere "% 100 Güvenli Gıda" arzı sağlanacaktır.

Faaliyet 22.1.1 2006 yılından itibaren, gıda ve çevre güvenliği açısından denetim ve kontrol mekanizmaları daha etkin ve yeterli hale getirilecektir.

Faaliyet 22.1.2 2006 yılından itibaren gıda hizmetlerinin etkinliğinin artırılması, koordinasyonunun sağlanması ve veri tabanının oluşturulması için konu ile ilgili kurumlar arasında etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması sağlanacaktır.

Faaliyet 22.1.3 2006 yılından itibaren ilimiz merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren gıda ve gıda ile temas eden madde ve malzeme üretimi yapan tüm işletmelerin üretim izni almaları sağlanacaktır.

Faaliyet 22.1.4 2006 yılından itibaren gıda, yem, su ürünleri ve tohumluk gibi riskli ürün üreten işyeri denetimlerinin artırılarak daha etkin hale getirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 22.1.5 2006 yılından itibaren, insan ve canlı sağlığına yönelik bütün tedbirlerin alınması amacıyla ISO 22000 belgesi alması sağlanacaktır.

Faaliyet 22.1.6 2006 yılından itibaren süt ve balda katkı ve kalıntı programı oluşturma ve sürdürülmesi sağlanacak, bu amaçla denetimler yapılarak numuneler alınacaktır.

Faaliyet 22.1.7 2006 yılından itibaren ilimizde faaliyet gösteren özellikle ürünlerini ihraç eden firmaların ulusal güvenlik sistemi kapsamında denetimleri yapılacak ve yurtdışına güvenli gıda arzı sağlanacaktır.

Hedef 22.2 Çiğ sütte "Somatik Hücre Sayısının İzlenmesi" programı uygulanarak hücre sayısı AB üye ülkeleri sınırı olan 100.000 ad/ml. sınırına indirilecektir.

Faaliyet 22.2.1 Kontrol Şube Müdürlüğü tarafından, kaliteli süt sınırı olan 100.000 adet/ml sınırına ulaşmak için üreticilerin süt soğutma tankları edinmeleri teşvik edilecektir.

Faaliyet 22.2.2 Kontrol Şube Müdürlüğü tarafından, çiğ sütte somatik hücre sayısının Avrupa Birliği üye ülkeleri sınırı olan 100.000 ad/ml. sınırına ulaştırmak için denetimler yapılacak ve bu denetimler esnasında numuneler alınacaktır.

Amaç 23: Toplum kalkınmasını sağlamak için tarım yapabilir alanlarda birim alandan alınan verimin, hayvansal üretimde hayvan başına tarımsal üretim değerinin ve kalitesinin artırılması ve hayat standartlarının yükseltilmesi için tarımsal yayım-eğitim programları uygulanacaktır.

Hedef 23.1 Kırsal nüfusun yaşam kalitesi yükseltilecek, onlara ihtiyaç duydukları yeni yöntem ve teknolojilere ait bilgiler ulaştırılacak ve bireylerin bu bilgileri kendi yaşamlarında kullanmalarını sağlanacaktır.

Faaliyet 23.1.1 2010 yılı itibariyle de üretimle ilgili yeni teknik ve teknolojiler internet yoluyla çiftçilerimize iletilecektir.

Faaliyet 23.1.2 Üreticilerin internet ve tarımsal veri tabanlarından yararlanmasını yaygınlaştıracak, altyapı ve eğitim uygulamaları gerçekleştirilecektir.

Faaliyet 23.1.3 'Tarım Gönüllüleri Projesi'nin eksiklikleri giderilecek, daha etkin çalışır hale getirilecek, ilimizde 12 olan tarım danışman sayısının 2007'de 15'e, 2008'de 18'e, 2009'da 21'e, 2010'da 25'e çıkarılarak tarımsal verimlilik artırılacaktır.

Faaliyet 23.1.4 Yetiştiricilerimize, hayvanlardan optimum verim elde etmeyi sağlayacak hayvan bakımı, yönetim şartları, barınak ve silaj yapımı ile ilgili eğitimler verilecektir.

Faaliyet 23.1.5 Eğitim verecek teknik ve sağlık personelin hizmet içi eğitimleri yapılacak ve 10 ayrı eğitim timi oluşturulacaktır.

Faaliyet 23.1.6 Çiftçi Eğitim ve Yayım Şube Müdürlüğü tarafından, eğitimlerde kullanılmak üzere dizüstü bilgisayar, projeksiyon cihazı ve dijital fotoğraf makinesi alınacaktır.

Faaliyet 23.1.7 Arı Yetiştiricileri Birliği'ne arıcılık ıslah çalışmalarında kullanılmak üzere bir adet "Yapay Tohumlama Seti" alınacaktır.

Amaç 24: Bodur ve yarı bodur elmaların gerçek değerinde satılabilmesi için kooperatif ve birliklerin soğuk hava depolan yapması teşvik edilecek ve mevcut bulunan soğuk hava depolarının kapasitelerinin artırılması için çatışmalar yapılacaktır.

Hedef 24.1 2010 yılına kadar dört adet soğuk hava deposu Karaman merkez ve ilçelerinde tamamlanarak üreticilerin hizmetine sunulacaktır.

Faaliyet 24.1.1 2010 yılına kadar, İl Özel İdaresi, kooperatifler, üretici birlikleri, Tarım Bakanlığı ve ulusal ve uluslararası fonların katkılarıyla soğuk hava depoları yapılacaktır.

Amaç 25: Sağlık alanındaki öncelikli yaşam kalite göstergelerinin çağdaş düzeyde olması için temel sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlığının artırılması sağlanacaktır.

Hedef 25.1 2006 yılından itibaren, yeni doğan bebeklerde %100 düzeyine çıkan fenilketonüri kan ürünü örneği muhafaza edilecek, fenilketonüri çıkan bütün bebeklerin takip ve tedavisi yapılacaktır.

Faaliyet 25.1.1 Düzenli olarak her hafta, sağlık ocaklarında görev yapan ebelerle beraber köy ve mahallelerde bütün evler gezilerek tüm gebeler ve yeni doğan bebekler tespit edilecektir.

Faaliyet 25.1.2 Yeni doğan bütün bebeklerden topuk kanı alınarak, test edilmek üzere Sağlık Bakanlığı'na gönderilecektir.

Hedef 25.2 İyot, D vitamini, folik asit ve demir eksikliğinden kaynaklanan hastalıkları önlemek için planlı halk eğitimleri yapılacaktır.

Faaliyet 25.2.1 Sağlık ocaklarına gelen bütün vatandaşlara İyot, D vitamini, folik asit ve demir eksikliğinden kaynaklanan hastalıklar anlatılacak, bu konuyla ilgili broşürler hazırlanarak dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.2.2 Demir eksikliği için bütün il genelindeki sağlık ocaklarında, Sağlık Bakanlığı'ndan temin edilecek demir şurubu dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.2.3 Ebelerin tespit edeceği bütün gebelerin ilk 3 ay boyunca folik asit almaları sağlanacak ve konunun önemi vurgulanacaktır.

Faaliyet 25.2.4 1-12 ay arası bütün bebeklere, kemik gelişmelerini sağlamak için, Sağlık Bakanlığı'ndan temin edilecek D- vit damla dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.2.5 İyotlu tuz dağıtımı ile başlayan eğitim çalışmaları il genelinde %100 oranına yükseltilecektir.

Faaliyet 25.2.6 İyotlu tuz kullanımının faydaları pano ve basın yoluyla halka duyurulacaktır.

Hedef 25.3 2006 yılında, iki adet mobil sağlık ekibi ile merkezdeki her köy ayda 1 kez gezilecektir.

Faaliyet 25.3.1 2006 yılında gezici sağlık aracı temini ile tüm çevreye uzman hekim bazında sağlık taraması hizmeti sunulacaktır.

Faaliyet 25.3.2 Doktorlar ve yardımcı sağlık personeli, sağlık kontrolü yapmak için düzenli olarak köylere gidecekler; buradaki vatandaşları tedavi ederek ilaç yazacak ve aşılama yapacaklardır.

Faaliyet 25.3.3 Çevre Sağlığı Şubesi tarafından düzenli olarak bütün köy ve ilçelerden su numunesi alınarak tahlil ettirilecektir.

Faaliyet 25.3.4 Köylerde aile planlaması yöntemleri, gebelere yönelik beslenme, gebelik bakımı, hijyen, gebe-bebek aşıları ve iyotlu tuz kullanımı ile ilgili sağlık personeli tarafından eğitim verilecektir.

Faaliyet 25.3.5 Güncel sağlık problemleri ile ilgili halka il genelinde eğitim vermek üzere doktorlar hizmet içi eğitime tabi tutulması.

Faaliyet 25.3.6 0-6 yaş gurubu çocukların psikolojik gelişimini destekleme programı kapsamında 2006 yılı sonuna kadar il merkezindeki birinci basamak sağlık kurumlarındaki personele eğitim verilecek, bu programın uygulandığı 2 pilot kurum sürekli olarak takip edilecek ve 2007 yılı sonuna kadar ilimizdeki tüm birinci basamak sağlık kurumlarında uygulamaya geçilecektir.

Hedef 25.4 Cinsel yolla bulaşan hastalıklardan korunmak için toplumsal bilinç oluşturulacaktır.

Faaliyet 25.4.1 Ayda 1 kez yapılan zührevi hastalıklar toplantısında mevcut durum değerlendirilerek gerekli önlemler alınacaktır.

Faaliyet 25.4.2 Basta AİDS olmak üzere cinsel yolla bulaşan bütün hastalıklarla ilgili 10.000 adet broşür basılarak sağlık ocaklarında halka dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.4.3 2006 yılında, 'Türkiye'de Üreme Sağlığı' projesi kapsamında 'Ana Çocuk Sağlığı' birimimiz 'Üreme Sağlığı Eğitim Merkezi'ne dönüştürülecektir.

Faaliyet 25.4.4 2007 yılı sonuna kadar, ildeki tüm sağlık personeli daha önce eğitim almış 1 doktor ve 2 ebe tarafından üreme sağlığı konusunda eğitilecektir.

Faaliyet 25.4.5 2007 yılı sonuna kadar, sağlık ocaklarında üreme sağlığıyla ilgili yılda

dört kez eğitim verilecek ve 10.000 adet broşür dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.4.6 2006 yılında üreme sağlığı eğitim merkezinde başta ADÖLESAN (Ergen Polikliniği) olmak üzere alt birimler oluşturulacaktır.

Faaliyet 25.4.7 Evlenen her çifte Akdeniz Bölgesinde yaygın olan Talesemi hastalığı testiyle beraber AİDS ve Hepatit-B gibi testler de yapılacaktır.

Hedef 25.5 Çocuklarda ağız ve diş sağlığı konusunda gerekli eğitim, tarama, teşhis ve tedavileri yapılacak ve beş yıl içerisinde çürük oranlarında %20 iyileşme sağlanacaktır.

Faaliyet 25.5.1 2006 yılı sonunda mevcut Sağlık Müdürlüğü binasının onarımı yapılarak, burası 'Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi' olacaktır.

Faaliyet 25.5.2 Bütün sağlık kurumlarındaki diş hekimleri bu merkezde toplanacaktır.

Faaliyet 25.5.3 Merkez için gerekli diş üniteleri alınacaktır.

Hedef 25.6 Toplumda yeterli sağlık bilincinin oluşması ve yaşam tarzına bağlı hastalıklardan korunmak için 2006-2010 yılları arasında açılacak olan bütün halk eğitim kurslarında birer defa eğitim verilecektir.

Faaliyet 25.6.1 Akdeniz bölgesine özgü bir hastalık olan Talesemi'nin düzenli olarak izlemesi yapılacak, ve bu konuyla ilgili Sağlık Ocaklarında broşürler dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.6.2 Yaşam tarzından kaynaklanan ve bu bölgede sıkça görülen diğer hastalıklarla ilgili sürekli olarak sağlık ocaklarında eğitim verilecek ve sağlık personeli köy gezileri sırasında bu konularda halkı bilgilendirecektir.

Hedef 25.7 2006 yılında, acil sağlık hizmetlerinin etkinliği artırılarak gerekli malzeme ve eğitim desteği sağlanacaktır.

Faaliyet 25.7.1 2006 yılı sonuna kadar, olağanüstü afetlerde enkaz ile 112 arasında hasta nakli yapmak üzere 3 adet 'Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE)' kurulacaktır.

Faaliyet 25.7.2 Her ekip için 4'er gönüllü sağlık personeli bulunacaktır.

Faaliyet 25.7.3 Ekiplerde görevli personel için özel kıyafet ve canlandırma çantaları ile diğer gerekli teçhizat ve donanım alınacaktır.

Faaliyet 25.7.4 Tam teçhizatlı ilk yardım ambulansı alınacaktır.

Faaliyet 25.7.5 Tüm sağlık kurumlarındaki personel eksikliğini giderilmesi için gerekli girişimlerde bulunulacaktır.

Hedef 25.8 2007 yılına kadar, etkin aile planlaması kullanım oranı %34,95'den %40'a çıkartılacaktır.

Faaliyet 25.8.1 Sağlık ocaklarında aile planlamasıyla ilgili 10.000 adet broşür

dağıtılacaktır.

Faaliyet 25.8.2 Köy gezilerinde ve bütün sağlık ocaklarında ücretsiz kondom ve hap dağıtılacaktır.

Hedef 25.9 2007 yılına kadar, bebek ölüm hızı binde 18,04'den binde 15'e indirilecek ve anne ölüm oranı sıfır olduğundan mevcut durumu korumaya yönelik tedbirler alınacaktır.

Faaliyet 25.9.1 Özellikle ilk doğumların hastanelerde yapılmasının önemi vurgulanarak, bu konuda gerekli önlemler alınacaktır.

Faaliyet 25.9.2 Sağlık personelinin yardımı ile yapılan doğumların oranı % 96,68'den % 100'e çıkartılması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Faaliyet 25.9.3 İlimizde gebe izlem ortalamasının 10,41'den 12'ye; bebek izlem ortalamasının 7,7'den 9'a, loğusa izlem ortalamasının 1,7'den 3'e ve çocuk izlem ortalaması 1,80'den 3'e çıkarılması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Faaliyet 25.9.4 Tespit edilen gebelerin tamamına en az iki doz tetanos aşısı yapılacak ve neonatal tetanos eliminasyon çalışmaları devam edecektir.

Amaç 26: Hastaneler çağın gerektirdiği teknolojik altyapı ile donatılarak hasta memnuniyetinin artırılması sağlanacaktır.

Hedef 26.1 2010 yılına kadar birinci ve ikinci basamak sağlık tesislerinin fiziki imkanları geliştirilecek, teknik donanım ve modernizasyonu sağlanarak temel sağlık hizmetlerinde etkinlik ve kalite yükseltilecektir.

Faaliyet 26.1.1 2006 yılında, Gevher Hatun Mahallesiinde bir sağlık ocağı yapılacaktır.

Faaliyet 26.1.2 Mevcut iki devlet hastanesini birleştiren kapsamlı, modern bir hastane yapılacaktır.

Faaliyet 26.1.3 Ermenek Devlet Hastanesi 2006 yılında bitirilecek, uzman doktor ve yardımcı sağlık personeli takviyesiyle tam teşekküllü olarak hizmete açılması sağlanacaktır.

Hedef 26.2 Sağlık ocakları ile hastanelerin otomasyon ağları birleştirilerek hastanelere yönelik sağlık hizmetlerinin sürekliliği sağlanacaktır.

Faaliyet 26.2.1 Sağlık ocağı otomasyonu yapılarak ilimizin genel olarak günlük durumu, nüfus sayısı, çocuk sayısı, ekonomik durumu, yaşam kalitesi, hastalıkları gibi bilgilere anlık ulaşım ve değerlendirme sağlanacaktır.

Faaliyet 26.2.2 Ev halkı tespit fişleri düzenli olarak güncellenerek bilgisayar programına aktarılacaktır.

Faaliyet 26.2.3 2007 yılına kadar, sistemde her aile bireyinin ayrı bir sayfası oluşturulacak ve kişinin sağlık durumu buradan takip edilebilecektir.

Faaliyet 26.2.4 2006 yılında, sağlık ocaklarımızın bilgisayar eksiklikleri giderilerek otomasyonun tam manasıyla çalışması sağlanacaktır

Hedef 26.3 Pilot uygulaması Düzce ilinde başlayan aile hekimliğinin Karaman'da da başlaması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Hedef 26.4 Bütün sağlık kurumlarının kalite belgelendirme çalışmaları 2006 yılında tamamlanacaktır.

Faaliyet 26.4.1 Bütün hastanelerde kurulmuş olan hasta hakları birimlerin etkin bir şekilde çalışması sağlanacaktır.

Faaliyet 26.4.2 2006 yılının ilk yarısına kadar, bütün sağlık kurumlarındaki cihazlar kalibre ettirilecektir.

Faaliyet 26.4.3 Sağlık Müdürlüğü internet sayfası aktif bir şekilde güncellenerek 2006 yılında hizmet vermesi sağlanacaktır.

Hedef 26.5 İlçe merkezlerinde sağlık kurumlarının 24 saat hizmet sunması sağlanacaktır.

Faaliyet 26.5.1 2006 yılında sağlık kurumlarına yeni gelen personelin norm kadrolar dahilinde dengeli dağılımı yapılarak hizmet eşitliği sağlanacaktır.

Amaç 27: İldeki doğal ve kültürel varlıkların ortaya çıkarılması turizme kazandırılması ve korunarak gelecek kuşaklara aktarılması sağlanacaktır.

Hedef 27.1 2010 yılına kadar 63 adet tescilli sivil mimari ve 175 adet dini yapıdan öncelikli olanların tespiti ve rölevesi yapılıp restorasyonlarına başlanacaktır.

Faaliyet 27.1.1 Karaman Kalesi içi ve çevresi projelendirilerek 2006 yılında restorasyon ve yenileme çalışmalarına başlanacaktır.

Faaliyet 27.1.2 Tarihi Tartan Evi'nin restorasyonu yapılarak 2006 yılında bitirilecektir.

Faaliyet 27.1.3 Kullanımı Kültür ve Turizm Bakanlığı'nda bulunan Çeşmeli Kilise, İl Özel İdaresi tarafından 2006 yılında restorasyonu yapılarak hizmete sunulacaktır.

Faaliyet 27.1.4 Mülkiyeti Vakıflar Genel Müdürlüğü'nde bulunan Yeni Hamam 2006 yılında restore edilecek; ayrıca yenileme alanı kapsamında bu bölgede sokak

sağlıklaştırması ve kültür meydanı oluşturulması da aynı yıl içerisinde gerçekleştirilecektir.

Faaliyet 27.1.5 2006 yılında belediye ile işbirliği yapılarak Aktekke Meydanı düzenleme çalışması yapılacak ve turistik ziyaretler için sağlıklı bir ortam hazırlanacaktır.

Faaliyet 27.1.6 2007 yılında, mülkiyeti T.C.D.D. Genel Müdürlüğü'ne ait Karaman Garı'ndaki tarihi depo restore edilerek Ulaşım Müzesi haline getirilecektir.

Faaliyet 27.1.7 2006 yılında İsmail Hacı Tekkesinin restorasyonu yapılacak, buraya ulaşımı kolaylaştırmak için Karaman-Ereğli ana yoluna bağlantılı toprak zeminli yol asfaltlanacaktır.

Faaliyet 27.1.8 2007 Eylül ayına kadar Ermenek İlçesindeki Tol Medrese'nin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.9 2007 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Demirgömlek Türbesi'nin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.10 2007 Eylül ayına kadar merkez ilçe deki Dereköy (Fisandon) Kilise Camisi'nin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.11 2007 Eylül ayına kadar Ermenek ilçesindeki Ulu Cami'sinin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.12 2007 Eylül ayına kadar Kazım Karabekir ilçesindeki Gaferiyat Ulu Camisi'nin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.13 2007 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki İmaret (İbrahim Bey) Camisi'nin restorasyonu yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.14 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Kale Hamamı'nın onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.15 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Sekiçeşme Hamamı'nın onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.16 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Yeni Hamamı'nın onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.17 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Aktekke Camisi'nin onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.18 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Nuh Paşa Camisi'nin onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.19 2008 Eylül ayına kadar Ermenek ilçesindeki Ak Cami'nin onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 27.1.20 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Kozak Hanı'nın onarımı yapılacaktır

Faaliyet 27.1.21 2008 Eylül ayına kadar merkez ilçedeki Yollarbaşı Pelitaltı Camisi'nin onarımı yapılacaktır.

Hedef 27.2 Hıristiyanlar tarafından kutsal kabul edilen yerleşmelerden biri olan Derbe'nin bilim dünyasına ve turizme kazandırılması için gerekli çalışmalar 2010 yılında bitirilecektir.

Faaliyet 27.2.1 2006 yılında, Selçuk Üniversitesi ile beraber, Derbe'de bilimsel kazı çalışmalarına başlanacaktır.

Faaliyet 27.2.2 2006 yılında, Derbe ile Ekinözü Köyü arasındaki 3 km'lik yolun bakımı ve asfaltlanması tamamlanacaktır.

Faaliyet 27.2.3 Bir Bronz Çağı yerleşmesi olan Derbe'deki kazılarda bulunan eserler Karaman Müzesi'nde sergilenecektir.

Hedef 27.3 2006 yılında Binbirkilise araştırma çalışmalarının hızlandırılması sağlanacak ve 2007 yılında ören yerinde kazı ve temizlik çalışmalarına başlanacaktır.

Faaliyet 27.3.1 2006 yılında Binbirkilise ören yerinde Prof. Dr. Metin Ahunbay başkanlığında yapılan tespit ve röleve çalışmaları bitirilecektir.

Faaliyet 27.3.2 2007 yılında Binbirkilise ören yeri ve Karadağ'ın tamamı için yeni bir ulaşım projesi ele alınacaktır.

Faaliyet 27.3.3 2007 yılında Karadağ ve Binbirkilise'de ziyaret için gelenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı ve yöre halkına gelir getirecek tesisler, Koruma Kurulu görüşü ve işbirliği ile yapılacaktır.

Faaliyet 27.3.4 2006 yılında Karadağ'dan Karaman'a teleferik ile ulaşımın yapılması için araştırma yapılacaktır.

Hedef 27.4 2010 yılına kadar, envanter çalışması yapılmış ve kültür varlığı olarak henüz tescil çalışmaları yapılmamış olan taşınmaz kültür varlıklarının tescil çalışmaları ve öncelikli olanların kamulaştırmaları yapılacaktır.

Faaliyet 27.4.1 Henüz tescilleri yapılmamış olan höyük ve ören yerlerinin tescil çalışmaları Konya Koruma Kurulu ve Karaman Kadastro Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak 2008 yılı sonuna kadar bitirilecektir.

Faaliyet 27.4.2 2006 yılından itibaren beş yıllık sürede ildeki 1. derece arkeolojik ve doğal sit alanı olarak koruma altına alınan tescilli alanlardan öncelikli olanların kamulaştırması yapılacaktır.

Hedef 27.5 2007 yılında çağdaş bir yorumla ele alınmış bir kültür merkezi yapılacaktır

Faaliyet 27.5.1 Yunuskent' de yapımı devam eden kültür merkezi inşaatının Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2007 yılı sonuna kadar bitirilmesi sağlanacaktır.

Amaç 28: Zengin kültür ve turizm potansiyelinin faydaya dönüştürülmesi için tarihi ve mimari değer taşıyan yerleşimler ve binalar restore edilecek, uygun olanlar koruma-kullanma dengesi içerisinde turizm amaçlı kullanıma açılacak, kültür ve turizm amaçlı bilgilendirme merkezleri oluşturulacak ve etkinleştirilecektir.

Hedef 28.1 2010 yılına kadar ilimizin ulusal ve uluslararası düzeyde etkin bir tanıtım ve pazarlama faaliyeti yürütülerek Karaman'a 500.000 ziyaretçi gelmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 28.1.1 2006-2010 yılları arasında Karaman'da yaşamış tarihi şahsiyetler ve yaşadıkları mekanlar ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılması.

Faaliyet 28.1.2 2006 yılından itibaren her sene ulusal ve uluslararası alanda açılan turizm fuarlarına katılım sağlanacak, masa açılacak ve ilin turizm ve kültür değerlerinin tanıtımı ve pazarlaması yapılacaktır.

Faaliyet 28.1.3 Çeşitli dillerde ilimizin tarihi ve doğal zenginliklerini tanıtan 10.000'er adet afiş, broşür, kitapçık ve tanıtım CD'leri 2006 yılı sonuna kadar hazırlanıp dağıtılacak.

Faaliyet 28.1.4 İlin turizm potansiyelini, konaklama bilgilerini ve diğer turizm faaliyetlerini kapsayan, Karaman Valiliği internet sayfası 2006 yılı sonuna kadar güncellenecektir.

Faaliyet 28.1.5 2007 yılı sonuna kadar gerekli izin alındıktan sonra bir yıl içinde Binbirkilise yolu tamamlanacak; etrafının düzenlenmesi yapılacak.

Faaliyet 28.1.6 2007 yılında iki adet turizm danışma bürosu kurularak yerli ve yabancı turist ziyaretlerinin sağlıklı bir şekilde yönlendirilmesi ve şehrin tanıtımının yapılması sağlanacaktır.

Faaliyet 28.1.7 2006 yılında Derbe, Binbirkilise ve Mana- zan Kaya Yerleşmesinin tanıtıldığı, değişik dillerde hazırlanan broşürler turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu merkezlerde, garlarda ve otobüslerde dağıtılacaktır.

Faaliyet 28.1.8 2006 yılında Derbe, Binbirkilise ve Mana- zan Kaya Yerleşmesinin

tanıtıldığı reklam filmleri değişik dillerde hazırlanıp ulusal ve yerel basın-yayın organlarında yayımlanacak ve bu filmler turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu yerlerde, ulusal ve uluslararası turizm fuarlarında kurulacak masalarda gösterilecektir. Faaliyet 28.1.9 2006 yılında Derbe, Binbirkilise ve Mana- zan Kaya Yerleşmesi tanıtım ve ulaşım tabelaları hazırlanıp merkezi yerlere asılacaktır.

Faaliyet 28.1.10 Mevlana'nın annesi ve Mevlana'nın abisinin Karaman ilinde Aktekte Camisinde bulunduğu afiş ve broşürlerle duyurulacaktır.

Hedef 28.2 2007 yılında kutlanacak olan Karaman'ın 4500. kuruluş yılı etkinliklerin yapılabilmesi için ilin kültürel altyapısı tamamlanarak, ulusal ve uluslararası düzeyde kutlamaların yapılması sağlanacaktır.

Faaliyet 28.2.1 Karaman'ın imaj ve tanıtım çalışmaları kapsamında 2006 yılında bir adet 4500. yıl logosu, amblemi, iki adet kısa metrajlı film, bir adet Karaman kitabı ve bir adet Karaman kitapçığı Karaman Valiliği tarafından hazırlanacaktır.

Faaliyet 28.2.2 2006 yılında, Tataristan'ın başkenti Kazan'ın 1000. yıl kuruluş kutlama tecrübelerinden yararlanmak için Kardeş Şehir Anlaşması yapıp, Kazan ziyaret edilecektir.

Faaliyet 28.2.3 Karaman'ın 4500. kuruluş yılı kutlamalarının UNESCO'nun programına alınabilmesi için Tarihi Kentler Birliği ile birlikte Birleşmiş Milletler'e müracaatta bulunulacaktır.

Faaliyet 28.2.4 2007 yılına kadar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından tanıtım çalışmaları tamamlanacaktır.

Hedef 28.3 2010 yılına kadar turizme yönelik yöresel halı, kilim, dokuma, tekstil ,sökme ve buna benzer 10 adet el sanatları kursu açılarak burada üretilen ürünlerin pazarlanması sağlanacaktır.

Faaliyet 28.3.1 2010 yılına kadar, Karaman Belediyesi tarafından, çevre yolunda kurslarda üretilen her türlü ürünün pazarlanabileceği satış yerleri kurulacaktır.

Hedef 28.4 Alternatif turizm alanlarından turizm amaçlı sportif faaliyetlere öncelik verilecek, bu kapsamda kano-su sporları, kamp turizmi vb. alanların altyapı çalışmaları 2010 yılı sonuna kadar tamamlanarak turizme açılmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 28.4.1 Göksu Nehri'nin ve Ermenek Çayı'nın su sporu yapılacak alanlarının tespiti ve projelendirme çalışmaları 2007 yılında tamamlanacaktır.

Faaliyet 28.4.2 Taşeli Platosu, Göksu Vadisi, Karadağ, Bucakkışla Vadisi, Nunu

Vadisinin (Çatak Köyü) kamp turizmine açılması amacıyla gerekli altyapı çalışmaları 2008 yılına kadar tamamlanacaktır.

Faaliyet 28.4.3 Merkez Taşkale-Yeşildere Kasabası'nda bulunan Yeşildere Vadisi'ni turizme kazandırabilmek amacıyla, turistlerin gezebilecekleri yürüyüş yolları, dinlenme yerleri gibi altyapı çalışmaları 2009 yılında tamamlanacaktır.

Hedef 28.5 Yayla turizmini geliştirmek amacıyla, bozkırdan Toros Dağları'na geçişin başladığı bölgemizdeki yaylacılık alt yapısını geliştirmek için tanıtım faaliyetlerine hız kazandırarak ilgi çekici özellik taşıyan yaylaların altyapı çalışmaları 2009 yılına kadar tamamlanarak turizme açılmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 28.5.1 Otantik yaşam, mimari yapı, tarihi eserler ve doğal güzellikleriyle ilgi çekici özellik taşıyan; Yaylalarının hazırlanacak projeler kapsamında altyapıları tamamlanarak 2009 yılına kadar turizme açılmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 28.5.2 2006 yılında il sınırları içinde bulunan av hayvanlarının usulsüz şekilde avlanmalarının önüne geçilmesi için Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından, İl Jandarma Komutanlığı ve muhtarlıklarla birlikte çalışma yapılarak 24 saat açık olacak telefon sistemi kurulacaktır.

Faaliyet 28.5.3 2006 yılında başlanarak, Karaman ili florasında bulunan endemik bitkilerin türleri Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından tespit edilerek, özellikle soğanlı bitkilerin usulsüz koparılıp ticaretinin yapılması jandarma ve muhtarlıklarla da işbirliği yapılarak engellenecektir.

Hedef 28.6 Yöresel yemekler 2007 yılının sonuna kadar tescil edilecektir.

Hedef 28.7 İlimize gelen turistlerin ziyaret edebilecekleri mağaralardan, İncesu, Meraspoli, Bucakin mağaralarının altyapı ve ulaşım sorunları 2009 yılına kadar tamamlanarak, turizme açılması sağlanacaktır.

Faaliyet 28.7.1 İncesu (Taşkale) Mağarası'nın ışıklandırılması 2006 yılında tamamlanacaktır.

Faaliyet 28.7.2 Selçuk Üniversitesi ile beraber 2006 yılında Bucakin (Kurucabel) Mağarası'nın bilimsel çalışması yapılacak; mağaranın ulaşım sorunu 2007 yılına kadar çözüme kavuşturulacaktır.

Faaliyet 28.7.3 Meraspoli mağarasının altyapı çalışmaları 2009 yılında tamamlanacaktır.

Amaç 29: İldeki kültür ve sanat faaliyetlerine her türlü destek sağlanarak ilin sosyal, kültürel ve sanat yaşamı zenginleştirilecektir.

Hedef 29.1 Her yıl 13 Mayıs'ta il genelinde kutlanmakta olan Türk Dil Bayramı ve Yunus Emre'yi Anma Törenleri'nin, 2006'da ulusal ve uluslararası alanda daha etkili kutlanması sağlanacaktır.

Faaliyet 29.1.1 7-13 Mayıs 2006 tarihleri arasında, Türkçe'nin özenli kullanılmasıyla ilgili tanıtıcı spotlar hazırlanıp, yazılı ve görsel basında dil bayramı etkinliklerinin kutlandığı hafta süresince yayımlanacaktır.

Faaliyet 29.1.2 2006 yılında, Türk dili ödül töreni Dolmabahçe Sarayı'nda yapılacaktır.

Faaliyet 29.1.3 15 Şubat-30 Nisan 2006 tarihleri arasında, T.B.M.M. himayelerinde ve Milli Eğitim Bakanlığının destekleriyle yurt genelinde Türkçe konulu kompozisyon yarışması düzenlenecektir.

Faaliyet 29.1.4 2006 yılından itibaren her sene, Türk dünyası bilim adamlarının katıldığı, Türk Dil Kurumu ve TİKA'nın desteklediği Türkçe'nin coğrafyaları birleştiren kimliği konulu buluşma gerçekleştirilecektir.

Hedef 29.2 2006-2010 yılları arasında kültürel varlıklarımızın tespiti yapılacak ve halkın yararlanmasına sunulacaktır.

Faaliyet 29.2.1 2005 yılında çıkarılan kültür envanterinde yer alan bilgiler turizm amaçlı derlenecek ve 2006 yılında Karaman Valiliği internet sayfasına konulacaktır.

Faaliyet 29.2.2 İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak 2008 yılı sonuna kadar il çapında taşınabilir kültür varlıklarının tespitine ve bunların envanterinin çıkarılmasına yönelik çalışma gerçekleştirilecektir.

Faaliyet 29.2.3 2008 yılına kadar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından, ildeki tüm okullara kültürel değerlerimizi tanıtan 10.000'er adet afiş, broşür ve CD dağıtılacaktır.

Faaliyet 29.2.4 2007 yılının sonuna kadar ilimizde yaşamış tarihi şahsiyetler İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Selçuk Üniversitesi ve sivil toplum kuruluşları işbirliği ile araştırılarak; yaşamları, kültürleri, tarihi olaylardaki rolleri gelecek kuşaklara aktararak kültürel zenginlik oluşturulacaktır.

Hedef 29.3 Halkın kültür, sanat ve spor etkinliklerine katılımını sağlamak amacıyla her yıl 15, 2010 yılına kadar toplam 75 etkinlik düzenlenecektir.

Faaliyet 29.3.1 Karaman Kalesi 2006 yılında İl Özel İdaresi tarafından restore edilecek

2000 kişilik etkinlik alanı ortaya çıkarılacaktır.

Faaliyet 29.3.2 Her yıl 13 Mayıs akşamları Türk Dili Bayramı etkinlikleri çerçevesinde konserler düzenlenecektir.

Faaliyet 29.3.3 Her yıl Türk Dili Bayramı haftasında üç adet sergi açılacaktır.

Faaliyet 29.3.4 Her yıl 19 Mayıs Gençlik Haftası'nda gençlik koşusu, gençlik yürüyüşü ve gençlik konseri düzenlenecektir.

Faaliyet 29.3.5 Her yıl Türk Dili Bayramı haftasında şiir dinletileri düzenlenecektir.

Amaç 30 Ulusal ormancılık politikaları doğrultusunda toprağın korunması ve erozyonun önlenmesi amacıyla ağaçlandırma faaliyetlerine hız verilecektir.

Hedef 30.1 2010 yılına kadar 7 milyon fidan dikilecektir.

Faaliyet 30.1.1 2006 - 2010 yılları arasında,Ermenek fidanlığından temin edilecek fidanlar Ağaçlandırma Genel Müdürlüğü'nden sağlanan bütçeyle toprakla buluşacaktır.

Faaliyet 30.1.2 2006 -2010 yılları arasında, dikilen fidanların korunması için köylülerden bekçi tutulacaktır.

Faaliyet 30.2.1 2006 yılından itibaren, her sene 1.000 ha ağaçlandırma-erozyon kontrolü çalışması yapılacak ve 2010 yılına kadar ilimize toplam 5.000 ha yeni ormanlık alan kazandırılacaktır.

Hedef 30.3 Ermenek orman fidanlığımızda üretilen fidanlarımızın kalitesi artırılarak her yıl 5.000.000 (beş milyon) fidan üretilmek suretiyle 2010 yılına kadar 25.000.000 (yirmi beş milyon) fidan üretilcektir.

Faaliyet 30.3.1 2006 yılında, Ermenek fidanlığımızın elektrik ve su altyapı çalışmaları tamamlanacaktır.

Faaliyet 30.3.2 2006 yılından itibaren her sene, fidanlık personeline yılda dört kez, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü tarafından eğitim verilecektir.

Hedef 30.4 Süt koyuncululuğu ve süt sığırcılığı kredisi miktarı her yıl % 30 oranında artırılarak 2010 yılında 1.000.000 YTL krediden faydalandırılması sağlanacaktır

Faaliyet 30.4.1 2006 -2010 yılları arasında istekli köylerde bu çalışmalar yapılacaktır.

Amaç 31:Kırsal toplumun en yoksul kesimini oluşturan orman köylülerinin gelir ve istihdam imkanlarının artırılması, orman varlıkları üzerindeki baskının azaltılması ve çevrenin geliştirilmesi amacıyla alternatif geçim kaynakları yöre insanın yararına sunulacaktır.

Hedef 31.1 2009 yılına kadar, ekolojik şartlara uygun alanlarda bulunan orman sahalarının imar ve rehabilitasyon çalışmaları yapılarak kıymet ağaçlarından yöre ekonomisine katkı sağlanacaktır.

Faaliyet 31.1.1 Bucakkışla bölgesinde doğal olarak yetişen antepfıstığı, harnup, çamfıstığı, zeytin, ceviz ve badem gibi kıymet ağaçlarının yetiştirilmesi için her yıl 1.000 hektarlık bozuk ormanlık alan imar ve rehabilitasyon çalışmalarına konu edilerek, en az 5.000 hektar alanda bu ağaçların yetiştirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 31.1.2 2006 yılında Arı Yetiştiricileri Birliği'nin bu bölgeye yatırım yapması sağlanacak ve yöre imkanlarından faydalandırılacaktır.

Hedef 31.2 Yöre insanının bilinçlendirilmesi amacıyla 2006 yılından itibaren her orman köyünde yılda bir kez eğitim çalışması yapılacaktır.

Faaliyet 31.2.1 2006 yılından itibaren her yıl yedi köyümüzde alternatif ısınma yolları ve ormanlara baskının en aza indirilmesi konularında yılda üç kez eğitim verilecektir

Hedef 31.3 2006-2010 yılları arasında, dünyada nesli tehlike altında olan Anadolu yaban koyunu ve yaban keçisinin yaşam alanlarında korunacak ve geliştirilecektir.

Faaliyet 31.3.1 2006-2010 yılları arasında, sayıları 50 civarında bulunan yaban koyunu ve keçilerinin yaşam alanlarının köy tüzel kişiliklerince korunması sağlanacaktır.

Hedef 31.4 2010 yılına kadar, sulak alanlarımızın sürdürülebilir bir anlayışla korunması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.

Hedef 31.5 Karaman ilinin biyolojik çeşitlilik envanter çalışmaları 2010 yılına kadar tamamlanacaktır.

Amaç 32:Çevre ile ilgili eğitim çalışmaları yapılacak, çevrenin korunması ve iyileştirilmesine yönelik tedbirler alarak yaşam kalitesinin yükseltilmesi sağlanacaktır.

Hedef 32.1 İlimiz çevre envanteri çalışmaları tamamlanarak, Çevre Durum Raporları sağlıklı veri ve altyapı çalışmalarıyla 2007 yılı sonuna kadar hazırlanacaktır.

Faaliyet 32.1.1 Kurumlardan çevre ile ilgili veriler toparlanarak 2006 yılında gruplandırılacaktır.

Faaliyet 32.1.2 Gruplandırılan veriler konularına göre sınıflandırılarak sayı-sallaştırılacak, 2007 yılında İl Çevre Durum Raporlarına konu edilecektir.

Hedef 32.2 2006-2010 yılları arasında, nehir, göller ile sulama suyu ve kullanma suyundaki kirlenmenin önlenmesi için gerekli önlemler alınacak ve beş adet proje geliştirilecektir.

Faaliyet 32.2.1 Akgöl ve Acıgöl gibi sulak alanların koruma planlarının çalışmalarına 2006 yılında başlanacaktır.

Hedef 32.3 İl Özel İdaresi yetki alanı içerisindeki yerleşim yerlerinin katı atık depolama alanlarının yerleri, katı atık miktarları vb. özellikleri 2007 yılı sonuna kadar tespit edilecektir.

Faaliyet 32.3.1 Katı atık depolama alanları ve katı atık miktarları 2006 yılında belirlenecektir.

Faaliyet 32.3.2 2006-2010 yılları arasında, İl Özel İdaresi ve Belediyeler Çevre ve Altyapı Birliği tarafından katı atık depolama tesisi yapılacaktır.

Hedef 32.4 2009 yılına kadar, çevreye olumsuz etki yapabilecek mevcut tesis ve işletmelerin faaliyetleri incelenecek ve tespit edilen olumsuzlukları giderici gerekli önlemlerin alınması sağlanacaktır.

Faaliyet 32.4.1 Çevreye olumsuz etkisi olan mevcut tesis ve işletmelerin arıtma tesisi çalışmaları 2007 yılında tamamlanacaktır.

Faaliyet 32.4.2 2006 yılında bir Çevre Mühendisi istihdam edilecektir.

Hedef 32.5 Hava kirlilik oranında her yıl %5 iyileşme sağlanarak 2010 yılında toplam %25 iyileşme sağlanacaktır.

Faaliyet 32.5.1 2006 yılında, Çevre Bakanlığı ile işbirliği yapılarak hava kirliliği ölçüm istasyonları kurulacak.

Faaliyet 32.5.2 Filtre takması gereken ve henüz takmamış olan binaların, 2006 yılında filtre takmaları sağlanacaktır.

Faaliyet 32.5.3 2006 yılından itibaren yılda iki kez halk eğitim merkezinde kalorifer yakıcılarına sertifikalı eğitim kursu verilecektir.

Faaliyet 32.5.4 Kükürt değeri düşük ve kalorisi yüksek kömür kullanılması için broşürler dağıtılacak ve yerel basında televizyon programları düzenlenecektir.

Faaliyet 32.5.5 2008 yılının sonuna kadar, bütün kamu kurum ve kuruluşları ve apartmanların doğalgaza geçmesi sağlanacak ya da 5000 kalorinin altında kömür girişi yasaklanacaktır.

Amaç 33:İl genelinde mekansal gelişmeyi yönlendirecek, yaşam kalitesini yükseltecek üst ve alt ölçekli planların yapılması ve uygulanması sağlanacaktır.

Hedef 33.1 ihale edilen ve il genelini kapsayan 1/100.000 ölçekli Çevre Düzeni Planı

2007 yılı sonuna kadar tamamlanacaktır.

Faaliyet 33.1.1 2005 yılında ihale edilen Çevre Düzeni Planı için gerekli bütün veriler 2006 yılında toplanacaktır.

Faaliyet 33.1.2 2007 yılında veriler analiz edilerek, yıl sonuna kadar Çevre Düzeni Planı tamamlanacaktır.

Hedef 33.2 Çevre Düzeni Planına uygun olarak öncelik sırasına göre her yıl 5 köyün imar planı hazırlanacaktır.

Faaliyet 33.2.1 İl Özel İdaresince 'İmar Uygulama Birimi' oluşturulacak ve bu konuda tecrübeli elemanlar birime alınacaktır.

Amaç 34: Sosyal hizmetlerde gerekli koordinasyon sağlanacak, madde bağımlıları ve aile içi şiddete maruz kalan kadınların korunması için merkezler açılacaktır.

Hedef 34.1 2006 yılında, madde bağımlısı ve sokakta çalıştırılan çocukların rehabilitasyonu amacıyla bir merkez açılacaktır.

Faaliyet 34.1.1 2006 yılı sonuna kadar merkez için uygun bina seçimi, kiralınması, tesisatı, personel istihdamı sağlanacaktır.

Faaliyet 34.1.2 Madde bağımlılığına yönelik koruyucu sağlık hizmetleri çalışmalarının koordinasyonu için, 2006 yılının ikinci yarısında ilgili kurumlarla protokoller yapılacaktır.

Faaliyet 34.1.3 2006 yılının ilk altı ayında yaygın eğitim gezileri ve bilgi alma formları düzenlenecektir.

Faaliyet 34.1.4 2006 yılının ilk yarısında yaygın eğitim faaliyetleri çerçevesinde düzenlenecek konferans ve seminer konuları ve takvimi belirlenecektir.

Faaliyet 34.1.5 2006 yılının ikinci yarısında tanı grubu ve ailesi ile risk grubu tespit edilecektir.

Faaliyet 34.1.6 2007 yılı başında tanı grubunun yataklı tedavi gerektiren bireylerinin tedavi merkezlerinde tedavileri sağlanacaktır.

Faaliyet 34.1.7 2010 yılına kadar tanı grubu ve ailelerine rehabilitasyon çalışmaları yapılacaktır.

Faaliyet 34.1.8 2010 yılına kadar risk grubu ve aileleri için koruyucu sağlık hizmetleri çerçevesinde rehabilitasyon çalışmaları yapılacaktır.

Faaliyet 34.1.9 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2010 yılına kadar etkin rehabilitasyon aşamasını tamamlayan bireyler takip edilecektir.

Hedef 34.2 2006 yılında, bir Kadın Aile Danışma Merkezi açılacaktır.

Faaliyet 34.2.1 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2006 yılı sonuna kadar Kadın Aile Danışma Merkezi için uygun bina seçimi, kiralanması, tesisatı, personel istihdamı yapılacaktır.

Faaliyet 34.2.2 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, bütünleştirilmiş kadın hizmetleri ve aile danışma merkezinin hizmet alanına giren konularda yaygın eğitim faaliyetleri geliştirilecektir.

Faaliyet 34.2.3 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2006 yılının ikinci yarısında hizmet sürecinde kullanılacak anket, test ve formlar hazırlanacaktır.

Faaliyet 34.2.4 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, yaygın eğitim faaliyetleri çerçevesinde konu ve takvim belirlenecektir.

Faaliyet 34.2.5 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2006 yılının ilk yarısında merkezde açılacak kurslar belirlenecektir.

Faaliyet 34.2.6 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2006 yılının son yarısında danışmanlık ve rehberlik alanları belirlenecek ve sınıflandırılacaktır.

Faaliyet 34.2.7 Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü tarafından, 2010 yılına kadar danışmanlık ve rehberlik faaliyetlerinin, kursların, yaygın eğitim faaliyetlerinin ve kültürel etkinliklerin devamlılığı sağlanacaktır

Amaç 35: Yaşlı ve engelli nüfusun beden ve ruh sağlığını iyileştirmek ve sosyal yaşamlarını geliştirmek amacıyla sağlık hizmetlerinden yeterince yararlanmaları sağlanacaktır.

Hedef 35.1 2006 yılında Karaman Huzurevi, Yaşlı Bakım ve Rehabilitasyon Merkezinde görev yapan personelin verimi artırılacak ve yaşlılara verilen hizmetin kalitesi %100'e çıkarılacaktır.

Faaliyet 35.1.1 Mevcut personel ile hizmet vermek güçleştiği için nitelikli personel temin edilecek ve 2006 yılında yaşlı bakıcısı yetiştirme kursu açılacaktır.

Faaliyet 35.1.2 Kuruluştaki yatalak yaşlılar için gerekli idari yerlerle görüşülerek 2006 yılında bir doktor temin edilecektir.

Faaliyet 35.1.3 2006 yılından itibaren yılda 2 kez yaşlılara check-up yaptırılacaktır.

Faaliyet 35.1.4 2006 yılından itibaren idrar, kan ve kalp ölçümlerinin yapılabilmesi için gerekli personel ve araç-gereç her ay kuruluşa getirilecektir.

Faaliyet 35.1.5 2010 yılına kadar yaşlıların ve hastaların ilgili sağlık kurumlarına nakli

için donanımlı bir araç temin edilecektir.

Faaliyet 35.1.6 2006 yılında huzurevi binasının fiziki görünümünün yanında bahçe kısmının gece-gündüz bakıldığında huzur verecek şekilde düzenlenecek ve ışıklandırılacaktır.

Faaliyet 35.1.7 2006 yılından itibaren her yıl yaşlılarımızla birlikte, onların morallerini yükseltmek ve motive etmek için hafta sonları piknik ve sohbet gibi etkinlikler düzenlenecektir.

Faaliyet 35.1.8 2006 yılında huzurevinin basın ve yayın yoluyla daha iyi tanıtımı yapılacak ve halkın teveccühünü daha fazla temin etmek için çalışmalar yapılacaktır

Amaç 36: Yeni yapılacak kamu binaları, özürlü vatandaşlarımızın rahat hareket edebilmeleri göz önüne alınarak tasarlanacaktır.

Hedef 36.1 2006 yılından itibaren yeni yapılan kamu binaları özürlü vatandaşların rahat hareket edebileceği şekilde inşa edilecektir

Faaliyet 36.1.1 2006 yılından itibaren engelliler göz önünde bulundurulmadan projelendirilen binalara belediye ruhsat vermeyecektir.

Amaç 37: Karaman ilinin fakirlik haritası çıkarılacaktır.

Hedef 37.1 2006 yılında Sosyal Dayanışma ve Yardımlaşma Vakfı tarafından Karaman ilinin fakirlik haritası çıkarılacak ve sosyal yardımlarda, yardımlardan faydalanacak kişiler kesin bir şekilde ortaya konulacaktır

Faaliyet 37.1.1 2006 yılında, Sosyal Dayanışma ve Yardımlaşma Vakfı'na uzman personel alınacaktır.

Faaliyet 37.1.2 2006 yılında fakirliği kesin çizgileriyle belirleyecek anket formları hazırlanacaktır.

Faaliyet 37.1.3 2006 yılından itibaren İl Özel İdaresi tarafından, sosyal güvenliği bulunmayan ailelere maddi yardım yapılacaktır.

Faaliyet 37.1.4 Yardımların gerçek ihtiyaç sahibi kişilere gitmesi için, 2006 yılında tek tek her hanenin araştırması yapılacak ve anketler düzenlenecektir.

Faaliyet 37.1.5 2008 yılında, hazırlanan anket formları bilgisayar programına aktarılacaktır

Amaç 38: Kadınların gelir getirici faaliyetlere yönlendirilmelerinin yanında, girişimcilik ve örgütlenme konularında bilgi ve bilinç artırıcı faaliyetler ve hizmetler yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 38.1 Kadınların medeni hukuktan doğan hakları ile ilgili merkez ve beş ilçede, her yıl üç eğitim faaliyeti yapılacaktır.

Faaliyet 38.1.1 Halk Eğitim İl Müdürlüğü ve Karaman Barosu işbirliği ile yılda üç kez eğitim verilecektir.

Faaliyet 38.1.2 Yazılı ve görsel basında kadın hakları ile ilgili baro tarafından yılda üç kez program yapılacaktır.

Faaliyet 38.1.3 2006 yılında, kız öğrencilerin orta öğretime devam etmelerini maddi ve manevi olarak teşvik etmek için okul ihtiyaçları karşılanacak, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı tarafından şartlı nakit transferine müracaatları sağlanarak burs verilecektir

Faaliyet 38.1.4 2006 yılında üniversiteye giden kız öğrencilere ekonomik destek sağlanacaktır.

Hedef 38.2 2006 yılından itibaren kadınların meslek sahibi olmalarına yönelik yılda beş adet halk eğitim kursu açılacak ve Sosyal Riski Azaltma Programı (SRAP) kapsamında her yıl iki proje hazırlanacaktır.

Faaliyet 38.2.1 2006 yılından itibaren Halk Eğitim Müdürlüğü tarafından il merkezi ve ilçelerde her yıl halıcılık, ev ekonomisi, biçki-dikiş, bahçe bitkileri ve kişisel gelişim olmak üzere beşer adet kurs açılacaktır.

Faaliyet 38.2.2 2006 yılından itibaren Sosyal Dayanışma ve Yardımlaşma Vakfı tarafından, her yıl iki adet kadınların meslek edinmelerine yönelik Sosyal Riski Azaltma Programı kapsamında proje hazırlanacaktır

Amaç 39: Nitelikli sporcular yetiştirmek için amatör sporculara teknik altyapı sağlanacaktır.

Hedef 39.1 2007 yılında beş adet spor tesisinin bakım, onarım ve çevre düzenlemeleri yapılacaktır

Faaliyet 39.1.1 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında yüzme havuzuna başlangıç kuleleri ile elektronik sonuç tablosu yapılacaktır.

Faaliyet 39.1.2 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında Kazım Karabekir Spor Salonu'nun çevre düzenlemesi, bakım ve onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 39.1.3 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında ilimiz merkeze bağlı Sudurağı kasabesindeki spor salonun çevre düzenlemesi, bakım ve onarımı yapılacaktır.

Faaliyet 39.1.4 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında Kazancı Belediyesi spor sahasına açık tribün yapılacaktır.

Faaliyet 39.1.5 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında Kazancı Belediyesi'ne soyunma odası yapılacaktır.

Hedef 39.2 2007-2010 yılları arasında her yaştan halkın sportif etkinliklere katılımını sağlamak için tüm yerleşim yerlerinde semt sahaları oluşturulacaktır.

Faaliyet 39.2.1 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2008 yılında Kemal Kaynaş Stadyumu'na 2000 kişilik ek çelik konstrüksiyon tribün yapılacaktır.

Faaliyet 39.2.2 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılından itibaren nüfusu 1000'in üzerinde olan bütün köylere semt sahası yapılacaktır.

Faaliyet 39.2.3 İl Özel İdaresi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından, 2007 yılında merkeze iki adet tenis kortu yapılacaktır.

Amaç 40 : İlin 5084 sayılı ‘Yatırım ve İstihdam Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’ kapsamında bulunması, ilde deprem riskinin az olması ve Organize Sanayi Bölgesi’nde kullanılabilir arazinin bulunması gibi avantajlar dış yatırımcılara anlatılarak, Karaman’a olan yatırımcı talebinin artması sağlanacaktır.

Hedef 40.1 2008 yılında, sanayicinin ihracata yönelik sorunlarının giderilmesi amacıyla O.S.B. içindeki gümrük sahasında eksik olan sağlık merkezi binası ve itfaiye aracı eksikliği giderilecektir.

Faaliyet 40.1.1 2008 yılında Organize Sanayi Müdürlüğü tarafından, gümrük sahasına, sağlık merkezi yapıp, bir adet itfaiye aracı alınacaktır.

Hedef 40.2 2007 yılı sonuna kadar Gümrük Müdürlüğü'nün İhtisas Gümrüğü olması için personel açığı giderilip merkezi idareden yetki istenecektir.

Faaliyet 40.2.1 2007 yılında İhtisas Gümrüğü olduğu takdirde İl Özel İdaresi tarafından 5 personel görevlendirilecektir.

Faaliyet 40.2.2 2006 yılında Karaman Valiliği, Gümrük Müsteşarlığına İhtisas Gümrüğü olması için teklifte bulunacaktır

Amaç 41: Karaman sanayisi, Avrupa Birliği standartlarında üretim yapıp serbest piyasa koşullarında rekabet edebilir konuma getirilecektir.

Hedef 41.1 2006 yılında, 'sanayi odağı' ve 'öğrenen bölge' olmaya yönelik veri ve bilgiler toplanacaktır.

Faaliyet 41.1.1 KOSGEB Sinerji Odağı ve Karaman Sanayi ve Ticaret Odası işbirliği ile, Karaman ilinin ekonomisine yönelik 2006 Haziran ayına kadar, ilde üretilen ve üretilmeyen tamamlayıcı ve rakip malların tespit edilmesine yönelik kapsamlı bir anket yapılacaktır.

Faaliyet 41.1.2 Elde edilen verilere göre 2007 Haziran ayına kadar öncelikle Avrupa'da olmak üzere benzer sanayi yapısına sahip gelişmiş bir il ya da bölgenin, kamu ve özel sektör temsilcileri tarafından gezilip kıyaslama yapılması sağlanacaktır.

Hedef 41.2 2007 sonuna kadar yurt dışı ve diğer illerdeki 50 Karamanlı yatırımcı ile, bölgeye yatırım yapmaları konusunda sekiz adet toplantı yapılacaktır.

Faaliyet 41.2.1 2007 yılında, gerek dış yatırımcıyla gerekse de dışarıdaki Karamanlılarla, ili tanıtıcı beş toplantı yapılacaktır.

Faaliyet 41.2.2 2007 yılında, yurt dışındaki Karamanlılara yönelik, yurt dışında ve yurt içinde, ilde atıl yatırımların olduğu ve bunların kullanılabilir durumda olduğunun vurgulandığı üç toplantı düzenlenecektir.

Hedef 41.3 2010 yılına kadar gıda sektöründe bir sanayi odağı oluşturulacaktır.

Faaliyet 41.3.1 2007 yılından itibaren KOSGEB Karaman Sinerji Odağı ve Karaman Sanayi ve Ticaret Odası tarafından, gıda sektöründe çalışan üst yönetimden işçilere kadar, anket çalışmalarıyla belirlenecek konularda sürekli eğitim çalışmaları yapılacaktır.

Faaliyet 41.3.2 2007 yılında Sanayi ve Ticaret Odası tarafından, Sanayi ve Ticaret Odası içinde ilde üretilen ürünlerin pazar araştırmasının yapılacağı, sanayicilerin de finansal olarak katkısının sağlanacağı bir merkezin kurulması sağlanacaktır

Amaç 42: Her türlü doğal afete hazırlık ve müdahale edebilme yeterliliğinin artırılması için çalışılacaktır.

Hedef 42.1 İl Özel İdaresi tarafından 2006 yılından itibaren, ihtiyaca göre doğal afetlerde kullanılmak üzere ilkyardım ve kurtarma malzemesi alınacaktır.

Faaliyet 42.1.1 2006 yılında İl Özel İdaresi tarafından bir adet arama ve kurtarma aracı alınacaktır.

Faaliyet 42.1.2 2007 yılında, İl Özel İdaresi tarafından yeteri kadar ilkyardım ve kurtarma malzemesi alınacaktır(Karaman İl Özel İdaresi 2006-2010 stratejik planı, 17-55) (karaman il özel idaresi 2006-2010 stratejik planı).

4.4. Karaman İl Özel İdaresi Stratejik Planına İlişkin Değerlendirilme

Bu bölümde planlamadan beklenen faydalar ekseninde İl Özel İdaresi Stratejik Planı ve gerçekleşmesi ile plana yapılan anketlerden faydalanarak planda belirlenen hedeflerin farklı açılardan gerçekleşme düzeyleri ele alınmıştır.

4.4.1 Stratejik Planın içerik yönünden değerlendirilmesi

Karaman İl Özel İdaresi Stratejik plan'ın, yapılan araştırmalar dahilinde amaç ve hedeflerin değerlendirilmesine geçmeden önce stratejik planın teorik olarak olumlu olumsuz özelliklerinden bahsetmenin faydalı olacağı kanaatindeyim.

Olumlu Özellikler

- 1- Söz konusu stratejik planlama kapsamında İlgili mevzuat, yönetmelik ve literatür çerçevesinde stratejik planlama oluşturulmuş ve sürecin planlaması yapılmıştır.
- 2- Stratejik planlamada oluşturulan ekip, geniş katımlı olarak tespit edilmiş ve tüm ekip tarafından benimsenmesine özen gösterilmiştir.
- 3- Vizyon, misyon ve ilkeler geniş katımlı toplantılarda, çalışanlarında benimseyebileceği düzeyde olabilmeye gayret gösterilmiştir.
- 4- Kanunun getirdiklerine uyum sağlayarak oluşturulan stratejik planlama, bir stratejik planlamanın gerektirdiği sistematik basamaklara sağdık kalınarak hareket edilmeye çalışıldığı anlaşılmıştır.
- 5- Söz konusu stratejik planlamanın, hazırlık aşamasında, konuyla ilgili bilgi eksikliklerinin giderilmesine özen gösterilmiştir.
- 6- Kırsal kesimdeki halkın can damarını oluşturan yol problemine ağırlık verilmesi, azımsanamayacak bir durum olduğu görülmektedir.

7- Söz konusu planlamada geniş düşünülerek bir çok konuda çözümleyici hareket edilmeye çalışılmıştır.

Olumsuz Özellikler

- 1- Kurumun vizyon ve misyonunu ifade ettiği tarz önemlidir. Söz konusu 2006-2010 yılı stratejik planın vizyonunun ifade edildiği safhada eksiklikler mevcuttur. Bilindiği üzere vizyon kavramının genel manada anlamı, kurumun kendisini gelecekte görmek istediği yerdir. Karaman İl Özel İdaresinin 2006-2010 yılı stratejik planının bu eksikliği, ikinci beş yıllık planda giderildiği görülmektedir.
- 2- Yine aynı şekilde, kurumun misyonunun ifade ettiği tarzda eksiklikler olduğu düşünülmektedir. Belirli sınırların çizildiği kelimelerin yerine genel manada ne olduğunu anlatan ifadelerin kullanılmasını daha doğru olacağı düşünülmektedir.
- 3- Kurum kültürünün gerektiği gibi yer almadığı görülmektedir.
- 4- Çalışmamızın konusunu oluşturan Karaman İl Özel İdaresinin 2006-2010 yılı stratejik planlama çalışmasının yakın zamanda yayımlanan 2011-2015 yılı stratejik planlama çalışmasına bakarak kıyasladığımızda tehditlerin değişmediğini görmekteyiz. Oysa tehditleri görüp fırsata çevirebilmek stratejik planın gereğidir.
- 5- Stratejik planlamanın bir diğer özelliği de gelişime açık yeniliği öngörmüş, değişime yeniliğe, günden güne değişen yeni ihtiyaçlara ayak uydurabilmeyi sağlamış alt yapının oluşturulmasını ifade eder. Söz konusu planlamada yenilikçi, olabilirliği yüksek hedeflere çok az rastlanılmıştır.
- 6- Performansın ve söz konusu ortaya konulan hedeflerin gerçekleşme düzeyini değerlendirecek, belli bir ölçeğin oluşturulması gerektiğine inanılmaktadır. Zira bu tarz bir ölçüm olmadan başarı oranını ya da varsa başarısızlığın nedenlerini saptamak mümkün olmayacağı düşünülmektedir.

- 7- İl özel idarelerinin, kurumun yapısı itibariyle birçok alanda faaliyet gösterdikleri için söz konusu faaliyetlerin gerçekleşme düzeyini ölçebilecek bir ekibin oluşturulması gerekliliğe inanılmaktadır.
- 8- Bu faaliyetler her biri içinde yoğun teferruatlı işleri barındırmaktadır. Bu faaliyetlere uygun görülen zaman dilimi planın gerçekçiliğini azalttığı görülmektedir. Dolayısıyla kısa sürede çok iş başarılacak gibi gösterilen faaliyetler uzun sürede tamamlandığında zamanında tamamlanamamasından kaynaklanan durum ekibin başarısızlık hissine kapılmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu azaltabilir.

4.4.2. Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi Yönünden Değerlendirilmesi

Karaman İl Özel İdaresinde yapmış olduğumuz görüşmeler neticesinde yukarıda verdiğimiz amaç hedef ve faaliyetler arasında il özel idaresinin görev alanına giren maddeler görüşülerek gelişme düzeyleri oluşturulmuştur. Bu maddeler aşağıda gelişme düzeylerine göre sıralanmaktadır.

A.1) Hizmetlerimizde verimlilik ve etkinliğin artırılması amacıyla fiziki alt yapı geliştirilecek, nitelikli personel açığı giderilecek ve kamu hizmetleri Toplam Kalite Standardı Belgesine kavuşturulacaktır. Bu hususta uygulamayı düşündüğünüz aşağıdaki Hedef/faaliyeti gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)		2006	2007	2008	2009	2010
1.5	2010 yılına kadar kamu hizmetlerinin kaliteli ve kesintisiz yürütülebilmesi için gerekli olan asgari personel sayısına ulaşılacaktır.	-	-	-	%40	%60

A.2) Vatandaş memnuniyeti ve hizmetlerin niteliğini arttırmak amacıyla E-devlet hizmetleri arttırılacak ve Yerel bilgi bankası kurulacaktır, bu hususta uygulamayı düşündüğünüz aşağıdaki Hedef/faaliyeti gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
2.1	Zaman ve kaynak tasarrufu açısından 2007 sonuna kadar kurumlar arası elektronik ortamda yazışma sağlanması.	-	-	%30	%60	%95
2.1.1	2006 yılı sonuna kadar teknik alt yapı hazırlanması.	-	%10	%40	%80	%95
2.1.2	2007 yılı sonuna kadar personele eğitim verilerek sisteme uyumu sağlanması.	-	-	%80	%90	%100

A.3) Yönetimde şeffaflık ve öngörülebilirliği sağlamak için halkımızın, 4982 sayılı bilgi edinme hakkı kanunu hükümlerinden yeterince yararlanması sağlamak amacıyla aşağıdaki hedef/faaliyetleri gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
3.1	Vatandaşların 4982 sayılı Bilgi edinme hakkı kanunundaki haklardan istifade edebilmeleri için 2006 yılında bilgilendirme çalışmaları yapılarak, vatandaşların kanun hakkında bilgilenmeleri sağlanacaktır.	-	%30	%40	%70	%90
3.1.1	2006 yılı sonuna kadar bütün kamu kurum ve kuruluşlarının eletronik erişim sayfaları, Bilgi Edinme Kanunu'nun düzgün bir şekilde işleme için düzenlenmesi	%40	%60	%70	%80	%100

A.4) Temel hizmetlerde kapasite geliştirilmesi projesi kapsamında T.C Hükümeti ve UNICEF tarafından birlikte belirlenen “Öncelikli Yaşam Kalite Göstergesi” değerlerinin karaman ili düzeyinde yaşam kalitesini arttırmak amacıyla aşağıdaki iyileştirilme faaliyetlerini gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
4.1.1	2007 yılı sonuna kadar Sağlık İl Müd., Sosyal Hizmetleri İl Müd., İl Özel İdaresi Köy Hiz. Müd., Halk Eğtm. İl Müd. ve SSK İl Müdürlüğü eksik personelin tamamlanması için ilgili müdürlüklere talepte bulunulması.	-	-	-	%50	%60
4.1.3	2006 yılında, Sağlık İl Müdürlüğü tarafından koruyucu hekimlik faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla bir adet gezici sağlık aracı alınması	-	-	-	-	-

A.6) Karaman valiliği il proje ofisi bünyesinde, kamu ve özel kesimin Avrupa birliği katılım öncesi mali protokol yardım ve hibe programından azami derecede yararlanabilmesi için eğitim ve teknik destek verilmesi amacıyla aşağıdaki hedef/faaliyetleri gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
6.1	2006 yılındaki teklif çağrısına Kamu ve özel sektörden 100 proje hazırlanması	-	-	-	%50	%80
6.1.2	Dört yerel gazete ve dört yerel televizyonda proje döngüsü ve başvuru şartlarıyla ilgili bilgilendirmeler yapılması	-	-	-	-	-

A.7) Avrupa birliği katılım öncesi mali yardımların etkin bir şekilde yürütülebilmesi ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarının en aza indirilmesi amacıyla TR 52 Konya Karaman Bölgesi Bölgesel Kalkınma ajansı kurulacaktır. Bu amaçla aşağıdaki söz konusu hedef/faaliyeti gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
7.1	2006 yılında Karaman'ın, Bakanlar Kurulu tarafından Bölgesel Kalkınma Ajansı	-	-	%100	-	-

	kurulması karşılaştırılacak altı tane bölgenin içinde yer alması amacıyla çalışmaların yapılması oranı					
7.1.1	2006 yılı içerisinde, Karaman'ın bölgesel kalkınma ajansı'nın kapsayacağı bölgede yer almasının önceliği ve gerekliliği hakkında raporlar hazırlanacak ve devlet planlama teşkilatına sunulması	%70	%80	%100	-	-

A.8) Sınırlı su kaynaklarından elde edilen faydanın artırılması ve olumsuz çevresel etkilerin önlenmesi açısından bilinçli su kullanım etkinliklerinin artırılması sağlanması amacıyla uygulanması düşünülen aşağıdaki hedef/faaliyetleri gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
8.1	2010 yılına kadar Merkez, Kazımkarabekir ve yabancı ilçelerinde kıt olan su kaynaklarının verimli, ekonomik kullanılması amacıyla açık kanal su sistemlerinin kapalı şebeke sulama sistemine dönüştürülmesi	-	-	%30	%30	%30
8.2	2010 yılı sonuna kadar 3154 ha alanda yer üstü sulama sistemi kurulması	%35	%35	%36	%36	%36

A.9) Çevre ve halk sağlığının korunarak, köyler öncelikli olmak üzere kırsal yerleşimlerin sağlıklı ve yeterli içme suyuna ve kanalizasyon altyapısına kavuşturulmasına yönelik tedbirler alınması hususunda aşağıdaki hedef/faaliyetleri gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
9.1	2010 yılında temiz içme suyuna ulaşma oranının %100 olması	-	-	-	-	%100
9.2	2010 yılına kadar 91 yerleşim biriminin kanalizasyon sisteminin yapılması	-	-	-	-	%25

A.10) bağılı buldukları il, ilçe merkezleri ile hizmet sunum ve gelişme potansiyeli açısından merkez niteliğindeki köylerle, güvenli ve yeterli bir ulaşım ağına sahip olmaları, sosyo-ekonomik ilişkilerinin güçlenmesinde önem taşıdığından, kırsal yerleşim söz konusu merkezler ya da ana ulaşım ağına bağlayan birinci ve ikinci derece köy yollarının standartlarının yükseltilmesi ve periyodik olarak bakım-onarımının yapılmasına yönelik aşağıdaki çalışmaların gerçekleştirilme düzeyine göre işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
10.1	2006 sonu itibariyle, 321 km uzunluğunda birinci dereceden köy yolu asfaltlanması	%59	%59	%58	%59	%59
10.2	2006 sonu itibariyle, 40 km uzunluğunda ikinci dereceden köy yolu asfaltlanması	-	-	-	-	-

A.11) Parçalı tarım arazilerinin birleştirilerek altyapı, yatırım ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi, uygun teknoloji ve üretim tekniklerinin kullanımının mümkün kılınması, verimliliğin artırılması ve çiftçi gelirlerinin yükseltilmesi amacıyla arazi toplulaştırma faaliyetleri sulamaya açılmış ya da açılacak tarım alanlarına öncelik verilmesinin hızlandırılması yönelik aşağıdaki çalışmanın gerçekleştirilme düzeyini belirtiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
11.1	2010 yılına kadar on dört adet arazi toplulaştırılmasının yapılması.	%14	%14	%14	%14	%15

A.12) Kaliteli sürdürülebilir ve çağdaş bir eğitimin verilebilmesi için Türkiye’de ilk kez tüm il genelinde ilk ve orta öğretimde tekli eğitime geçilecek okullaşma oranları yükseltilecek ve sınıf mevcutları 32 öğrenci olacaktır. Bu hususta aşağıdaki çalışmanın gerçekleştirilme düzeyini belirtiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
12.2	Ortaöğretim öğrencilerinin yurt ihtiyacını karşılamak amacıyla 2008 yılına kadar 4	-	%25	-	-	%25

	adet öğrenci yurdu yapılması.					
--	-------------------------------	--	--	--	--	--

A.17)Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli yürütülebilmesi için uygulanması düşünülen aşağıdaki faaliyetin gerçekleştirilme düzeyini işaretleyiniz.

Gerçekleşme Yüzdesi (%)						
		2006	2007	2008	2009	2010
17.1	2006 yılında, kamu görevlilerine bağlı buldukları kurum tarafından iki defa hizmet içi eğitim kursu verilmesi	-	-	%50	%100	%100

Bu kapsamda Amaç-1'den yola çıkarak Kamu hizmetinin kaliteli ve kesintisiz yürütülebilmesi konusunun gelişimi için öngörülen asgari personel sayısına ulaşamadığı saptanmıştır. Bu oran 2009 yılında %40, 2010 yılında %60'larda kalmıştır.

Amaç-2, Karaman il özel idaresi de vatandaş memnuniyetini ve hizmetlerin niteliğini artırma amacıyla e-devlet hizmetlerini arttıracak çalışmalar amaçlamıştır. Söz konusu amaçlar arasında yer alan *Amaç-2*'de 2007 yılı sonu için kurumlar arası elektronik ortamda yazışma sağlanmasını hedeflemiş ancak bir yıl gecikmeyle 2008 yılında %30, 2009 yılında %60 ve 2010 yılında %95 oranında başarıya ulaştığı saptanmıştır. Öngörülen hedeflerden bir diğeri de 2006 yılı sonuna kadar teknik alt yapının hazırlanmasıdır. Bu durum 2007 yılında %10, %40 (2008), %80 (2009) ve %95 (2010) oranında gelişme sağlanmıştır. 2007 yılı sonuna kadar personele eğitim verilmesi faaliyeti 2008 yılında %80 ve her yıl %10'luk bir gelişme sağlanarak 2010 yılında %100'e ulaşıldığı kaydedilmiştir. Bu kapsamda ikinci amacı genel manada değerlendirecek olursak belirlenen zamanın bir sonraki safhasında gerçekleşmesine rağmen %87'lik bir başarı kaydettiği görülmüştür.

Amaç-3 kapsamında Vatandaşların 4982 sayılı bilgi edinme hakkı kanunundaki haklardan istifade edebilmesi için 2006 yılında bilgilendirme çalışmaları yapılması öngörülmüş ve bu çalışma 2007 yılında %30 oranında, 2008 yılında %40, 2009 yılında %70 ve 2010 yılında %90 oranında gerçekleşme sağladığı gözlemlenmiştir. Aynı yıl 2006

yılı sonuna kadar öngörülen bütün kamu kurum ve kuruluşların elektronik erişim sayfaları bilgi edinme kanununun düzgün bir şekilde işlemesi için düzenleme çalışmaları 2006 yılı için %40, 2007 yılı için %60, 2008 yılı için %70 ve 2009 yılı için %80'e ulaşıp 2010 yılında %100 başarı sağlandığı saptanmıştır. Burada dikkat edilecek husus söz konusu faaliyetin öngörülen yılda başlayarak verimin yıldan yıla arttırabilmesidir. Genel manada değerlendirildiğinde, %95 oranında hedeflenen sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Amaç-4 Söz konusu stratejik planda Temel hizmetlerde kapasite geliştirilmesi kapsamında “öncelikli yaşam kalite göstergesi” değerlerinin karaman ilinde yaşam kalitesini arttırmak amacıyla bir takım iyileştirme faaliyetleri öngörülmüştür. Ancak öngörülen faaliyetlerden “2007 yılı sonuna kadar Sağlık İl Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, İl Özel İdaresi, Köy Hizmetleri Müdürlüğü, Halk eğitim İl Müdürlüğü ve SSK il müdürlüklerine eksik personelin tamamlanması için talepte bulunulması söz konusu yılda 2006 yılında gerçekleştirilemeyerek iki yıl gecikmeyle 2009 yılında %50 oranında ve 2010 yılında ise ancak %60 oranında bir başarı sağlanabilmiştir. Aynı konu kapsamında 2006 yılı için öngörülen sağlık il müdürlüğü tarafından koruyucu hekimlik faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla bir adet gezici sağlık aracının alınması faaliyetlerinin gerçekleştirilemediği görülmüştür.

Amaç-6 kapsamında Karaman Valiliği İl Proje Ofisi bünyesinde, kamu ve özel kesimin Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Protokol Yardım ve Hibe Programı'ndan azami derecede yararlanabilmesi için eğitim ve teknik destek verilmesi amacıyla 2006 yılında teklif çağrısına kamu ve özel sektörden 100 proje hazırlanması faaliyetinin gerçekleşme oranı 2009 yılında %50, 2010 yılında %80 dolaylarında olduğu saptanmıştır. Aynı hedef kapsamında dört yerel gazete ve dört yerel televizyonda proje döngüsü ve başvuru şartlarıyla ilgili bilgilendirmeler yapılması öngörülmüş ve gerçekleştirilemediği görülmüştür. Buna göre hedeflenen 100 projenin %80'inin ancak yapılabilmesi bilgilendirme düzeyinin düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Amaç-7' ye baktığımızda Avrupa Birliği katılım öncesi mali yardımların etkin bir şekilde yürütülebilmesi ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarının en aza indirilmesi amacıyla TR 52 Konya Karaman Bölgesi Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulmasının 2006

yılında Karaman'ın, Bakanlar Kurulu tarafından Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulması kararlaştırılacak altı tane bölgenin içinde yer alması amacıyla yapılan çalışmaların gerçekleşme oranı 2008 yılında %100'e ulaşarak tamamlandığı saptanmıştır. Aynı çalışma kapsamında karamanın bölgesel kalkınma ajansının kapsayacağı bölgede yer almasının önceliği ve gerekliliği ile ilgili raporların hazırlanıp Devlet Planlama Teşkilatına sunulması hususundaki faaliyeti gerçekleştirdiği ve 2006 yılı için %70'lik başarı, 2007 yılı için %80 ve 2009 yılı için %100'lük bir gerçekleştirmeyle sonuçlandığı görülmektedir. Ana hatlarıyla verilen amacın 2010 yılı itibariyle %100'lük bir oranla tamamlandığı görülmektedir.

2010 yılına kadar kıt olan su kaynaklarının verimli ekonomik kullanılması adına yapılan açık kanal su sistemlerinin kapalı şebeke su sistemlerine dönüştürülmesi çalışmalarının belirtildiği sekizinci amaç kapsamında 2008 yılından 2010 yılına kadar toplamda %90'lık bir başarı elde edildiği görülmektedir. Bunun beraberinde bilinçli su kullanım etkinliklerinin artırılması amacıyla 2010 yılı sonuna kadar 3154 ha alanda yer üstü sulama sisteminin kurulması öngörülmuş ve hedeflenen 3154 ha alanda üstüne çıkılarak toplamda 5601 hektarlık alana ulaşıldığı saptanmıştır.

Amaç-9 kapsamında, Çevre halk sağlığının korunması amacıyla temiz içme suyuna ulaşma oranı %100'e ulaşırken 2010 yılına kadar öngörülen 91 yerleşim birimine kanalizasyon sisteminin kurulması çalışmaları 23 yerde gerçekleşerek toplamda %25'lik bir başarı sağlandığı görülmektedir. Stratejik planlamada önem arz eden bir diğer konulardan biri de ulaşımdır (özellikle kırsal bölgeleri merkeze bağlayan yollar söz konusuysa). Nitekim bu konunun önem derecesi kapsamında *Amaç-10*'da belirtilen 2006 yılı sonu itibariyle öngörülen 321 km'lik uzunluğunda birinci dereceden köy yolu asfaltlanması çalışması hedefinin neredeyse üç katı performans göstererek toplamda 937 km'ye ulaşıldığı %243'lük bir ilerleme saptanmıştır. Bunun yanında öngörülen 40 km ikinci dereceden köy yolu faaliyetine henüz geçilmediği görülmüştür. İki hedefi söz konusu amaç-10 çerçevesinde değerlendirirsek genel olarak %50 başarıya ulaşıldığı söylemek mümkündür.

Amaç-11 kapsamında, parçalı tarım arazilerinin birleştirilerek altyapı, yatırım ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla on dört adet arazinin toplulaştırılması çalışması toplamda on adete ulaşarak %71'lik bir gelişme sağlandığı kaydedilmiştir.

Amaç-12, 2008 yılına kadar ortaöğretim öğrencilerin yurt ihtiyacını karşılamak amacıyla 4 adet öğrenci yurdu yapımı öngörülmüş ancak sadece %50'lik bir başarı sağlanarak iki adet yurdun tamamlandığı görülmüştür. Yıllar itibariyle 2007 ve 2010 yılında gerçekleşmiştir.

Amaç-17, Stratejik planlamanın en önemli can damarlarından bir tanesi daha, verilen hizmetin daha etkili ve verimli olabilmesi için personele hizmet içi eğitim kursu verilmesi konusudur. Bu durum stratejik planlamanın temeli niteliğindedir. 2006 yılında başlanması öngörülen eğitimlerin, 2008 yılında %50 dolaylarında, 2009 ve 2010 yılında %100 düzeyinde gerçekleştiği anlaşılmıştır. Amaç 17'nin bu veriler ışığında genel manada %100 lük bir gerçekleştirme başarıya ulaştığını göstermektedir.

Yapılan araştırmanın amacını oluşturan stratejik planlamanın temel yapı taşı mahiyetinde önem derecesi yüksek olan konular vardır ki bunlar üzerinde durulmuştur. Yukarıda verilen tablolar dışında faaliyet raporlarının incelenmesi neticesinde edinilen bilgiye göre söz konusu planlamanın ayrılan kollarını eğitim hizmetleri, kültür ve sosyal hizmetler, sağlık hizmetleri, genel kamu hizmetleri, güvenlik, ekonomik hizmetler, bayındırlık alt yapı ve savunma hizmetleri oluşturmaktadır. Söz konusu stratejik planlamada 2006-2010 yıllarının kapsayan ana hatlarıyla her bir hizmete ayrılan toplam ödenekten yapılan harcama tutarlarının yüzdelik olarak karşılıkları; Eğitim hizmetlerinde, 2006 yılı % 78, 2007 yılı %56, 2008 %63, 2009 yılı %68 dolaylarında harcama gerçekleşmiştir. Kültür ve sosyal hizmetler, 2006 yılı %97, 2007 yılı %55, 2008 yılı %66, 2009 yılı %20'lik bir harcama gerçekleştiği saptanmıştır. Sağlık hizmetlerinde, 2006 yılında %100, 2007 yılında %8.7, 2008 yılında %19, 2009 yılında %10'luk bir harcama, Genel kamu hizmetleri için, 2006 yılı %13.5, 2007 yılı % 94.8, 2008 yılı % 94, 2009 yılı %93'lük bir harcama gerçekleşmiştir. Güvenlik hizmetleri, 2006 yılı %100, 2007 yılı % 39.56, 2008 yılı %1, 2009 yılı %38'lik harcama, ekonomik hizmetler, 2006 yılı %94, 2007 yılı %97.58, 2008 yılı %73, 2009 yılı %73'lük bir harcama. Bayındırlık ve alt yapı için, 2006 yılı % 100, 2007 yılı 94.54, 2008 yılı % 99, 2009 yılı %92'lik harcama gerçekleştiği görülmüştür. Savunma hizmetleri için, 2006 yılı için herhangi bir ödenek ve harcama gerçekleşmediği görülmüştür. 2007 yılı %56, 2008 yılı % 9, 2009 yılı %0'dır.

Burada en çok dikkat çeken durum savunma hizmetlerine 2006 yılı için hiçbir ödenek ayrılmaması ve 2009 yılı için de ödenek ayrılmasına rağmen her hangi bir harcama yapılmamasıdır. Yapılan araştırmada çalışmamızın konusunu oluşturan 2006-2010 yılı stratejik plan ile ikincisi yayımlanan 2011-2015 dönemini kapsayan stratejik planlama karşılaştırıldığında hedeflenen %70'lik bir okullaşma oranının %44.5 dolaylarında kaldığı anlaşılmıştır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında 2006-2010 yılı dönemini kapsayan stratejik planın güç kaybına yol açacak tarzda tasarlandığı anlaşılmaktadır. Bu düşünce verilen hedefler doğrultusunda gösterilen faaliyetlerin verilen zaman dilimi içinde gerçekleştirilemeyip bir sonraki zaman dilimi içinde gerçekleştirilmeye başlandığı gözlemlenerek anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle hedeflenen yılın dışında gerçekleştirilen faaliyetin gecikmeli gerçekleşmesinden dolayı başarısızlık olarak algılanabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan Karaman İl Özel İdaresinin üzerine düşen görevini hedeflediği doğrultuda ortalama bir düzeyde gerçekleştirmiş olması nedeniyle başarısız olarak değerlendirmek mümkün olmayacaktır. Buna bağlı olarak unutmamak gerekir ki stratejik planlamayı başarıya ulaştırabilecek söz konusu kurumun çalışanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların çalıştıkları kuruma nasıl baktıkları kurum kültürünü ve değerlerini benimseyip benimsemediği yeterlilik düzeyinin ne olduğu önemlidir. Bu açıdan 2006-2010 dönemini kapsayan stratejik plan sürecinde kurum çalışanlarının memnuniyet derecesinin değerlendirilmesi de gerekmektedir. Bu amaçla kurum tarafından yapılan memnuniyet anketi kurum yöneticilerinin ve çalışanların kendilerine ve birbirlerine ayna tutmalarını sağlamaktadır.

4.4.3. Stratejik Planın Çalışanların Memnuniyeti Yönünden Değerlendirilmesi¹

Karaman il özel idaresinin çalışan memnuniyeti anketini DETA danışmanlık tarafından 2008 yılı kasım ayının ilk üç haftası süresince karaman il özel idaresinde kurum merkezinde gerçekleştirilmiştir. Karaman il özel idaresi kurum çalışanlarının memnuniyet derecesini ve kurumla ilgili görüşlerini tespit etmek amacını taşımaktadır. Sonuçlandırılan bu anket çalışmasına 172 kurum çalışanı katılmıştır ve sayının %87'sini

¹ Yukarıda verilen çalışan memnuniyeti anketine ilişkin bulgular Karaman İl Özel İdaresinden temin edilmiştir.

erkekler oluşturmaktadır. Genç çalışanlar sadece %6'lık bir kısmı kaplarken %95.3'ü evli durumdadır. Söz konusu kurumda çalışanların çalışma süreleri çoğunluk olarak 16-20 yıl aralarında olduğu görülmüştür. Bu durumda anket sonuçlarına göre yapılacak yorumların kurum çalışanlarının kurumu ne derece iyi tanıdıklarını da göz önünde bulundurularak yapılacaktır. Aşağıda Karaman İl Özel İdaresinin 2008 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışan memnuniyeti anketine ilişkin yüzdeler gösteren tablo bulunmaktadır.

Tablo 2-Öğrenim durumunuz

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Okuma-yazma biliyor	8	4,7	4,8	4,8
	İlkokul	54	31,4	32,5	37,3
	Ortaokul	19	11,0	11,4	48,8
	Lise	57	33,1	34,3	83,1
	Üniversite	28	16,3	16,9	100,0
	Toplam	166	96,5	100,0	
Kayıp	Sistem	6	3,5		
Toplam		172	100,0		

Okuma-yazma oranı tahsil seviyeleri aşamaları, hatalı değerlendirme söz konusu bir sonraki adımda yapılacak anket gözden geçirilmeli.

Tablo 3-Çalışanların Medeni durumu

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evli	164	95,3	97,0	97,0
	Bekar	4	2,3	2,4	99,4
	Dul	1	,6	,6	100,0
	Toplam	169	98,3	100,0	

Kayıp	Sistem	3	1,7		
Toplam		172	100,0		

Tablo 4- Karaman İl Özel İdaresinde kaç yıldır çalışmaktasınız

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	0-1	2	1,2	1,7	1,7
	2-5	22	12,8	18,8	20,5
	6-10	5	2,9	4,3	24,8
	11-15	6	3,5	5,1	29,9
	16-20	69	40,1	59,0	88,9
	21-25	13	7,6	11,1	100,0
	Toplam	117	68,0	100,0	
Kayıp	Sistem	55	32,0		
Toplam		172	100,0		

**A.İŞ ORTAMININ DURUMUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER
(İŞ ORTAMINIZ)**

Tablo 5-Çalışanlara görevleri itibariyle ilgili eğitimler verilmesi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	30	17,4	17,4	17,4
	Yetersiz	72	41,9	41,9	59,3
	Orta	47	27,3	27,3	86,6
	İyi	21	12,2	12,2	98,8
	Çok iyi	2	1,2	1,2	100,0
	Toplam	172	100,0	100,0	

Çalışanların alanlarında yeterliliklerinin sağlanması için gerekli olan eğitime önem verilmeli.

Tablo 6-Bireyler arasında bilgi iletişimi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	26	15,1	15,2	15,2
	Yetersiz	57	33,1	33,3	48,5
	Orta	52	30,2	30,4	78,9
	İyi	35	20,3	20,5	99,4
	Çok iyi	1	,6	,6	100,0
	Toplam	171	99,4	100,0	
Kayıp	Sistem	1	,6		
Toplam		172	100,0		

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere, “çok yetersiz” ve “yetersiz” oranlarıyla “iyi” ve “orta” oranları neredeyse başa baş durumdadır. İletişimi kısıtlayan unsurlar belirlenmeli ve iletişim geliştirilmelidir.

Tablo 7- Karaman il Özel İdaresindeki takdir ve ödüllendirme uygulamaları.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	46	26,7	27,5	27,5
	Yetersiz	55	32,0	32,9	60,5
	Orta	40	23,3	24,0	84,4
	İyi	23	13,4	13,8	98,2
	Çok iyi	3	1,7	1,8	100,0
	Toplam	167	97,1	100,0	
Kayıp	Sistem	5	2,9		

Toplam	172	100,0		
--------	-----	-------	--	--

Çalışan motivasyonu için gerekli olan takdir ve ödüllendirme hususu yetersizdir. Geliştirilmeli Ödül ve Öneri sistemi kurulabilir.

Tablo 8-Çalışanlar arasında karşılıklı güven, saygı ve samimiyet

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	30	17,4	17,6	17,6
	Yetersiz	36	20,9	21,2	38,8
	Orta	68	39,5	40,0	78,8
	İyi	34	19,8	20,0	98,8
	Çok iyi	2	1,2	1,2	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Tablo 9-Motivasyon

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	23	13,4	13,7	13,7
	Yetersiz	54	31,4	32,1	45,8
	Orta	52	30,2	31,0	76,8
	İyi	34	19,8	20,2	97,0
	Çok iyi	5	2,9	3,0	100,0
	Toplam	168	97,7	100,0	
Kayıp	Sistem	4	2,3		
Toplam		172	100,0		

Motivasyon araçları gözden geçirilerek, iyileştirilmeli (takdir, ödüllendirme, çalışma ortamı, iletişim).

Tablo 10-İl Özel İdaresinin çalışan memnuniyetine önem vermesi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	25	14,5	15,1	15,1
	Yetersiz	53	30,8	31,9	47,0
	Orta	49	28,5	29,5	76,5
	İyi	37	21,5	22,3	98,8
	Çok iyi	2	1,2	1,2	100,0
	Toplam	166	96,5	100,0	
Kayıp	Sistem	6	3,5		
Toplam		172	100,0		

“Çok yetersiz” ve yetersiz değerlendirmeleri ciddi oranlardadır. Çalışanların amirleri ile olan iletişimine önem verilmeli ve çalışan memnuniyeti açısından eksiklikler belirlenerek gerekli önlemler alınmalı.

Tablo 11- İl Özel İdaresinin yönetiminin çalışanları ile şeffaf, güvene dayalı ve açık ilişkiler kurması.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	26	15,1	15,2	15,2
	Yetersiz	62	36,0	36,3	51,5
	Orta	46	26,7	26,9	78,4
	İyi	32	18,6	18,7	97,1
	Çok iyi	5	2,9	2,9	100,0
	Toplam	171	99,4	100,0	

Kayıp	Sistem	1	,6		
Toplam		172	100,0		

Yönetici ve çalışanlar arasında iletişime önem verilmeli.

Tablo 12-Çalışma ortamınızın fiziksel koşulları (Aydınlatma-havalandırma-ısıtma-temizlik vb...)

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	24	14,0	14,5	14,5
	Yetersiz	24	14,0	14,5	29,1
	Orta	57	33,1	34,5	63,6
	İyi	54	31,4	32,7	96,4
	Çok iyi	6	3,5	3,6	100,0
	Toplam	165	95,9	100,0	
Kayıp	Sistem	7	4,1		
Toplam		172	100,0		

Tablo-12 den anlaşıldığı üzere çalışanların % 28'lik bir bölümünün fiziksel koşulların yetersiz olduğunu düşünmesi % 33'lük bir bölümün ortalama bir kararda olması fiziksel koşulların iyileştirilmesi gerektiği inancını ortaya çıkarmaktadır.

B. İŞ ORTAMINDA GELİŞMEYİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Tablo 13-Birimde problemlerin zamanında çözülmesi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	18	10,5	10,7	10,7
	Yetersiz	38	22,1	22,5	33,1
	Orta	66	38,4	39,1	72,2
	İyi	41	23,8	24,3	96,4
	Çok iyi	6	3,5	3,6	100,0
	Toplam	169	98,3	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,7		
Toplam		172	100,0		

Yukarıdaki tablo-13'e baktığımızda ortalama bir değerde problemlerin zamanında çözümünde hem fikir olduğu görülmektedir.

Tablo 14-Birimde takım halinde çalışma sorumluluğu

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	13	7,6	7,6	7,6
	Yetersiz	33	19,2	19,4	27,1
	Orta	61	35,5	35,9	62,9
	İyi	53	30,8	31,2	94,1
	Çok iyi	10	5,8	5,9	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Buna göre %26,8'lik bir bölüm yetersiz olduğunu düşünmekte ancak çalışanların büyük bir kısmı takım halinde çalışma sorumluluğunun olduğu kanaatinde.

Tablo 15-Birimde etkili öğretme-öğrenme stratejileri

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	19	11,0	11,2	11,2
	Yetersiz	46	26,7	27,1	38,2
	Orta	51	29,7	30,0	68,2
	İyi	51	29,7	30,0	98,2
	Çok iyi	3	1,7	1,8	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere %37.7'lik bir kısım öğretme-öğrenme stratejilerinin yetersiz olduğu düşüncesinde. Bu sayı mümkün olduğunca kısa sürede azaltılmalı hizmet içi eğitim ve bilgi paylaşımı geliştirilmeli.

Tablo 16-Birimde iş planlaması yapılması

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	12	7,0	7,1	7,1
	Yetersiz	49	28,5	29,0	36,1
	Orta	50	29,1	29,6	65,7
	İyi	53	30,8	31,4	97,0
	Çok iyi	5	2,9	3,0	100,0
	Toplam	169	98,3	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,7		
Toplam		172	100,0		

Görev paylaşımına önem verilmeli ve yönetimde sistem yaklaşımı geliştirilmeli.

Tablo 17-Görevinizi yerine getirebilmeniz için gerekli kaynaklar (araç ve gereçler).

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	14	8,1	8,3	8,3
	Yetersiz	30	17,4	17,8	26,0
	Orta	60	34,9	35,5	61,5
	İyi	58	33,7	34,3	95,9
	Çok iyi	7	4,1	4,1	100,0
	Toplam	169	98,3	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,7		
Toplam		172	100,0		

Tablo-17'den de anlaşıldığı üzere, %37.8'lik bir çoğunluk ve %34.9'luk bir kısım görevlerini ifa etme hususunda gerekli kaynakların yeterli düzeyde sağlandığı kanaatinde.

Tablo 18-Birimde çalışanların Bireysel sorumluluk alma durumu

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	7	4,1	4,1	4,1
	Yetersiz	21	12,2	12,4	16,5
	Orta	72	41,9	42,4	58,8
	İyi	59	34,3	34,7	93,5
	Çok iyi	11	6,4	6,5	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Tabloya göre çalışanların bireysel sorumluluk alma bilincinin ortalamanın biraz üstünde olduğu görülmektedir

Tablo 19-Bağlı bulunduğunuz amirinizin etkin, üretken düşünce ve eylemlerinize fırsat vermesi.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	13	7,6	7,6	7,6
	Yetersiz	33	19,2	19,4	27,1
	Orta	47	27,3	27,6	54,7
	İyi	63	36,6	37,1	91,8
	Çok iyi	14	8,1	8,2	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Çoğunluğun “iyi” olarak adlandırdığımız değerde ortak kanaat getirdiği böylelikle amir ile çalışan arasında olumlu bilgi akışı ve iletişimin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 20-Kalite politikasının (hedefimiz, görevimiz, değerlerimiz) anlaşılması, paylaşılması ve benimsenmesi.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	25	14,5	15,2	15,2
	Yetersiz	33	19,2	20,1	35,4
	Orta	76	44,2	46,3	81,7
	İyi	29	16,9	17,7	99,4
	Çok iyi	1	,6	,6	100,0
	Toplam	164	95,3	100,0	
Kayıp	Sistem	8	4,7		

Toplam	172	100,0		
--------	-----	-------	--	--

Öncelikle çalışanların kurum kültürünü anlayıp benimsemeleri ve Kalite politikası konusunda bilinçlendirilme çalışmaları yapılmalı.

Tablo 21-Sizin kalite politikasına olan inanç ve benimsemeniz.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	12	7,0	7,4	7,4
	Yetersiz	26	15,1	16,0	23,3
	Orta	59	34,3	36,2	59,5
	İyi	55	32,0	33,7	93,3
	Çok iyi	11	6,4	6,7	100,0
	Toplam	163	94,8	100,0	
Kayıp	Sistem	9	5,2		
Toplam		172	100,0		

Tablodan da anlaşıldığı üzere kurumun kalite politikasına olan inanç ortalamanın bir üstünde değer göstermektedir.

Tablo 22-Karaman İl Özel İdaresinin çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip etmesi, gelişmeleri kuruma taşıyabilmesi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	13	7,6	8,2	8,2
	Yetersiz	44	25,6	27,7	35,8
	Orta	58	33,7	36,5	72,3
	İyi	41	23,8	25,8	98,1
	Çok iyi	3	1,7	1,9	100,0
	Toplam	159	92,4	100,0	
Kayıp	Sistem	13	7,6		

Toplam	172	100,0		
--------	-----	-------	--	--

Zamanın getirdiklerini doğru karşılayabilmek adına stratejik planlama çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

Tablo 23-İşinizin bireysel ve mesleki gelişiminize katkı sağlaması

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	13	7,6	8,5	8,5
	Yetersiz	29	16,9	19,0	27,5
	Orta	57	33,1	37,3	64,7
	İyi	47	27,3	30,7	95,4
	Çok iyi	7	4,1	4,6	100,0
	Toplam	153	89,0	100,0	
Kayıp	Sistem	19	11,0		
Toplam		172	100,0		

Görev paylaşımları gözden geçirilmeli.

Tablo 24-Karaman İl Özel İdaresinde çalışmaktan duyduğunuz memnuniyet derecesi

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	14	8,1	8,2	8,2
	Yetersiz	12	7,0	7,1	15,3
	Orta	52	30,2	30,6	45,9
	İyi	74	43,0	43,5	89,4
	Çok iyi	18	10,5	10,6	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	
Kayıp	Sistem	2	1,2		

Toplam	172	100,0		
--------	-----	-------	--	--

Tablo-24'e bakıldığında çoğunluğun bulunduğu kurumda çalışmaktan memnun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 25-Karaman İl Özel İdaresindeki işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	32	18,6	18,9	18,9
	Yetersiz	32	18,6	18,9	37,9
	Orta	53	30,8	31,4	69,2
	İyi	46	26,7	27,2	96,4
	Çok iyi	6	3,5	3,6	100,0
	Toplam	169	98,3	100,0	
Kayıp	Sistem	3	1,7		
Toplam		172	100,0		

Yetersiz olduğunu düşünen çalışanların değerleriyle ortalama bir düzeyde olduğunu ya da yeterli olduğunu düşünenler arasında başa baş bir değer ortaya çıkmaktadır. Bunun da risk sınırında olduğu söylenebilir. Çalışanı kuruma bağlayan unsurları iyileştirme çalışmalarına önem verilmelidir.

Tablo 26-Karman İl Özel İdaresinin sağladığı ulaşım (servis) imkanları.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	6	3,5	3,5	3,5
	Yetersiz	13	7,6	7,6	11,2
	Orta	36	20,9	21,2	32,4
	İyi	92	53,5	54,1	86,5
	Çok iyi	23	13,4	13,5	100,0
	Toplam	170	98,8	100,0	

Kayıp	Sistem	2	1,2		
Toplam		172	100,0		

Tablo-26'dan da anlaşıldığı üzere ulaşım imkanları hususunda çoğunluğun memnun olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

Tablo 27-Karaman İl Özel İdaresinin sağladığı sosyal organizasyonlar (piknik, turnuva, yemek vb....)

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	56	32,6	33,3	33,3
	Yetersiz	51	29,7	30,4	63,7
	Orta	34	19,8	20,2	83,9
	İyi	24	14,0	14,3	98,2
	Çok iyi	3	1,7	1,8	100,0
	Toplam	168	97,7	100,0	
Kayıp	Sistem	4	2,3		
Toplam		172	100,0		

Kuruma ait olma, kurumu benimseme duygularını pekiştirecek faaliyetlere ağırlık verilmeli.

Tablo 28-Karaman İl Özel İdaresindeki güvenlik hizmetlerinin yeterliliği

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	13	7,6	7,8	7,8
	Yetersiz	26	15,1	15,6	23,4
	Orta	63	36,6	37,7	61,1
	İyi	56	32,6	33,5	94,6
	Çok iyi	9	5,2	5,4	100,0
	Toplam	167	97,1	100,0	

Kayıp	Sistem	5	2,9		
Toplam		172	100,0		

Güvenlik hizmeti toplamda %37.8 ile “iyi” düzeyde %36.6’lık kısmı ise ortalama bir değer öne sürmüştür. Çalışanlar arasında güvenlik hizmetlerinin yetersiz olduğu düşüncesi düşük bir orandır.

Tablo 29-Çalışanlara sunulan sağlık hizmetlerine (tetkik, muayene, sevk, rapor vb...)gösterilen özen

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	16	9,3	9,5	9,5
	Yetersiz	38	22,1	22,6	32,1
	Orta	31	18,0	18,5	50,6
	İyi	73	42,4	43,5	94,0
	Çok iyi	10	5,8	6,0	100,0
	Toplam	168	97,7	100,0	
Kayıp	Sistem	4	2,3		
Toplam		172	100,0		

Çalışanlar arasında %48’lik bir çoğunluk sağlık hizmetlerinin yeterli olduğu düşüncesinde.

Tablo 30-Toplu iş sözleşmeleri ile çalışanlara sağlanan imkanlar.

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	6	3,5	3,7	3,7
	Yetersiz	30	17,4	18,4	22,1
	Orta	44	25,6	27,0	49,1
	İyi	71	41,3	43,6	92,6
	Çok iyi	12	7,0	7,4	100,0
	Toplam	163	94,8	100,0	

Kayıp	Sistem	9	5,2		
Toplam		172	100,0		

%48.3'lük bir çoğunluk sözleşmelerinin çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşüncesinde

Tablo 31-Karaman İl Özel İdaresinin yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapması

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	18	10,5	10,8	10,8
	Yetersiz	19	11,0	11,4	22,3
	Orta	60	34,9	36,1	58,4
	İyi	61	35,5	36,7	95,2
	Çok iyi	8	4,7	4,8	100,0
	Toplam	166	96,5	100,0	
Kayıp	Sistem	6	3,5		
Toplam		172	100,0		

%40.2 ve % 34'lük bir çoğunluk kurumun çalışmalarının toplumun üzerinde iyi yönde etkiler bıraktığı kanaatinde.

Tablo 32-Karaman İl Özel İdaresinin doğal kaynakları koruması ve doğal çevrenin korunması yönündeki gayreti

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok yetersiz	15	8,7	9,0	9,0
	Yetersiz	23	13,4	13,9	22,9
	Orta	41	23,8	24,7	47,6
	İyi	74	43,0	44,6	92,2
	Çok iyi	13	7,6	7,8	100,0
	Toplam	166	96,5	100,0	

Kayıp	Sistem	6	3,5		
Toplam		172	100,0		

% 50.6'lık bir çoğunluk kurumun çalışmalarında doğal kaynakları koruması ve doğal çevrenin korunması yönünde hassasiyetlerinin olduğunu kanaatinde.

ÜST YÖNETİM, BİRİM MÜDÜRÜ, BİRİM SORUMLUSU VE MESAI ARKADAŞLARINIZLA “İLETİŞİM” DÜZEYİNİZ?

Tablo 33-Üst Yönetim (Genel Sekreter ve üstü) ile “İLETİŞİM”

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok zayıf	21	12,2	12,7	100,0
	Zayıf	26	15,1	15,7	87,3
	Orta	51	29,7	30,7	71,7
	İyi	45	26,2	27,1	41,0
	Çok iyi	23	13,4	13,9	13,9
	Toplam	166	96,5	100,0	
Kayıp	Sistem	6	3,5		
Toplam		172	100,0		

%39.6'lık bir kısım “iyi” %29.7'lik bir bölüm orta seviyede %27.3'lük bir kısım ise iletişimin kısıtlı olduğu görüşünde. Görülüyor ki ortalama değerler birbirine yakın ve iletişim hususu gözden geçirilmeli.

Tablo 34-Birim Müdürü İle “İLETİŞİM”

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok iyi	32	18,6	19,4	19,4
	İyi	70	40,7	42,4	61,8
	Orta	35	20,3	21,2	83,0
	Zayıf	17	9,9	10,3	93,3
	Çok zayıf	11	6,4	6,7	100,0
	Toplam	165	95,9	100,0	
Kayıp	Sistem	7	4,1		
Toplam		172	100,0		

%59.3'lük bir çoğunluk birim müdürü ile iletişimin yeterli olduğu kanaatinde

Tablo 35-Birim Sorumlusu ile “İLETİŞİM”

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok zayıf	12	7,0	7,7	100,0
	Zayıf	20	11,6	12,8	92,3
	Orta	29	16,9	18,6	79,5
	İyi	69	40,1	44,2	60,9
	Çok iyi	26	15,1	16,7	16,7
	Toplam	156	90,7	100,0	
Kayıp	Sistem	16	9,3		
Toplam		172	100,0		

%55.2'lük bir çoğunluk birim sorumlusu ile iletişimin yeterli olduğu kanaatinde.

Tablo 36-Mesai Arkadaşları ile “İLETİŞİM”

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok zayıf	2	1,2	1,2	100,0
	Zayıf	13	7,6	8,1	98,8
	Orta	38	22,1	23,6	90,7
	İyi	74	43,0	46,0	67,1
	Çok iyi	34	19,8	21,1	21,1
	Toplam	161	93,6	100,0	
Kayıp	Sistem	11	6,4		
Toplam		172	100,0		

%62.8'lük bir çoğunluk mesai arkadaşları ile iletişimin yeterli olduğu kanaatinde.

Tablo 37-Birim Amiriniz ve çalışanları arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışının sağlanması

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çok zayıf	15	8,7	9,1	100,0
	Zayıf	20	11,6	12,2	90,9
	Orta	51	29,7	31,1	78,7
	İyi	61	35,5	37,2	47,6
	Çok iyi	17	9,9	10,4	10,4
	Toplam	164	95,3	100,0	
Kayıp	Sistem	8	4,7		
Toplam		172	100,0		

Birim Amiriniz ve çalışanları arasında karşılıklı ve sağlıklı bir bilgi ve haber akışının sağlanması %45.4'lük bir çoğunlukla olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 38-İş yükünüzden dolayı fazla mesaiye kalıyor musunuz?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	42	24,4	25,5	25,5
	Hayır	123	71,5	74,5	100,0
	Toplam	165	95,9	100,0	
Kayıp	Sistem	7	4,1		
Toplam		172	100,0		

%95.9'unun cevapladığı bu soruya mesaiye kalmayanların oranı %71.5 kalanların oranı ise %24.4 olarak görülmektedir.

Tablo 39-Cevabınız evet ise memnun musunuz?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	36	20,9	52,2	52,2
	Hayır	33	19,2	47,8	100,0
	Toplam	69	40,1	100,0	
Kayıp	Sistem	103	59,9		
Toplam		172	100,0		

Tablo-34'deki verilen cevapların ışığında evet diyen %24.4'lük kısım %20'sinin bu durumdan memnun %19.2'sinin memnun olmadığını görülmektedir.

Tablo 40-Karaman İl Özel İdaresinin bir çalışanı olarak, üst yönetime sunduğunuz şikayet, istek ve önerileriniz dikkate alınıyor mu? (olumlu veya olumsuz)

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	55	32,0	34,2	34,2
	Hayır	106	61,6	65,8	100,0
	Toplam	161	93,6	100,0	
Kayıp	Sistem	11	6,4		
Toplam		172	100,0		

Üst yönetim çalışanlardan öneri, istek ve şikayetleri dikkate alma derecesini gözden geçirmeli.

Tablo 41 Karaman İl Özel İdaresi ile Köy hizmetlerinin birleşiminden bu yana İl Özel İdaresi Yönetimine olan beklentilerinizin gerçekleşme durumu?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yüzde 10-20	46	26,7	28,8	28,8
	Yüzde 30-40	42	24,4	26,3	55,0
	Yüzde 50-60	40	23,3	25,0	80,0
	Yüzde 70-80	13	7,6	8,1	88,1
	Yüzde 90-100	3	1,7	1,9	90,0
	Hiçbiri	16	9,3	10,0	100,0
	Toplam	160	93,0	100,0	
Kayıp	Sistem	12	7,0		
Toplam		172	100,0		

Beklentilerinin %100 ile %90 arasında gerçekleşenlerin oranı sadece %1,7 lik kısımdır. Dolayısıyla bu birleşimden bir takım beklentiler içerisinde olan çalışanların memnuniyet derecesi düşüktür.

Tablo 42-Eğer beklentileriniz gerçekleşti ise bundaki en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Genel sekreter	22	12,8	16,7	16,7
	Hükümet desteği	26	15,1	19,7	36,4
	Halkın desteği	4	2,3	3,0	39,4
	Fikrim yok	56	32,6	42,4	81,8
	Diğer	24	14,0	18,2	100,0
	Toplam	132	76,7	100,0	
Kayıp	Sistem	40	23,3		
Toplam		172	100,0		

Tablo 43-Eğer beklentileriniz gerçekleşmediyse bundaki en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlgisizlik	21	12,2	13,8	13,8
	Ayrımcılık	58	33,7	38,2	52,0
	Bürokratik engeller	3	1,7	2,0	53,9
	Başkanın kendisi	1	,6	,7	54,6
	Birim müdürleri	18	10,5	11,8	66,4
	Hükümet	2	1,2	1,3	67,8
	Fikrim yok	37	21,5	24,3	92,1
	Diğer	12	7,0	7,9	100,0
	Toplam	152	88,4	100,0	

Kayıp	Sistem	20	11,6		
Toplam		172	100,0		

Tablo 44-Karaman İl Özel İdaresinin yeni kurumsal yapı değişiminden bu yana İl Özel İdaresine karşı duygularınızda nasıl bir değişiklik oldu?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Olumlu	22	12,8	13,2	13,2
	Olumsuz	94	54,7	56,3	69,5
	Değişmedi	51	29,7	30,5	100,0
	Toplam	167	97,1	100,0	
Kayıp	Sistem	5	2,9		
Toplam		172	100,0		

Çoğunluğu oluşturan %54.7'lik kısım Karaman İl Özel İdaresinin yeni kurumsal yapısından memnun olmadığı görülmektedir.

Tablo 45-Siz, İl Özel İdaresinin Hangi biriminde çalışmak isterdiniz?

		Frekans (Kişi)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Çalışmakta olduğum birimde	157	91,3	96,9	96,9
	Diğer	5	2,9	3,1	100,0
	Toplam	162	94,2	100,0	
Kayıp	Sistem	10	5,8		
Toplam		172	100,0		

Çalışanların %91.3'ünün biriminden memnun olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda verilen araştırma ve yöneltile sorular ışığında; tüm bu verileri tek bir tabloda değerlendirip toplayacak olursak, aşağıdaki tablo karşımıza çıkmaktadır.

YETERSİZ	ORTA	İYİ
Bireyler arası bilgi akışı.	Çalışma ortamının fiziksel koşulu.	Birim amiri ile çalışanlar arasında sağlıklı bilgi akışı ve haber alma akışının sağlanması.
Görevleriyle ilgili eğitimler.	Birimde takım halinde çalışma (sınırdaki).	Sağladığı ulaşım imkanı.
Takdir ve ödüllendirme uygulamaları.	Problemlerin zamanında çözülmesi (olumlu düşünen ve düşünmeyenlerin oranları bire birdir).	Güvenlik hizmeti.
Çalışan memnuniyetine önem verilmesi.	İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları.	Sağlık hizmetleri.
Şeffaf açık ilişkiler.	Karşılıklı güven ve samimiyet.	Toplu iş sözleşmeleriyle çalışanlara sağlanan imkanlar.
Öğretme ve öğrenme stratejileri(hizmet içi eğitim ve bilgi paylaşımı geliştirilmeli).	Birimde iş planlamasının yapılması (yönetimde sistem yaklaşımı geliştirilmeli).	Yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar.
Şikayet, dilek ve önerilerin dikkate alınması (bunun gözden geçirilmesi).	Görevin yerine getirilmesi için gerekli kaynaklar.	Doğal kaynakları doğal çevreyi koruması yönündeki gayreti.
Yeni kurumsal yapının değişiminden bu yana il özel idaresine karşı	Yöneticinin çalışanlara etkin, üretken düşünce ve	Genel sekreter ve üstü ile iletişim.

duyulan duygular.	eylemlere fırsat vermesi.	
	Çalışanların bireysel sorumluluk alma durumu.	Birim müdürü ile iletişim.
	Kalite politikasının (hedefimiz, değerlerimiz, görevimiz) anlaşılması, paylaşılması, değerlendirilmesi.(kalite konusunda bilinçlendirilme çalışmaları yapılmalı).	Birim sorumlusu ile iletişim.
	Kalite politikasına olan inanç ve benimseme.	Mesai arkadaşları ile iletişim.
	Kurumun bireysel ve mesleki gelişime katkısı.	Çoğunluk çalışmaktan memnun.
	Motivasyon .	Biriminden memnun olma.

Tüm bu verilere göre söz konusu kurumda çalışanların görevleriyle ilgili eğitimler alması, hizmet içi eğitim ve bilgi paylaşımı konusuna daha çok önem vermeleri ve bu hususları geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Diğer taraftan söz konusu il özel idaresinin gerçekleştirmiş olduğu bir önceki konularda bahsettiğimiz amaç, hedef ve faaliyetler konusunda verilen amaç 17'ye baktığımızda hizmet içi eğitimin %100 oranında gerçekleştiğini görmekteyiz. Burada sorgulamamız gereken yapılan işin gerçekleşip gerçekleşmediği değil nasıl gerçekleştiği ve verimli olup olmadığıdır. Diğer taraftan gerçekleştirilen hizmet içi eğitimin de anket sonrası yapılmış olması olasılığıdır. Buna göre kurumun anket sonrası gerekli hususlarda iyileştirme çalışmalarına hemen başladığı düşüncesini ortaya çıkarır. Diğer bir husus da yetersiz olarak ortaya çıkan çalışanların önerilerinin dikkate alınmadığı düşüncesi, takdir ve ödüllendirme uygulamalarının, şeffaf açık ilişkilerin yetersiz görülmesi ciddi bir husustur. Kurumun oluşturduğu stratejik planlamada başarıya ulaşılması kurumdaki

çalışanlara bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların takdir edilme duygusundan şeffaflıktan yoksun olduğunu hissetmesi yaptığı işte performansının düşmesine neden olacaktır. Diğer taraftan yapılan anket neticesinde çelişkili sonuçların çıktığı görülmüştür. Örneğin yöneltilen sorular neticesinde “bireyler arası bilgi akışı” yetersiz olarak görülürken diğer taraftan “birim amiri ve çalışanlar arasında bilgi akışı ve haber alma” durumu iyi derecede nitelendirilmiştir. Oysa farklı yerlerde sorulmuş iki adet aynı soru ve neticeler farklı. Bunun yanı sıra “işçi sağlığı ve iş güvenliği” orta derecede iken, “sağlık hizmetleri” iyi derecede sonuçlandırılmıştır. Burada da büyük bir çelişki görülmektedir. Aynı zamanda takdir ve ödüllendirme konularını yetersiz bulan çalışan motivasyon konusunda ortalama bir değer ortaya koymuştur. Dolayısıyla şu akla gelmektedir; önerilerin dikkate alınmadığı, ödüllendirme mekanizmasının aktif olmadığı bilgi akışının kısır olduğu düşünülen bir kurumda nasıl oluyor da, motivasyon ortalama bir düzeyde çıkıyor. Bu düşüncelere rağmen çalışanları motive eden unsur nedir? Diğer taraftan yukarıda verdiğimiz tablo 20 ile tablo 21’in değerlerine bakacak olursak tablo-20’de kurumun kalite politikasının anlaşılması ve benimsenmesi yetersiz olarak çıkmışken Tablo-21 de aynı politikaya olan inanç ve benimseme yüksek değerlerde çıkmıştır. Bu kapsamda kurumun kalite politikasını anlayamamış olan çalışanın benimsemesi nasıl mümkün olmuştur? Yine aynı şekilde bu tarz sıkıntıları dile getiren çalışanlar diğer taraftan iletişimlerinin iyi olduğunu, biriminde ve kurumunda çalışmaktan memnun olduğunu ortaya koyuyorlar. Ayrıca açık uçlu verilen cevaplardan da anlaşıldığı üzere, çalışanlar arasında en büyük sıkıntı ayrımcılık duygusu bunun yanı çalışanların başka bir konuda hem fikir olduğu bir durum vardır ki o da, herkesin kendi görevini ifa etmediğidir. Bu bilgiler kapsamında, çalışanların hizmet içi eğitimine ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Kişilerin çalıştıkları kurumun değerlerine, kültürüne, amaç ve hedeflerine önem verecek, benimseyecek ve bunun bilincine varabilecek düşünce tarzına sahip olabilmeleri için aktif faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yukarıdaki ortalama bir değer olarak sıralanan düşüncelerin bazıları risk sınırında ve diğerleri de ne iyi ne de kötü denebilecek seviyededir. Bu sınırdan kurtarılması gerekmektedir. Örneğin birimde iş planlamasının yapılması, kurumun kalite politikasının anlaşılması, üzerinde durulması gereken önemli hususlardan biridir. Yinelemek gerekir ki, çalıştığı kurumun kalite politikasını, değerleri, hedef ve görevlerinin bilmeyen bir personel rotasız bir şekilde

gemi yrtm sayılır.Bu baēlamda; söz konusu anketten çıkarılabilecek sonuçlar neticesinde çalışanın yeterlilik düzeyini yükseltecek faaliyetlerde bulunması, alıtıēı kurumun kalite politikasını kültürünü anlayıp benimsemesi yenilikçi zihniyete sahip olarak yenilikçi fikirlerle kuruma katkıda bulunması, tüm bunların saēlanabilmesi için amirlerin bilgi akışının eksiksiz saēlanmasına, yönetim ve hizmetlerde Şeffaf hareket etmede çalışanların önerilerini önemseyerek eēitimlerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesinde büyük bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu idareleri toplumun her birimine adil, kaliteli bir hizmet ve yaşam sunmak adına devlet olmanın gereği olarak kurulmuş idarelerdir. Bu kaliteli hizmet anlayışı içerisinde adına gün geçtikçe yapısını değişime uygun bir şekilde değiştirerek hareket etme bilincine sahip olmuştur.

Bilindiği gibi her alanda hızlı bir değişimin yaşanması yeni ihtiyaçlar, yeni hizmetleri gerektirmektedir. Konunun birçok yerinde bahsettiğimiz gibi bu yenilik anlayışı akla gelebilecek en basit unsurlardan en karmaşık durumlara kadar hayatın her alanında biz istesek de istemesek de gerçekleşmektedir. İnsanoğlunun yapısı gereği isteklere doymaması daima yenilikçi bir zihniyete sahip olması (tabi bunun her alanda uyguluyormuş gibi gözükme de) insanoğlunun kişisel her türlü yeni olanı isteme iç güdüsü toplumda sürekli yenilik hareketlerini oluşturmaktadır. Bunun temelinde rahat yaşamak arzusu yatmaktadır. Söz konusu bu istek ve arzular bir noktada insanoğlunun talep etmesi doğal olarak görülen bir durumdur. Özel sektörde de kamu kurumlarında da bu temel değişmez.

Ülkemizde özel sektörün yeniliğe hızlı ayak uydurmasının ve başarıyı hızlı yakalayabilmesinin nedenlerinden biri de çabuk hareket edebilme özelliğinin var olması yani karar alma mekanizmasının kamudaki gibi çok teferruatlı olmaması yatmaktadır. Özel sektörün kendini koşullar karşısında yapı olarak ayarlamasındaki çalışmalar ile kamu kurumun yenilik karşısında kendini değiştirme ya da ayak uydurabilme konusundaki çalışmaları aynı değildir. Birinde üst yönetimin gücü ve esnekliği hakimken, diğerinde bütün bir ülkenin iç içe geçmiş yönetim mekanizması ve bunun kalıplaşmış kuralları vardır. Ancak klasik yönetim anlayışından çıkılıp yavaş yavaş özel sektördeki yönetim özelliklerini kamuya uyarlamaya çalışan bir aşamadayız. Her şeyden önce stratejik planlamanın kamuda olması gerektiğine inancımız sonsuz. Fakat bu uyarlamanın ne derece doğru uygulanabildiği konusunda daha çok zamana ihtiyacımız olduğu kanısındayım. Kaldı ki stratejik planlamayı kamu kurumları kanunun getirdiği zorunluluk itibarıyla uygulamaya başlamışlardır. Bu durum stratejik planların çok da stratejik düşünmeden olması gerekene uyarak oluşturulmuş izlenimi vermektedir. Çalışmamızın bize verdiği bilgiler o ki, oluşturulan stratejik plan ile yapılan çalışmalar arasında gidişatta farklılık söz konusudur. Oysa bizim stratejik

plandan beklediğimiz gerçekçi, çağı yakalayabilen, geleceği öngören bir stratejik plandır. Kurumlar stratejik planlarını oluşturmadan yapısında bir düzenlemeye gitmelidir. Öncelikler bu gidişatı yöneten, yönlendiren ve arka plandaki çalışmanın kahramanlarını doğru konumlandırmalı ve bu işe adanmış olarak hissetmelerini, benimsemelerini sağlayabilmek önemlidir. En temel faktör de burada “inançtır” . Oluşturulan planlamaya her şeyden önce çalışanların inancı tam olmalıdır. Bu aşamada yapılan araştırmalar, görüşmeler neticesinde;

Bir stratejik planda her şeyden önce görev alacak kişilerin eğitimi önem arz etmektedir. Buldukları kurumun kültürünü, inançlarını, amaçlarını benimsemeli üstlendiği görevin bilincinde ve farkında olmalıdır. Oluşturulacak stratejik planda görev alacak ekibin; yeniliği yakalayabilen, hizmette kalite anlayışına sahip ve oluşturduğu planda ortaya koyduğu amaç ve hedeflerin gerçekçi olması önemlidir.

Tüm bu bilgiler ışığında ister istemez birçoğumuzun aklına şu soru gelebilir “bugüne kadar kamu idarelerinde plansız mı hareket edildi?”. Aksine birçok kamu kurumunda belirli planlar doğrultusunda hareket edilmiştir. Plansız hareket edilmesi mümkün değildir. Kamu kurumlarının verecekleri hizmetler için belli bir kaynakları vardır ve bu kaynakları en etkin şekilde kullanabilmesi planlı hareket etmeyi gerektirir. Öyleyse böyle bir plan sistemi oturtulmuş olan kamu kurumlarında özel sektör tabanlı stratejik plan uygulamasını ne gibi bir ihtiyaç gerektirmiştir. “ne gibi bir ihtiyaç” sorusunun cevabı, konunun bütününden de anlaşıldığı üzere değişen ve yenilenen yaşam standartları ifade etmek mümkündür. Kamu kurumlarının tek bir doğrultuda belli görevlere sahip olmalarından kaynaklanan aynı şekilde işleyen bir makinenin dişlisi gibi rutin olarak hareket edilmesi yeniliğin yakalayamaması plan tasarıları stratejik plan uygulamasına çevirmiştir. Çalışmamızın bütününden de anlaşılacağı gibi stratejik planlama olağanüstü tasarıların ortaya konulmasını ifade etmez. Stratejik planlama da en önemli unsur gerçekçi olunabilmesidir. Bu da kurumun elindeki kaynaklarla yapabileceğinin en iyisini yapması anlamına gelir. Ancak ne yazık ki yapılan çalışmalarda da anlaşılıyor ki; şişirilmiş, gerçeği yansıtmayan bir takım hedefler, amaçlar konulmuş fakat gerçekleştirilememiş. Sonuç olarak gerçekleştirilemeyen stratejik planlama başarısızlık olarak algılanıyor. Oysa bozukluk faaliyetlerin gerçekleştirilememesinden değil, stratejik planlamanın yanlış

oluşturulmasından kaynaklanmaktadır. Burada da ortaya çıkan nokta stratejik planın varlığına bütün kurum çalışanlarının inancının tam olması gereklidir. Stratejik planlamada görev alacak ekibin geniş kapsamlı tutulması, aktif olması ve stratejik planlamanın ne olduğunu bilmesi gerekiyor. Her şeyden önce çalışanların zihniyetinde yenilikçi, bir yapı oluşturulması gerekiyor ki daha iyiye doğru gidilebilsin. Kurumun kaynaklarını etkin kullanabilecek ve kaliteli hizmet vermek adına stratejik planlamayı oluşturacak ekibin yeterlilik düzeyinin yüksek olması kadar, oluşturulan stratejik planlamayı değerlendirecek ekibin de iyi konumlandırılması gerekir. Kanun gereği sadece oluşturulmuş olmak adına yapılan stratejik planlar zamanla vakit kaybına neden olan bir takım faaliyetler yığını haline alır. Çalışma sonucunda edinilen bilgiye göre;

Kurum çalışanlarının yeterlilik düzeyi önemli ve hassas bir durumdur. Sıkı ve belirli aşamalardan geçirilerek kişilere kurumla ve faaliyetleriyle ilgili her türlü eğitimin verilmesi konunun can damarlarından biridir.

Kişilerin aralarında kurumla ve birbirleriyle sağlam, iletişimi sağlamlaştıracak bir bağ kurabilmek adına toplu organizasyonlara önem verilmesi gerekliliğine inanılmaktadır.

İletişim güçlendirilmelidir ki bilgi akışı doğru ve aktif bir şekilde sağlanabilsin. Kısacası personel, nitelikli eğitim süreçlerinden geçirilmelidir.

Örgüt yapısında güncelleştirmeler yapılmalıdır. Peki bu ne anlama geliyor, kişilerin görev alanları şeffaf bir şekilde belirlenmeli ve nerede, ne için olduğunu bilen personel, görev bilincine de vararak bulunduğu sorumluluk çerçevesinde kendini varabileceği en üst seviyeye kadar geliştirmelidir.

Plan sadece planı oluşturan ekibin üstünde bir yok olarak görülmemelidir. Bu süreç içerisinde yer alacak personelin tam katılımının sağlanması önemlidir.

Oluşturulacak planda sonuçlar ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Sorumluluklar şeffaf açıkça tanımlanmalıdır.

Durağan kalıplaşmış hedeflerin dışında geleceğe uzanan bir faaliyet içermeli.

Kurumun hukuki, mali yapısı stratejik plana uygun olmalı. Tabi bu durumun hukuki açısı merkezi yönetimin kapsamlı ve esnek çalışmaları sonucu gerçekleşebilmektedir.

Stratejik planlama konusunda uzman kişiler tarafından kurum çalışanlarına ve üst yöneticilerine konu hakkında düzenli eğitimlerin verilmesi, planlama açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Stratejik planlama sürecine paydaşlar tarafından iş birliği ve katılım sağlanması önemli bir husustur.

Stratejik planlamaya konulan hedef kurumun tamamını heyecanlandırmalı motive etmelidir.

Kurum çalışanlarının konulan hedeflere adapte olabilmesi için ödül mekanizması konulmalı ve geliştirilmelidir. Örneğin çalışmalarda başarılı olan personele bir maaş avansı ya da kademe yükselmeleri gibi kriterler konulabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, M., (2003) “Çağdaş Kamu Yönetimi-1” Nobel Yayınları, Ankara.
- Aktan C., C., (2006), “Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” seçgin yayıncılık
- Aktan, C. (1999), “2000’li yıllarda yeni yönetim teknikleri (2) stratejik yönetim”, İstanbul:TÜGİAD Yayını
- Aktan, C. (2005) “Stratejik yönetim ve Benchmarking.” erişim tarihi: 17 Temmuz 2010 <http://www.canaktan.org>
- Aktan, C., (1999) “Stratejik Yönetim Araçları”,erişim tarihi:14 ekim 2009 www.phanesacademy.net
- Aktan, C., (2006), “Stratejik Yönetim”, erişim tarihi:3 Mayıs 2009 <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/228-stratejik-yonetimin-ozellikleri-araclari-ve-stratejik-yonetim-sureci.html>
- Alpkan, L., (2006), “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı” erişim tarihi:26 Temmuz 2009 www.journal.dogus.edu.tr/13026739/2000/sayi2/M00022.pdf
- Alsamur, L., (2006), “Performans Yönetiminde Temel Stratejiler-I”, erişim tarihi:10 temmuz 2010 <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man.html>
- Altınok, R., A., (2005), “Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1”, Beta Yayınları,İstanbul.
- ARAP, İ., YILMAZ, A. (2006). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının “Yeni” Kurumu Kamu Görevlileri Etik Kurulu” Amme idaresi Dergisi, Haziran, TODAİE Yayını, Ankara
- Arikboğa, E., (2007), “Türk yerel yönetim sisteminde reform ve yeni kamu yönetimi” Kamu yönetimi yazıları, B. Eryılmaz, m. Eken, M.,L., Şen (Der) 42-70 Nobel yayınları.
- Arslan, A. (2009) “Rekabet stratejisi yönetiminin kurumsallaşması örgütsel, sektörel ve toplumsal değişim sağlayabilir mi?” erişim tarihi:26 Aralık 2010 www.aliarslan.net/default.aspx?p=100&id=4
- Arslan, N. T., Kösecik, M., Sağbaş, İ., (2005), Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerinde İncelemeler, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.S., Ankara.
- Aşgın, S. ,Görgün, S. 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, Isparta.erişim tarihi:21 Nisan 2011 tez2.yok.gov.tr

Aydın, A., H., (2004) “Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar” , Gazi Kitabevi, Kahramanmaraş

Bağdigen, M., Murat, G., (2008) “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim”,Gazi, Eylül, Zonguldak.

Barca, M., Balcı, A. (2006). “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?” Amme idaresi Dergisi, Haziran, TODAİE Yayını, Ankara.

Barutçugil, İ., (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, Ankara.

Başbakan ve Bakanlar Kurulu Batı Avustralya Devleti, (2003), “Batı Avustralya Kamu Sektörü İçin Stratejik Planlama Çerçevesi” erişim tarihi:20 Şubat 2010 www.sgb.gov.tr/stratejikYonetim/stratejik%20yenetim

Bayraktar, C., T., (2007) “Metalurji Ve Malzeme Mühendisliği Bölümü Ve Stratejik Planlama Çalışmaları” Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Metalurji Fakültesi Metalurji Ve Malzeme Mühendisliği Bölümü Bitirme Tezi. İstanbul.

Bircan, İ. (2002) “Kamu Kesiminde stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama dergisi özel sayı, erişim tarihi:24 mayıs 2010 <http://www.ekutup.dtp.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>

Bircan, İ., (2009) “Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama”, Atılım Üniversitesi sunum özeti, 22 Haziran

Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, (2009) “Gider politikası ve uygulamaları”, erişim tarihi:20 Aralık 2010 www.bumko.gov.tr

Cansız, H., (2008) “Küreselleşmenin Türk Devlet Bütçesine Etkileri”, Maliye Finans Yazıları Sayı 80 Temmuz, erişim tarihi: 22 Mayıs 2010 http://www.finanskulup.org.tr/Assets/maliyefinans/80/Harun_Cansiz_Kuresellesmenin_Turk_Devlet_Butcesine_Etkileri_MFY80.pdf

Clayton, S. (2002) “Strateji Geliştirme” İstanbul: Hayat Yayınevi.

Çakır, A., (2008) “Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi” Yeterlilik tezi, Ankara.erişim tarihi:3 Mayıs 2010 <http://www.sgb.gov.tr/destekhizmetleri/Raporlar/>

Çatal Yürek, B., “Stratejik Yönetim ve Planlama”, erişim tarihi: 9 Aralık 2009 www.yhukuk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm

Çetin, S., (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma ”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana

Çevik, H. H. (2007), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çoban, A., E., Pamukçu, A., (2009) “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Stratejik Planlama” erişim tarihi:22 Şubat 2011 www.ikademi.com.

Çoşkun, R., (2007), “Stratejik Yönetim” Yönetim Organizasyon-2, erişim tarihi:10 haziran 2010 web.sakarya.edu.tr/~coskun/ders.../yonetim.../stratejik_yonetim.ppt

Çukurçayır, M. A. (2003) “Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomisi”, Derleyen:, Çizgi Kitabevi, Konya.

Davutoğlu, A. (2009). “Stratejik Derinlik Türkiye’nin Uluslararası Konumu”, Küre Yayınları, İstanbul.

Demirbaş, T. (2001). Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay Uygulaması, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Çeviri Dizisi: 17, Ankara. erişim tarihi:10 Temmuz 2010 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin1.asp?id=6>

Devlet Planlama Teşkilatı, (2006) “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” erişim tarihi:27 Kasım 2010 www.sp.gov.tr/documents/sp_kilavuz2.pdf

Devlet Planlama Teşkilatı, (2009) “Kamuda Stratejik Yönetim” ,erişim tarihi:26 Aralık 2010 www.sp.gov.tr/default.asp

Dinçer, Ö., (1992), Stratejik Yönetim ve işletme Politikası, Beta Basım Yayım A.S., İstanbul

Doster, B. (2009) “2. Uluslar arası strateji, ve güvenlik çalışmaları sempozyum bildirileri”, Beykent Üniversitesi yayınları, İstanbul

DPT “Dokuzuncu Kalkınma Planı” (2006) erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/KP2007-2013.pdf

DPT, (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” erişim tarihi:21 Mayıs 2010 http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/36/file/sp_klavuzu.pdf

DPT, “Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik” erişim tarihi:23 eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/SPYonetmelik.doc

DTP, “Bilgi Toplumu Stratejisi” (2006-2010) erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/BT_Strateji_Belgesi.pdf

Durna, U., EREN, V. (2001) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, erişim tarihi:20 Kasım 2010 www.sgb.gov.tr/StratejikYönetim

Dursun, H. “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimine Genel Bir Bakış” erişim tarihi:20 Aralık 2010 www.sigmacenter.com.tr/kutuphane/tky%20ilkleri.pdf

Ekici, B., (2005)), “Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1”, Beta Yayınları, İstanbul.

Ekinci Ç., F., Gürbüz, R., Şimşek, F., (2006) “Yöneticinin çalışanlar üzerinde etkisi” www.ivdb.gov.tr/etkinlik/egitim/sile/bilgi/yonetimin-calislanlar.ppt

Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, (2006) “Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu”. erişim tarihi:23 mayıs 2010 www.sp.gov.tr/documents/stratejik_Yönetim_Araştırması_Raporu.pdf

Eren, E. (2009) “Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul: Beta Basım.

Eren, E., (1997) “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları” Der Yayınları, İstanbul.

Eryılmaz, B., (2007) “Kamu Yönetimi”, Erkam Basımevi, İstanbul,

Genç F. N., (2007) “Türk kamu yönetiminde stratejik planlama” erişim tarihi:21 eylül 2010

http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=99144_642ba497b259f3e1d335fc279e542d95

Genel değerlendirme çerçevesi, TEPAV, (2005) matsa basımevi, Ankara, erişim tarihi:19 mart 2009 www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/CAF.TR1.pdf

Gökçe, O., Bayrakçı, E., (2006) “Yerel yönetimler ders notları” dizgi ofset, Konya.

Güçlü, N. (2003), “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, erişim tarihi:6 nisan 2010

<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger/icerikdetaydh282.pdf>

Gül, S., K., (2008) “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap verebilirlik” Polis Bilimleri Dergisi cilt:10, s71-97

Gürer, H. (2007), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik öneriler” Sayıştay dergisi sayı:63 erişim tarihi:30 nisan 2010

<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh319.pdf>

Hasanoglu, M., (2000) “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıstay Dergisi, Sayı 52, erişim tarihi:20 temmuz 2009 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf>

Kamu idaresi özel idare ayrımı, (2010), erişim tarihi:20 aralık 2010 www.butunavukatlar.com/kamu_idaresi_ozel_idare_ayrimi.htm

Kamu Yönetimi ve özel yönetim, (2010), erişim tarihi: 22 aralık 2010 www.ekodialog.com/kamu_yonetimi_ozel_yonetim_html

kamuda stratejik yönetim, (2006),erişim tarihi:6 nisan 2010 www.sp.gov.tr/default.asp

Karaarslan, E., (2009) “Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama” erişim tarihi:30 kasım 2010 <http://www.erkankaraarslan.org/bolum/makale/dosya/68.pdf>

Karabağ, F., S., (2008)“Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi:Türkiyenin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi Adana.

Karagöz, N. (2007) “Stratejik Plan ve Performans Programı Temel Kavramlar” erişim tarihi:21 ekim 2010 www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/.../Starejik%20Planlama%20ve%20Performans%20Programı.pdf, nalan.karagöz@sgb.gov.tr

Karagöz, N., Celep, H. “stratejik planlama”, erişim tarihi:27 kasım 2010 www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/

Karakaya, A. (2005) Stratejik bilgi sisteminin kriz yönetimine etkisi. erişim tarihi: 8 eylül 2009 <http://www.danismend.com>

Karaman İl Özel İdaresi 2006-2010 stratejik planı. Mart 2006

Kayadelen, M., (2010), “Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Stratejik Planı”, erişim tarihi:22 aralık 2010 www.enerjienergi.com/artikel.php?artikel_id=120

Kayıkcı, S., (2009), “Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları” Mülkiye Dergisi,erişim tarihi:21 aralık 2010 www.mulkiyederigi.org/index.php

Kestane, D., (1996) “İller Bankası ve Yerel Yönetimlerle İlişkisi” Maliye Bakanlığı Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.

Kırım, A., (2009), “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Kısacık, S., (2005), “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri:Adana’daki Kobiler Üzerinde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Adana

KOBİ Kolay Bilgi Klavuzu (İstanbul Sanayi Odası Kalite Ve Teknoloji İhtisas Kurulu) “Yeni Bir İş Fikri Nasıl Bulunur” erişim tarihi: 21 Aralık 2010 http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020104/737

Köse, H., Ö., (2003) “Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal Ve İşlevsel Dönüşümü” Sayıştay Dergisi Sayı 49 erişim tarihi: 01 Ocak 2010 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der49m1.pdf>

Kulak, S., C., 2006 ("Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı" başlıklı makalenin tüm hakları yazarı Sercan Coşkun Kulak'e aittir ve makale, yazarı tarafından Türk Hukuk Sitesi (<http://www.turkhukuk sitesi.com>) kütüphanesinde yayınlanmıştır.) erişim tarihi:21 şubat 2010 http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_248.htm

Kutlucan, K. Ü. (2009) “Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması” , yüksek lisans tezi, Ankara. erişim tarihi:26 aralık 2010 <http://acikarsiv.atilim.edu.tr/fulltext.php?yayin=321&id=fulltext/atilim/321.pdf>

Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2006) “maliye bakanlığı 2008-2012 stratejik plan çalışması temel bilgilendirme belgesi” erişim tarihi:26 aralık 2010 [.www.sp.gov.tr/dokuments/maliyehazirlikprogrami.pdf](http://www.sp.gov.tr/dokuments/maliyehazirlikprogrami.pdf)

Nangır, E., (2007) “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, Bütçe Dünyası Dergisi, erişim tarihi:20 haziran 2009 <http://www.debud.org/Html/dergi/25/enangir.pdf>

Nohutçu, Ahmet ve Balcı, Asım, (2005) “Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1”, Beta Yayınları, İstanbul

Övgün, B., (2010) “Bürokrasiden Yönetime Yönetim Biçiminin Değişmesi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü,Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Özdevecioğlu, M., (2002), “Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma” erişim tarihi:20 şubat 2010 http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06_Ozdevecioglu.pdf,

Özer, A. (2002) “Kamu Yönetiminin Geleceğine Dair Düşünceler” Sayıştay dergisi sayı:57, erişim tarihi:20 aralık 2010 www.sayistay.tr/yayin/dergi/icerik/der57m3.pdf

Özer, M., A., (2005) “Günümüzün Yükselen Değeri Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, erişim tarihi:11 kasım 2009 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m1.pdf>

Özgür H. , Acar M. (2004) “Çağdaş Kamu Yönetimi-II” Nobel Yayın, Ankara: Atlas Yayıncılık

Özgür H. , Acar M., Parlak, (2003) “Çağdaş Kamu Yönetimi-I”, Nobel Yayın , Ankara: Atlas Yayıncılık

Öztürk, K., N., (1999) “Kamu Ve Özel Yönetim Etiği:Benzerlik Ve Farklılıklar” Amme İdare Dergisi Cilt 32 Sayı 2, 16-26, Haziran.

Parlak, B., (2003) “Çağdaş Kamu Yönetimi-1” Nobel Yayınları, Ankara.

Saran, U., (2005), “Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-1”, Beta Yayınları, İstanbul.

Savunma Sanayi Müsteşarlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı, erişim tarihi:16 ekim 2010 <http://www.sp.gov.tr/documents/SSMhazirlik.pdf>

Seviğ, V., (2010) “kalkınma planları ve reformlar”, erişim tarihi:28 aralık 2010 www.referansgazetesi.com

Stratejik yönetim Temel Kavramlar Kılavuzu, erişim tarihi:26 aralık 2010 www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh291.pdf

Şahin, K., (2007), “Stratejik plan nasıl yapılmalı”, erişim tarihi: 4 Haziran 2010 www.stratejikboyut.com

Tarım Reformu Genel Müdürlüğü, (2009) “Performans programı Eğitimi Katılımcı Notu”, Ankara, erişim tarihi:20 kasım 2010 <http://www.tarimreformu.gov.tr/egitim/Performans%20Programi%20Katilimci%20Notu%20dok%C3%BCman.pdf>

Tecim, V., (2009) “stratejik yönetim”, yöneylem araştırma semineri ders notları, erişim tarihi:17 mayıs 2010 http://vahap.mis4gis.com/?page_id=31

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004) “İşletmelerde Stratejik Yönetim” , Şubat, İstanbul

Ünaldı, H. (2002) “Stratejik Yönetim Nedir, Ne Değildir?” erişim tarihi:25 mayıs 2010 <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm>

Ünaldı, H., (2006) “Zirvenin Yol Haritası Stratejik Planlama” Adım Baskı Merkezi İstanbul.

Yıldız, M., (2003) “Çağdaş Kamu Yönetimi-1” Nobel Yayınları, Ankara.

Yılmaz, K., (2005) “Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması” erişim tarihi:20 şubat 2010 www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf

- Yüksel, F., (2002), “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği” çağdaş yerel yönetimler cilt 11 sayı1 ocak, 31-41 erişim tarihi:17 aralık 2009 www.yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU2MDUxMDQ4
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). “2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” erişim tarihi:23 eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/5018kmykk.pdf
- “5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu” (2004) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html
- “5302 İl özel idaresi kanunu” (2005) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html
- “5393 Belediye Kanunu” (2005) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html
- “Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Stratejik Plan Hazırlama Programı” (2006) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/HMHazirlilikprogrami.pdf
- “Dış Ticaret Müsteşarlığı, Stratejik Plan Hazırlama Programı” (2006) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/DTMHazirlilikprogrami.pdf Aralık
- “Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlama Programı” (2006) erişim tarihi:23 eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/ETKBhazirlilikprogrami.pdf
- “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Olan Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” (2003) aralık erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/FaaliyetRaporuYonetmelik.doc
- “Kültür ve Turizm Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlama Programı” erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/KTBhazirlilikprogrami.pdf
- “Milli üretkenlik merkezi Stratejik Plan Hazırlama Programı” erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/MPMHazirlilikprogrami.pdf
- “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/SGBYonetmelik.doc
- “Stratejik planlamayla ilgili kanunlar” (2003) erişim tarihi:23 Eylül 2009 www.sp.gov.tr/documents/SP_maddeler.doc
- “Swot analizi nedir?” (2005) erişim tarihi: 23 Temmuz 2010 <http://www.kobitek.com/makale.php?id=83> Aralık

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Yasası Yasa Metni (2005) T.C. Resmi Gazete
25745, 4 Mart 2005. <http://www.belgenet.com/yasa/k5302.html>