



Turkish Studies

Economics, Finance, Politics

Volume 14 Issue 3, 2019, p. 869-881

DOI: 10.29228/TurkishStudies.23343

ISSN: 2667-5625

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ *Received/Geliş:* 20.06.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 10.09.2019

✍ *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (22.07.2019)-Referee 2 (23.07.2019)

This article was checked by iThenticate.

YEREL YÖNETİMLERDE TÜRKİYE’NİN MODERNLEŞMESİ VE STRATEJİK PLANLAMA

*Eray KÖMÜRÇÜOĞLU**

ÖZ

Modern anlamda yerel yönetim geleneğinin varlığından Osmanlı Devleti döneminde bahsetmenin zor olduğu hep belirtilen konu olmuştur. Bununla birlikte yerel idari birimler olarak isimlendireceğimiz bu hizmetleri gören benzer teşkilatlar bulunmaktadır. Osmanlı Devlet’inde belediyeçilik anlayışı Geleneksel Dönem ve Tanzimat Sonrası Dönem olarak devamında ise Cumhuriyetin kuruluşu ile mevcut günümüze kadar olan süre zarfını değerlendirmek yerinde olacaktır. Değişimin hızla yaşandığı dünyada, bu değişime ayak uydurmakta zorlanan kamu kesimi daha etkin kamu hizmetleri sunmak amacıyla kendini yenileme ve gözden geçirme ihtiyacı içinde hissetmiştir. Yerel yönetimlerin, kendi etkili ve etkisiz yönlerini; dış çevrelerinde meydana gelen vakaları, kriz ve tehditleri sürekli olarak çözümleyerek güncel değişimler karşısında tedarikli olmalarını ve bu sayede güçlü kalmalarını sağlayan bir yöntem olarak stratejik planlama anlayışı etkinlik ve verimliliği artırma amacıyla uygulanmaya başlamıştır. Stratejik planlama, daha sonrasında, yeni kamu işletmeciliği anlayışının ağırlık kazanması sürecinde geleneksel kamu yönetiminin ağırlığını kaybetmiş olup, yeni kamu işletmeciliği kamu yönetimi alanına girmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Türkiye’de stratejik planlama zamanla ulusal planlama sistemi içine yer edinmeye başlamış, bu maksatla yasal ve yönetsel altyapısı oluşturulmuş ve kamu kurumları için stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir. Küreselleşme ve sonucunda rekabetin olduğu tüm alanlarda stratejik planlama nosyonu önem kazanmıştır. Stratejik planlama sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve geleceğin belirsizliklerini minimum seviyeye indirmek açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada, yerel yönetimlerin geçmişten günümüze kadar geçirdiği modernleşme evreleri



* İstanbul Arel Üniversitesi Doktora Öğrencisi, E-posta: eray.komurcuoglu@hotmail.com

anlatırken, hem de yerel yönetimlerin ayakta kalmalarının olmazsa olmazı stratejik planlamanın önemi ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Modernleşme, Yerel Yönetimler, Stratejik Planlama

MODERNISATION OF TURKEY IN RESPECT OF LOCAL ADMINISTRATION AND STRATEGICAL PLANNING

ABSTRACT

It has become always a specific subject to mention the entity of traditions of local administration in meaning of modernity, in respect of the Ottoman State era. Therewith, some similar organisations have been fixed, which give such services that we may name them as local administrations. It would be suitable to consider the municipality understanding of the Ottoman State in two separate frameworks as Traditional Period and The After- Reform Period and, however, the period lasting from the foundation of Republic Order until today should be added to this framework. With a purpose to present more efficient public services, the public administration having difficulties in keeping up with this change in the world that was rapidly changing has had to renovate and revise itself.

With a purpose to ensure becoming equipped and prepared in front of actual changes by continually finding solutions as for their own efficient and inefficient properties, any, any crisis and threads events occurring in exterior frameworks and, to increase the efficiency and productivity of strategic planning understanding as a method, they have put some ways and methods into practices in this respect. However the traditional public administration has lost its significance in process that the new public administration has become more significant and dominant following this strategic planning and, the new public administration has entered the public administration field and put into practice. The strategic planning has accomplished to have efficiency in the national planning system in time, a new legal and administrative sub-structure has got formed for this purpose and the strategic planning has made obligatory for public bodies. The globalisation and the Notion of strategic planning have become more important in respect of all fields where there is competition as result of globalisation. The strategic planning is quite important in respect of sustaining a competitive superiority and of minimising any future uncertainties. This study works on the strategic planning importance that is an unconditional obligation to ensure the local administrations to survive, while mentioning the modernisation stages that the local administrations have experienced from past to today.

STRUCTURED ABSTRACT

The modern municipal work in Turkey started with the Political Reforms in the Ottoman Empire Period. Particularly, since these Reorganizations, the thought of administrative reform has always

remained on the agenda. However, it is a fact that attempts to create western style municipalities has remained superficial. In this period, it was skipped that the administrative issues were miscellaneous and its route and history based on economic and social reasons. The dominant tone in the development of Turkish municipal work has been the "western world" It is a fact that this dominant factor has affected all the developments from Ottoman Empire up to today. Particularly, in Reorganizations period, considering the internal and external conditions which required such an organization, this fact is seen more apparently. However, these modern city images finding' a field of application in Ottoman cities is not able to be considered related only with the western bureaucrats' and the relevant period bureaucrats' requests in this way. Cities which grew in this period under the effect of social developments are facing up more serious problems than the past. Therefore, this development reveals a structure which has been established over a traditional forms and does not display an attitude which contradicts with the previous understanding. It can be set forth that, the direction of the change has been the west but replies given for the problem and needs have reflected the complex lines of our own dynamics. In early years of Republic, in order to reply the changing necessities, within the scope of restructuring process, Municipal Law No.1580 entered in the force in Municipalities and has protected to be the main and basic law in the field of municipal works in Turkey. However, especially in late 1970s, due to the financial crisis, the structure of public administration has begun to be questioned seriously in the world and as a result of this process; in 1990, along with the impact of new liberalism, in developed countries particularly, the role of the government in the society was required to be redefined in terms of efficiency and productivity. In line with this approach, successful applications in the private sector were initiated to be adapted in the public administration and the importance of the strategic planning has appeared.

Strategic planning has an important role for the future of local administrations. The managers of the local administrations are forced to envisage the change, to manage it and to face new problems which are occurring increasingly. This situation requires the local administrations to overcome their outstanding problems and to take them under control rapidly. It is important for the local administrations that they should be aware of global attitudes in terms of the effectiveness of the managerial processes. In Turkey, local administrations, in order to make their actions – which they are required to do- in more planned, more strategic and more effective manner, aims that the strategic planning applications should be used in effective manner in these managerial processes. Accordingly, local administrations' attempts to change the managerial dimensions, to increase their administration capacity, to act over liberality and mission have been made the focus of the managerial actions in this administration. Use of strategic planning factors in local administration factors enabled them to analyze their situation better. This promoted the local administrations, while performing their actions, to attach more importance to their future, therefore the administrations have become managerial units which consider the facts in a long term approach. Later on, the administrations internal and external environment's attendance has been provided to their strategic planning

applications, thus it is hereby seen that new earnings seem to exist in the existing planning concept.

Following issues have been examined in detailed manner; how the factors belonging to the strategic plans shaped the plans in various periods, whether the factors' reflections in different periods bear different qualifications or not, and whether these factors acquire the qualifications which they should acquire structurally. Data obtained accordingly has established the frame of the evaluations specified in the study. The study has been accomplished by utilizing these basic procedures. Some part of the sources which are used within the scope of the study were supplied from University libraries whereas some part of them were obtained from electronic sources and site from Büyükçekmece Municipality. Necessary attempts have been shown that all these data obtained could establish an integral for the modernization of Turkey in municipalities and for comprehending the strategic planning.

One of the common points of the strategic planning works which are carried out so as to be implemented in local administrations is that; the purpose of bringing the institution's actions more efficient and productive. Other important part is that; the attendance of the administrations' personnel allocated for planning applications, the mass which is addressed, internal and external environment should be provided into the planning applications. For the local administrations of which the stratic plans are being examined and for the planning works, a planning team has been established from their active personnel or from their organizational environment, and the managerial units and planning project teams have been kept together in coordination and in line with this sharing; planning processes have been tried to be achieved efficiently.

In the light of the consequences of the research, it is possible to mention that ; an effective strategic planning process and applications affect the administration's personnel in positive direction. By enabling the efficient and productive use of the institution's sources, which is indeed the purpose of the strategic planning, the future performance is hereby supported to be increased for the institution. Generally speaking, today, by virtue of the change and developments, it is seen that strategic planning implementations gain importance. Strategic planning should be used efficiently in order to avoid the financial problems which may be sourced from public expenditures, to get harmonized with information and communication technologies and to increase the public administration's performance against external stakeholders. The common thought of the researches specified in the study is that ; strategic management involves a systematic management concept and it is necessary for institutions. In public administrations, some suggestions may be mentioned so that strategic planning applications can be adopted and a success should be reached accordingly; to be able to attach necessary importance to strategic planning, the municipal managers should have adequate knowledge and equipment about strategic planning. Institutions' management concept should facilitate the strategic planning and the institutions should be guided through an appropriate operation. Institutions should receive satisfactory guidance and consultancy service in relation with

strategic planning and should organize trainings for their personnel. Internal and external stakeholders should be provided to attend the strategic planning works. Situation analyzes should be made for strategic planning and necessary evaluations should be made, thus continuous revisions are required to be made. The strategic plans should be prepared in the basis of realistic targets, principles, sources and gains. A desire should be formed for the adoption and implementation of the strategic plans and these plans should be avoided to be converted into a document in which a workmanship, time and resource have been expended. New public administration approaches are considered as a new important development in terms of the institutions' performance. In this study; for the impact of the strategic planning in the public institutions over the institution's performance; "productivity" and "contribution to society" dimensions have been taken basis. If necessary care and diligence is directed to the strategic planning applications, it is hereby supported by the findings of this survey that, the performance of the institutions shall be affected in positive direction.

Keywords: Modernisation, Local Administrations, Strategic Planning

Giriş

Belediye kavramı Tanzimat'la bir arada kullanılmaya başlayan, ortak çıkarlar ve karşılıklı isteklerin zorlaması ile bir yerleşkede ikamet eden insanların, yerleşkelerine ve dolayısıyla taraflarına ait problemleri, hükümetin yasayla belirttiği sınır ve mesuliyet çerçevesinde seçmiş oldukları seçilmişlerin aracılığı ile çözümlenmeleridir. Modern yerel yönetimler penceresinden değerlendirdiğimizde ise, belediyenin varlığı için yerleşik bir topluluk olmalı, şehir topluluğu olmalı, belediye merkezi yönetimden farklı bir yönetim teşkilatı olarak değerlendirilmelidir.

Yeryüzü üzerindeki büyük eğilimler büyük seviyede sosyal, siyasal ve ekonomik güçlerin baskısı ulus devletlerin sosyal, siyasal ve ekonomik şartların yanında yönetim modellerine de yakından etki etmektedir. Globalleşen dünyada önemli eğilimler özel sektör aracılığı ile kamu yönetimlerini de değişim süreci bilinmezlik içine çekmektedir. Özellikle yerel yönetimlerde meydana gelen bilinmeyen gereksinimlerin karşılanması arayışları, yeni belediyeleşme politikaları üretilmesini zorlamakla kalmamış yerel yönetimlerin değişimi benimsemesine katkı sağlamıştır. Devletlerin uyguladığı bütün yönetsel programlar kamu siyasetiyle ilgili olmakta ve çıkar grupları tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Kamu alanları siyasal nitelikli yönetim alanlarıdır. Bu nedenle, kamu yöneticileri kanun düzenleyiciler kadar siyasetten anlamak ve kendilerini iyi yetiştirmek zorundadırlar. Merkezi yönetimin bir uzantısı ya da tamamlayıcısı niteliğini taşıyan yerel yönetim anlayışı doğal olarak genel yönetim sisteminin içinden doğmuş ve bu sistemin derin renklerini uzun yıllar bünyesinde barındırmaktadır. Yerel yönetimler, günümüzde en temel ihtiyaçları karşılıyor olması bakımından, vatandaşa en yakın yönetim birimleridir. Bundan dolayı sadece vatandaşın ilgisini çekmekle kalmayıp bilim insanları, siyasal kadroların uzmanların, xve medyanın da yakından takip ettikleri kuruluşlar haline gelmiştir. Yerel toplum hareketleri çevresel sebeplerle birleşerek her geçen gün siyasal, sosyal ve ekonomik açılardan gelişerek ve sürekliliğini artırarak mevcudiyetini korumaktadır. İnsanlar her alanda gelişmelerin, bilimin hız kesmeden geliştiği bir çağı yaşamaktadır. Bu süreçte yerel yönetimlerin önemi inkar edilemez bir gerçektir. Özel sektör ve kamu kuruluşlarında olduğu gibi yerel yönetimlerinde başarılı olmasında stratejik planlamanın olmazsa olmaz yardımcıları sağlayacağı şüphesizdir. Kamu kaynaklarının israf edilmeden kullanılmasının ve kamu hizmetlerinin tarafsız,

yerinde, etkin, verimli ve ekonomik olarak sunulmasının, stratejik planlar ve buna bağlı performans programlarının uygulanması ile olacaktır.

Küreselleşme sonucunda çekişmenin olduğu tüm alanlarda geçmişten günümüze stratejik planlama nosyonu önem kazanmıştır. Stratejik planlama pek çok ülkede yerel yönetimlerin ayrılmaz bir parçasıdır ve geri kalmış ülkelerdeki yerel yönetimlerin stratejik bir planı yoktur. Stratejik planlama sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve geleceğin belirsizliklerini en az seviyeye indirmek açısından oldukça önemlidir. Geçmişten günümüze Türkiye’de yerel yönetimlerin modernleşme süreçlerini incelemenin Türkiye’deki yerel yönetimlerin bugünkü durumuna gelmelerinde stratejik planlamanın önemini ortaya koyacağı varsayılmıştır. Bu amaçla çalışmada, Türkiye’deki yerel yönetimin geçmişten günümüze yaşadığı değişiklikler, bu yapıların oluşmasında farklı toplumlardan nasıl etkilenildiği ve yerel hizmetlerde stratejik planlamanın önemi nedir gibi sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada yerel yönetimlerin Osmanlı döneminden Cumhuriyet Dönemine kadar tarihsel süreçte geçirdiği modernleşme süreci ve bu süreçte stratejik planlamanın önemi nitel araştırma yöntemlerinden Arşiv Tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

1. Modernleşme Hareketlerinin Başlangıcı

Türkiye’de modernleşme ya da batılaşma hareketleri, Osmanlı Devletinin ekonomik ve siyasi olarak dünyada değer kaybettiği, teknolojik olarak Avrupa’nın geri kaldığı yıllarda başlamaktadır. Modernleşme düşüncesi, Batı’nın ilerlemesi ve güçlenmesi karşısında, ülkenin geri kalmışlıktan kurtarılmasıyla amacıyla başvurulan bir çözüm arayışı olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, Devlet’in kendisinden ileri gitmiş olan Batı ülkelerinin öncelikle teknolojik altyapısına sahip olma ihtiyacından kaynaklanmıştır (Erbay ve Akgün, 2017: 11).

Osmanlı Devleti’ndeki değişimin nedeni üzerindeki farklı düşüncelerde ileriye sürülmektedir. Bazılarına göre Avrupa baskısı yani dış zorlamalar sürecin nedenidir. Savaşlarda üstünlüğün yitirilmesine bağlı olarak Avrupa karşısında var olma ‘beka’ derdine düşen yöneticilerin kaygıları süreci belirlemiştir. Diğer bir deyişle, değişimin nedeni toplumun değişiminde değil, devletlerarası güç savaşında aranmaktadır. Bazılarına göre ise ana neden, yönetenlerin düşünce tarzındaki değişimlerdir. Her iki yaklaşımın ortak noktası, bu süreçte toplumun herhangi bir etkisinin olmadığıdır. Bunlara göre, modernleşme, yukardan aşağıya modernist Padişahlar ve sonrasında ‘bürokratlar’ tarafından yürütülen bir süreçtir (Önen ve Reyhan, 2011: 18-19).

Osmanlı döneminden itibaren Türkiye modernleşmesini anlamak ve açıklamak için bazı modeller geliştirilmiştir. Modellerin en tanınmışlarından biri olan ‘merkez-çevre modeli’, içerdiği bu iki kavramın karşıtlığına dayanmaktadır. Merkez ve bürokrasi aydınlar ve askerlerin oluşturduğu merkezde toplanan güç sayesinde, tek yönlü tepeden aydınlatmayı dayatırken, çevre taşra bürokrasisinden ve burjuvazisinin oluşumuyla öne çıkmış ve modernleşme boyunca merkez ile çatışma halinde olmuştur (Kahraman, 2010: 99-102).

Türkiye’nin modernleşme sürecini içine birçok olumsuzluk unsuru da ekleyerek, merkezin tek taraflı baskısına bağlayan bu modeller uzun zamandır gündemdedir. Belli yaklaşımları rehber kabul eden kesimlerce neredeyse doğruluğuna karar verilmiş bu düşünceleri sorgulayan araştırmacıların öne sürdüğü bazı görüşler dikkat çekicidir. Diğer bir ifadeyle, yeterli olmadığını öngördüğü organik modernleşmesine, dışarıdan bir ‘inorganik’ modernleşmenin unsurlarını eklemiştir. Böylece, mevcut bulunan değişme değiştirilmiş, değişime yeni bir ivme ve yön kazandırılmıştır. Sosyal katmanlar mecbur bir şekilde birbirine karışan bu iki tip değişimin tesirlerini değişik şekillerde farkına vardırırmış ve farklı reaksiyonlar vermiştir (Erbay ve Akgün, 2017: 12).

1.1. Türkiye'de Modernleşme Dönemleri

Bilim insanlarının, Osmanlı'da modernleşme sürecinin tam olarak hangi tarihte ya da dönemde başladığı konusundaki farklı düşünceleri olduğu bilinmektedir. Osmanlı Devleti'nde baş gösteren birtakım önemli meselelerin açıklığa kavuşmasının Batıda ve Batılı değerlerde aranmaya başladığı ilk yenileşme döneminin Lale Devri olduğu sürülebilir. Üçüncü Selim'in ilk askeri alanda başlattığı Nizam-ı Cedid dönemi, Türkiye'deki modernleşme hareketlerinin ilk güvenilir teşebbüsü olarak nitelendirilmektedir. Bu sürecin esas başlangıcının ise, 1839 Tanzimat Fermanı olduğu genel kabul görmektedir (Erbay ve Akgün, 2017: 12).

Osmanlı modernleşmesini Tanzimat devriyle sınırlamayan ve daha eskiye uzanan bir olgu olduğunu ileri süren Ortaylı'nın, modernleşme ve Osmanlı döneminde başlayan modernleşme hareketleriyle ilgili değerlendirmeleri şu noktalarda toplanabilir (Ortaylı, 2012: 13-37):

- Değişimin bilincine ilk varan Batı toplumdur. Batılılık, değişimi fark eden ve ona müdahale etmeye kalkan bir bilinçtir.
- Modernleşme, Batı olarak adlandırılan ve egemen dünya merkezi durumuna gelen Avrupa modeline göre gerçekleşmiştir.
- Diğer toplumlar gibi Osmanlı toplumu da zamanın akışı içinde sürekli değişim geçirmiştir.
- Osmanlı modernleşmesi, sadece değişen dış dünyanın zorlamasıyla meydana gelmemiştir.
- Osmanlı modernleşmesi, bireylerin ve toplumun değişmesinin yanı sıra, toplumsal ve siyasal örgütlemenin merkezi olan devlet yapısının değişimi de kapsamıştır.
- Her türlü tartışmaya rağmen, Osmanlı modernleşmesinin asıl gerçekleştirildiği dönem olan Tanzimat hareketi Türkiye tarihinde toplumu ileri götüren ve çığır açan bir rol oynamıştır. Bu devrin modern Türkiye'nin oluşmasında payı büyüktür.

21.yüzyılda ise yerel yönetimler, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007).

2. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Belediyeler her yerel yönetimler genel seçimlerinden hemen sonra stratejik planlarını hazırlamaya başlamak ve en geç altı ay sonunda, hazırlamış oldukları bu planı belediye meclislerine sunmak zorundadır. 5393 Sayılı Kanunun 41.maddesiyle bu sorumluluk belediye başkanına verilmiştir. Ayrıca 5018 Sayılı Kanunda da belediye başkanları üst yönetici olarak tanımlanmış ve belediye meclislerine karşı "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" sorumlu oldukları belirtilmiştir (Bakan, 2015: 95-96).

Esasen stratejik plan hazırlıklarını koordine etmek ve yürütmek yetkisi, Stratejik Plan Yönetmeliği'nde Strateji Geliştirme Birimleri'ne verilmiştir. Ayrıca buna ilişkin yayınlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" üst başlıklarda da anlatıldığı

gibi bu birimlerin nasıl oluşturulacağını ve görevlerini belirtmektedir. Genel olarak yerel yönetimlerin stratejik planları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Bakan, 2015: 95-96).

2.1. Planlamaya Hazırlık Aşaması

Planlama yapılırken hazırlık dönemi oldukça önemlidir. İyi geçirilmemiş hazırlık dönemi planın başarısını doğrudan etkileyecektir. Hazırlık döneminde özellikle ulaşılmak istenen amaç veya amaçlar ortaya konmaktadır. Amaçların belirlenmesi, planlamaya yön veren ve planın kapsamını belirleyen bir evredir. Amaçlar örgütün tümüne ilişkin olabileceği gibi, bölümlere ve kısımlara ilişkin de olabilir. Böylece planın temeli oluşmuş olur (Genç, 2012: 145). Amaç belirlendikten sonra bu gayeye ulaşmak için analizler yapılmaktadır. Bu analizler çevresel faktörlerle ilgili olduğu kadar, örgütün kendi bünyesini de kapsamaktadır. Çevresel faktörlerin analizine kısaca iç ve dış çevre analizi denmekte, dışarıdan gelecek tehditler ve fırsatlar analiz edilmekte, işletmenin iç bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilmektedir. Tüm bu analizlerin ışığında bir çok farklı alternatif arasından en optimal olan tercihlerle kararlar verilmektedir. Toplanan bilgilerin sağlıklı ve doğru bilgiler olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü alınacak kararlar için bu bilgiler temel olacaktır. Bilgileri toplandıktan sonra değerlendirme aşaması da oldukça önemlidir. Analizlerimiz akla, mantığa uygun, rasyonel analizler olmalı ve gerektiğinde uzman desteği alınmalıdır. Eğer gerekiyorsa bu konuda eğitim ihtiyacı varsa, hazırlık döneminde bunu tespit etmelidir. Plan yapmak için uygun bir planlama grubu oluşturulmalıdır. Bu grup takım çalışmasına yatkın, işini bilen, mümkünse ihtiyaca göre farklı branşlardan veya uzmanlık alanlarından kimselerden oluşturulmalıdır.

2.2. Mevcut Durum Analizi

Bu aşamada “neredeyiz?” sorusuna cevap aramak üzere mevcut durum analizi yapılmaktadır. Kurum içi ve dışı etkenlerin incelenmesine yönelik iç ve dış çevre analizi yapılmaktadır. Belediyenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, belediye yönetiminin kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu analiz, belediyenin kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (DPT, 2006: 15).

2.2.1. Stratejik Analiz: Stratejik planlamanın olmazsa olmazlarından olan stratejik analiz, hem başlama noktası olup hem de verilecek uzun dönemli kararların alt yapısını oluşturmakta olan önemli faktörlerden biridir. Stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesi safhasında, birbirleriyle bağımlı , iç ve dış çevre analizi ile GZFT (SWOT) olmak üzere üç analiz çalışması yapılmaktadır.

İç çevre analizi ya da kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdaki kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır (DPT, 2006: 23).

Dış çevre analizi, dış çevrenin analizinde, öncelikle belediyenin içinde bulunduğu belediyeyi doğrudan etkileyen yakın çevre incelenmektedir. Daha sonra küresel ve ulusal çevrelerde meydana gelecek değişim ve gelişmeler tahmin edilerek, belediye yönetimi üzerinde yapacağı muhtemel etkiler belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle belediye yönetiminin gelecekte alacağı pozisyonlar tahmin edilip yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanmaktadır. Bu tanımlama belediyenin stratejik amaçlarının tespitinde önemli bir rol oynayacaktır (Dinçer, 2007: 40).

GZFT analizi ise çevre analizi ile belediyenin tüm kaynak ve kabiliyetlerinin birlikte değerlendirilmesi sürecidir. Belediyeler ortaya çıkacak fırsatları sahip oldukları üstünlüklerle değerlendirmeye çalışırken, işletmenin zayıflığından kaynaklanabilecek çevresel tehditler için tedbirler alacaklardır (Dinçer, 2007: 40).

Paydaş analizi, planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması, paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi, belediyenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması, paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi, paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi, paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanmaktadır (DPT, 2006:17-18).

2.3. Stratejik Tasarım

Bir kuruluşun stratejik tasarımının yapılabilmesi için, öncelikle stratejik analiz çalışmalarının sonuçlarına ihtiyaç vardır. Çünkü uzun vadeli genel ve özel amaçların belirlenmesi rasyonel bir gelecek tahmininin yapılmasını gerektirir. Ancak stratejik tasarım için bu yeterli değildir. Ayrıca belediye teşkilatının ortak değerleri ve öncelikleri ile başkanın ve çalışanların gelecek beklentileri de önemli bir yer tutar. Bu açıdan bir belediyenin stratejik tasarımı dört temel öğeyi içermelidir. Yönetim felsefesi, misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak stratejiler ve politikalarıdır (Dinçer, 2007: 40).

Yönetim felsefesi, belediye çalışanlarının tümüne düşünce ve davranışlarında rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler oluşturmaktadır. Belediyenin önem ve önceliklerini belirleyen bu inanç ve değerler, bir taraftan, belediyenin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için sağlam bir zemin oluştururken, diğer taraftan stratejik tasarım için çerçeve çizmektedir. Temel değerler, belediye yönetiminin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir belediye yönetiminin temel değerlerini ortaya koyması stratejik planlama için önemlidir. Çünkü, belediyelerin vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunmaktadır. Temel değerler belediye yönetiminin kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedir. Hayata geçirilen değerler, belediyelerin kimliğinin değişiminde ve çalışanlarının motive edilmesinde güçlü araçlardır. Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır (DPT, 2006: 30):

- Temel prensip ve görüşleri net bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye ilişkin temel düşünceyi ifade etmelidir.
- Kuruluşun amacına ulaşmasını sağlayacak sistemi desteklemelidir.

Misyon belirlenmesi, ne tür bir yerel yönetim olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri veya yerel yönetimlerin varlık nedenlerini açıklamaları "misyon tanımlaması" olarak bilinmektedir. Misyon'u tanımlarsak, "kurula veya bir kimseye tanımlanan özel bir görev" olarak tanımlanmaktadır.

Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturmaktadır. Misyon bildirimini, belediyelerin sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon bildirimini belediyenin üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilmektedir. Misyon bildirimini özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacı tanımlamalıdır. Kuruluşun ne yaptığını ve kimler için yaptığını ve sunduğu hizmet veya ürünleri belirtmelidir (DPT, 2006: 28).

Vizyon bildirimi, etimolojik olarak vizyon, şimdi ve geçmişte başarılmamış olan ancak gelecekte başarılması halinde büyük faydalar ve amaçlanan hedeflere ulaşmada katkılar sağlayacağına inanılan düşünceler olarak tanımlanabilmektedir. Literatürlerde vizyon kavramına ilişkin; geleceğin resmi ya da zihinsel düşü, gelecekte ulaşılacak istenen noktayı bugüne taşımak gibi tanımlamalar yapılmaktadır (Akdemir, 2008: 11-12). Vizyon için kısaca, bilinen gerçekliklere dayanarak bilinmeyene ulaşma yolu olduğu söylenebilir. Bir örgütün uzun dönemde ulaşmayı hedeflediği amaçları bir dizi haline getirmesidir. Genel bir tanımını yapacak olursak vizyon; geleceğe ilişkin bir tasvir, idealler öncelikler, yönetsel açıdan neyin özel ve tek kılındığına ilişkin ortak bir duygu, idarenin varoluş nedenlerini de içeren ve bir dizi ilke ve değerler ortaya koyan ölçütlerdir (Genç, 2012: 345).

Amaçların belirlenmesi, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Planlama yapmak bilindiği gibi yapılacak faaliyetlerle erişilmek veya ulaşılmak istenen durumu, sonucu gerçekleştirmeye yönelik bir eylemdir. Diğer bir deyimle, erişilmek istenen durum, yönetim dilinde amaç ve hedef olarak ifade edilmektedir. Amaçsız bir plan ve faaliyetten bahsedilemez. Amacı, kuruluşun ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlayabiliriz. Amaçlar, kuruluşun varlık nedenine bağlı faaliyetlerin yapılması ve organize edilmesinde önemli unsurlardır. Plan ise amaca erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Planlar, amaçları gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkân ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağılması ile ilgilidir. Böylece planlar, amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir (Eren, 1990: 179).

Amaçları belirlemek, belediyelerin tepe yönetiminin görevidir. Tepe yöneticileri belediyenin hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar vermektedirler. Amaçlar belirlendikten sonra bu doğrultuda planlama süreci başlamaktadır. Bu sürecin başında ise misyon ve görev alanının belirlenmesi gelmektedir. Misyon belirleme daha çok kuruluşun genel amaçları ile ilgilidir (Eren, 1990: 180-181). Vizyon da örgütün en uzak ve soyut amacını oluşturur ve giderek somutlaşan diğer amaçların en tepesinde yer almaktadır. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin, belediyenin gelecekteki fotoğrafını tasvir etmektedir. Misyon ise belediye içerisinde her kademedeki tüm çalışanların paylaştığı ortak bir değerdir. Amaçlar ise her bir kademede farklılaşır hatta aynı kademedeki görevliler için de farklı olabilir. Burada önemli olan, farklılaşan amaçların ortak bir vizyonu gerçekleştirmeye yardım edecek şekilde sıralanmasıdır (Dinçer, 2007: 171-172).

Hedeflerin belirlenmesi, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilmektedir. Hedefler hiçbir şüpheye ve belirsizliğe yer bırakmayacak şekilde açık ve anlaşılabilir olmalıdır. Sonuca odaklı ve başarısı ölçülebilir olmalıdır. İddialı ama imkânsız olmamalıdır. Süresi belli olmalıdır. Hedeflerin belirlenmesinde şu sorulara cevap aranır (DPT, 2006: 32-34):

- Hedefler, belediyenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir? - İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir?

- Ne kadar gelişme sağlanabilir? (DPT, 2006: 34).

2.3.1. Performans Göstergeleri

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Bu göstergeler girdi, çıktı, sonuç, etkinlik ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bir hedef için birden fazla performans göstergesi belirlemek mümkündür. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler (DPT, 2006: 36-38; Özen, 2008: 67).

2.4. Maliyetlendirme

Maliyet kavramı, işletmelerde kâr elde edimini sağlama açısından etkin bir şekilde yönetilmelidir. Bu nedenle maliyetlendirme ilişkisinin kapsamlı bir şekilde irdelenmesi ve söz konusu değer-ürün ilişkisinin kârı sağlama ve müşterileri memnun etmeyi yansıtması önemlidir. Diğer yandan maliyet kavramı, örgüt bünyesinde yalnızca ürüne bağlı olan işleyiş yapısında değil, üretimin bütün aşamalarında başarıyı belirleyen ölçüt olarak kabul edilmektedir. Buna göre işlemlerde maliyetlendirme etkilerinin belirlenmesi, örgütlerde başarıyı sağlayan en temel unsurlar arasında yer almaktadır. Diğer yandan, işletmelerde mevcut başarıları artırma odaklı çalışmalarını geliştirmeleri, maliyette belirgin hedeflemelerin yapılmasını gerektirmektedir. Maliyet yönetiminin yapılması, özellikle de stratejik planlama süreçlerinde önemlidir. Buna göre maliyete ilişkin değerlerin tam olarak verilmesi ve planlamalarda ayarlamaların kapsamlı yapılması, planlamalardan olumlu sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır (Alkan, 2001:170-180)

2.5. İzleme ve Kontrol Sistemi

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (DPT, 2006: 45).

2.6. Stratejik Planın Uygulanması

Geleneksel liderlik tarzı ile sürekli değişen çevre şartları içerisinde dinamik stratejiler seçmek ve uygulamak mümkün olmayabilir. Geleneksel yönetim tarzı, uygulanarak elde edilen tecrübeler çoğu kez yeni ve farklı stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için engel teşkil edebilir. Bu açıdan vizyoner ve değişime yatkın bir liderlik yapısı ile stratejileri, paylaşılan değerler haline getirmenin aracı olarak demokratik yönetim tarzının kuruma yerleştirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007: 44).

Kurum kültürü ile strateji uyumlu olmazsa stratejik planın uygulanmasında sıkıntılar yaşanabilir. Kurum kültürü bir kurumun üyesinin nasıl düşünüp, nasıl hareket edeceklerini belirleyen bir bütündür. Kurum kültürü davranış normlarını belirler ve bunları yazılı ya da sözlü olarak etkili kılar. Misyon bu noktada bir anayasadır. Kurumsal anayasa özelliğine sahip kurum misyonundan başka kurumsal yasalar olarak adlandırabileceğimiz değerler, inançlar, gelenekler, teamüller gibi yerleşmiş örgütsel refleksler de belirleyicidir (Akdemir, 2008:210).

Kurumsal bir yapı, işlerin nasıl bölümlere ayrılacağını, bölümlerin insanlara nasıl tahsis edileceğini, kurumda çalışanların faaliyetlerini nasıl koordine edeceğini ortaya koyarak, kurumsal strateji için genel bir ölçeklendirme yapmaktadır. Bu şekilde kurumun yapısı, personelin performansı ve bunların, kurumun stratejisine taşınması gibi faaliyetlerde rol üstlenmektedir. Böylece kurumsal yapı ile kurum kültürünün uyumu, kurumsal stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Ödüllendirme sisteminin stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ile ilişkilendirilmesi de uygulamanın başarısı için oldukça önemlidir. Beşeri kaynakların nitelikli olması da önemlidir. Sadece verilen işi yapan, yaratıcılık yeteneğinden yoksun insan kaynaklarıyla stratejilerden beklenen faydayı elde etmek güçtür (Akdemir, 2008:210-211).

2.7. Stratejik Planlamanın Yerel Yönetimlere Sağlayacağı Faydalar

Kamu yönetimlerinde ve yerel yönetimlerde yönetimi örgütlenme, planlama, yönetim, insan kaynakları ve denetim gibi alanlarda sıkıntılarını aşamadığından, küreselleşmenin de etkisiyle yeniden yapılanma çalışmalarına başlamıştır. Şimdiye kadar sınırlanan planlama türleri ve teknikleri, ortaya konan hedefleri tutturamadığı gibi, toplumu istenen seviyeye getirememiştir. Dünya ölçeğinde uygulanan ve genel kabul gören stratejik planlamaya geçiş yeniden yapılandırma ile başlamıştır (Narinoğlu, 2009: 216).

Stratejik planlama kamu ve yerel yönetimlere şu katkıları sağlayacaktır (Narinoğlu, 2009: 216).

- Stratejik planlama, yönetimin en etkin aracı olmasından dolayı idarelerin yapı ve işleyişine değişiklik getirecektir.
- Stratejik planlama ile mevcut planlama birimleri düzenlenerek fonksiyonel hale gelecektir.
- Stratejik planlama, hazırlık, yapım, uygulama, kontrol ve değerlendirmeyi kapsayan plan sürecinde örgütün tüm birimleri arasında koordinasyonu sağlayacaktır.
- Stratejik planlama, paydaşları plan sürecine katarak, planıcı, uygulayıcı, yararlanıcı arasında işbirliğini yaratacaktır.
- Stratejik planlama, oluşturacağı veri-bilgi sistemiyle planlamaya süreklilik katacaktır.

Stratejik planlamanın kamuya sağladığı yararlar şöyle sıralanmaktadır (Narinoğlu, 2009: 216).

- Plan, program, bütçe ilişkisini güçlendirir.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sistemini oluşturur.
- Vizyon değerlendirmesi ile gelişme, kendini yenileme, hizmette kalite ve etkinlik gerektirir.
- Süreçlere bütünleşmiş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- Performans sistemi ile planlama ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, yerindelik, katımlılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu getirir.
- Sistematik veri toplama sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.
- Katılımcı yönetimi ve yönetişimi geliştirir.

Sonuç

Yerel yönetimler çağdaşlaşma tarihinde Türkiye’de belediyeciliğin ilerleme sürecinin egemeni batı olmuştur. Bu ögenin Osmanlı’dan bu zamana kadar tüm ilerlemelere tesir ettiği, yön verdiği, ve tahvil ettiği önemli bir gerçektir. Bilhassa Tanzimat döneminde bu tür bir örgütlenmeyi yapılışı kılan tüm şartlar dikkate alındığında bu vakıa belli bir biçimde görülmektedir. Bahsedilen dönemde toplumsal ilerlemelerin etkisiyle gelişen şehirler geçmişe göre daha önemli problemlerle karşı karşıyadır. Bu ilerleme tradisyonel formlar üzerine kurulmuş bir yapıyı ortaya çıkarmakta ve tamamıyla eski düşünceyle tezat bir davranış sergilemektedir. Değişmenin yönü batıyı yansıtmış fakat

problem ve gereksinimlere verilen cevaplar iç etkinliklerimizin komplike çizgilerini aksettirmiştir. Cumhuriyet'in başlarında farklılaşan gereksinimlere cevap verebilmek için yerel belediyeler yeniden oluşum prosesi kapsamında 1580 sayılı kanun yürürlüğe girmiş ve uzun zaman ülkemizin belediyeler alanının ana kanunu olarak mevcudiyetini korumuştur.

Bilhassa 1970'lerin sonuna doğru ortaya çıkan ekonomik krizler sebebiyle bütün dünyada kamu yönetiminin konstrüksiyonları önemli derece sorgulanmaya başlanmıştır ve sonucunda devletin toplumdaki gösterişinin etkinliği ve rantabilitesini baz alacak şekilde tanımlanması söz konusu olmuştur. Bu düşünceye koştur olarak özel sektörde başarılı yürütümlerin kamu yönetiminde uyarılma sürecine girmiştir. Yerel yönetimlerin stratejik planlamalardan kazandığı başarılı sonuçlar ise gelişmekte olan ülkelerde yeniden oluşumu mecburiyet haline getirmiştir.

Yerel yönetimler kendi tesirli ve tesirsiz taraflarını etraflarında oluşan hadiseleri, tehdit ve fırsatları devamlı olarak çözümleyerek seri varyasyonlar karşısında hazırlıklı olmalarını ve bu şekilde varlıklarını korumalarını sağlayan bir yöntem olarak stratejik planlama eski yıllardan beri özel sektör alanında etkinlik ve verimliliği yükseltmek amacıyla yürütüme başlamıştır. Stratejik planlama sonralarda tradisyonel kamu yönetiminin etkisinin kaybederek yeni kamulaşma mantalitesinin etki kazanma sürecinde, kamu yönetimi sahasına girmiş ve yürütümüne başlamıştır. Türkiye'de stratejik planlama son zamanlarda yerel planlama düzeni içinde yer bulmaya başlamış, bu maksatla yasal ve yönetsel altyapısı oluşturulmuş ve stratejik planlamayı zorunlu kılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ali (2008), *Vizyon Yönetimi*, Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Alkan H., (2001), "İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, S. 2, ss. 177-192.
- Bakan, Rıfat (2015), *Belediyelerde Stratejik Planlamanın Kamu Hizmetlerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2007): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği', *Bilgi Dünyası*, 8(2): 280-296.
- Dinçer, Ömer (2007), *Stratejik Yöntem ve İşletme Politikası*, 8.Baskı, İstanbul, Alfa.
- DPT (2006), *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu*, 2.Sürüm, Ankara.
- Erbay, Yusuf ve Akgün, Hasan (2017), *Türkiye'de ve Avrupa'da Yerel Yönetimler*, İstanbul.
- Eren, Erol (1990), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.
- Genç, Nurullah (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Kahraman, Hasan Bülent (2010), *Türk Siyasetinin Yapısal Analizi*, I- Kavramlar, Kurumlar, Ağara Kitaplığı, İstanbul.
- Narinoğlu, Ahmet (2009), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*, 1.Baskı.
- Ortaylı, İlber (2012), *İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Önen, Nizam ve Reyhan, Cenk (2011), *Mülkten Ülkeye, Türkiye'de Taşra İdaresinin Dönüşümü*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Özen, Ahmet (2008), "Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.