

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE FENOMENOLOJİK
BİR ARAŞTIRMA

TEZİ YAZAN
Meltem ÖZBAY

1.Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ

2.Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Murat GÜLMEZ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Gülhan TEMEL (Mersin Üniversitesi)

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN (Adana Alpaslan Türkeş Bilim
ve Teknoloji Üniversitesi)**

DOKTORA TEZİ

MERSİN / TEMMUZ 2023

ONAY SAYFASI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

20189003 numaralı öğrencimiz olan **Meltem ÖZBAY** tarafından hazırlanan **“Belediyelerin Stratejik Planları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma”** başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oy birliği ile İşletme Yönetimi** Ana Bilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üni. İçi Asıl Üye – Tez Danışmanı – Jüri Başkanı – TİK Üyesi: Prof. Dr. Murat KOÇ

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. İçi – Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üni. İçi – 2. Tez Danışmanı – TİK Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üni. Dışı – Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Prof. Dr. Gülhan TEMEL
(Mersin Üni.)

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üni. Dışı – Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN
(Alpaslan Türkeş Bil. ve Tek. Üni.)

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. İçi - Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Doç.Dr. Murat GÜLMEZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

31 / 07 / 2023

Prof. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirilerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

*Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün kurduğu Türkiye Cumhuriyeti çalışanlarına
ithafen...*

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



31 / 07 / 2023

Meltem ÖZBAY

TEŞEKKÜR

Doktora eğitim programının başlangıcından itibaren bana daima yol gösteren, potansiyelim konusunda cesaret veren, odaklanmam konusunda desteğini esirgemeyen tezin her aşamasında kendimi geliştirme ve donanım kazanma imkânı sağlayan, bunun için alan açan, akademik tecrübesi ve bilgi birikimi ile yolumu aydınlatan değerli danışman hocam Prof. Dr. Murat KOÇ'a,

Doktora programında eğitim gördüğüm Çağ Üniversitesinin değerli akademisyenlerine, idari personeline, birlikte çalışmalar yaptığımız sınıf arkadaşlarıma, tez çalışmama değerli görüş ve önerileri ile katkılar sunan sayın hocalarım Prof. Dr. Ünal AY, Prof. Dr. Gülhan TEMEL, Doç. Dr. Murat GÜLMEZ, Doç. Dr. Utku GÜĞERÇİN, Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR'e;

Tezin yöntem kısmında haftalık takiplerle yönlendiren ve çalışmama değer katan hocam Doç. Dr. Özgür İlke ŞANLIER YÜKSEL'e ve ihtiyacım olan her an yönlendirmeleri ile beni zenginleştiren Doç Dr. İbrahim İNAN'a;

Çukurova Üniversitesi Rektörlük İdari ve Mali İşler Daire Başkanım Tülay DURAN, Müdürlerim Türkan AYDOĞAN, Ömer DİKBAŞ, Burak ARLI ile Senih KAVLAK'a ve tüm çalışma arkadaşlarıma; Her türlü zorlukta beni kucaklayan, cesaretlendiren can dostlarım Buket ADIYAMAN ve Tubiye BOZER'e; enerjisiyle hayatıma değer katan Dilek TOPACIK'a; yönlendirmeleri ile zenginleştiğim Zeynep ÖZÇELİK ve Atike ÇÖL'e; Yüksek Lisansı birlikte tamamladığım değerli yol arkadaşlarım Esin GÜZHAN ve Doç. Dr. Orhan CENGİZ'e; Bir tohumun meyveye dönüşme yolculuğunda daimi öğretmenlerim Senem AÇIKGÖZ ve Azra KOHEN'e;

Hayat boyu iyi bir insan olma konusunda en büyük şansım ve örneğim olan annem Gülümser ile babam Metin SIRLIBAŞ ve biricik kardeşim Mert SIRLIBAŞ'a;

Lise yıllarından başlayan eğitim hayatımda arkadaşım, öğretmenim, hayat yolculuğumda en büyük destekçim, kıymetlim, eşim Fırat ÖZBAY'a, hayata değer katma konusunda en büyük motivasyon kaynağım canım oğullarım Aslan ve Uzay ÖZBAY'a her zaman yanımda olan güzel ailem Yüksel ÖZBAY, Nevzat ÖZBAY, Özlem ÖZBAY, Dera ÖZBAY ve Livia ÖZBAY'a varlıklarıyla anımlandığım dostlarıma, arkadaşlarıma ve özellikle tezin analiz kısmında desteği ile yoluma ışık olan canım abim Mehmet Can ÖZBAY'a ve gönüllü olarak çalışmaya katılan görüşme yaptığım tüm uzman personele yürekten teşekkür ederim.

ÖZ

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Meltem ÖZBAY

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

1.Tez Danışmanı: Prof Dr. Murat KOÇ

2. Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

Temmuz 2023, 271 sayfa

Çalışmada belediyelerin stratejik planlarında tespit edilen eksiklik ve aksaklıklara yönelik çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda uyulması gereken mevzuat olan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2019 (Rehber)” baz alınarak belediyelerin stratejik planlarının rehberle uygunluğu araştırılmıştır. İncelenen stratejik planların rehberle uygunluğunun belirlenmesinde çalışmaya özgü bir bilgisayar yazılımı geliştirilmiş ve belediyelerin stratejik planları rehber ile uyum oranlarına göre sıralanmıştır. Bilgisayar yazılımı ile tespit edilen uyum oranlarının gerçeği ne kadar yansıttığının teyidi adına stratejik plan hazırlayan personelin stratejik planlama deneyimleri araştırılmıştır. Bilgisayar yazılımında analiz edilen dokümanların incelemesi ve görüşme yoluyla elde edilen veriler arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konmuştur. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmış, doküman incelemesinde içerik analizi kullanılmış, görüşmelerde ise fenomenoloji deseni uygulanmıştır. İncelenmesi uygun görülen 334 belediyenin 333’ünün stratejik planlarına ulaşılarak toplamda 35.909 sayfa (her bir stratejik plan ortalama 108 sayfa) incelenmiş, uyum oranlarına göre sıralama yapılarak stratejik planları hazırlayan belediye personeline yönelik yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 16 gönüllü stratejik planlama uzman personeli ve stratejik planlarda uzman iki bürokrat ile görüşme sağlanmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler nitel analiz programıyla çözümlenmiş, personelin yanıtlarının analiz yapılan verilerle paralel olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bazı ifadelerin stratejik planda yer almasına rağmen uygulamada gerçeği yansıtmadığı sonucuna varılmıştır. Planların daha çok izleme ve değerlendirme bölümü ile hazırlık süreci bölümlerinin eksik olduğu saptanmıştır. Görüşmeye katılan uzman personel ve bürokratların daha çok

planlamanın üst yönetim tarafından sahiplenilerek hazırlanmaması ve izleme-değerlendirme sürecinin zayıflığı konularında görüş belirttiği görülmüştür. Çalışma, sürece katkı sağlayacak önerilerle son bulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kamu yönetiminde stratejik planlama, Yerel yönetimler, Belediye



ABSTRACT**A PHENOMENOLOGICAL RESEARCH ON THE STRATEGIC PLANS OF
MUNICIPALITIES****Meltem ÖZBAY****Doctoral Thesis, Department of Business Administration****1. Supervisor: Prof Dr. Murat KOÇ****2. Supervisor: Dr. Saadet SAĞTAŞ****June 2023, 271 pages**

In the study, it is aimed to provide solutions for the deficiencies and problems identified in the strategic plans of the municipalities. In this context, the compliance of the strategic plans of the municipalities with the guide was investigated based on the "Strategic Planning Guide for Municipalities, 2019 (Guide)", which is the legislation to be followed. In order to determine the compatibility of the examined strategic plans with the guide, computer software specific to the study was developed, and the strategic plans of the municipalities were ranked according to their compliance rates with the guide. The strategic planning experiences of the personnel who prepared the strategic plan were investigated to confirm how much the compliance rates determined by the computer software reflect reality. The similarities and differences between the data obtained by examining the documents analyzed in the computer software and the interview were revealed. The study was designed with a qualitative research method, content analysis was used in document analysis, and phenomenology design was applied in interviews. By reaching the strategic plans of 333 of the 334 municipalities that were deemed appropriate to be examined; A total of 35,909 pages (each strategic plan averaged 108 pages) were reviewed; Semi-structured interview questions were created for the municipality personnel who prepared the strategic plans by sorting according to their compliance rates. Interviews were conducted with 16 volunteers, strategic planning expert personnel, and two bureaucrats who were experts in strategic plans, which were reached using the snowball sampling method. The data obtained from the interviews were analyzed with a qualitative analysis program; It was seen that the answers of the personnel were in parallel with the analyzed data. However, it has been concluded that

although some statements are included in the strategic plan, they need to reflect the truth in practice. It was determined that the monitoring and evaluation sections and the preparation process sections of the plans needed to be included. It has been observed that the expert personnel and bureaucrats who participated in the interview mostly expressed their opinions on the issues of not preparing the planning with ownership by the senior management and the weakness of the monitoring-evaluation process. The study ended with suggestions that will contribute to the process.

Keywords: Strategic planning in public administration, Local governments, Municipality



ÖN SÖZ

Bu araştırmada Türkiye’de 5393 sayılı kanuna göre nüfusu 50.000 üzerinde olan belediyelerin hazırladığı stratejik planlar incelenmiştir. Stratejik planların incelenmesinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının hazırladığı başlıca mevzuat olan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” temel alınmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan bilgisayar yazılımı ile belediyelerin hazırladığı stratejik planlar araştırılmış, planlardaki eksiklik ve aksaklıklar tespit edilmiştir. Ayrıca fenomenolojik bir desen olarak tasarlanan araştırma kapsamında stratejik planı hazırlayan uzman personelle görüşmeler yapılmış, stratejik planları hazırlayan personelin deneyimlerinin tespit edilen eksiklik ve aksaklıklara benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda bilgisayar yazılım sonuçları ile görüşme bulgularının paralellik gösterdiği, planların daha çok izleme ve değerlendirme bölümü ile hazırlık süreci bölümlerinin eksik olduğu görülmüştür. Planlama yapan personel ise daha çok izleme ve değerlendirme aşamasının zayıflığı konusunda eleştiride bulunmuştur. Ayrıca sürecin siyasi oluşu, nitelikli personel azlığı ve sürece yönelik cezai yaptırımın olmaması konuları vurgulanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara yönelik öneriler sunulmuştur. Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinde belediye çalışanlarının kamu yararına etkinlik ve verimliliklerinin arttırılmasına katkı sağlamak dileğiyle...

31 / 07 / 2023

Meltem ÖZBAY

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY SAYFASI	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYANI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
ÖN SÖZ.....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xix
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Stratejik Planlamanın Kavramsal Çerçevesi.....	5
1.5.1. Strateji Kavramı ve Gelişimi	5
1.5.2. Stratejik Planlama ve Gelişimi	9
1.5.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramları	11
1.5.4. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	16
1.5.5. Kamuda Stratejik Planlama	18
1.5.5.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Türkiye’deki Gelişimi	26
1.5.5.2. 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Belediyenin Görev ve Sorumlulukları.....	31
1.5.5.3. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.....	33
1.5.5.4. 5393 Sayılı Belediye Kanununda Belediyenin Görev ve Sorumlulukları.....	34

1.5.5.5. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Belediyenin	
Görev ve Sorumlulukları	35
1.5.5.6. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlama	36
1.6. Belediyeler İçin Strateji Planlama Rehberi (2019).....	43
1.6.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci	46
1.6.2. Hazırlık Süreci.....	48
1.6.2.1. Planın Sahiplenilmesi.....	49
1.6.2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu	50
1.6.2.2.1.Başkan	50
1.6.2.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu	51
1.6.2.2.3. Strateji Geliştirme Birimi	51
1.6.2.2.4. Stratejik Planlama Ekibi.....	52
1.6.2.2.5. Harcama Birimleri.....	52
1.6.2.3. Hazırlık Programının Oluşturulması	52
1.6.3. Durum Analizi	53
1.6.3.1. Kurumsal Tarih Gelişimi.....	56
1.6.3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	56
1.6.3.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	57
1.6.3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	57
1.6.3.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	58
1.6.3.6. Paydaş Analizi.....	58
1.6.3.6.1. İç Paydaşlar	58
1.6.3.6.2. Dış Paydaşlar	59
1.6.3.7. Kuruluş İçi Analiz	59
1.6.3.8. Fiziki Kaynak Analizi	59
1.6.3.9.Mali Kaynak Analizi	60
1.6.3.10. PESTLE Analizi (Çevre Analizi).....	60
1.6.3.11. GZFT (SWOT) Analizi	62
1.6.4. Geleceğe Bakış	65
1.6.4.1. Misyon.....	65
1.6.4.2. Vizyon	68
1.6.4.3. Temel Değerler.....	69
1.6.5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergelerinin	
Belirlenmesi	70

1.6.5.1. Amaçlar	70
1.6.5.2. Hedefler	71
1.6.5.3. Performans Göstergeleri	73
1.6.5.4. Maliyetlendirme	75
1.6.6. İzleme ve Değerlendirme	75
2. YÖNTEM	78
2.1. Araştırmanın Sorularının Geliştirilmesi	79
2.2. Alanın/Örneklemin Belirlenmesi	81
2.3. Araştırmacının Rolünün Belirlenmesi	82
2.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	88
2.5. Araştırmanın Deseni	91
2.6. Katılımcılar	96
2.7. Araştırma Verilerinin Toplanması	99
2.8. Araştırmanın Geçerlik Güvenilirlik ve İnandırıcılığı	101
2.8.1. İç Geçerlik	102
2.8.2. Dış Geçerlik	102
2.9. Araştırma Verilerinin Analizi	105
3. BULGULAR	110
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	131
KAYNAKÇA	146
EKLER	163

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
CB	: Cumhurbaşkanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KB	: Kalkınma Bakanlığı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
PEIR	: Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme
PFPSAL-1	: Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
REHBER	: Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi-2019
SBDB	: Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığı
SP	: Stratejik Plan
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TBB	: Türkiye Belediyeler Birliğ
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
YÖKTEZ	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Türkiye’de Stratejik Yönetim- Planlama Süreci</i>	47
Tablo 2. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi Ana Başlıklar %lik Dağılımı</i>	85
Tablo 3. <i>Stratejik Plan Hazırlık Süreci Kelime Ağırlıklandırması</i>	86
Tablo 4. <i>Görüşme Yapılan Personel Bilgileri</i>	97
Tablo 5. <i>Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yapılan Stratejik Planlama Uzmanlarının Çalıştığı Belediyelerin Stratejik Planlarının Analiz Sonuçları</i>	117
Tablo 6. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Hazırlık Sürecinde İncelenen Kelime Kodları</i>	182
Tablo 7. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Durum Analizinde İncelenen Kelime Kodları</i>	183
Tablo 8. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Geleceğe Bakış Bölümünde İncelenen Kelime Kodları</i>	185
Tablo 9. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Strateji Geliştirme Bölümünde İncelenen Kelime Kodları</i>	186
Tablo 10. <i>Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda, Planı, İzleme ve Değerlendirme Bölümlerinde İncelenen Kelime Kodları</i>	187
Tablo 11. <i>Bilgisayar Yazılımı Analiz Bulguları</i>	188
Tablo 12. <i>Stratejik Planların İçerik Analizi Bulguları</i>	195

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Strateji- Çevre ve Gelecek İlişkisi	7
Şekil 2. Stratejik Yönetim ve Planlama İlişkisi	12
Şekil 3. Kamuda Yapılan Performans Değerlendirmelerinde Temel Alınacak Dokümanlar	29
Şekil 4. Kapsamlı Stratejik Planlama Modeli	45
Şekil 5. Stratejik Plan Hazırlık Süreci	53
Şekil 6. Durum Analizi Süreci	55
Şekil 7. McKinsey'in 7S Modeli	61
Şekil 8. Bryson Modeli	64
Şekil 9. Misyon Bildirimi ve Stratejik Planlama Piramidi	66
Şekil 10. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	67
Şekil 11. Poister ve Streib Stratejik Yönetim Modeli	73
Şekil 12. İzleme ve Değerlendirme Süreci	76
Şekil 13. Nitel Araştırma Döngüsü	79
Şekil 14. YÖKTEZ'de Kamuda stratejik Planlama Konusunda Yazılmış Tezlerin Araştırma Alanına Göre Dağılımı	80
Şekil 15. Kelime ve Kelime Gruplarının Bilgisayar Yazılımında Üç Aşamalı Kodlama Düzeni	84
Şekil 16. Bilgisayar Yazılımının Geliştirme Aşamaları	87
Şekil 17. Verilerin Analizinde İzlenen Safhalar	88
Şekil 18. Araştırmanın Olgu Bilim (Fenomenoloji) Deseni	95
Şekil 19. Görüşme Yapılan Personel, Görüşme Tarihi ve Görüşme Süreleri (dk)	98
Şekil 20. Restdb.io Online Kodlama Sitesi Üzerinden Bilgisayar Yazılımı İle Kelimelerin Kodlaması	106
Şekil 21. Bilgisayar Yazılım Sisteminin Ön Yüzü	107
Şekil 22. Beş Bölümün Başlıklarının Ait Olduğu Sayfa Arayüzü	108
Şekil 23. Bilgisayar Yazılımına Uyumluluk Oranına Göre Belediye Sayıları	110
Şekil 24. Bilgisayar Yazılımı İle En Çok Uyumlu 20 Belediye	111
Şekil 25. Bilgisayar Yazılımı Analizinde İncelenen Planlarda Eksik Bulunan Bölümler	112
Şekil 26. Hazırlık Sürecinde En Sık Kullanılan Kelimeler	113

Şekil 27. <i>Hazırlık Sürecinde En Az Kullanılan Kelimeler</i>	114
Şekil 28. <i>Analiz Bulguları</i>	115
Şekil 29. <i>Stratejik Planda Yer Alan Bilginin Niteliği</i>	116
Şekil 30. <i>Ana Tema ve Alt Kodlar İçerik Analizinde Ortaya Çıkan Kod Matris Tarayıcı</i>	119
Şekil 31. <i>Ana Tema Alt Temalar ve Kod Sayısına İlişkin Kod Sistemi</i>	120
Şekil 32. <i>Katılımcıların Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	197
Şekil 33. <i>Stratejik Plan Hazırlık Süreci Yönetimi Görüşlerine Yönelik Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	200
Şekil 34. <i>Stratejik Planlama Ekibi Oluşumuna İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	203
Şekil 35. <i>Üst Yönetimin Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	205
Şekil 36. <i>Ekibin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Görüşlerin Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	207
Şekil 37. <i>İdari Personel Görevlendirme Kriterleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	209
Şekil 38. <i>Mevzuat Analizine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	211
Şekil 39. <i>Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	213
Şekil 40. <i>Paydaş Analizi Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	215
Şekil 41. <i>Misyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	217
Şekil 42. <i>Vizyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	219
Şekil 43. <i>Amaç Belirleme Kriterleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	221
Şekil 44. <i>Planlamada Kullanılan Üst Politika Belgeleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	224
Şekil 45. <i>Hedef Kartı Oluşturulması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	226
Şekil 46. <i>Hedef Kartlarda Sorumlu Birimin Belirlenmesine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	228
Şekil 47. <i>Maliyet Tahminine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	230
Şekil 48. <i>İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	233

Şekil 49. <i>Stratejik Planın Başarıya Ulaşmasını Engelleyen Unsurlara Ait Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	236
Şekil 50. <i>Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	239
Şekil 51. <i>Gelecekteki Belediye Uygulamalarına Yönelik Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli</i>	243



EKLER LİSTESİ

EK-A. 1. Etik Kurul Onay Sayfası	163
EK-B. 2. Etik Kurul Onay Sayfası	165
EK-C. Bilgilendirilmiş Onam Formu	167
EK-D. Görüşme Soruları	168
EK-E. MaxQDA 20 Analizi Kod Listesi (Tüm kodlar)	170
EK-F. YÖKTEZ’de Kamuda Stratejik Planlama Alanında Yazılmış Tezler	177
EK-G. Stratejik Plan Bilgisayar Yazılımında Kullanılan Kelimeler	182
EK-H. Bilgisayar Yazılımı Uyum Oranları	188
EK-I. İçerik Analizi Uyum Oranları	195
EK-İ. MaxQDA İçerik Analizi Bulgular.....	197
EK-J. Tez Etik Kurulu İzin İsteği (Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)	246
EK-K. Çağ Üniversitesi Rektörlüğü Tez Etik İzin Yazısı	247
EK-L. Tez Anket İzin İsteği.....	248
EK-M. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Tez Anket İzin İstek Yazısı.....	249
EK-N. Türkiye Belediyeler Birliği Tez Anket İzin İstek Yazısı	250
EK-O. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Tez Anket İzni	251
EK-Ö. Türkiye Belediyeler Birliği Tez Anket İzin İstek Yazısı	252

1. GİRİŞ

Değişen dünyada yönetim sistemlerinde meydana gelen gelişmeler kamu yönetimine yansımıştır. Meydana gelen değişim ve gelişim dalgası Türkiye’de kamu yönetimi konusunda da kendini göstermiştir. Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne uyum süreci çerçevesinde yeni bir mali sistem yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda çeşitli anlaşmalar ve mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Malkoç (2022, s.593) ile Önen ve Ozan’a (2021) göre en kapsamlı mevzuat düzenlemesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gerçekleştirilmiştir. 5018 sayılı kanun, merkezi yönetim kapsamında sayılan kamu idareleri, yerel yönetimler ve sosyal güvenlik kurumları, mali saydamlık, hesap verebilirlik, etkili ve verimli kaynak kullanımı (Kara ve Karakılıçık, 2016) gibi amaçlar için yapısal bir dönüşüme girmiştir. Türk Mali Yönetim Sisteminde şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik yönetim ve stratejik planlama kapsamında yeni bir sistem ortaya koymuştur (Songür, 2008). Yapısal dönüşüm kapsamında idarenin merkezden ve yerinden yönetim kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik planlama, amaçlara ulaşmada uzun dönemli düşünebilmek adına, amaç ve hedefler doğrultusunda risk ve fırsatları değerlendirerek, eldeki kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan, belirli süreçlerin birbirini takip etmesi ile oluşan bir yönetim tekniği olarak kullanılmaktadır. Stratejik plan ise misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda performans göstergelerinin ve tahmini maliyetlerin belirlendiği ve beş yıllık hazırlanan performans programı ve faaliyet raporlarıyla takibi sağlanan bir ana program olarak yasal zeminde yerini almıştır.

Bu hususta yerel yönetimlerde hizmet üreten ve vatandaşın beklentisini yüksek tuttuğu kamu kurumları olan belediyelerde de stratejik plan hazırlamak yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Kentlerin gelişimi ve vatandaşların ortak ihtiyaçlarının karşılanması noktasında stratejik bir noktada bulunan belediyeler için 5393 sayılı Belediye Kanunuyla çeşitli yenilikler getirilmiştir (Yörükoğlu, 2008). Bu kapsamda, mevzuat gereği nüfusu 50.000’den fazla olan belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınmıştır. Birçok çalışmada (Songür, 2008; Lamba 2014; Karasu 2012; Erençin, 2017; Hızıroğlu vd., 2018; Koç ve Özbay, 2022) kamuda stratejik planlama konusunu çeşitli açılardan incelenmiştir.

2015 yılında kamuda stratejik planlama ile ilgili değişimleri hızlandırmak amacı ile pilot uygulamalar yapılarak çeşitli rehberler yayımlanmıştır. 2018 yılında ise belediyelerin planlarını uygun bir biçimde yapmaları amacı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji

ve Bütçe Başkanlığınca “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” hazırlanarak 2020-2024 stratejik planların bu rehber doğrultusunda hazırlanması istenmiştir. Ancak yapılan saha araştırmaları ve literatür incelemesinde stratejik planlarının “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun oluşturulmasında aykırılıklar, eksiklikler ve yetersizlikler tespit edilmiştir. Literatürde stratejik planların, hazırlanan rehberlere uyumunu içeren çalışmalar yer almaktadır. Kerman vd., (2012) ve Altan vd., (2013), “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”nden yola çıkarak kendi hazırladıkları sorular ile stratejik planları çeşitli şekillerde değerlendirmişlerdir. Ancak belediyelerin tamamının incelendiği, birden fazla araştırma tekniğinin bir arada kullanılarak derinlemesine analiz yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu tez çalışmasının ön bir çalışması olarak Koç ve Özbay (2022) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de kamuda stratejik planlama konusunda yazılmış tezler incelenmiştir. Yapılan incelemede stratejik planlama konusunda daha çok belediyelerin stratejik planları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmüştür. Çalışmalarda çoğunlukla tek bir belediyenin stratejik planının çeşitli şekillerde incelenmesi, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının çeşitli ifadeler bakımından karşılaştırılması veya birden fazla dönem için kıyaslama yapılması konularında yoğunlaşıldığı tespit edilmiştir.

Yapılan tespitin neticesinde Türkiye’de stratejik planlama zorunluluğu bulunan belediyelerin hazırlamış oldukları planların bir bütün halinde incelenmesinin (Görgün, 2023) literatüre katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Erişilen kaynaklarda bu öngörüye bir çalışma bulunamamasından ötürü stratejik planları bütünsel inceleyebilmek adına bir bilgisayar yazılımı hazırlanmıştır. Ayrıca stratejik planları analiz edilen belediye personeli ile görüşmeler yapılarak personelin stratejik planlama konusundaki deneyimleri, sürece yönelik eleştirileri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Yapılan saha çalışmaları ve akademik araştırmalar (Songür, 2009; Aktan, 2006; Akman, 2019; Narinoğlu, 2018) doğrultusunda Türkiye’deki belediyelerde kurumsallaşma, stratejik yönetim ve plan kavramlarının tam yerleşmediği anlaşılmış, bu noktadan hareketle Türkiye’de stratejik planlama zorunluluğu bulunan belediyelerin hazırlamış oldukları planların bir bütün halinde incelenmesinin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu kapsamda araştırma problemi, 2005 yılında 5393 sayılı kanun çerçevesinde belediyelerde, stratejik plan hazırlama zorunlu hale gelmiş olup yapılan ön incelemede

plan hazırlama yükümlülüğü bulunan belediyelerin stratejik planlarının “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun oluşturulmasında aykırılıklar, eksiklikler ve yetersizlikler olarak tespit edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile stratejik planlama yasal bir zemine oturtularak kamu kurumları için uygulanması zorunlu bir hal almıştır. 5393 sayılı kanuna göre stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan belediyelerin stratejik planları ile stratejik planı hazırlayan personelin sürece yönelik görüşlerinin benzerlik ve farklılıkları araştırılmaktadır.

Bu çalışmada “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” kapsamında belediyelerin hazırladığı stratejik planların mevzuata aykırılık, eksiklik ve yetersizliklerinin kaynağının belirlenerek çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de yaşanan kamusal reformun belediyelerdeki yansıması olan 5393 sayılı mevzuat gereği, nüfusu 50.000 üzerindeki belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Araştırma: Türkiye’de stratejik planlama yükümlülüğü bulunan tüm belediyeleri içermesi ve 333 belediyenin 2020-2024 yılları arası stratejik plan dokümanına erişilerek dokümanların söz konusu mevzuata incelenmiş olmasından dolayı geniş, kapsamlı ve öncül bir saha araştırması olarak;

Belediyelerin hazırladığı stratejik planların mevcut mevzuata (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberine) uygunluğunun özel bir teknikle incelenmesi bakımından çalışmaya uygun bir bilgisayar yazılımı geliştirilerek birden fazla araştırma tekniğinin bir arada kullanılarak alanyazına özgün bir katkı sunulduğundan;

Bununla birlikte bilgisayar yazılımı ile belirlenen uyumluluk oranları baz alınarak yapılan belediye sıralamasına uygun olarak ilgili belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personel ile olgu bilimsel (fenomenolojik) yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmesi, Türkiye’de belediyelerin stratejik planları ile ilgilenen iki kurumda gözlem yapmak ve görüşmeler gerçekleştirmek üzere Ankara’ya gidilmiş olması bakımından önemlidir.

Ayrıca araştırma için oluşturulan bilgisayar yazılımı ilerleyen yıllarda hazırlanacak stratejik planları ekleyebilecek şekilde tasarlanmıştır. Böylelikle stratejik planlar;

bölümlerine, dönemlerine, bölgelerine, ölçek büyüklüklerine (büyükşehir, il veya ilçe belediyesi), siyasi durumlarına göre karşılaştırmalı olarak incelenebilecektir. Araştırma bu şekilde sürdürülebilir bir veri akışının zeminini oluşturması bakımından önemlidir. Ayrıca araştırmanın ilerleyen dönemlerde belediyelerin stratejik planlarında politika ve uygulamalarda meydana gelen değişimlerin izlenmesinde kolaylık sağlayarak güncel alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın hazırlık aşamasında Türkiye’deki 1397 belediyenin tamamının stratejik planlarının incelenmesi planlanmış; ancak 5393 sayılı mevzuat gereği nüfusu 50.000’den fazla olan belediyelerde stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunduğundan, kanun kapsamındaki 334 belediyenin stratejik planını incelemek uygun bulunmuştur. Bu kapsamda çalışmanın ilk kısıtının mevzuattan kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma, yalnızca belediyelerin 2020-2024 yılları arasındaki stratejik planlarını kapsamaktadır. Belediye meclislerinde onaylanarak belediyelerin web sitelerinde yayınlanan planlar çalışmaya kaynak teşkil etmiş ve stratejik planlar Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığının internet sitesi (sp.gov.tr) içersinden alınarak içerik analizi ikincil verilerle yapılmıştır. Planlar bu çalışma için oluşturulan bilgisayar yazılımına otomatik olarak aktarıldığından sp.gov.tr adresinde meydana gelen güncellemeler ve kısıtlamalar tezin analiz sürecinde aksaklıklara neden olmuştur.

Çalışmada temel alınan doküman olan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberine göre bir stratejik plan beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın bir kısıtı da oluşturulan bilgisayar yazılımında her bölümün eşit ağırlıklandırılmasıdır.

Nüfusu 50.000 üzerinde olan 334 belediye stratejik planının:

- Üç tanesi revize olarak yüklendiğinden
- Bir plan, sistemde ve kendi web sayfasında bulunmadığından
- 67 plan uygun yüklenmediğinden (resim veya farklı format) toplamda 71 plan

bilgisayar yazılımıyla ile analiz edilememiştir.

Bilgisayar yazılımı ile içerik analizi yapılamayan 70 stratejik planın incelenmesi için, danışman ve uzman görüşlerinden yararlanılarak Öztop’un (2021) çalışmasında kullandığı gibi içerik analizine ihtiyaç duyulmuş, tezin yöntem ve analiz kısmının tamamlanmasında öngörülen sürelerde gecikmeler yaşanmıştır.

Stratejik planları hazırlayan uzman personel ile görüşmeler planlanmış, katılıma yönelik üniversite kanalı ile resmi yazışmalar yapılmıştır. Buna rağmen:

- Yaz ayına denk gelmesi ve uzman personelin izinli olma durumları
- Stratejik planlama konusunda bilgi verilmek istenmemesi
- Stratejik plan hazırlayan personelin yetersiz olma gerekçesi ve görüşmenin uygun görülememesi ve
- Gönderilen resmi yazıya dönüş yapılmamasından kaynaklı katılımcı sayısının tamamlanmasında zorluklar yaşanmıştır.

Dünya genelinde yaşanan Covid-19 pandemisi ile ülkemizde yaşanan 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş merkezli deprem gibi dış nedenler çalışmanın tamamlanma sürecini uzatmıştır.

1.5. Stratejik Planlamanın Kavramsal Çerçevesi

Araştırma kapsamında strateji kavramının gelişimi, stratejik planlamanın gerekliliği, kamuda uygulandığı ve belediye özelinde stratejik plan kullanımının teori ve pratiğe etkisini açıklayan bir akış benimsenmektedir.

1.5.1. Strateji Kavramı ve Gelişimi

Strateji, yönetim sözlüğünde en fazla üzerinde çalışılan kelimelerden biridir (Corrall, 2003). Eren (2000) kelimenin etimolojik kökeninin Latince kökenli “straum” anlamına gelen “yol, çizgi ya da nehir yatağı” anlamından bahsederken; Steiss, eski Yunancada “general” anlamında kullanılan “strategos” kavramından kaynaklandığını; “ordu” anlamında kullanıldığını vurgulamaktadır (Steiss, 2003). Askeri anlamda, strateji, savaşların veya seferlerin geniş ölçekte planlanması ve yönetilmesini, yani generalin sorumluluğunu içerir. Bu bağlamda strateji, daha öncelikli hedeflere ulaşmak için eylemlerin başlatılmasını içeren taktiklerden ayrılmaktadır. Ansoff’a göre (2007) temelde askeri bir terim olarak ulusun barış ve savaşta verilecek karar ve politikalarına destek verme amacıyla ekonomik, askeri ve politik güçleri bir arada kullanma sanatı olarak tanımlanmış, kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması anlamında kullanılmıştır (Grant ve Jordan, 2014).

Çinli askeri filozof Sun Tzu stratejiyi yaşam ya da ölüm durumlarında, hayatta kalma ya da yok olma Tao'su olarak tanımlamıştır (Tao yol, 'yol, 'rota ve hatta ilke' anlamına gelen Çince bir kelimedir) (Johnson, vd. 2020). Şentürk (2005) "yöneltme, sevk etme, gönderme ve götürme" anlamına gelen bir kelime vurgusu yaparken; Songür, kelimenin kökenleri konusunda fikir birliğinde olunamamasının yanında anlamının “yön verme”,

“yol gösterici olması” konusunda aynı görüşe varılmış olduğunu belirtmektedir (Songür, 2008). Strateji kavramının “stratos” ve yön verme anlamına gelen “ago” kelimelerinin birleşiminden meydana geldiğini söylemek mümkündür. Strateji, bir amaca ulaşmada seçilen yol ve yöntemler anlamında kullanılmaktadır.

Tikkanen vd. (2005)’e göre strateji, örgütün iş modeline, gelişimine, anlam ve yön vererek iş modelinin tüm bileşenlerini birbirine bağlayan “itici” güçtür. Aktan (2006) stratejiyi bir amaca ulaşmada eylem bütünlüğü sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade etmektedir. Mintzberg’e göre ise strateji, Plan, kalıp, taktik, durum ve perspektif şeklinde beş kavramla açıklanmaktadır (Mintzberg, 1987, s.11-21).

Bryson’a göre, "Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, her yol sizi oraya götürür". "Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez" (Bryson, 2018) sözünde de doğruluk payı vardır. Daha temel bir anlamda strateji, hedef belirleme süreciyle olan bağlantıları, daha öncelikli hedeflerin formüle edilmesini ifade etmektedir. Strateji kavramını ilk defa yönetim ve işletme ilişkilendiren yazarlar veya bilim adamları "Oyun Kuralları ve Ekonomik Davranış" ile Neumann ve Mornestern’dir. Yazarlara göre strateji bir firma tarafından belirli bir duruma göre karar verilen eylemler serisidir (Hannon ve Atherton, 1998).

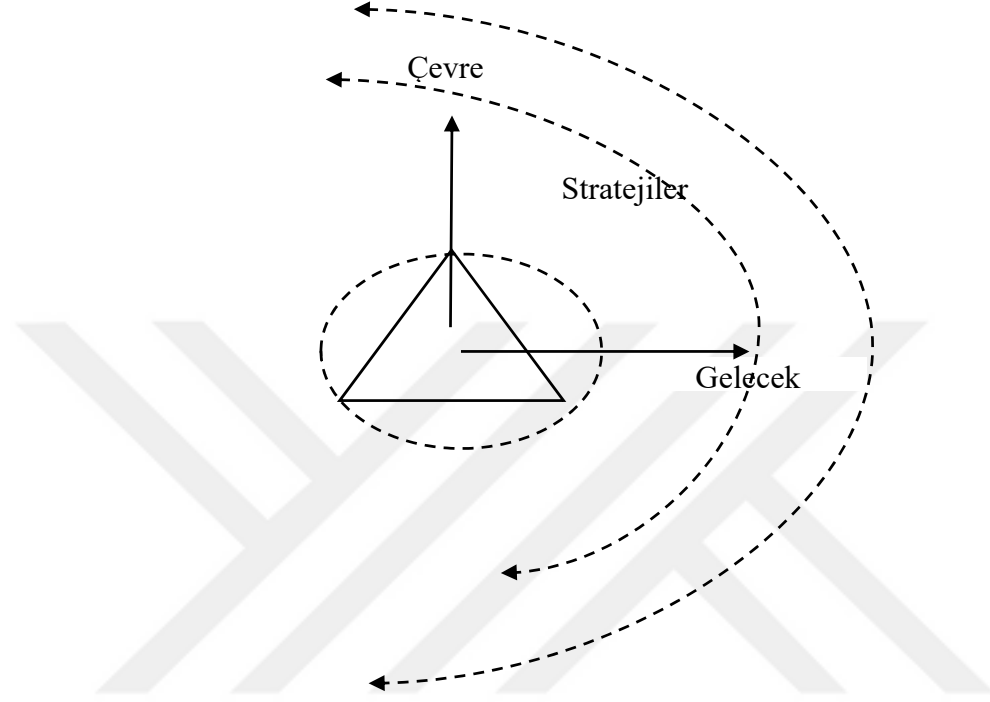
Zamanla strateji kavramının kullanım alanının askeri yönetim alandan kurumların yönetim alanına evrilerek kurumların yönlendirilmesi ve yönetilmesinde kullanılan yol ve yöntemler olarak, bütünlüğü sağlayıcı, öncelikli hedefleri belirleyici bir anlamı olmuştur. Bu kullanım alanında strateji ile çevrenin ilişkisi söz konusudur. Çevre, stratejinin geliştirilmesinde ve gelecekle ilgili öngörülerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Stratejiyi denizin ortasındaki tekne metaforuyla anlatan Erkan (2009)’a göre denizin ortasındaki teknenin iki seçeneği vardır. Birincisi kendisini dalgalara ve rüzgâra bırakarak teslim olmak ve ikincisi de teknenin motoru, yelkeni ve dümenini kullanarak kendi yolunu çizmektir. Bir kurumun stratejik düşünmesi, strateji belirleyerek hedeflerini gerçekleştirmesi, hedefi belirlemesi, kendi ile ilgili iradesini ortaya koyması anlamına gelmektedir. Yani strateji belirlemesi kendi evrimine hükmetmesidir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere stratejik yönetim düşüncesinin temelinde gelecek ve çevre yer almaktadır. Bir kurumun stratejik düşünmesi veya stratejik davranması, geleceği, çevreyi ve gelecek çevre ilişkisinin ortaya konması anlamına gelmektedir. Umar’a göre (2021) strateji, kurumlara rekabet avantajı sağlayacak fikir ve planlar olarak nitelendirilmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte Peter Drucker de (1999) strateji

kavramını, örgütlerin çevreleri ile ilişkilerini düzenleyerek rekabette üstün kalabilmek adına kaynakların dağılımının yapılması olarak tanımlamaktadır.

Şekil 1

Strateji- Çevre ve Gelecek İlişkisi



Kaynak: (Erkut, 2009, s.20)

Strateji kavramının yönetim biliminde popüler hale gelmesi ve şirketlerin rekabet avantajı sağlamak üzere kullanımlarının artması 1960'lı yıllara denk gelmektedir. Bu hususta dış çevrede ortaya çıkan fırsatların kullanılması, tehditlerin öngörülmesi, bu şekilde rekabet avantajı sağlanmasına odaklanarak çevreyi dikkate alan ve gelecek öngörüsü sunan bir planlama ve yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ansoff (2007) yönetim biliminde bir terim olarak stratejiyi; işletmenin kâr maksimizasyonu sağlayarak büyüme yönünü saptama süreci olarak tanımlamaktadır. 1962 yılında Alfred D. Chandler, Amerika'da bulunan dört şirketi inceleyerek şirketlerin değişen ihtiyaçlara ne tür yönetim politikaları ile cevap verdiklerini ve stratejilerini araştırmıştır (Kavale, 2012). Chandler'ın tezi, yeni örgütsel biçimlerin, onun tanımladığı şekliyle stratejinin bir türevinden başka bir şey olmadığını savunmaktadır. Chandler tecrübelerini "Strategy and Structure" adlı eserinde açıklayarak stratejik yönetimin kavramsallaşmasını sağlamıştır (Sakin, 2018).

Chandler, stratejiyi: “Bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylem planlarının benimsenmesi ve kaynakların tahsis edilmesi” olarak resmi bir zemine oturarak tanımlamıştır (Johnson vd. 2020; Carroll, 2003). Ona göre strateji uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesinde amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakların tahsis ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir (Chandler, 1962, s.13). 1960’lı yıllarda Alfred Chandler ve H. Igor Ansoff çalışmalarında strateji kavramına yaptıkları vurgu ile alanyazına katkıda bulunmuşlardır (Barca, 2009). Bu nedenle Ansoff, özellikle 1960’lar ve 1970’ler boyunca kurumsal strateji alanında bir referans olma özelliği taşımaktadır. Konuyla ilgili en yaygın kullanılan ders kitaplarından birinin yazarları olan Gerry Johnson vd. (2020) stratejiyi, pazarların ihtiyaçlarını karşılama ve paydaş beklentilerini anlama için değişen bir ortamda kaynakların yapılandırılması yoluyla kuruluş için avantaj elde etme ve organizasyonun uzun vadeli yönü olarak tanımlamaktadır.

Özel sektörde yaygınlaşmasının ardından kamu kurumlarında kullanımı artan strateji kavramı, kamu kurumlarında amaçları ve hedefleri belirleme, bunun yanında amaç ve hedeflere ulaşma biçimini gösterme, nasıl ulaşılabileceği konusunda rehber olma ve amaçları gerçekleştirmede kullanılacak araçların belirlenmesi anlamında kullanılmaktadır.

Stratejinin kamuya sağladığı katkıları ve özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer, 2003):

- Kurumu her şartta yenilediğinden dolayı yenilik getiren
- Kurumu sürekli geliştirdiğinden gelişim odaklı
- Karmaşık ve dinamik bir çerçevede çevre ile canlı bir bağ yarattığından proaktif
- Kurumların çevresi ile ilişkilerini düzenlediğinden uyumlu ve yön veren yönetim pusulası
- Yönü geleceğe dönük olduğundan öngörü sağlayıcı
- Bütün tarafları kapsadığından katılımcı
- İç ve dış çevre koşullarını kapsadığından faydacı
- Analiz edip öncelikleri belirlediğinden harekete geçirici
- Amaçlarla bağ oluşturduğundan silsile halinde ilerleyen özelliklere sahiptir.

Görüldüğü üzere askeri bir kavram olarak ortaya çıkmış, uzun yıllar özel sektörde bir rekabet sağlayıcı, fırsat ve tehditleri belirleyici, yol gösterici, rehber niteliğinde bir yönetim aracı olarak kullanılmış ve etkili olması düşüncesinden dolayı kamuda da uygulama alanı bulmuştur. Stratejilerin takip edilmesinde ve kamu uygulanmasında stratejik planlama uygun bir teknik olarak gelişim göstermiştir.

1.5.2. Stratejik Planlama ve Gelişimi

Planlamanın bir disiplin olarak gelişimi ve yönetim biliminde strateji kavramının öne çıkması 2.Dünya Savaşı sonrası gelişmelerin bir sonucudur. Stratejik planlama yaklaşımının kurucularından olan Ansoff, küresel anlamda yaşanan değişimlerin kurumları etkilediğini, yönetim alanında bilim ve teknolojinin artan bir hızla kullanılmasına bağlı olarak hızlı değişimlerin yaşandığını vurgulamaktadır. 2. Dünya Savaşı'nın ardından yıkılan ekonomilerin toparlanmasında, kurumların kalkınmasında strateji ve planlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu hususta stratejik planlama üretim ve hizmete yönelik müzakereci yapısı ile disiplinli bir çaba olarak sürece katkı sağlamıştır.

Ansoff kurumlara, üst düzey yöneticilere, danışmanlara ve akademisyenlere kavramsal bir çerçeve ile stratejik planlama konusunda “araç kutusu” veren ilk kişi olma özelliğini ile örgütün çevresi ve gelecekte karşılaşılabileceği konularda uzun dönemli planlamaya analitik bir yaklaşım getirmiştir (Gürer, 2006). Stratejik planlama, amaçları belirleme ve bu amaçlara uygun şekilde stratejiler oluşturulmasında kullanılmıştır. Stratejik planlama kurumlarda yapılacakların önceliklendirilmesi, meydana gelen iç ve dış tehditlere karşı önlem alınması, fırsatların değerlendirilmesi ve temel kararlarda yol gösterici olması bakımından hızlı değişimlere uyum sağlamada bir teknik olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Dinçer de uzun dönemli planlamanın ilerleyen zamanlarda kullanım alanının değişerek, askeri bir kavram olarak kullanılan stratejinin 1970’li yıllardan itibaren stratejik planlamaya dönüştüğünü vurgulamaktadır (Dinçer, 2013, s.62). Erkut’a göre ise stratejik planlama 1960’larda hedef, amaç ve araç planlaması şeklinde yapılmıştır. 1965 yılında kısmi planlama yerine toplu şirket planlamalarına geçilirken; 1970’lerde stratejik planın tanımı, yol ve rota planlaması olarak yapılmak çevre bilincinin oluşmaya başladığı stratejik yönetim ve planlama anlayışında 1985’li yıllarda alternatif yol ve yöntemler aranırken 90’lı yıllarda stratejik kültürün oluşumunda çevre ile iletişimin önemi kavranarak kaybolan sınırlarla stratejik yetkinlikler çevre ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. (Erkut, 2009, s.24-28) Günümüzde değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurulduğunda planlama kavramının değişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda “örgütün amaçlara ulaşmasında kullanılacak kaynaklardan en yüksek verimin alınması ve takip edilecek yönetime karar verilmesi” anlamıyla kavram olarak planlamanın temeline “strateji” sözcüğü eklenmiştir. Bu şekilde güncellenen planlama anlayışında “stratejik planlama” kavramı tanımlanabilmektedir.

Güçlü'ye göre (2003) stratejik planlama, genel olarak strateji, yöntem, program ve politika olarak adlandırılan tüm kavramları içine alan; amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların kararlaştırılmasıyla neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda karara varılması olarak ifade etmektedir. George vd.(2018)'e göre stratejik planlama, bir örgütün varlık nedeninin (kimliği), ne yaptığının (stratejileri ve eylemleri) şekillendiği ve temel kararlarına yönlendirici etkisi olan, üretmeye yönelik müzakereci ve disiplinli bir çaba olarak tanımlanmıştır. Stratejik planlama; geliştirme, uygulama ve izleme için önemli miktarda zaman gerektiren iddialı bir girişimdir (McHatton vd., 2011).

Stratejik planlama Abels (1989) ve Genç'e göre (2009), örgütlerin mevcut durumlarını değerlendirerek kurumsal misyon ve vizyonları ışığında belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmalarını, hızlı değişimlere hazırlıklı olmalarını ve bu değişimlerde ayakta kalmalarını sağlayan bir teknik olarak tanımlanabilmektedir. Narinoğlu'na (2018) göre stratejik planlama, yol gösteren bir disiplin olarak stratejik hedeflerin geliştirilmesi, hedeflere bağlılığın oluşturulması yolu ile kurumsal kaynaklara odaklanılmasında kuruma katkı sağlamaktadır. Örgütün tam potansiyeline ulaşmak ve kurumsal amacına ulaşmak adına geleceğine dair kararlar alması gerekir. Bu bilinçli ve kasıtlı karar verme süreci, stratejik planlama olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 2018) Bryson (1988)'e ve Özgür (2004)'e göre stratejik planlama, belirli bağlamlara göre düşünceli uyarlamayı içeren bir sanat olarak görülmektedir.

Kısacası stratejik planlama, yarın için bu günden rota çizmek olarak tanımlanabilmektedir. Stratejik planlama, hiyerarşik düzeylerde yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim ve etkileşimi teşvik ederek bir kurumun iç ve dış çevresel şartlara duyarlı bir ekip olarak işlev görmesine yardımcı olur. Stratejik planlama, tipik olarak bir planla sonuçlanan bir süreçtir ve sürecin kendisinin de stratejik olarak düşünülmesi ve sıklıkla planlanması gerekmektedir.

McCune (1986)'e göre, stratejik planlama; kurumları tercih ettikleri gelecek için, oldukları yerden olmak istedikleri yere taşıyacak hedefler ve planlar geliştirmek ve uygulamak adına belirlenen amaç ve hedeflerin bir örgütsel gelişim deneyimi ve faaliyeti, bir yönetim felsefesi, problemler hakkında düşünme ve çözme yolu, planları yenileyerek değişen ve dönüşen örgüt bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Rana vd. (2017)' ye göre ise stratejik planlama, bir kuruluşun hedeflerini konumlandırma yöntemidir. Stratejik eylem ve düşünceler, kurumların gelecekteki başarısını etkilediğinden stratejik planlama kurumlara verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermek ve tahmin etmek için radikal olarak değişen ortamlarda fayda sağlayabilir (Bryson, 2011; Bryson, 2018).

Stratejik planlamanın ana amacı, uzun vadeli, arzu edilen sonuçlara sahip olacak alternatif eylem biçimlerinin formüle edilmesiyle karar vermeyi desteklemektir. Mintzberg (1994:111) makalesinde “Gerçek stratejistler fikir ararken ellerini kirletirler (sürece dahil olurlar) ve gerçek stratejiler, ortaya çıkardıkları külçelerden inşa edilir.” sözü ile stratejik planlamada karar verme sürecinin kurumda görevli her pozisyondaki çalışanın katılımı ve yöneticilerin tam desteğini gerektiren sonuç odaklı çabaların tümünü teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Kurum yöneticilerinin örgütsel işlevler çerçevesinde kurumsal kararların alındığı, uygulandığı, sonuçlarının kontrol edildiği katılımcı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Kwon,2006). Poister ve Streib’e göre (1999a) stratejik planlama, örgüte bir anlam veren merkezi bütünleştirici bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Onlara göre stratejik planlamanın amacı örgütün çevresi ile uzun dönemli bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin sürdürülmesinin sağlanmasıdır (Poister ve Streib, 2005). Stratejik planlama kurumun faaliyetlerinde neyin neden yapıldığı ve neyi etkilediği hususunda çeşitli yön göstermeleri ile örgüte rehberlik eden disiplinli ve sürekli bir çabadır.

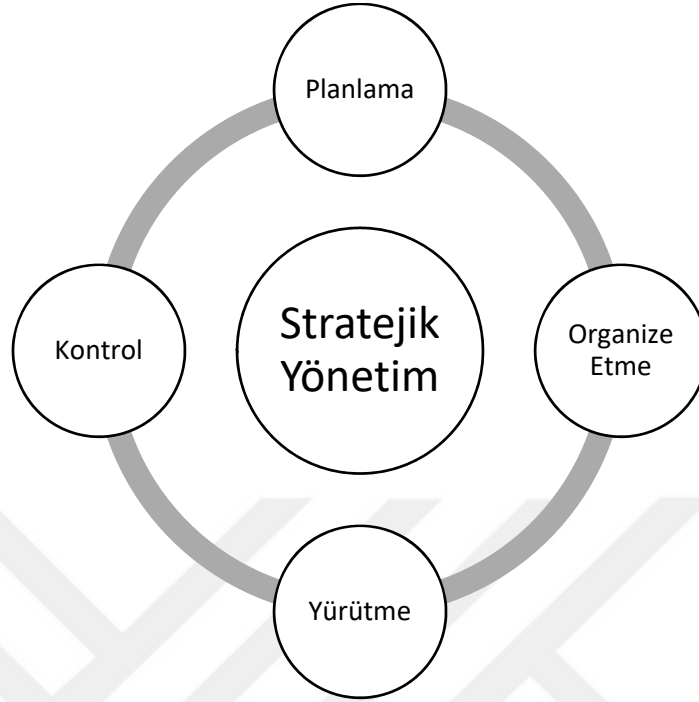
1.5.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramları

Literatürde stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları farklı olarak açıklanabilmektedir. Stratejik yönetim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesini ve politikaların formüle edilme sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim, bir kuruluşun öngörülemez bir ortamın ve belirsiz geleceğin değişkenliklerine uyum sağlayabileceği bir çerçeve sunmaktadır. Bryson’a göre bir kuruluşun performans kapasitesi ile daha geniş bir ortamda karşılaşması gereken fırsatlar ve zorluklar arasında bir arayüz sağlamaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel kaynakları daha geniş çevredeki zorluklar ve fırsatlarla ilişkilendirmek ve bu kaynaklara ve fırsatlara göre uzun vadeli bir yön belirlemekle ilgilidir (Bryson, 2018).

Ülgen ve Mirze’ye göre (2018, s.7) stratejik yönetim, geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerini ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze, Şekil 2’de görüldüğü üzere stratejik planlamayı stratejik yönetimin bir evresi olarak görmektedir. Onlara göre stratejik planlama daha çok arzulanan amaçlara varabilmede dışa dönük olarak yapılmaktadır.

Şekil 2

Stratejik Yönetim ve Planlama İlişkisi



Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2018, s.11).

Stratejik planlamayı bilimsel bir tabana oturtmak için, öncelikle stratejik yönetim modelinin temellendirilmesi gerekmektedir (Bryson, 1988). Stratejik yönetim; iç ve dış çevrenin analizini içeren ve bu analiz çerçevesinde örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiği, örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılması gereken işlerin ve bu işlere dair yöntemlerin belirlendiği bir yönetim faaliyetidir (Güner, 2005). Stratejik yönetim, fonksiyonlar arası formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilmektedir (David, 2007).

Carroll, hem stratejiyi hem de (stratejik) planlamayı kapsayan stratejik yönetimin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre strateji uygulanması düşünülmenden mantıklı bir şekilde düşünülemez; stratejik planlama sadece dokümantasyonla ilgili değildir, aynı zamanda insanların, organizasyonun tüm yönleri ve her unsuru için stratejinin çıkarımlarını derinlemesine düşünmelerini gerektirmektedir (Carroll, 2003). Stratejik yönetim, bilgi toplarken, kararlar alırken ve harekete geçerken işi genel stratejiyi göz önünde bulundurarak yönetmek anlamına gelmektedir.

Stratejik yönetim süreci, planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, koordinasyon, denetim ve bütçeleme aşamalarından oluşmaktadır (Fedai 2016). Yönetim sürecinin ilk adımı olan planlamanın yokluğunda yönetimin de varlığından söz edilemez

(Leblebici ve Erkul, 2008). Bu durum stratejik yönetim süreci bağlamında değerlendirildiğinde; stratejik planlamanın, stratejik yönetim sürecinin bir aşaması olduğu görülür (Yüksel, 2002) ve etkili bir stratejik planlama sürecinin yokluğunda, stratejik yönetimden de bahsedilmesi mümkün değildir (McMahon ve Phillimore, 2013). Öte yandan, stratejik yönetim, planlama, uygulama ve değerlendirmenin devamı lineer bir süreç değildir. Kendisi bir süreç olan stratejik yönetim örgütleri stratejik perspektiften yönetmeye, güncel ve tutarlı bir stratejik planı diğer yönetim süreçleri/fonksiyonları ile birlikte ve uyumlu biçimde uygulamaya ilişkin bir kavramdır (Poister ve Streib, 1999b, s. 311).

Barry ve Elmes'e göre (1997), stratejik yönetim örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı ve bu noktaya varıncaya kadarki geçirdiği süreçleri analiz eden bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Bryson (1995) ise Barry ve Elmes'in bahsettiği noktaya giderken örgütün misyonundan ve vizyonundan hareketle kurgulanması gereken bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Söyler (2007, s.105) stratejik yönetim konusunda literatürdeki tanımların birbiri ile benzer olduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim kavramı şu şekilde tanımlanabilmektedir: Stratejik yönetim, örgütü bütünsel bir mekanizma dâhilinde planlama, uygulama, kontrol ve geri bildirim sağlamaktadır.

Kuruluşların değişen koşullara uyum sağlaması, hizmetlerin iyileştirilmesi, değer yaratma ve sürdürülebilir destek becerisi adına (Coşkun ve Gündüz, 2020), çevre, düzenleme, finansman teknolojisi, örgütsel yapı ve strateji gibi pek çok faktörü içinde barındırır (Johnsen, 2015). Kısacası stratejik yönetim, örgütsel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgisayar bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanır (David, 2007).

Stratejik yönetim, faaliyetlerine katılım yoluyla, yöneticiler ve çalışanlar bir organizasyonun önceliklerini ve operasyonlarını daha iyi anlayabilirler. Stratejik yönetim, kuruluşların verimli olmalarını sağlar. Ancak daha da önemlisi, etkili olmalarını sağlar. Stratejik yönetim organizasyonel başarıyı garanti etmese de, süreç reaktif yerine proaktif karar vermeye izin verir.

Narinoğlu'na göre (2018) stratejik yönetimin temel dayanağı stratejik planlamadır. Stratejik planlama olmadan stratejik yönetimden söz edilemez. Öyle ki geleceğe bakış ve kurgu olmadan da stratejik planlama yapılamaz. Bir süreç olan stratejik planlama kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerinin hareket noktasıdır. Söyler (2007, s.105-

106)'ya göre ise stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. İlk stratejik planlama, ikincisi, stratejilerin uygulanması ve son aşama da stratejilerin denetimidir.

Akarçay'a göre (2021), stratejik yönetim bir örgütün amaçları doğrultusunda rekabete dayalı ve paydaş odaklı bir perspektif duruş ve pozisyon belirleyerek kısa orta ve uzun vadeli hedeflerini daha az maliyet ve zaman harcayarak yaratıcı çözümlerle hızlı ve etkin bir şekilde ulaşması yönetim sürecinin her aşamasında doğru ve sürdürülebilir kararlar alması uygulamalarda bulunması ve çıktıları kontrol etmesi sürecidir. Bu süreç kurum ve kuruluşların bulunduğu yer ile varmak istediği nokta arasındaki yolu baştan sona kadar belli bir akıl plan ve strateji dâhilinde kat etmesi anlamına gelmektedir.

Stratejik yönetim Aydın ve Önder'e göre (2020), son yıllarda oluşan yeni bir yaklaşım olarak görülmesine rağmen gerçekte stratejik planlamanın devamı niteliğinde, onu daha ileri bir düzeye taşıyan düşünce olarak ayrılmaktadır. Stratejik planlamayı bir omurgaya benzetirsek, stratejik yönetimin tüm kurgusunun planlama üzerine yapıldığını söylemek mümkündür. Stratejik yönetimin uygulama aracı olan stratejik planlama ise, yöneticilerin örgütsel işlevler çerçevesinde önemli kararlar aldığı, uyguladığı ve sonuçlarını kontrol ettiği bir sistemdir (Kwon, 2006). Uyum ve koordinasyonu içeren stratejik yönetimin en önemli unsurlarından stratejik planlama, David (2007)'ye göre, vizyon ve misyon beyanlarının geliştirilmesi, iç ve dış çevrenin denetimi, uzun vadeli hedefler oluşturma, stratejilerin değerlendirilmesi ve seçilmesi adımlarını içermektedir.

Stratejik yönetim, hem temel politika hem de yönetim kapasitesi açısından kamu sektörü kuruluşlarının uzun vadeli yaşayabilirliğini ve etkinliğini güçlendirmekle ilgilidir. Bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmak, elde etmek, izlemek ve güncellemek için sistematik, tutarlı ve etkili bir yaklaşım sağlamak adına diğer tüm yönetim süreçlerinin bütünleştirilmesi gerekmektedir (Poister ve Streib,1999a). Bryson (1988)'e göre stratejik planlama, belirli bağlamlara göre düşünceli uyarlamayı içeren bir sanattır. Stratejik planlama düşüncesinin bilimsel bir tabana oturtulması için, öncelikle stratejik yönetim modelinin temellendirilmesi gerekmektedir.

İleriye dönük bir faaliyet olan planlama; yapılacak işin ne olduğunun, hangi tarihler arasında yapılacağının, işin yapılmasında kullanılacak yol ve yöntemlerin, işin yapılacağı yerin, yapılacak iş ile neyin amaçlandığının ve işi kim veya kimlerin yapılacağının belirlenmesi sürecidir (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Poister ve Streib ise stratejik planlamanın bütüncül yönüne dikkat çekerek planlamayı örgütün tüm bölümlerine ileri bir stratejik düşünce ve vizyon oluşturma aracı olarak görmektedir. Bu araç stratejik yönetimin köşe taşı olarak adlandırılmaktadır (Poister ve Streib, 2005). Stratejik yönetim,

örgütsel uyum sağlama performans ve meşruiyetini etkileyebileceğinden örgütsel gelişim için önemli sayılmaktadır.

Kopackova (2019) da stratejik planlamayı, stratejik yönetimin temel taşlarından biri olarak ifade etmektedir. Bu yazarlar iki kavramın farklı olduğunu, stratejik planlamanın stratejik yönetimde ana unsur olduğunu vurgulamışlardır. Paralel şekilde Ülgen ve Mirze de (2018), planlamanın stratejik yönetim anlayışına stratejik bir boyut kattığını ve geleceği şekillendirmeye çalışmada bu anlayışın önemli bir parçalı olduğunu vurgulasa da yönetimin diğer işlevlerini göz ardı ettiğini vurgulamaktadır. Ansoff (1980)'de stratejik planlamanın optimum karar almada etkili olduğu ve stratejik yönetimin de stratejik sonuçlara odaklanması konusunda etkili olduğunu vurgulamıştır. Literatürde stratejik planlamanın kimi çalışmalarda (Kabir, 2010), strateji geliştirme olarak adlandırıldığı çalışmalar da dikkat çekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimden farkları üzerinde durulmuştur.

Yönetim uzmanları stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının aynı anlama gelmediğini stratejik planlamanın stratejik yönetim süreci içerisinde bir aşamayı ifade ettiğini savunmaktadırlar (Aktan, 2008) Aynı doğrultuda stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığı ve daha kapsamlı bir süreç olduğunu ifade eden çalışmalarla literatürdeki ayrıma ve net olarak ortaya konulan farklılıklara karşın kamu yönetimi uygulamalarında stratejik yönetim süreci stratejik planlama olarak ifade edilmektedir (Songür, 2008). Ülkemizde de kamudaki uygulamalarında stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramı kullanılmaktadır.

5018 sayılı yasa gereği kamuda stratejik yönetim anlamında başlatılan açık, şeffaf, hesap verilebilir, kontrol edilebilir yönetim süreci “stratejik yönetim” yerine “stratejik planlama” kavramı ile ifade edilmiştir (Coşkun ve Gündüz, 2020). Planların hazırlanması, uygulanması, kontrol edilmesi ve düzeltilmesi boyutları ile ele alınan stratejik “yönetim kavramı” kastedilirken “stratejik planlama” kavramı kullanılmıştır. Dünyada kamuda stratejik planlama kavramını tercih eden ülkeler arasında ABD, İngiltere, İrlanda, İsveç, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda sayılabilir (Songür, 2008). Ülkemizde de kamu yönetiminde, stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramı kullanılmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kamuda tercih edildiği şekli ile stratejik planlama kavramı kullanılırken stratejik yönetim süreci kastedilecektir.

1.5.4. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlama, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarına ve performanslarını verimli ve etkin bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Zaman alıcı ve kapsamlı bir prosedür olmasına rağmen, yeni fikirler geliştirilmesinin yanı sıra örgütsel hesap verebilirlik, yön ve vizyon sağlamaktadır. Mintzberg'e göre (1987) geliştirilen vizyonla stratejik planlama, gerçekte takip edilen yönü tasarlamamanın ve tanımlamanın önemli bir aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik planlamayı örgütün misyon bildirimi, paydaş tanımı yapılması ve örgütün amacına uygun faaliyetlerinin tespiti, stratejik hedef ve amaçların orta ve uzun vadeli planlarla belirlenerek, hedef ve amaçlara ulaşmada strateji geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Berry, 1994). Bununla birlikte stratejik planlama, örgütün kimliği, ne yaptığı ve neden yaptığına yönelik temel süreç, karar ve faaliyetlerin üretildiği bir disiplin olarak örgüte fayda sağlamaktadır.

Peter Drucker 1974 yılında, stratejik planlamayı, “şu anki risk alma kararlarını sistematik olarak koordine eden ve bu kararları gerçekleştirmek için gereken çabaları sistematik olarak organize eden ve bu kararların sonuçlarını diğerlerine karşı ölçebilen sistem” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, stratejik planlama beklentilerin organize, sistematik geri bildirim yoluyla karşılanması” ve “büyük genel hedeflerin belirlenmesini, bu hedeflere ulaşmada kullanılacak temel yaklaşımların belirlenmesini ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak araçları içeren bir örgütün uzun vadeli geleceğinin planlanması” şeklinde ifade edilmiştir (Carroll, 2003). Bu bakımdan örgütlerin gelecek ile ilgili karar alma süreçlerinde bir yol haritası çizmelerine yarar sağladığını söylemek mümkündür.

Stratejik planlama, kurumun çevreyle uzun vadeli bir uyum sağlayarak örgütün çevresini anlamlandırma ve yorumlaması, örgütle bir bütünlük sağlaması stratejik planlamanın en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Erkan'a göre stratejik planlama, kamu yönetiminde bir "çözüm aracı" olarak görülmektedir (Erkan, 2008). Stratejik planlamada, öngörülmesi güç ve dinamik bir çevrede yaşayan bir örgütün en iyi kararları alabilmek adına öncelik sıralaması yapması gerekmektedir. Stratejik planlama planının uygun zaman ve çaba ciddi bir emek ile şekilde dikkatsiz veya hızlı bir şekilde yapıldığında genellikle bir belge olarak kalırken etkili stratejik bir planlamanın nihai sonucu, örgüt çapında değişim veya dönüşüm yaratmasıdır (McCune, 1986).

Stratejik planlamanın, kâr amacı güden veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar fark etmeksizin tüm kuruluşların başarısı açısından gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Mchatton vd.'ye göre (2011), stratejik planlama, kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun toplum için ürettiği en bariz değer, kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşılmasıyla veya kuruluşun müşterilerine düşük maliyetli, yüksek kaliteli hizmetle ilişkili değerdir. Bu bakış açısı, hem iş modelleri hem de kamu sektörü modelleri tarafından teşvik edilmektedir. Bu bakış açısı, kurumları üreten kuruluşlar olarak görmektedir (Bryce, 1992, s. 72).

Stratejik olarak yönetilen bir organizasyon, hem nerede olmak istediğini tanımlayan hem de bu geleceğe ulaşmak için bir eylem gündemi aracılığıyla değişimi yöneten bir organizasyondur. Allison ve Kaye (2005) göre stratejik planlama ile örgütün kuruluş nedeni ve temel değerleri, vizyon ve misyonu çalışanların katılımıyla desteklenir amaç ve hedefler ilişkilendirilerek anlaşılır hale gelir üst yönetimce paylaşılır ve dış paydaşlara aktarılmasında kolaylık sağlar. Cothran ve Clouser'a göre (2006) örgüt çalışanlarına örgütsel amaç ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmada fırsatlar sunar. Stratejik planlama temel kararların belirlenmiş amaçları destekleyecek biçimde alınmasını sağlayarak yönetim sorunlarına objektif bakış açısı sağlamaktadır (Songür, 2008). Stratejik planlamayla çalışanların özgür bir şekilde tartışılabildiği platform oluşturularak takım ruhu geliştirilir.

Kunzmann'a göre, stratejik planlama farklı bölgesel paydaşların gündemlerini ve girişimlerini (orta veya uzun vadeli) ortak stratejilere entegre etmek için önemli bir araçtır (Kunzmann, 2013). Bu çerçevede stratejik planlama kamuda lider ve yöneticileri yönlendirme ve yol gösterme konusunda fayda sağlamaktadır.

David'e göre, çalışan verimliliğinin artması, değişime karşı direncin azalması ve performansın daha net anlaşılması, örgüt içi ilişkilerin güçlenmesi, düzen ve disiplin sağlanması gibi başka somut faydalar da sunmaktadır (David, 2007). Bu etkileşim katılımcılığın artmasına, kurumsal hedeflerin içselleştirilmesine, çalışanlarla paylaşılmasına, hizmet sunumunun beslenmesine olanak sağlayabilmektedir. Örgüt içi iletişim sisteminin aktif olması, haberleşmenin düzenli yapılması örgütsel faaliyetlerin tümünde pozitif bir etki yaratarak planlamanın daha düzenli yapılmasına katkı sunacaktır. Bu katkı ile örgütsel motivasyon artacak, muhtemel problemler oluşmadan iletişimsel aksaklıklar giderilecek, faaliyet ve sorunların yönetimi kolaylaşacaktır. Eren'e göre stratejik planlama, örgütün problem önleme veya problem çözme yeteneklerini

geliştirecektir (Eren, 2000). Bu şekilde stratejisi iyi planlanmış bir kurumun performansının mali açıdan daha başarılı olacağı öngörülmektedir (Abels, 1989).

Kısacası stratejik planlama ile kurumlar var oldukları ve faaliyet gösterdikleri ortamı belgeleyerek yaptıkları işi ve rollerini yerine getirme şekillerini etkileyen faktörleri ve eğilimleri keşfederken karşılaştıkları sorunları veya zorlukları netleştirerek çerçevelendirirler. Oluşturdukları çerçeveden yola çıkarak kurumların Güçlü'ye göre çevreyi değerlendirme ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunma imkânından dolayı alınacak tedbir ve yapılacak eylemler hususunda hazırlıklı olmasına olanak sağlamaktadır (Güçlü, 2003). Stratejik planlama, örgütün tüm finans ve insan kaynaklarının uyumlu ve koordineli bir biçimde yönetilmesine olanak sağlayan bir unsurdur. Bu şekilde örgütün kararlarında yön verici bir etki sağlayarak pusula göreviyle katkı sunmaktadır.

Yıldırım'a göre (2011) geleceği bugünden görme ve kontrol etme aracı olarak stratejik planlama ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım işlevi görmekte, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasındaki dengeyi sağlama mekanizması olarak çalışmaktadır. Stratejik planlama anlayışı, belirsiz, oynak, değişken ve riskli ortamda yol gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır (Güçlü 2003). Mazein (2021), Rusya bölgelerinde sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve stratejik planlama arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin devletler tarafından başarılması uygun yönetişimin gerekliliğine ve stratejik düşünce ve stratejik planların önemine vurgu yapmaktadır.

Kamuda yerel hizmetlerin niteliği, ölçek açısından kurumsal stratejik planların önemi stratejik planlamayı bir yönetim aracı olarak vazgeçilmez kılmaktadır (Akman ve İpek, 2019). Bu nedenle çalışma kamuda stratejik planlamanın gelişim sürecinin açıklanması ile devam edecektir.

1.5.5. Kamuda Stratejik Planlama

Kamu kurumlarında kamu mali yönetimi perspektifinden stratejik planlamayı, siyasi erkin hesap verme sorumluluğunu üstlenerek siyasi tercih ve seçimlerinde idarelerce uygulanacak yöntemlere dönüştürülen faaliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Songür, 2008). Stratejik planlamanın kökleri askeri alana dayansa da günümüzde hem özel sektör kuruluşlarının hem de kamu kuruluşlarının odak noktası haline gelmiştir. Stratejik planlama gereksinimi, özel sektörde kâr güdüsünün arkasındaki itici güç iken kamu sektöründe kuruluşların önceden belirlenmiş yetkileri ve hiyerarşik güçleri bulunmaktadır.

Sahip olunan yetki ve hiyerarşik güç bakımından planlamada birincil amaç çıktıyı en üst düzeye çıkarmaktır. Çıktıları artırmak ve hizmet kalitesini iyileştirmek adına kuruluşlar, stratejik planlama modellerine ve sistemlerine doğru ilerlemektedirler (Kriemadis ve Theakou, 2007). Kamu kurumları, ortak düzenlemelere uyumu izlemek için bir temel oluşturmak, kalkınma sürecinin öğrenilmesi ve ortak iyileştirilmesi için fırsatlar yaratmak adına stratejik planlama yapmaktadır (Council of Europe, 2022).

Kamuda stratejik planlama, vatandaşların ve temsilcilerin daha geniş katılımının desteklendiği, şeffaf ve hesap verebilir karar almaya dayalı geleceğe yönelik tahminleri içeren, 'daha gerçekçi bir şekilde vatandaş tercihine dayanan politikaları destekleyen' (Irvin ve Stansbury, 2004) bir anlayıştır. Stratejik planlama kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve toplulukların misyon veya vizyonlarını gerçekleştirmede ve kamu değeri yaratmada daha başarılı olmalarına yardımcı olabilecek bir dizi kavram, prosedür ve araç olarak tanımlanmaktadır (David, 2007). Kamu kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda üretilen değer, gelir elde etmekten çok sosyal amaçların gerçekleştirilmesinde yatmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007). Bryson'a göre (2018) kamu kurum ve kuruluşları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda etki ve verimliliği artırma yoluyla kamu yararı yaratmalarında yardımcı olacak bir etki sağlamaktadır.

Kısacası stratejik planlama, kamu sektöründeki kurumların mevcut kaynaklarıyla gerçekleştirdikleri faaliyetler ve bunun sonucunda elde ettikleri çıktılarla yapılan hizmet sonrasında ne olacağının tespitinin yapıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik planlama, 1960'lardan bu yana, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu sektörü açısından politika oluşturma, planlama ve bütçeleme ile önemli faaliyetleri kapsayan alan haline gelmiştir (Joyce, 1999). Kamu hizmetleri yönetiminin kuruluşlarının kısa ve orta vadede hayatta kalmasını ve uzun vadeli bir gelecek inşa etmesini sağlamak için sahip olması gereken çok amaçlı bir araç olarak ortaya çıkmıştır.

1970'e kadar olan süreçte, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde planlama çalışmalarına başlanmıştır (Güngör ve Kutlu, 2018). Kamu sektöründe stratejik planlamayı uygulama çabaları, Catanese ve Steiss'in 1970 tarihli "Systemic Planning: Theory and Applications" adlı kitaplarında geleneksel planlama yaklaşımına alternatif bir anlayışla, kapsamlı planlama eleştirilerine bir yanıt olarak su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Önerdikleri hibrit model ile olasılıksal geleceklere odaklanılarak yapılan sistemik planlama, yeni nesil planlamacılara kamu karar alma sürecine daha sistematik bir yaklaşım getirilmesinde katkı sağlamaktadır (Bryson, 2018).

Stratejik planlama tüm strateji sürecini kapsayacak şekilde 1970'lerin ortalarında Igor Ansoff tarafından ortaya atılmış, 1980'de Frederick Gluck ve McKinsey'deki meslektaşları bunu "bir örgütteki tüm işlevsel yetki hatlarında ve her düzeyde operasyonel karar verme ile stratejik düşünmeyi birleştiren bir kurumsal değerler, planlama yetenekleri veya örgütsel sorumluluklar sistemi" olarak tanımlamışlardır (Carroll, 2003). 80'li yıllarda kamuda yaşanan kapsamlı dönüşüm ve değişim sürecinde özellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kurumları için stratejik planlamayı popüler hale getirerek (Bryce, 1992; Oster, 1995; Bryson, 1995; Moore, 1995; Moore, 2000) gibi araştırmacılar tarafından çalışmalara konu olmuştur. 1980'lerin sonunda kamu sektörü kuruluşları etkinlik, verimlilik ile kaliteli hizmet sunma amacı ile stratejik planlama kavramlarını ve özel sektör kaynaklı yönetim tekniklerini kullanmaya başlamıştır (Yıldırım, 2011). Bu dönemin planlama anlayışı da yalnızca güncel olayların geleceğe yönelik tahmininden ibarettir (Gürer, 2006). Kamuda hesap verebilir ve şeffaf bir yönetimi etkinleştirme, yönetim gibi değerleri ön plana çıkararak koordinasyon sağlayıcı yeni arayışlar başlamıştır (Sağbaş vd., 2011).

1980'lerde kamu yönetiminde stratejik planlama ilkelerinin geliştirilmesi için kullanılabileceğinin fark edilmesiyle (Nartisa, Putans ve Muravska, 2012), kamuda kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılması adına stratejik planlama kullanılmaya başlanmıştır (Bryson, 1995). 1980'lerin ortalarından beri kamu sektöründe stratejik planlama üzerine genişleyen bir akademik literatür bulunmaktadır. Bu kapsamda strateji teorilerini ve tekniklerini kamu sektörüne uyarlayan ilk kavramsal çalışmalar (Behn, 1980; Stevens ve McGowan, 1983; Ring ve Perry, 1985; Greenwood, 1987; Jackson, 1993; Nutt ve Backoff, 1993a ve 1995; Goldsmith, 1997; Poister ve Streib, 1999; Hendrick, 2003; Poister ve Streib, 2005; Boyne ve Walker, 2004; Andrews vd., 2006; Bryson vd., 2007; Johanson, 2009) olarak sıralanabilmektedir.

Wolf vd. (2021)'e göre, kamuda stratejik planlama, geniş katılım sağlamasıyla politika oluşturma sürecinde müzakereyi güçlendirici bir katkı sunmaktadır. Ayrıca David'e (2007) göre ise kamuda stratejik planlama süreci, kurumun tüm yöneticilerine ve çalışanlarına değişim ihtiyacını belirlemek ve rasyonelleştirmek için bir temel sağlayarak değişimi bir tehdit yerine bir fırsat olarak görmelerine yardımcı olmaktadır. Uygun yapılan stratejik planlama, kurumların bulundukları noktadan hedefledikleri noktaya giderken en uygun yolun, çözümlerin tasarımının ve müteakip seçimlerin gerçekleştirildiği bir planlama unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Mora ve Deakin, 2019).

1990'lı yıllardan bu yana devam eden dönem ise, kaynakların ön planda olduğu, örgütlerin iç kaynaklarından maksimum faydayı elde etmeyi amaçladıkları dönem olarak öne çıkmaktadır (Güngör ve Kutlu, 2018). Öncü, yaratıcı ve esnek bir stratejik planlama süreci hâkim olmuştur. 1990'dan günümüze ise temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışının hâkim olduğu bir dönem ayrımı yapılmaktadır. Bu ayrım birbirinin alternatifi olan anlayışı ifade etmekten ziyade birbirini tamamlayan anlayışlar olarak ifade edilmektedir.

1990 sonrasındaki dönemde strateji anlayışına hâkim olan düşünce, hızla değişen koşullara ayak uydurarak değişmeyi ve dönüşmeyi sağlayacak ortak bir kültür ve bir değerler bütünü olarak öne çıkmaktadır (Güçlü, 2003). Aynı zamanda Joyce' a göre (1999), stratejik planlama anlayışı içerisinde durum analizi gibi popüler analiz yöntemleri kamuda kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde stratejik planlama, birçok ülkede kamu sektöründe ve farklı hükümet kademelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Johnsen, 2015). Buna rağmen kamu sektöründe stratejik planlama nispeten genç akademik bir disiplin olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın Kaufman ve Jacobs (1987) çalışmalarında planlama konusundaki fikirlerin çoğunun onlarca yıldır planlama eğitiminin bir parçası olduğu ve stratejik planlamacı olarak yetiştirilen çoğu uygulayıcının yaklaşımı "yeni şişelerde eski şarap" olarak gördüğünü iddia etmektedir. Bunun yanı sıra, planlamacıların kurumsal tarzdaki stratejik planlamanın yeni popüleritesini planlamaya olan ilgiyi canlandırmak için bir fırsat olarak görmeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

İster eski şarabın yeni şişeye konulduğu düşünölsün, ister temcit pilavı gibi tekrar tekrar gündeme getirildiği savunulsun; stratejik planlamanın kamuda şeffaf ve hesap verilebilir olma konusunda yararlı bir uygulama olarak yer aldığı su götürmez bir gerçek olarak mevcudiyetini sürdürmektedir.

Dünyada kamu sektöründe stratejik planlamanın popüler hale gelmesi ile kamu kurumlarında stratejik planların incelendiği farklı çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar kamu sektöründeki stratejik planlama anlayışını ortaya koyacak nitelikte sürekli değişim ve gelişim halinde olmuştur.

Stone, Bigelow ve Crittenden, 1999 yılında yaptıkları bibliyometrik çalışma ile 1977 ve 1999 yılları arası amprik temelli kâr amacı gütmeyen kuruluş ve kamuda yapılmış stratejik planlama çalışmalarıyla ilgili hakemli dergilerde yayımlanmış 65'ten fazla makale incelemiştir. Araştırma, stratejik yönetimin altında yatan teorideki neden/sonuç bağlantılarını inceleyen daha derinlemesine bir değerlendirme araştırması analizi için

düzenleyici bir çerçeve olarak yürütülmüştür. Çalışmanın amacı o tarihe kadar yapılmış olan amprik stratejik planlama çalışmalarının sentezlenmesi yoluyla, boşluk bulunan noktaların keşfedilerek kamuda stratejik planlama anlayışının gelişimi, engelleyen durumların tespitini sağlamaktır. Araştırma sonucunda stratejik planlama ve yönetim girişimi konularını kapsamlı bir şekilde inceleyen araştırmalar eksik bulunmuştur. Ayrıca çalışma kapsamında planlama ve performans arasında net bir ilişki bulunamamıştır. Stratejik planlama uygulaması ile bunun kamu sektöründeki etkisi arasındaki etkileşimin tam olarak araştırılması gerekmektedir.

Stone vd. (1999)'un çalışmasından yola çıkarak Poister ve arkadaşları (2010), kamu sektöründe stratejik planlama ve yönetim üzerine hatırı sayılır bir literatür bulunmasına rağmen, bu araçların hükümette ne ölçüde kullanıldığı, nasıl uygulandığı ve ürettikleri ile sonuçları yeterli bulmayarak 20 yılda büyük kamu yönetimi dergilerinde bu alanda yayınlanan 34 araştırma dergisinde “strateji”, “stratejik yönetim” ve “stratejik planlama” kelimeleri ile tarama yapmıştır. Alana önemli bir katkı sunan çalışmanın, çevresel ve kurumsal/örgütsel belirleyicilerin stratejik yönetim üzerindeki etkilerine ilişkin öğrenilenler arasındaki bağlantıları sentezlemişlerdir. Gerçekte ne ölçüde yararlı çalışma yapıldığının incelendiği çalışmada, hükümetleri stratejik plan yapma konusunda neyin motive ettiği de araştırılmıştır. Yapılan çalışmalarda uygulama ve sonuçlar değerlendirildiğinde stratejik planlama süreçleri ve organizasyonel sonuçlar veya performans iyileştirmelerinin literatürde yeterli düzeyde karşılık bulmadığını söylemek mümkündür. Yazarlar büyük ölçekli nicel analizler ve karşılaştırmalı vaka çalışmalarının bu alandaki bilgi tabanını geliştirerek boşluğu dolduracağını vurgulamaktadır (Poister vd., 2010, s. 522-545).

Değişen ve gelişen yeni dünya düzeninde yapılan stratejik planlamalar; kapsayıcı, genelden özele doğru, ihtiyaca yönelik cevaplar verebilen hale bürünmüştür. Dünya genelinde yapılan stratejik planlamaların yıllar geçtikçe ne kadar geniş ve kapsamlı olarak yapıldığına örnek olacak çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmaktadır.

Bruton ve Hildreth (2000) çalışmalarında kamu kuruluşlarında görev alan 63 mali yöneticiye anket yöntemi uygulayarak regresyon analizi uygulamışlardır. Çalışmanın çıkış noktası dış yönelimle (çevrenin dikkate alınmasının) planlama taahhüdü arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktır. Hipotez, stratejik planlama ekibinin geliştirilmesinde, kamu yöneticilerinin, kuruluş dışındaki güçleri dikkate alması, planlamaya en fazla dahil olan ve oryantasyon alan kişilerce uygulanması konusunda desteklenmektedir. Çalışma sonucu, araştırmaya dahil olan bireylerin profesyonel

faaliyetlerde bulunduklarını, toplum için bir anlam ifade eden sonuçlara değer verdiklerini ve başarılı stratejik planlamanın büyük organizasyon-çevre etkileşimi anlamına geldiğini düşündüklerini göstermektedir.

Finch (2003) çalışmasında, Virginia okul bölgelerindeki uzun vadeli planlarda hangi planlama bileşenlerinin bulunduğunu belirlemek, planlama bileşenleri ile araştırma ve ilgili literatür tarafından önerilen önerilen bileşenler arasında var olan benzerlikleri araştırmaktadır. Bu kapsamda amaç ve hedeflerin içeriğini ortaya koymak, uzun vadeli planlar arasındaki benzerliklerini; iç ve dış ve iç güçlerin genel olarak planlama belgelerinin içeriğini ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacı ile belgelerini incelemek için içerik analizi yöntemini kullanmaktadır. Veri analizi üç aşamada gerçekleşmiştir. İlk aşamada kod ve kategori oluşturulmuştur. Kelime, kelime grubu, cümle ve tema ile kategorizyonu yapılan çalışmaya ait bulgular, araştırmada belirtilen planlama bileşenlerinin genellikle Virginia okul bölgelerinin uzun vadeli planlarında bulunduğunu göstermektedir.

Andrews vd.(2006), 119 İngiliz yerel makamı anket yolu ile incelediği çalışmalarında hizmetleri için yeni arayışlarda bulunan yerel yönetimlerin daha iyi performans gösterme olasılığı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlara göre stratejilerin içeriği incelendiğinde kamu sektöründe örgütsel performansın geçerli teorik ve ampirik modeller ile harmanlanması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Barzelay ve Jacobsen (2009), Avrupa Komisyonunda stratejik planlama ve programlamaya ilişkin bir vaka çalışması olarak yürüttükleri araştırmalarında, 2000 yılında Avrupa Komisyonunda yeni stratejik planlama ve programlama biçimleri uygulamaya karar verildiğini; idari reformlar gerçekleştirildiğini, politika değişikliğinde uygulama süreçlerinde kuramsallaştırmaya gereksinim duyulduğunu vurgulamaktadır.

Politika oluştururken teorik açıklamaların ihmal edildiği ve karar sonrası takip veya uygulama aşamalarında eksik olduğu öncülünden yola çıkarak kamu yönetimi politikalarının karar sonrası aşamada nasıl uygulandığına dair teorik bir açıklamada bulunmak adına sekiz katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda politikaların uygulama ve takibinde, kararlı bir reformcu olan başkanın önemine vurgu yapılmıştır. Bu kapsamda personel sertifikasyonu, örgütsel rutinler, sosyal mekanizmalar, temposu yüksek ortak projelere dikkat çekilmektedir.

İskoçyadaki 28 halk kütüphanesinin stratejik planları bileşenlerden oluşturulan tablonun rubrik aracılığı ile değerlendirilmesi ile incelenmiştir. Rubriğe uygun puanlandırılma yapılarak planın kalite düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. En çok 15 puan

alabilecek şekilde puanlama yapılmıştır. 28 planın 17'sinin (%61'inin) eksik olduğu veya çelişkili bileşenler içerdiği tespit edilmiştir (Buchanan ve Cousins, 2012).

Sultan (2012), Dubai hükümetinin Birleşik Arap Emirlikleri 2007-2015 stratejik planını incelediği çalışmada vizyon, misyon, temel değerlerdeki hazırlık çalışmalarını diğer politika belgeleri ile birlikte değerlendirmiştir. Politika ve strateji kriterleri ile korelasyonlarını sağlamak için liderlik, insan kaynakları veya süreçler gibi diğer mükemmellik kriterlerini kullanarak hükümetten yetkililer ile yapılandırılmış görüşmeler ile çalışmayı derinleştirilmiştir. Buna göre Dubai'nin kültürel çeşitliliğiyle ilgili olarak otokratik değil dönüştürücü siyasi liderliği önermektedir. Strateji, kalite ve yönetim kavramını uygulayan bir Arap liderler rol modeli geliştirmenin, her toplumun kültürel değerlerini dikkate alınmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Bağdigen ve Avcı (2013) Türkiye’de kamuda yaşanan dönüşümü uygulanan stratejik planları kullanarak incelediği çalışmada Zonguldak ilindeki kamu idarelerinde stratejik planlama sürecinde görevli 75 personelin görüşlerini açıklamak üzere anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda stratejik planlama süreci hazırlık aşaması ile plan-bütçe ilişkisinin sağlanması konularında eksiklikler tespit etmiştir.

Nagel (2014), sokaklarda yaşayan evsiz insanlar için yapılması gereken çalışmaların federal kurumlar ve yerel ve eyalet ortakları için ortak bir eylem planı olan stratejik planlarda gösterilmesi gerektiği düşüncesinden hareketle uygulamadaki etkinliğini araştırdığı çalışmada stratejik planlarla içerik analizi yapmaktadır. Bu kapsamda başarılı uygulamalar elde etmede öncelikle amaçların detaylı bir şekilde tanınmasına ve hedefleri desteklemek için finansmanın hizalanmasına öncelik verilmesi önerilmiştir.

Johnsen (2015, s. 257; 266), stratejik yönetim düşüncesinin nasıl tezahür ettiğini araştırdığı çalışmada, Stratejik yönetim düşüncesinin haritasını çıkarmak için Mintzberg'in on stratejik yönetim düşünce okulundan oluşan çerçevesi seçilmiştir. Çalışma, bir kurumun strateji yeniden formüle etme süreci konusunda bilgi sağlamak için Norveç'teki kamu sektöründeki yöneticilerle yapılan görüşmeleri analiz etmektedir. Yapılan görüşmeler, stratejik planlamanın ve dolayısıyla planlama okulu düşüncesinin kamu yönetimi uygulamasında en önemli düşünce okulu olarak öne çıktığı fikrini doğrulamaktadır. Stratejik planlama “her mevsim” için yani her kurumda faydalı olabilecek bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Monteith (2016), işletme sahiplerinin göçmen kadınlar olduğu organizasyonların stratejik planlarında girişimciliğin araştırıldığı çalışmada Jamaika, Guadeloupe, Sırbistan, Vietnam, Laos, Avustralya, El Salvador, İran, Beyaz Rusya ve Gana

lkelerinden mikro işletmeye sahip 12 katılımcı ile amaçlı- kartopu örneklemesini kullanarak fenomenolojik bir araştırma yapmıştır. Stratejik plan ve tecrübeleri ile ilgili tespitler sunulan çalışmada stratejik planı olmayan mikro işletmelerin oranı 66,67% olarak belirtilmiştir.

Mora vd. (2019) Avrupa'daki en iyi dört kent uygulamasına (Amsterdam, Barselona, Helsinki ve Viyana) odaklandıkları çalışmalarında, şehirlerin dönüşümlerinde dikkate alınması gereken bir dizi stratejik ilkeyi formüle etmektedirler. Çalışmanın sonucunda teknoloji temelli bir işbirlikçi model ile yukarıdan aşağıya (hükümet öncülüğünde) ve aşağıdan yukarıya (toplum odaklı) yönetimin birleştirilerek entegre bir müdahale mantığının benimsenmesinin gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Aytar (2019) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) stratejik yönetim perspektifi ile yönetildiğinden yola çıkarak 22 KOBİ yöneticisi ile görüşme sağlamış, mülakatlarda yöneticilerin stratejik bilinç ile stratejik yönetim algılarını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılarak, yönetici algıları arasındaki farklılık ve benzerliklerin tespiti yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik bilinç ile stratejik yönetim algılarının anlamlı farklılıklara sahip olduğu grlmştir.

Wassif vd. (2020)'nin Mısır'da bulunan Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları zorlukları araştırdıkları çalışmaları vaka çalışmalarına odaklanarak açıklanmaktadır. Çalışma veri toplama için iki ana yöntemi içermektedir: Sistematik literatür taraması ve derinlemesine görüşmelerdir. Stratejik planlama uzmanları ve planlamacıları ile amaçlı ve kartopu şeklinde yapılan görüşmeler kodlanarak içerik analizi yapılmıştır. Kodlar, eğitim yoluyla edinilen kavram ve tanımlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Aynı zamanda literatür taraması ve stratejik planlama sürecinin önceden tanımlanmış adımlarına dayanmaktadır. Çalışmada stratejik konuları belirlemenin ve bunlara öncelik vermenin önemi vurgulanmış; birçok STK'nin resmi bir stratejik planlama anlayışından yoksun olduğu sonucuna varılmıştır.

Ridley (2021)'in New Jersey'deki araştırmasında, kazanç amacı gütmeyen organizasyonların uygulayıcıları ve liderlerinin tecrübe ve algıları araştırılmaktadır. Bu kapsamda 20 kuruluşun liderleriyle, veraset planlama süreçlerini belirlemek için Zoom (Covid-19 sebebi ile 30+40 dk. lık görüşmeler) aracılığıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Veriler NVivo (Sürüm 9) nitel yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma, kâr amacı gütmeyen uygulayıcılara ve liderlere, yönetici düzeyindeki pozisyonlara ilerlemelerini sağlamak adına bilgi, beceri ve

yeteneklerini uygun şekilde geliştirmek amacıyla plan geliştirmeleri ve uygulamaları için bilgi sağlamaktadır.

Yildiz ve Duruel (2022), Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının 2013-2017 ve 2019-2023 yıllarındaki iki stratejik planını incelediği çalışmasında dereceli puanlama anahtarı kullanarak oluşturulan değerlendirme sistemi ile 2019-2023 stratejik planın bir öncekine oranla daha iyi hazırlanmış olduğunu, özellikle vizyon, misyon ve durum analizi bileşenlerinin hazırlığında ilerleme sağlandığını vurgulamıştır.

Saah (2022), küçük ve orta işletmelerde stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi üzerinde yaptığı çalışmasında 20 farklı işletme personeli ile yaptığı görüşmeler sonucu stratejik planlamanın bir kuruluşun stratejik olarak düşünme ve hareket etme yeteneğini arttırdığını; değişen koşullara yaratıcı bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Ayrıca stratejik planlamanın, KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin daha bilinçli kararlar alma, geleceğe yönelik yönelimleri belirleme, öncelikleri belirleme, kıt kaynakları paylaşırma, kaynaklarını artırma, izlemeyi ve değerlendirmeyi sağlamak amacı ile kullanabilecekleri bir strateji olarak tanımlamaktadır.

Kamuda stratejik planlama alanında yapılmış çalışmalarda görüldüğü üzere stratejik planların incelendiği çalışmalar yıldan yıla daha kapsayıcı, genelden özele doğru, ihtiyaca yönelik cevaplar verebilen hale bürünmüştür. Çalışmanın sonraki bölümü kamuda stratejik planlamanın Türkiye'deki gelişimi üzerine olacaktır.

1.5.5.1. Kamuda Stratejik Planlamanın Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de kurumsal olarak planlama deneyimi 1923 İzmir İktisat Kongresi ile sanayi planlaması şeklinde yapılmıştır. Kabul edilen ilkeler kapsamında kalkınma hamleleri ve temel yatırımların devlet eliyle yapılması kararlaştırılmıştır (Aydın ve Önder, 2020). Stratejik eylem ve düşünceler, kurumların gelecekteki başarısını etkilediğinden stratejik planlama, kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlere, verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermek ve geleceği tahmin etmek için radikal olarak değişen ortamlarda fayda sağlayabilmektedir (Bryson, 2011).

Coşkun ve Yıldırım (2018), ilk ulusal plan olarak Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında ilk sistemli planlamanın ardından kapsamın genişletilmesiyle ikinci beş yıllık sanayi planının oluşturulduğu ancak 2. Dünya Savaşı sebebiyle uygulanamadığını belirtmiştir. Planlama girişimleri 1960 tarihli 91 sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı olarak Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığının kurulması sonrası sağlam bir

temele oturtulmuştur. 1961 Anayasasıyla ekonomik sosyal ve kültürel kalkınmayı gerçekleştirme adına Kalkınma Planlarının hazırlanması hüküm altına alınmıştır. Bu nedenle 1960'ta Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olan DPT kurulmuştur (İpekoğlu, 2019).

Bu şekilde 1960'larla birlikte planlı kalkınmaya geçilmiş ve bu dönemde oluşturulan kalkınma planlarıyla kamunun ve dolayısıyla da yerel yönetimlerin planlarla yönetilmesi hususunda çalışmalar yapılmıştır (Akman, 2019). 1960 yılına kadarki süreçte hazırlanan planların, ekonominin tamamını kapsamadığı, yalnızca kamudaki yatırımları rasyonel ve programlı olarak disipline etmeyi amaçlayan bir anlayışta olduğu görülmektedir (İpekoğlu, 2019). Kamu kurumlarında 1970'lerden itibaren yaşanan mali krizler ile özel sektör yönetim tekniklerinin kullanımı başlamış, pazarlama ve maliyet tahmini gibi alanlarda stratejilerin adaptasyonu sağlanmıştır.

Dünya genelinde ön plana çıkan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışının Türkiye'de 2000'li yıllara kadar çeşitli politikalara konu olduğu ve düzeltici tedbirler alındığı; 2000 sonrasında ise somut olarak uygulanabildiği görülmektedir. 2000'li yıllardan sonra kamuda yönetim anlayışıyla birlikte katılımcı bir yaklaşım benimsenmiş ve kurumsal düzeyli planlamalar başlamıştır (Aydın ve Önder, 2020). Özel kesim dönüşümlerinin yanında 2000'li yıllarda Avrupa Birliği Uyum Sürecinde yaşanan kamusal değişimlerle, stratejik planlama bir işletme aracı olarak yerel kamuda geniş uygulama alanı bulmuştur. Gerek akademik ve gerekse uygulayıcı çevrede stratejik planlama popülerleşmiş hazırlanma ve uygulanmasında sorunlarla karşılaşılmasına rağmen bir teknik olarak kamu yönetiminde temel konulardan biri haline gelmiştir.

1980 sonrası kamuda yaşanan gelişmeler ile birlikte Türkiye'de yasal zemine kavuşan stratejik planlamanın kökleri Dünya Bankası ve Türkiye'nin birlikte hazırlığını yaptığı "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme" (PEIR) Raporuna dayanmaktadır (Yıldırım, 2011). Coşkun ve Gündüz' e göre (2020) bu raporda kamu kurumlarının planlı iş yürütme konusundaki eksiklik ve aksaklıkları gidermek üzere tedbirler alınması önerilmiştir.

Avrupa Birliği Uyum sürecinde stratejik planlama PEIR (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) raporu ile gündeme gelmiş, PEIR raporunda kamu harcamaları yönetim gelişmeleri ışığında stratejik çerçeve matrisinde ilk kez Türk Mali Yönetim Sisteminde stratejik planlama hususunda düzenlemeler yapılması önerilmiştir (Gürer, 2006). Önerilen düzenlemelerin amacı bakanlık ve merkezi kuruluşların politika oluşturma kapasitelerinin yükseltilmesidir. Bu nedenle, gelişim programlarının desteklenmesi adına 12 Temmuz 2001'de Avrupa Birliği Uyum Süreci çerçevesinde

Dünya Bankası ile 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) imzalamıştır (Genç, 2009). PFPSAL-1 kapsamında kamu idarelerinde yöneylem sağlayacak bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanması gerekli görülmüştür (Yıldırım, 2011). 2003 yılında DPT Müsteşarlığınca PEPSAL-1 çerçevesinde kamu kurum ve kuruluşlarında rehber olarak kullanılmak üzere "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" yayımlanmıştır (Yıldırım, 2011; Bağdigen ve Avcı, 2013, s. 38-39). PEPSAL-1 anlaşması 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun dolayısıyla da kamuda stratejik planlamanın yasal zemini olarak görülmektedir.

Bu nedenle denilebilir ki Türkiye’de tohumları öncesinde ekilen stratejik planlama anlayışı 2003’te mevzuata giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile meyve vermiştir. 5018 sayılı kanunla kamu maliyesi yönetim sisteminde ilk kez köklü değişim adına adımlar atılmıştır.

5018 kontrol kanunuyla birlikte neredeyse kamunun tamamını kapsayıcı bir stratejik planlama ve yönetim politikası yürürlüğe girmiştir (Şahin, 2015). Stratejik planlama ile performansa dayalı bir mali yapı oluşturulmak istenmiştir (İpek ve Akman, 2019, s. 360). Bu kapsamda sekiz adet kuruluş belirlenmiş ve bu kuruluşlarda pilot planlama çalışmaları yapılarak pilot çalışmalardan elde edilen deneyimler ile kamu idareleri için hazırlanan stratejik planlama kılavuzu 2006 yılında güncellenerek sunulmuştur (Songür, 2008). Yüksek Planlama Kurulu Kararları gereğince sekiz kamu idaresinde pilot uygulama şeklinde 2005 - 2006 yılları içerisinde stratejik planlama çalışmaları başlatılan kamu idareleri aşağıda sıralanmaktadır (Sağlam, 2012, s. 84):

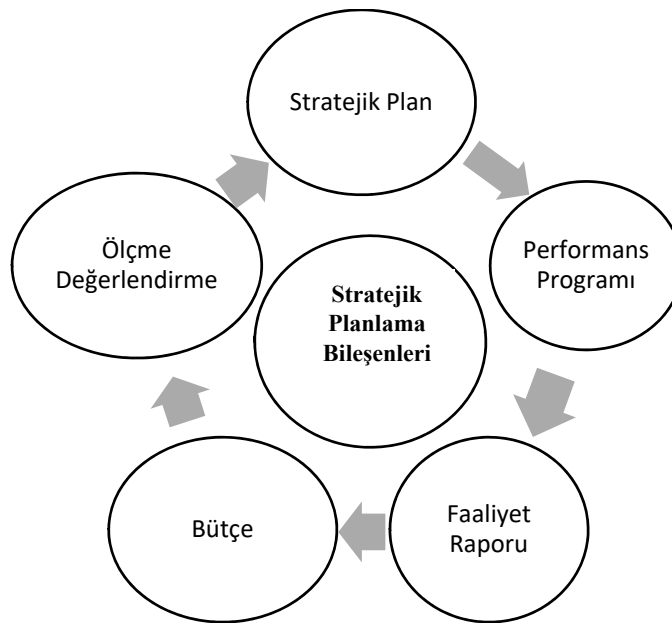
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı)
- Türkiye İstatistik Kurumu
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli Valiliği İl Özel İdaresi
- İller Bankası Genel Müdürlüğü (İller Bankası Anonim Şirketi)
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Stratejik planlama çalışmaları yapılan pilot kamu idareleri deneyimlerinden sonra yapılan değişiklikler ile birlikte Türkiye’de yerel yönetimlerde performans ölçümleri sistematik bir yaklaşımla düzenlenmiştir.

Bu yaklaşım, kurumun vizyonu ile ilgili uzun dönemli amaç ve hedefleri, bunlara bağlı olacak şekilde yıllık hedefleri, bu hedeflere ulaşmada uygulanacak gerekli faaliyetleri, faaliyetlerin maliyetlerini, bütçeyi ve bu sürecin kontrolünü sağlayan ve öngören tedbirleri içermektedir (Karaaslan, 2015). Şekil 3’ de görüldüğü üzere Stratejik Planlar (beş yılda bir), Performans Programları (her yıl), Faaliyet raporları (her yıl), Performans Esaslı Bütçe (her yıl) ve İç Kontrol Sistemi (devamlı) olmak üzere kamuda yapılan performans değerlendirmelerinde temel alınacak dokümanlar belirlenmiştir.

Şekil 3

Kamuda Yapılan Performans Değerlendirmelerinde Temel Alınacak Dokümanlar



Kaynak: (Karaaslan, 2015, s.92)

Şekil 3’deki enstrümanların da kullanımı ile Akman (2019)’un belirttiği gibi idari ve mali yapısı özerk olan, merkezi yönetimi ortak kabul eden, paydaşları ile dirsek teması kuran, çağdaş hizmet uygulamalarında gelişen, stratejik düşünme, planlama ve yönetmeye önem veren, hesap verebilir, demokratik ve katılımcı yönetimi esas alan bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca kendine özgü karar organı bulunan, ve bütçesini yapan, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımına önem veren bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür (Koçak 2022).

Türkiye’de 2017’de referandum yapılarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmiştir (Akman, 2019). Başkanlık sistemine geçilmesi ile birlikte üst kademe kamu yöneticileri ile ilgili usul ve esasların belirlendiği 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı) ile kurullar Cumhurbaşkanınca alınacak olan karar ve

uygulanacak politikalara strateji önerilerinde bulunmaktadırlar. Kurum ve kuruluşlardan seçilen sektör temsilcileri ile yapılacak genişletilmiş kurullarla, görev alanına dahil olan konuların ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi, etki analizi yapmak ve yaptırma amacı ile kurullar oluşturulmuştur.

Bu kapsamda oluşturulan dokuz kuruldaki biri de “Yerel Yönetim Politikaları Kurulu” olmuştur (İpek ve Akman, 2019). Madde 31’e göre kentleşme ve yerel yönetim alanlarında Türkiye’nin ekonomik, siyasal ve toplumsal, iklimine uygun politika ve strateji önerileri geliştirmek, göç, iskân, kentleşme, akıllı şehircilik, imar uygulamaları, kamu yatırımları ve etkin çevre yönetimi konularında politika önerileri geliştirmek üzere strateji önerileri sunulması sağlanmaktadır.

Avrupa Birliği uyum süreci yasal mevzuat değişimleri ile kamuda başlayan ve başlangıçta zorunlu transfer şeklinde yalnızca uyum şartlarını karşılamak üzere hazırlanan ve pilot uygulamalarla denenilen stratejik planlar zaman içinde tüm kamu kurumlarında yaygınlaşmıştır. Bu süreçte akademik literatürde Türkiye’de kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların incelendiği farklı çalışmalar yer almıştır.

Aktan (2014) çalışmasında, 2003-2014 yılları arası stratejik planlama alanında YÖK Tez Merkezi’ne yayınlanmış 150 yüksek lisans ve doktora tezini incelemiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak, iç içe geçmiş çoklu durum deseninde yapılandırılmış, verilerin çözümlenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda en çok lisansüstü tezin Sosyal Bilimler Enstitüsünde yayınlandığı, erkek yazarların daha fazla olduğu, tezlerin danışmanlarının ağırlıklı olarak profesörlerin olduğu ve kullanılan yöntem olarak nitel araştırma yönteminin fazlaca tercih edildiği tespit edilmiştir.

Örneğin Şahin (2015) çalışmasında, 5018 sayılı kanunda ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda “ölçülebilirlik” vurgusuna dikkat çekildiğini belirterek stratejik planların “ölçülebilir” olması gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada pilot sekiz kuruluşun stratejik planlarını 2005-2009/ 2010-2014 yılları için incelemiştir. Planlardaki göstergeleri ölçülebilir ve ölçülemez olarak iki kategoride inceleyen Şahin, sonuç odaklı olmayan ve ölçülemeyen unsurlardan oluşan stratejik planların başarısız olacağını vurgulamıştır. Çalışma sonunda Şahin, faaliyet ve projelerinin standardize edilerek ölçülebilmesi adına “ölçülebilirlik kriterleri” ile kapsamlı bir veri tabanı oluşturulması ve girişlerin yapılarak takibinin sağlanmasının stratejik planların hazırlanmasının ve uygulanmasının sağlanmasında katalizör görevi göreceğini belirtmiştir.

Karaaslan (2015), performans göstergelerinin stratejik yönetim ve planlama alanındaki önemini açıkladığı çalışmasında 2008-2015 planlama dönemleri için performans göstergelerini incelemiş ve bu göstergelerde istenen mantığın henüz yerleşmemiş olduğunu belirtmiştir. Çalışmasında, göstergelerin kaliteli ve kapsayıcı olmadığına ulaşılmak istenen hedeflerin de ölçülemediğini, bununla birlikte üst yönetimin kararlarını manipüle edebilecek bir konumda olabileceğini vurgulamıştır.

Koç ve Özbay (2022) ise, Türkiye’de kamuda stratejik planlama konusunda yazılmış tezleri incelemiştir. Yapılan incelemede stratejik planlama konusunda daha çok belediyelerin stratejik planları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmüştür. Çalışmalarda çoğunlukla tek bir belediyenin stratejik planının çeşitli şekillerde incelenmesi, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının çeşitli ifadeler bakımından karşılaştırılması veya birden fazla dönem için kıyaslama yapılması konularının çalışıldığı saptanmıştır.

Literatürde Türkiye’de 2003’te TBMM tarafından kabul edilerek 2006’da yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamuda stratejik planlamanın yasal altyapısı oluşturulmasından bu yana kamuda stratejik yönetim alanında bir dizi çalışma yapılmıştır (Aydın ve Aksoy, 2007; Genç, 2009; Söyler, 2007; Leblebici ve Erkul, 2008; Songür, 2008; Yıldırım, 2011; Karasu, 2012; Altan vd. 2013; Usta, 2014; Güven, 2014; Songür 2015; Sınacı ve Sat, 2016; Coşkun ve Yıldırım, 2018; Sakin, 2018; Narinoğlu, 2018; Akman, 2019; İpekoğlu, 2019; İpek ve Akman 2019; Kırmızılar ve Yereli, 2019, Erkeyman vd, 2020; Aydın ve Önder, 2020; Bayraktar vd. 2020; Coşkun ve Gündüz 2020; Koç ve Özbay, 2022; Görgün, 2023).

Türkiye’de kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın uygulanması hususunda çeşitli mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Yerel yönetim siyasi mekanizmalar içinde belediyeler, halka dokunan ve birebir halk ve temasta olunan demokrasinin ilk halkası olarak stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuştur. Bu hususta hazırlanan mevzuatlar çerçevesinde belediyenin görev ve sorumluluklarının açıklanması gerekli görülmüştür.

1.5.5.2. 5018 Sayılı Kanun Kapsamında Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Kamu yönetiminde yaşanan değişim süreci; yönetimin yapısında, halkla ilişkilerinde, hizmet alımlarında, karar verme aşamalarında yaşanan aksaklık, tıkanıklık ve yetersizliklere alternatif bir yaklaşım olarak etkili, verimli ve tedbirlerden oluşan yöntemler bütünü olarak tanımlanabilir (Önen ve Ozan, 2021). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile devleti “baba” olarak gören ve tüm sorumluluğu

merkeze yükleyen bir anlayışın (Söyler, 2007) değiştirilmesine yönelik düzeltici tedbirler alınarak kurumlara stratejik planlamayı uygulama zorunluluğu mevzuatla getirilmiştir.

İdare açısından eksik olduğu düşünülen kurumsal stratejik planlamanın yapılması adına 5018 sayılı kanunun dokuzuncu maddesi gereğince kamu kurumlarına stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir (Coşkun ve Yıldırım, 2018). 5018 sayılı kanunun "Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme" başlıklı dokuzuncu maddesinde; *"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 hazırlarlar"* ibaresi yer almaktadır (Arslan, 2012). 5018 kanunu incelendiğinde dokuzuncu maddesi, Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme; 13. Maddesi, Bütçe İlkeleri; 41. Maddesi Faaliyet Raporları ve 64. Maddesi İç Denetçinin görevleri ile ilgili hükümler yer almaktadır (Karaaslan, 2015, s.90).

5018 sayılı Kanun'un gerekçe kısmında bütçe kapsamının genişletilmesiyle bütçenin hazırlaması ve uygulamasında etkinliğin arttığı, mali yönetim alanında şeffaflığın sağlandığı ve efektif bir hesap verme mekanizmasının olduğu bir yönetim anlayışı ile gerekli düzenlemeler hayata geçirilmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda tanımlar bölümü üçüncü maddesi (n) bendinde stratejik planın tanımı; *"kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan"* olarak yapılmıştır (Genç, 2009; Coşkun ve Yıldırım, 2018). Bu kapsamda idareler, stratejik amaçlar ve amaçlarla bağlantılı ölçülebilir hedefler belirleyerek bunların gerçekleşmesine yönelik performans göstergeleri oluşturmalıdır (Genç, 2009). Bu şekilde, izleme ve değerlendirme yapma amacıyla stratejik plan hazırlama görevi kamu idarelerine verilmiştir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bütçe türleri ve kapsamı değiştirilmiş (Koçak, 2022), harcama sürecindeki yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanmasıyla şeffaf ve hesap verilebilir bir yapı için performans temelli bir mali oluşum gerçekleştirilmiştir (Kanca, 2017). Bu kapsamda yerel yönetimlerde görev, yetki ve sorumlulukların artışı nedeni ile mali kaynakların yönetiminin sağlanabilmesi ve etkin kullanabilmesi adına stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmuştur (İpek ve Akman, 2019).

Türkiye’de kamu örgütleri içinde önemli bir toplumsal rol üstlenen belediyelerin stratejik planlama çalışmalarına, yapılan reformlar ekseninde 2006 yılından itibaren başlamıştır (Sağlam, 2012). Dolayısıyla yerel yönetimler de dahil tüm kamu idareleri kanunla getirilen kurallara uymak zorunda kalmışlardır.

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

Yönetmeliğin amacı, stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan kamu idarelerinde planlama sürecini detaylandırmaktır. Bu hususta kamu idarelerinin görev ve sorumluluk çerçevesini belirleyerek stratejik planlama sürecine ilişkin takvimini netleştirmek, stratejik planların takibi, değerlendirilmesi ve üst belgelere uygunluğunun sağlanması açısından bağlayıcı olunması amaçlanmıştır. Ayrıca stratejik planın tamamlanmasında oluşabilecek aksaklıklara yönelik usul ve esaslar belirlenmiştir.

Bu kapsamda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hazırlanarak 26.05.2006 tarihinde ve 26179 sayı ile Resmi Gazete ile duyurulmuştur (Karasu, 2012). İhtiyaç duyulması üzerine 26.02.2018 tarih ve 30344 sayılı düzeltme yayınlanmış ve ilk yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 24 Temmuz 2018’de Resmi Gazetede 30488 sayısı ile yayımlanan 13 numaralı “Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile stratejik planlama ile ilgili süreçler Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir (Coşkun ve Yıldırım, 2018).

5018 KMYKK’nun dokuzuncu maddesinde, stratejik plan hazırlamakla yükümlü idarelerin ve stratejik planlama süreci takviminin belirlenmesi, stratejik planların kalkınma planlarıyla üst belgelerle ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar konusunda Strateji ve Bütçe Başkanlığı görevlendirilmiştir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 16. Maddesinde stratejik planın izleme ve değerlendirme sürecinin temel sorumlusu olarak üst yönetici gösterilmektedir. Strateji Geliştirme Birimi Harcama birimlerine hedeflere ilişkin gerekli gerçekleştirme değerlerini derleyerek verme sorumluluğundadır. Hedeflerle performans göstergelerindeki risk takibi de ilgili hedeften sorumlu tutulan birimdeki Harcama Yetkilisince yapılmaktadır. Bu şekilde edinilen bilgiler Harcama birimlerince üst yöneticiye sunulmakta ve takibinin üst yönetici tarafından yapılması mevzuata bağlanmaktadır.

1.5.5.4. 5393 Sayılı Belediye Kanununda Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Türkiye'de 2000'li yıllardan sonra meydana gelen değişim ve dönüşümle birlikte, belediye yönetimine ilişkin olarak yeni düzenlemeler yapılmıştır (Sabuktay, 2007). 5393 sayılı belediye kanunu, belediyenin kuruluşu, işleyişi, görevleri, yetki ve sorumlulukları ile ilgili çalışma usul ve esaslarını düzenlemektedir (5393 sayılı Belediye Kanunu, 13/7/2005).

Türkiye'de uygulanan kamusal reformlarla oluşturulan stratejik planlama anlayışı 5393 sayılı mevzuat gereği belediyeler için bir zorunluluk arz etmektedir (Songür, 2008). Bu gelişmeye dayanarak 5393 sayılı Kanunun "Stratejik Plan ve Performans Programı" başlıklı 41. maddesinde nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelerde belediye başkanı, genel seçimlerden itibaren altı ay içinde stratejik plan hazırlamakla zorunlu kılınmıştır (Yıldırım, 2011).

5393 sayılı belediye kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek vardır. Belediye encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmektir. Büyükşehir Belediye Başkanının görevlerinden biri de belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir (Karasu, 2012). 5393 sayılı kanun sonrasında tekdüze örgütlenmeden ihtiyaca göre örgütlenmeye geçilmiştir (Akarcay, 2021: 92). İhtiyaca göre örgütlenme ile birimler arasında birliktelik, uyum ve düzen bulunan bir çalışma olanağı sağlamıştır.

Saral'a göre (2020) nüfusu 50.000 'in üzerinde olan belediyelerce stratejik plan hazırlanması belediyelerin görevlilerinin tek tek sayılması yerine genel bir çerçeve belirlenmiştir. Bu çerçevenin oluşturulması ile belediye meclislerinin her ay toplanması, İhtisas komisyonlarının kurulması, seçilmişler lehine düzenleme yapılmış olması ve Kent konseylerinin kurulması ile Kent konseyi bünyesinde oluşturulan görüşlerin ilgili belediyelere aktarımının sağlanamaması 5393 sayılı kanunun getirmiş olduğu yenilikler arasındadır.

5393 Sayılı Belediye Kanunu incelendiğinde; Kanunun 38. Maddesinde Belediye Başkanının görev ve sorumlulukları; 41. Maddesinde nüfusu 50.000 ve üzerindeki belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir (Sınacı ve Büyükgöçmen Sat, 2016; Coşkun ve Yıldırım, 2018). Kanunun 54. Maddesinde Belediyenin denetimi; 56. Maddesinde Faaliyet Raporları ve 61. Maddesinde ise Belediye Bütçesi ile ilgili hükümler yer almaktadır (Karaaslan, 2015, s.95). Yıldırım'a göre (2011)stratejik planlama teknik bir süreç olarak görünmesine rağmen demokratik unsurlar içermektedir. Teknik yönüyle incelendiğinde 14. Madde belediyenin görev ve sorumluluklarına

ayrılmıştır. 14. Maddede belirtilen görev sorumluluklar “mahalli ve müşterek” olarak zorunlu ve isteğe bağlı görevler olarak açıklanmıştır (Sayın, 2007, ED: Sabuktay).

Belediyenin zorunlu görevlerinde altyapı, temizlik, koruma, barınma, ulaşım gibi düzenlemelerin yanı sıra nüfusu 50.000 üzerinde bulunan belediyelerde (Gürer, 2006) kadın ve çocuklara yönelik koruma evleri açılması, kültür, sağlık, spor gibi eğitimlerin desteklenmesi ve kurumlar açılması ve stratejik planların hazırlanması yasa ile hüküm altına alınmıştır (5393 sayılı Belediye Kanunu, 13/7/2005). Demokratik yönü ile incelendiğinde ise 5393 sayılı Kanunun 41'inci maddesinde, “stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer” ibaresinin bulunduğu, katılımcılık anlayışının benimsendiği görülmektedir.

Sabuktay’a göre (2007) stratejik planın katılımcılık ve yönetim esasını vurgulanmaktadır. Stratejik planlamanın demokratik unsurlar içermesinin amacı topluma etkisinin hızlı bir şekilde nüfuz etmesini sağlamaktır. İpek ve Akman’a göre (2019) demokratik unsurlar ve kamuda yaşanan reform süreci ile yerinden yönetim ve yerel hizmet birimi olan yerel yönetimlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik ön planda tutulmaktadır. Stratejik planlamada şeffaf ve hesap verebilir bir süreç oluşturulmaktadır. Bu kapsamda etkin ve kapsamlı bir stratejik planın başarısını kamuda kaynakların, hedeflerin ve performansın dengelemesiyle görmek mümkün olacaktır.

1.5.5.5. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Belediyenin Görev ve Sorumlulukları

Şentürk’e göre (2005) kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve kalite arayışları sonucunda "Yeni Kamu Yönetimi" denilen yaklaşım güç kazanmıştır. Bu anlayışı, özel sektör yönetim anlayış ve tekniklerinin kamuda uygulanması ve müşteri odaklı bir kamu kültürünün oluşturulması anlamına gelmekte olup; vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almakta arzulu, yenilik ve değişikliğe açık yönetici tipi ve başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş, müşteri ve kalite odaklı bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2014).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda büyükşehir belediyesinin görevleri arasında, büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının görevlerinden biri de belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir (Karasu, 2012).

Genel çerçevesi bu kanunlarla belirlenen yönetim alanındaki paradigma değişimi yerel yönetimler üzerinde de etkili olmuş ve yerel yönetim birimleri değişen koşullar karşısında hem yapısal yönden hem de hizmet sunma yönünden yöntem, teknik ve araçlarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalmış (Bayraktar vd., 2020:65) ve stratejik yönetim çalışmaları hayata geçmiştir.

1.5.5.6. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlama

Türkiye’de yerinden yönetim kuruluşları hizmet ve yer yönünden olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları hizmet kuruluşları ya da kamu kurumları olarak kısaltılırken; Yer yönünden yerinden yönetim kuruluşlarına da kısaca mahalli idareler ya da yerel yönetimler olarak bilinmektedir (Gözlü, 2012). Yer yönünden yerel yönetimler de belli coğrafi sınırlar içerisinde yaşayan topluluğa yalnız orada yaşamaktan doğan ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar *il özel idaresi, belediye ve köy*dür.

Belediyelerdeki stratejik planlama süreci gerçekleştirilmesi düşünülen faaliyet ve projelerin orta ve uzun vadeli olarak önceliklendirilmesi, faaliyet ve projelere yönelik olarak bütçenin hazırlanması ve uygulanmasını içermektedir. Bu süreçte mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik planlamaya uygun şekilde optimum bir dağılımla tahsis edilmesi, verimli kullanımının sağlanmasını içermektedir. Hesap verme sorumluluğu ile sonuçların izlenmesi de stratejik planlamanın bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Osborne ve Gaebler stratejik planlama yaklaşımını temellendirirken halkın beklentilerine duyarlı bir yapı oluşturmak adına önceliklendirmenin gerekliliğini vurgulamışlardır (Abels, 1989; Osborne ve Gaebler, 1995). Mchatton vd. (2011)’e göre stratejik planlama, belediyelerde değerli bir araçtır. Süreç, net bir vizyon geliştirmelerini sağlayarak kısa ve uzun vadeli hedefler ve bunların sağlanması için gerekli prosedürler ile bu sürece destek sağlamaktadır.

Edinilen tecrübeler neticesinde stratejik planlamanın kamu kurumlarının yönetim kapasitesini olumlu yönde etkileyeceği ve katkı sunacağı düşüncesinden hareketle (Yıldırım, 2011), 5018 sayılı KMYKK ile merkezi ve özel bütçeli kamu idarelerinin, 5302 İl Özel İdaresi ve 5393 sayılı Belediye Kanunlarıyla da tüm il özel idareleriyle nüfusu 50.000 ve üzeri olan belediyelerde stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu yenilik beraberinde kılavuz ve rehberlerde bir takım güncellemeleri gerekli kılmıştır.

Çalışmanın devamında belediyelerde hazırlanan stratejik planların konu edildiği, kılavuz ve rehberlerin incelendiği akademik çalışmalardan alıntılar yapılarak yerli ve yabancı yazından araştırma konusuna paralel yapılmış çalışmalar aktarılacaktır.

Songür’e göre (2008) ilk uygulanan planlarda çeşitli uyum problemleri yaşanmıştır. Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde ilk kez uygulanan bir yönetim tekniği olmasından dolayı başta stratejik planlama sürecinin temel kavramları, planlamanın mantığı tam olarak anlaşılmadan ilk stratejik planlar oluşturulmuştur. Belediyeler planın hazırlık aşaması özümsemeden, ne amaçla yapıldığı konusunda tam bilgi edinilmeden, kurumlara ne sağlayacağı öngörülmeden, yeterli hazırlıklar yapılmadan, bir geçiş planı olmadan, seçilen 8 pilot kurumun çalışmaları tamamlanmadan ve kısa bir sürede ilk stratejik planlarını hazırlamak zorunda kalmışlardır (İpek ve Akman, 2019). Ancak zaman içinde destekleyici politika ve politika belgeleri ile sürecin hız kazandığını ve iyileştiğini söylemek mümkün hale gelmiştir.

Altan vd. 2013 çalışmasında 2006-2011 yılları arasında 16 büyükşehir belediyenin stratejik planlarını belirledikleri 5 kısıma ayrılmış 77 kriter üzerinden değerlendirmişlerdir. Kriterler verilen cevaba göre “evet” ya da “hayır” şeklinde değerlendirilerek; kriteri karşılayan stratejik planlara (+); karşılamayanlara ise (-) işareti kullanılarak çalışma içinde beş bölüm tablo ve sütunlarla aktarılmıştır. Çalışmada incelenen belediyelerin stratejik planlarının bazı alanları eksik olsa da, stratejik planın gereklerinin büyük oranda karşılandığı sonucuna varılmıştır.

Paralel bir çalışma olan Erençin (2018) de, araştırmasında 2009 ve 2014 yıllarında büyükşehirlerin hazırladıkları stratejik planları incelemiştir. Planlarda yer alan SWOT analizlerini, stratejik amaç ve faaliyetleri karşılaştırmalı ve bütünsel olarak ele almış, ortak noktalar ve farklılıklar bakımından planları değerlendirmiştir. Büyükşehir belediyelerinin personel politikalarını incelemiştir. Bu kapsamda özellikle kamudaki personel politikalarının, siyasi beklentiler için (özellikle seçime yakın zamanlarda) kullanılması eleştirilmektedir. Belediye personel rejimi ve politikası açısından, “kamu sektörünün hantal ve kötü; özel sektörün cazip ve iyi” önyargısı olmaksızın belediyenin hizmetlerinin ortak bir paydada oluşturulduğu ve üretildiği; toplumsal faydayı merkeze alan; sorumluluk, nitelik ve liyakat üzerinden geliştirilen bir yaklaşım önerilmektedir.

Demirbağ ve Ünlü (2019), çalışmalarıyla Türkiye’deki 81 büyükşehir ve il belediyesinin 56’sının 2015-2019 yıllarına ait stratejik planlarını inceleyerek iç çevre ve dış çevrelerinde karşılaştıkları güçlü/zayıf yanlar ile fırsat/tehditler ortaya koyularak hangi alana en fazla vurgu yapıldığı metin madenciliğiyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

GZFT analizlerinin tümüne yönelik vurguları ortaya çıkaran çalışmanın örneklem sayısının genişliği ve Türkiye'ye genellenebilir olması ile çalışma değerli bulunmuştur. Araştırma sonucunda stratejik planlarda yalnızca GZFT analizi bölümlerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu durum da stratejik planları bütünsel olarak inceleyip planların iç tutarlılık tespitini yapmayı imkânsız kılmıştır. Gelecek çalışmalarda, stratejik planların tümüyle ele alınması ve tutarlılıkların incelenmesi önerilmektedir.

Zhikharevich ve Pribysh (2016) Rusya'da 2010'dan 2014'e kadar beş yıllık bir zaman diliminde nüfusu 100.000 üzerinde bulunan şehirlere ait 40 strateji belgesini içerik analizi ile inceleyerek uzman analizi sağlamışlardır. Buna göre stratejik planlarda planlama niteliklerinin güçlendirilmesine yönelik bir eğilimin varlığı ortaya konarak azim (kararlılık) ve uygulama konularına yüksek önem veren stratejilerin sayısı önemli ölçüde arttığı tespit edilmiştir. Kentsel strateji hedeflerinin ifadeleri analiz edildiği çalışmada; En yaygın hedefler, ekonominin gelişimi ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ile ilişkili iken; doğa ve çoğunlukla ekonomik gelişme veya yaşam kalitesinde iyileşme ile ilişkili ifadeler dikkat çekmiştir.

Ream (2019), iki büyükşehirde bulunan benzer ölçekteki okullardaki stratejik planları okul personeliyle yaptığı görüşmelerle etnografik içerik analizi ile analiz etmektedir. Çalışmada stratejik planların altında yatan çerçeveleri oluşturan mesajlar ve ideolojilerin incelenerek okulda çok dilli programları öğrenenler için adil sonuçların artırılmasına ilişkin mevcut araştırmaların arttırılmasına vurgu yapılmaktadır.

Souki, Beigi ve Daneshfasoukird (2020) yerel yönetimlerde stratejik planlamayı etkileyen sorunları belirleme ve mevcut durum ile ideal durumun ne şekilde gerçekleştiğini ortaya koymak adına mülakatlar yaptığı çalışmasında mevcut kaynakları inceleyerek 33 faktör belirlemiştir. Bunlar davranışsal, iletişimsel, bilgi ve kurumsal olmak üzere dört ana gruba ayrılarak incelenmiştir. Politik davranışın altı faktörü, müzakerede uzmanlık, iletişim teknolojileri, örgüt dışı aktörlerle ilişkiler, düzenlemelerin ve organizasyonun etkinliği temel faktörler olarak bulunmuştur.

Mohamidi (2020) yerel yönetim düzeyinde stratejik planlamaya Florida'dan kanıtlar sunarak incelediği çalışmasında; Florida ilçesinde bulunan kamu kurumları üzerindeki dış çevresel faktörler ve belediye yönetimlerinin stratejik planlarını etkileyen iç ve dış etkiler araştırılmaktadır. Bu kapsamda nüfusu 8.000 veya daha fazla olan Florida belediyelerinin paylaştıkları 77 resmi stratejik plan incelenmektedir. Çalışmada, gruplar arası izomorfik eğilimleri hesaplamak için, bu Kruskal-Wallis H testine ve niteliksel içerik analizi yapılarak planların vizyon ve misyon ifadeleri incelenmiştir. Gruplar

arasındaki Kruskal-Wallis H testinde, benzer iç ve dış çevre koşullarına sahip gruplar arasında benzer izomorfik eğilimleri bulunduğundan sonuçları anlamsız olarak bulunmuştur.

Songür (2008) çalışmasında, nüfusu 50.000'in üzerindeki stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan 205 belediyeye postayla ve elektronik ortamda anket formları göndermiştir. Çalışmaya katılım sağlayan 106 belediyenin anket formundan alınan verileri SPSS programından yararlanarak analiz etmiştir. Belediyelerin ortalama 70%'sinin tahmini maliyet tablosunu kullanmadığı ve planlarda yer vermediği ve 30% civarı belediyenin planlarında performans göstergelerine yer vermediğini ve katılımcılığın nasıl sağlandığı konusunda açıklamaya yer vermediği bulgusuna ulaşmıştır.

Aynı verilerle Songür (2009)'da, belediyelerin stratejik planlamadaki bakış açısını anlama ve planların nasıl bir ortamda hazırlandığının anlaşılmasının sağlanması adına inceleme yapmış; Belediyelerdeki stratejik planlama konusunda yapılan çalışmaların olumlu yönde olduğunu ancak başlangıç seviyesinde olduğundan eksik olduğunu savunmaktadır. Sürece liderlik yapabilen yöneticilerle daha başarılı olunabileceği, sahiplenme ve katılımın da zamanla artacağı görüşü vurgulanmaktadır. Ayrıca sürecin yönetilmesinde koordine edecek bir kurumun varlığına ihtiyaç duyulduğu ve iyi uygulamaların çoğaltılacağı eğitimlerin düzenlenmesinin gerekliliği ifade edilmektedir. Songür (2015) çalışmasında ise Türkiye'deki kamu yönetimi stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları derlediği çalışmasında, mevcut sorunları ve çözüm önerilerini başlıklar halinde sıralamaktadır.

Kırhasanoğlu'nun çalışmasında (2022) stratejik yönetimin temel 28 kavramını belirleyerek plan içerisinde TR90 bölgesindeki belediyelerin stratejik planlarında ve faaliyet raporlarında yer alıp almama durumuna ve kaç defa kullanıldığına göre incelenmiştir. Belirlenen kavramların mevcut planlarda ne ölçüde yer aldığının araştırıldığı çalışmada bazı kavramların eksik olduğu ve kullanım düzeylerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kavramların kullanımında stratejik plan ve faaliyet raporları arasında farklılıklar olduğuna dikkat çekilmiştir. Buradan yola çıkılarak stratejik yönetim kültürünün tam oturmadığı çıkarımı yapılmıştır.

Demirbaş ve Ergin (2016) Sayıştay denetçilerince belediyelerde uygulanan performans denetimleri sonucu elde edilen bulguların analiz edildiği ve 'denetçi gözüyle' incelenen 40 belediyede tespit edilen sorunların ortaya konulduğu çalışmalarında; performans bilgisine yönelik veri kayıt sisteminin yetersiz oluşu veya hiç olmayışı; sunum kriterine (tahmini maliyet tablosu, performans göstergeleri) dikkate edilmemesi

ve yer verilmemesi; performans göstergelerinin ölçülebilirlik ve ilgililik sorunu, amaç ve hedef ilgisi kurulamaması bulguları elde edilmiştir.

Karasu (2012) çalışmasında Türkiye'nin yedi bölgesinden yedi büyükşehir belirleyerek oluşturduğu 41 soru ile yerel yönetimlerce hazırlanan stratejik planların ne ölçüde benimsendiğini araştırmaktadır. Yedi belediyenin karşılaştırmalı olarak stratejik planlarını değerlendirmektedir. İncelenen stratejik planların hiçbirisinde yürütülecek faaliyetler ve projeler ile mali gerçekleştirmeler arasında bağ kurulmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda incelenen yedi büyükşehir belediyesine ait stratejik planlarda hem birbirinden farklı hem de ortak çeşitli eksiklikler olduğu görülmektedir. Bu durum stratejik plan konusunda ülkede belli bir tecrübenin halen oluşmadığını, DPT'nin yayınladığı kılavuza rağmen stratejik planlar arasında belli bir düzeyin tutturulamadığını göstermektedir.

George vd.(2018) 203 Flaman belediyesinden 439 planlama ekibi üyeleri ile anket yolu ile veri toplamış, ekip üyelerinin arasında stratejik planlara bağlılığın bireysel düzeyde öngörücülerini araştırmak için bilgi işleme teorisini ve öz-yeterlik teorisini kullanmıştır. Çalışma kapsamında Flaman belediyelerindeki stratejik planlama ekibi üyelerinin çoğunun stratejik planlamayı faydalı buldukları için stratejik planlara bağlı oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2011) stratejik planların, seçilen iyi yönetim ilkelerine uygunluğunu sorguladığı uzmanlık çalışmasında mahalli idarelerde ve 40 Belediye özelinde stratejik planları mukayeseli olarak değerlendirmiştir. Belediyelerin ortalama 70%'e yakınında hedef ölçülebilirliği konusunda sorunlar; 40%'ında yetersiz katılımcılık anlayışı olduğunu; durum analizi kısmında yetersizlikler olduğunu belirtmiştir.

Erkayman vd. (2020), Belediyelerde performans ölçümü adına Dematel-ANP temelli kurumsal bir performans kart uygulaması yapmışlardır. Çalışmada 2010-2014 dönemi Ankara, İstanbul ve İzmir büyükşehir belediyeleri ve il özel idareleri tarafından hazırlanan stratejik planları hibrit çok kriterli karar verme yöntemi, Dengeli Puan Kartı (BSC) dört boyutu ile incelemiştir. Bu maksatla, güncel kılavuz ve rehberi esas alarak 50 kriter tespit edilmiştir. Bu kriterler, beş ana başlık altında gruplandırılmış ve planlar bu kriterlere dayalı olarak değerlendirilmiştir.

Bayraktar vd. 2020 çalışmasında TR82 Bölgesinde yer alan “Düzey 2” illeri (Sinop, Kastamonu ve Çankırı) belediyelerinin 2014-2019 yılları arasındaki stratejik planları, faaliyet raporları belirlenen 25 strateji kavramı içerik ve frekans analizi yapılarak karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Çalışma kapsamında yer alan belediyelerin stratejik

dokümanlarındaki eksiklikler belirlenmeye çalışılmış, pratikte karşılaşılan aksaklık ve zorlukların daha kolay aşılmasına ışık tutulması amaçlanmıştır. Sonuçta mevcut planlarda eksiklik olmakla birlikte belirlenen kriterlerin büyük ölçüde karşılık bulduğu tespit edilmiştir.

Sınacı ve Büyükgöçmen Sat çalışmasında (2016), İngiltere ve Fransa gibi Avrupa Birliğindeki ülkelerden üçer belediye örneği ile başarılı stratejik planlama uygulamalarını araştırmıştır. Çalışmada Türkiye’den İstanbul ve Ankara’da bulunan ikişer belediye personeli ile yapılan görüşmeler yoluyla mevcut dinamikler karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda mekânsal stratejik plan ve kurumsal stratejik plan şeklinde tasarlanan süreçler üzerinde durulmuştur. Süreçlerin iç içe geçmiş bir bütün olduğunun kavramasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Poister ve Streib (2005), nüfusu 25.000’in üzerinde olan ABD belediye yönetimlerinin stratejik planlamalarını inceledikleri çalışmalarında, anket yolu ile yaptıkları araştırmalara belediyelerden 40%’ı katılım sağlamıştır. Bunların genelinin stratejik planı, uzun vadeli yön belirlemek, öncelikleri belirlemek ve karar vermeye rehberlik etmek, bireysel performansı stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirmek, halka stratejik performans ölçümlerini raporlamak, önerilen stratejilerin fizibilitesini değerlendirmek, zaman içindeki performans verilerini izlemek, bütçeye yeni parayı hedeflemek ve stratejik hedeflere ulaşmak için kullandığını göstermektedir.

Dyadik çalışmasında (2014), İskandinav ülkelerindeki yerel özyönetim uygulamaları ışığında Rusya’da belediye düzeyinde stratejik planlamanın zorluklarını araştırmaktadır. Çalışma için veriler, literatür kaynaklarından ve ayrıca yasal belgelerin ve istatistiklerin analizi ile elde edilmiştir. Rusya belediye uygulamalarının katılımcı gözlemleri ve Rusya’nın ulusal ekonomisi için genç yönetici personelin eğitimi için Başkanlık Programına katılım yoluyla toplanmıştır. 2012’de Norveç, Rusya ve İskandinav ülkelerindeki belediye uygulamaları incelenip karşılaştırılmış ve Rus belediyelerinin kalkınmaları için stratejik planların detaylandırılmasını ve başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyen sorunlar belirlenmiştir.

Görgün (2023), çalışmasında Çukurova Bölgesinde bulunan Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemlerine ait stratejik planlarını mevzuattaki belge ve kılavuzları esas alarak incelemiş, DPT kılavuzunda bulunan beş bölümün kriterlerine göre değerlendirmiştir. Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin tüm kriterleri karşıladığını; Hatay Büyükşehir Belediyesinin kriterlerinde eksiklik olduğu tespit edilmiştir.

Knutsson vd. (2008, s.125)'in çalışması, zor durumda olan belediyelere yardımcı olmak amacı ile İsveç belediyelerinden 32 temsilciyle yapılan görüşmeler ışığında belediye stratejileri incelenmektedir. Görüşmeler kaynak yönetiminde kilit konuların kaynaklar, yetenekler, hedefler ve dış koşullar arasındaki ilişkileri anlamak olduğunu göstermektedir. Ticari bağlamda kârlı bir strateji, hedeflerin mevcut yerel koşullara dayalı olarak gerçekçi bir şekilde belirlendiği ve bunların belediyenin kaynak ve yetenekleriyle iyi dengelendiği bir kamu sektörü stratejisine eşdeğer olarak ifade edilmektedir. Yazarlar, kamu sektöründe kaynak yönetimi anlayışını geliştirmenin, belediyelerin ekonomik sorunlarını çözmek için daha fazla mali kaynağa yönelim sağlayacağı iddiasında bulunmaktadır.

Akman ve Özaslan (2018) çalışmalarında 2015-2019 yılları arasındaki Türkiye'deki tüm büyükşehirlerin stratejik planlarını misyon, vizyon ve temel değerler ile kurumsal kapasiteleri açısından incelemişlerdir. Planlarda yer alan ifadeler frekans değerleri ekseninde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda incelenen planlarda yeni kamu yönetimi ilkelerinin benimsendiği, planlama sürecine istenen aktörlerin dahil edilerek uzmanlardan destek alındığı, planlama konusunda özel bir ekip oluşturularak bu personelin eğitime önem verildiği ve incelenen belediyelerin başkanlarının süreç içinde önemli bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Arslan (2023), belediyelerde insan kaynakları uygulamalarında, hesapverilebilirlik, etkinlik, katılımcılık, esneklik gibi stratejik yönetim araçlarını araştırdığı çalışmada tüm belediyelere gönderdiği soru formlarından 80 tanesine gelen yanıtlarla içerik analizi yaptığı çalışmada, belediyeler tarafından eğitim faaliyetlerinin önemsendiği sonucuna varmıştır. Araştırma bulguları mevcut eğitimlerden fazlasının talep edildiğini göstermektedir.

Retnandari (2022), Endonezya'nın hiyerarşik yönetim sistemi içinde kamu sektörünün stratejik planlama uygulamasını araştırdığı çalışmada ana veri toplama yöntemi olarak 69 belediyede yapılan gözlem, doküman analizi ve derinlemesine görüşmeler ile bu olguyu açıklamak için nitel bir strateji izlemiştir. Çalışmadan edinilen temel bulgu, birçok stratejik planlama belgesinin yalnızca bir formalite olduğu yönündedir. Planların stratejik olmadığı ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmediği vurgulanmaktadır. Temel problem, zayıf bilgi ve veri kalitesi ve miktarındaki niteliksizlik, bölgelerin/belediyelerin daha yüksek kademeli idareye karşı sahip olduğu zayıf pazarlık pozisyonu, orta düzey yöneticilerin sınırlı kapasitesi, sınırlı planlamacı kapasitesi, paydaşların resmi katılımı ve elverişsiz siyasi ortam olarak görülmektedir. Sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi adına,

değerlendiricilerin kapasitesinin geliştirilmesi ve güvenilir üniversiteler gibi diğer paydaşların dahil edilmesi önerilmektedir.

Görüldüğü üzere belediyelerde stratejik plan uygulamaları konusunda yapılmış bir dizi çalışma bulunmaktadır. Çalışmaların çoğunda belediyelerin stratejik planlarının mevzuata uygunluğu araştırıldığından bu araştırma mevzuat hakkında kapsamlı bilgi verilmesi ile devam edecektir.

1.6. Belediyeler İçin Strateji Planlama Rehberi (2019)

Türkiye’de 13 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle “Strateji ve Bütçe Başkanlığı” kurulmuştur (İpek ve Akman, 2019). Bu kapsamda Strateji ve Bütçe Başkanlığına, kamu kurumlarının stratejik planlarında, kalkınma planlarının oluşturulmasında, Cumhurbaşkanınca belirlenmiş politika ve orta vadeli programların uygulanmasında, belirlenen hedefler ve amaçların uygunluğunun takip edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi hususunda görevler verilmiştir.

Kamu yönetimi ve kamu reformları kapsamında kamu kurumlarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, vatandaş odaklı hizmet anlayışını, uzun vadeli stratejik amaç ve hedefler belirleyerek çalışmak maksadıyla kamu kurumlarında stratejik planlama yaklaşımı kullanılmıştır (Yıldırım, 2011). Stratejik planlama belediyelerde, vatandaşın yaşam kalitesini etkileyen ve etkilemesi muhtemel olan durumların anlaşılacak kent gelecekte ulaşılacak istenen konumu konusunda ortak anlayış çerçevesinde uzlaşa sağlanmasına destek olmaktadır.

Stratejik planlama, bir örgütte görevli her kademede yer alan personelin katılımı ile üst yöneticilerin tam desteğini alarak sonuca odaklı çabaların bütününden oluşmaktadır. Bu bağlamda paydaş gereksinimleri ve beklentileriyle, paydaşların ve politika yapımcılarının örgütün misyon, hedef ve performans ölçümünde söz sahibi olmasını ifade etmektedir (McCune, 1986). Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazın da kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar (Arslan, 2012). Bu yolla politika geliştirme kapasitesinin ve katılımcılığın artması, politikaların belirlenmesinde önceliklendirmelerin yapılarak tahmini maliyetlerin ortaya konulması, etkin ve verimli şekilde kaynakların tahsisinin yapılması ve hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik plan bu konuma ulaşmada belediyenin mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanmasıyla neyi nasıl yapması konusunda yol gösterici olurken kurumu tamamlayıcı

özelliğe sahip sistematik bir süreç olarak yer almaktadır. İlerleyen bölümlerde rehber olarak stratejik planlama süreci detaylı olarak değinilmiştir.

Günümüzde kullanılmakta olan strateji aşamalarının geneli 1960'lı yıllardan Harvard İşletme Okulu'nun çalışmalarını temel almaktadır. Stratejik Planlama aşamaları genel olarak hazırlık yapma, verileri toplama, seçme, analiz etme ve değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Stratejik planlamanın en yaygın kullanılan aracı da SWOT analizi olarak görüldüğünden bu araç planlama ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır Özgür (2004).

Bryson (1995), bir stratejik planlama sürecinde sekiz aşama olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar; süreci başlatma, kurumun yükümlülüklerini tespit edip listeleme, misyon ve değerlerini belirleme, fırsat ve tehditleri belirleyerek dış çevre unsurlarını inceleme, güçlü ve zayıf yanları belirleyerek iç çevre unsurlarını değerlendirme, stratejik sorunların belirlenmesi, gerekli stratejilerin formülizasyonu ile gelecek için etkili bir vizyon oluşturma olarak sıralanmaktadır. Bryson gibi stratejik planlamayı farklı aşamalar ile ifade eden fazla sayıda çalışma bulunmaktadır.

Örneğin, Nutt ve Backoff (1993a ve 1993b) stratejik yönetim planının aşamalarını; örgütün çevresi ve ideal eğilimleri temelinde tarihsel konumunu belirlemek, örgüt adına SWOT analizi yapmak, stratejik sorunları belirleyerek mevcut gündemi hazırlamak, önceliklendirme yapmak, paydaş ve kaynak değerlendirmesi yapmak, öncelikli stratejileri belirleyerek personel seçimi yapmak ve uygulamaları değerlendirmek olarak belirtmektedir. Poister ve Streib ise (1999a), planlama sürecinin özünde değerler belirlenip misyon ve vizyon ışığında stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Musgrave (1991) de stratejik planı aşağıdaki beş temel sorunun cevaplarının yer aldığı bir rehber niteliğinde bir doküman olarak tanımlamaktadır.

Stratejik plan hazırlarken aşağıda verilen soruların yanıtları planın bölümlerini yani taslağını oluşturmaktadır. Buna göre;

- An itibari ile neredeyiz? Durum- SWOT Analizi
- Nerede olmak istiyoruz? Misyon ve ilkeler, vizyon, amaçlar ve hedefler.
- Gelişimimizi nasıl ölçeriz? Performans göstergeleri
- Gitmek istediğimiz yere nasıl gidebiliriz? Stratejiler, faaliyetler ve projeler.
- Yol haritamızı nasıl belirleyebilir ve kontrol edebiliriz? İzleme, performans

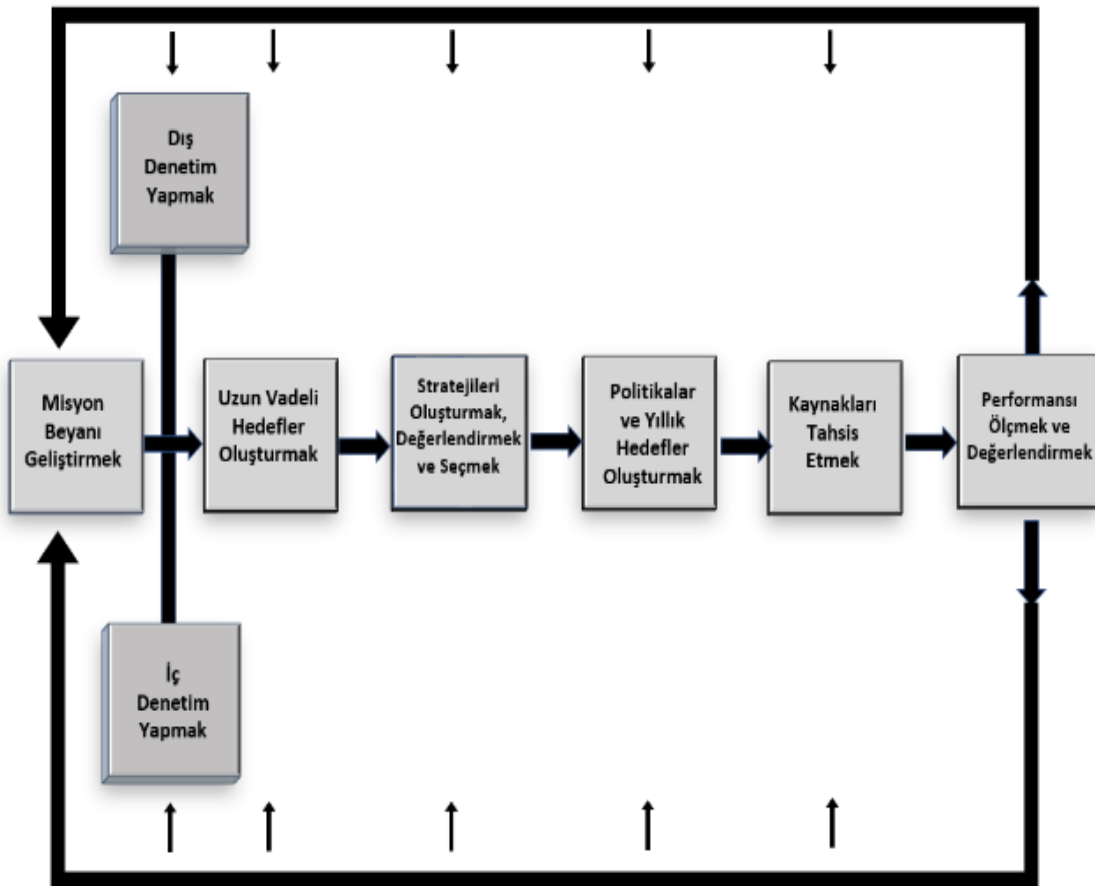
ölçme ve değerlendirme.

Bu sorulara verilen cevaplar ile uygulanan adımlar stratejik planın temelini oluşturmaktadır.

Aşağıda Şekil 4’te David tarafından (2007) formüle edilen kapsamlı stratejik yönetim (bu tezde kastedildiği üzere stratejik planlama) modeli gösterilmektedir. Bu kapsamda misyon beyanından strateji oluşturmak, değerlendirmek ve seçmek aşamasına kadar “strateji oluşturma” adımı olarak; politika ve yıllık hedefler oluşturma ve kaynakları tahsis etme aşamaları “strateji takip ve uygulama” adımı olarak, performans ölçme ve değerlendirme ise strateji değerlendirme adımı olarak belirtilmektedir. Performans ölçümünden misyon beyanına “geri besleme/ geri bilgi akışı” adımı ile süreçte karşılaşılan aksaklıkların düzeltilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

Şekil 4

Kapsamlı Stratejik Planlama Modeli



Kaynak: (David; 2007)

Türkiye’de planlamaya atfedilen önemin mevzuatla desteklenmesi ve yasal bir zorunluluk haline gelmesi ile yıllar içerisinde stratejik yönetim süreci de rehberlerde detaylandırılmıştır.

1.6.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Küreselleşmenin etkisi ile 1980’lerden sonra kamu yönetimindeki anlayış değişmiş, “yapan” yerine “yönlendiren”; “kürek çeken” yerine “dümen tutan” yapıda yeni bir kamu yönetim anlayışı benimsenmiştir (Akman, 2019). Bu dümeni tutan üst yönetimin hesap verme sorumluluğuyla siyasi tercihlerinde ve seçimlerinde, idarelerin uyguladığı yöntemleri oluşturan faaliyetlerden elde edilen çıktıyla hizmetler yürütülmeye başlanmıştır. Kamuda stratejik planlama bu takibin yapıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Songür, 2008). Bu süreç kurumdan kuruma değişiklik göstermekle birlikte üst yönetimin ve kurumların karşılaştığı belli başlı sorunların tespitinde ve çözümünde başvurulacak uygun bir yapıyla tanımlanacak esnek bir stratejik planlama modeli ile uygulamada kolaylıklar sağlanabilmektedir (Bryson, 1988; Çoban, 1997)

Yeni süreç/aşama dizini önerilerine ilaveten kimi öneriler/modeller kamu sektörü için revize edilmiştir. 2003 yılında “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” 5018 sayılı kanunun bir gereği olarak hazırlanarak kamu kurumlarına stratejik planlamada yol gösterme ve süreci kolaylaştırma amacıyla hazırlanmıştır. 2006 yılında ise “Kılavuz” gerekli güncellenmeler ışığında ikinci sürüm şeklinde yayınlanarak uygulamaya başlanmıştır (Coşkun ve Yıldırım, 2018).

Gerek pilot kuruluş tecrübeleri gerekse ikinci sürümden edinilen deneyimlerle 2018 yılında üçüncü sürüm ile kamu idarelerini merkez alan bir kılavuz geliştirilmiştir. Kamu kurumlarında farklı yapılanma ve uygulamalar olduğundan üçüncü sürüm kılavuz; üniversite, belediye ve kamu sermayeli işletme olmak üzere farklı rehberlerden oluşmaktadır (İpek ve Akman, 2019). Bu minvalde araştırmanın temel dokümanını oluşturan ve belediyelerin stratejik planlarını hazırlamada strateji haritası olarak kullanılan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi-2019 (Rehber)”in ilk bölümü olan hazırlık süreci planın sahiplenilmesi, planlama için gerekli örgüt şemasının kurulması, ekiplerin ve harcama birimlerinin belirlenmesi ile iş bölümünün yapıldığı bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci bölüm olan Durum Analizi, paydaşların belirlendiği, SWOT (GZFT) Analizinin (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threads / Güçlü Yönler-Zayıf Yönler- Fırsatlar-Tehditler) yapılarak kurum faaliyetlerinin yürütüldüğü, iç çevre ve dış çevrenin detaylı şekilde incelendiği (Hastürk, 2006) bir bölüm olarak kuruluşun mevcut durumu hakkında bilgi verir. Üçüncü bölüm, kuruluşun misyonunun “varoluşunun nedeni öz bir ifadesinin” ve vizyonunun “ulaşılacak istenen gerçekçi noktanın öz ifadesi” belirlendiği, üzerine temellendirdiği değerlerinin belirtildiği yerdir.

Dördüncü bölüm, kuruluşun amaç ve hedeflerini belirleyerek bunlara ulaşmada kullanılacak performans göstergeleri ile hedef kartlarının ve maliyet tahminlerinin yapıldığı ve “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunun cevabının olduğu bölüm olarak tanımlanmaktadır. Beşinci ve son bölüm ise planın izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi adına raporlama faaliyetlerinin yürütülmesi ile “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabının olduğu bölüm olarak tanımlanmaktadır. Genel görünüm Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1, bu araştırma kapsamında temel alınan doküman olan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”nde yer alan, planlama sürecinin tüm aşamalarının gösterildiği genel bir çerçeveyi sunmaktadır. “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne göre oluşturulacak bilgisayar yazılımı için de bu tablodan yararlanılmaktadır.

Tablo 1

Türkiye’de Stratejik Yönetim- Planlama Süreci

Planın sahiplenilmesi		
Planlama sürecinin organizasyonu	Hazırlık Süreci	Hazır Mıyız?
Hazırlık programının oluşturulması		
Plan ve programlar		
Paydaş analizi	Durum Analizi	Neredeyiz?
GZFT analizi		
Kuruluşun varoluş gerekçesi	Misyon ve İlkeler	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
Temel ilkeler		
Arzu edilen gelecek	Vizyon	
Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar	Amaçlar ve Hedefler	
Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler		
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	Stratejiler	
Detaylı iş planları	Faaliyetler ve Projeler	Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
Maliyetlendirme		
Performans programı		
Bütçeleme		
Raporlama		
Karşılaştırma	İzleme	
Geri besleme		
Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi	Performans Ölçme ve Değerlendirme	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?
Performans göstergeleri		
Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi		

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Rehberde, Tablo 1'deki stratejik planlama süreci, stratejik yönetim süreçlerinin tamamını kapsayacak biçimde açıklanmaktadır. Songür(2008) çalışmasında Türkiye’de kamuda yapılan stratejik planlama sürecinde stratejik yönetimin kastedildiği ancak uygulamada stratejik planlama olarak adlandırıldığını vurgulamaktadır. Bu kapsamda Rehberde, stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümleri sunulmaktadır.

Çalışma kapsamında bu rehberden hareketle belediyelerin hazırladıkları stratejik planlar incelenecektir. Bu kapsamda oluşturulan bilgisayar yazılımı için kullanılan kodlar rehberde göre oluşturulmuştur. Bu kapsamda bilgisayar yazılımında kullanılan kodların tamamı EK-G bölümünde göstergeler halinde ayrı ayrı tablolar olarak (Tablo 6,7,8,9 ve 10’da) sunulmaktadır.

1.6.2. Hazırlık Süreci

Hazırlık aşamasında çeşitli kaynaklarda “planın planlanması” ya da “stratejik planlama sürecinin başlatılmasına karar verilmesi ” şeklinde adlandırılarak stratejik planın altyapısının oluşturulduğu, temelinin atıldığı ilk adımdır. Stratejik planlamanın yapılış şekli, katılım sağlayacak birimlerin belirlenmesi, katılımcıların görevlendirilmesi, kaynak ihtiyacı ve temin edilme şekilleri belirlenmektedir (Söyler, 2007). Belediyelerde stratejik planlama, kurumun misyonundan hareketle ulaşılmak istenen vizyona giden yolda belirlenen amaç ve hedeflere uyumlu ve tutarlı bir bütünlük oluşturarak takip edilmesi gereken dinamik bir süreçtir (Görgün, 2023). Planın hazırlık çalışmaları üç aşama gerçekleştirilmektedir.

Bunlar;

- İlk aşama planın sahiplenilmesi
- İkinci aşama sürecin organizasyonun yapılması ve
- Üçüncü aşama ise hazırlık programının tamamlanmasıdır.

Bryson’a göre hazırlık aşamasında görevli personel, bir kuruluşun uzun vadeli ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçları karşılamak adına tasarlanan politika ve programların sonuçlarını araştırırlar. Bu şekilde öngörülebilir geleceğin olumlu yönlerini en üst düzeye çıkarmak ve olumsuz yönlerini en aza indirmek için stratejiler formüle ederler (Bryson, 2018). Hazırlıkların sürece uygun tasarlanması, sürecin başarılı ilerlemesi hususunda etkilidir.

Hazırlık süreci birbirinden farklı görev ve donanım sahibi çalışanı bir araya getiren, ortak amacın başta Belediye Başkanı (Başkan) olmak üzere tüm çalışanların

sahiplenmesini ve paydaşların desteğini gerektirmektedir. Başarılı bir stratejik planlamanın başarısı plan öncesi yapılan hazırlıkların niteliğinin yüksek olması ile doğru orantılıyken literatürdeki çalışmalarda (Songür, 2008; Yıldırım, 2011) stratejik planlarda yaşanan aksaklık ve eksikliklerin hazırlık çalışmalarının yeterli düzeyde yapılmadığından kaynaklandığı belirtilmektedir.

Stratejik planlama belediye içinde yalnızca belli bir birimin veya kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Stratejik planda, kendilerine sorumluluk verilen planlama ekibi etkin bir rol üstlense de hazırlık çalışmalarına yalnızca planlama ekibi değil, dikeyden yataya tüm personel hiyerarşisinin katılımı gerekli görülmektedir (Usta, 2014). Katılım, sürdürülebilir kalkınmanın ve planlamanın başarısının temel ilkesi haline gelmiştir. Stratejik planlamanın mantığı katılıma dayanmaktadır. Plandan yararlananların içinde olmadığı stratejik planlama yapımı, klasik plan yapımına benzemektedir. Zaten klasik plan anlayışının bu yönü olmadığından terk edilmektedir. Stratejik plandan beklenti, planın hizmet edeceği insan topluluğunun planı önceden görmesi ve kabullenmesi ve sahiplenmesine dayanmaktadır. Plan sahipleri onu benimsedikçe ve uyguladıkça yaşayarak geliştirmektedir (Narinoğlu, 2018).

1.6.2.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamada, özellikle kamu yönetimi uygulamalarında, planı benimsemenin, planlama aşamalarına katılımın ve planın anlaşılması ve uygulanmasında sahiplenilmesi hususunda vurgu yapılmaktadır (Gordon, 2013, s.68). Bununla birlikte dünya genelinde stratejik planların hazırlanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri sahiplenmedir. Planlamaya üst yönetim desteği ve katılımın sağlanacağı varsayımı stratejik planlamada yanılgıya sebep olmaktadır (Mintzberg, 1994). Stratejik planlama hususunda süreci koordine eden birimlere farkındalık oluşturmaları ve önemimin vurgulanması konularında görev düşmektedir. Üst yönetimin sürece katılımı, planlamada aktif rol almaları, çalışanların sürece katılımı ve olumlu yaklaşımında motive edici bir unsur olarak yer almaktadır. Belediye Başkanın desteği ve süreci yönlendirmesi, planlamanın vazgeçilmez unsurudur.

Bowman ve Kakabadse'ye göre (1997) başarılı bir stratejik planlama her kademedeki personelin katılımıyla oluşturulur. Katılımcıların desteğinin alınması, stratejik planın esaslarının belirlenerek üzerinde anlaşmaya varılması sürecin en başından, ilerleyen aşamalarda oluşabilecek problemlerin engellenmesine katkı sağlayacaktır.

1.6.2.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Planlama, bugün ile gelecek arasında arzulanan sonuçlara ulaşmanın sağlayacak temel köprüdür. Sürecin organizasyonu etkin stratejik planlamanın mihenk taşıdır. Buna rağmen yöneticilerin ihmal ettiği bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (David, 2007). Bir organizasyonun reaktif yerine proaktif stratejiler izlemesine izin veren resmi bir planlama süreci olarak organizasyon aşamasında sürece katılacak temel aktörler, görev ve sorumluluklar belirlenir (Narinoğlu, 2018). Planlama süreci organizasyonunda yöneticiler, hiyerarşinin basamaklarının tamamına hâkim olmalı ancak özellikle üst yönetim bu sürecin içinde yer almalıdır (Pickton ve Wright, 1998). Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken kişi, birim ve ekipler aşağıda yer almaktadır.

1.6.2.2.1. Başkan

Başkan, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini belediye çalışanlarıyla paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Sahiplenme, "ben" kimliğine hitap etmek yerine sürece güçlü bir şekilde dahil olan bir ekibin "biz" duygusunu geliştirerek içselleştirmeye dair derin duygular taşımaktadır (Bowman ve Kakabadse, 1997). Başkan, stratejik plan hazırlık çalışmalarında, kurumun misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için bakış açısı sağlayarak halkın iradesini temsilen en üst seviyede karara varılması gereken durumlar konusunda karar vermektedir. Narinoğlu'na göre (2018) Belediye Başkanının insan yönetimi, ekip yönetimi, kaynak yönetimi, malzeme, araç-gereç yönetimi, para yönetimi, zaman yönetimi, bilgi yönetimi, karar yönetimi, ikna yönetimi, iletişim yönetimi, motivasyon yönetimi konularında bilgi sahibi olması sürecin organizasyonunda önemli katkı sağlayacaktır. Johnsen (2015, s.252)'ye göre Başkanın, paylaşılan örgütsel değerleri nasıl analiz edip geliştireceklerini ve örgütsel kültürlerin nasıl çözülebileceğini anlamaları gerekmektedir.

Austin ve Pinkleton çalışmalarında (2015, s. 16) başkanın mevcut durumu analiz edip problemleri alanları belirlemesi; harekete geçmek, iletişim kurmak ve programı uygulama konularında gerekli hazırlıkların yapılması, hesap verebilirlik ve gelecekte kullanım için program başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Belediye başkanı, planlama hususunda çalışmaların başladığını Stratejik Plan Genelgesi çıkarılmasıyla duyurur. Genelgede planın hazırlanmasında belediyedeki tüm birimlerin Başkan tarafından sahiplenilen ve takip edilen stratejik plan çalışmalarını üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu ve bunun yanında koordinasyonuya sağlamak adına Strateji Geliştirme Biriminin görevlendirildiği

duyurulur Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Rehberde belirtilen nitelikleri haiz olması gerektiği bildirilir (sp.gov.tr, ET:20.04.2023)

Başkanın strateji oluşturma, strateji değişikliklerinin formüle edilmesi ve uygulanmasında uygulama ve değerlendirmeyi kolaylaştırmak için bir organizasyondaki grupların yapısını ve doğasını belirlemesi önemlidir (David, 2007). Başkan, Strateji Geliştirme Kuruluna da başkanlık etmektedir. Bunun yanında Stratejik Planlama Ekibinin başkanlığını da yürütmekte ve gerekli durumlarda çalışmalara katılmaktadır. Güçlü'ye göre (2003), başkanın iyi bir yönetim uygulaması adına öncelikle kendini yönetebilen bir yapıda olması, zamanlama ve verimlilik problemi olmayan toplam kalite anlayışını kendine uyarlayabilmiş biri olması gerekmektedir.

1.6.2.2.2. Strateji Geliştirme Kurulu

2006 yılı stratejik plan hazırlama kılavuzunda planın hazırlanmasında koordinatör birim olarak strateji geliştirme birimleri görev alırken 2018 kılavuzunda görev ayrımına gidilerek üst yöneticiye daha aktif bir rol verme maksadıyla “Strateji Geliştirme Kurulu” kurulmuştur (İpek ve Akman, 2019, s. 365).

Kurul, Belediye Başkanının başkanlığında toplanmaktadır. Büyükşehir belediyelerinde; genel sekreter ve yardımcılar ile Başkanın uygun göreceği yönetici ve personelden oluşurken; diğer il ile ilçe belediyelerinde; başkan yardımcılar ile Başkanın uygun göreceği yönetici ve personelden oluşmaktadır. Kurulda yer alacak üyelerin listesi hazırlanan genelgede yer alır. Kurulun görevleri; planlama ekibinin organize edilerek hazırlık programını onaylanmasını sağlama, süreci ve ana aşamalarını; hedef kartları, sürecin çıktılarını kontrol etmek, harcama birimlerini yönlendirerek planlama sürecine aktif katkı sunulmasını sağlayarak tartışmalı konuların karara bağlanmasına yardımcı olmaktadır(sp.gov.tr, ET: 25.04.2023).

1.6.2.2.3. Strateji Geliştirme Birimi

Birimin görevi, stratejik planı hazırlamaktan ziyade, planlama çalışmalarının koordinasyonunu yürütmektedir. Bu kapsamda; Stratejik Plan Genelgesinin hazırlanması, Başkanın uygun görüşünün alınması, toplantıların organize edilmesi; paydaş katılımlarının sağlanmasında belediye içi ve dış iletişim konularında destek olunması ile belge yönetiminin yapılarak izleme-değerlendirme ve uygulama aşamalarında geri bildirimler verilmesini sağlamaktadır. Behn'e göre (1980, s.613)

kurumsal bir stratejinin belirlenerek bunun birimlerce organize edilmesinden daha önemli bir husus bulunmamaktadır. Birim, özellikle stratejik planın bütünlük içerisinde tamamlanması ve ortak bir dil kullanılması hususunda katkı sağlamaktadır.

1.6.2.2.4. Stratejik Planlama Ekibi

Genel Sekreter Yardımcısı veya bir Başkan yardımcısı başkanlığında, Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) gözetiminde, harcama birimlerinin temsilcileri ve SGB yöneticisini kapsamaktadır. Ekip üyelerinin seçiminde uzmanlık alanlarının farklı olmasına ve çalışma boyunca üyeliğinin devam edecek olmasına dikkat edilmelidir. Ekibin görevleri hazırlık programı oluşturulmasında ve uygulanmasında mevcut sürecinin ideal programa uygun şekilde ilerlemesini sağlamaktır (sp.gov.tr, ET: 25.04.2023). Ekibin başındaki çalışan, ekibi kurma, eğitim konusunda kaynak ve ihtiyaçları belirleme, yapılacakları planlanma, görevlendirme yapma, ekibin motivasyonunu sağlama ve ekip ile üst yönetim arasındaki uyumlu çalışmayı sağlayacak niteliklerde olmalıdır.

1.6.2.2.5. Harcama Birimleri

Harcama birimleri, stratejik planların raporlama dönemlerinde amaçların gerçekleştirilmesinde (İpek ve Akman, 2019), belirlenen hedeflerin yerine getirilme durumlarının takibi ile değerlendirmesinde görevlidir.

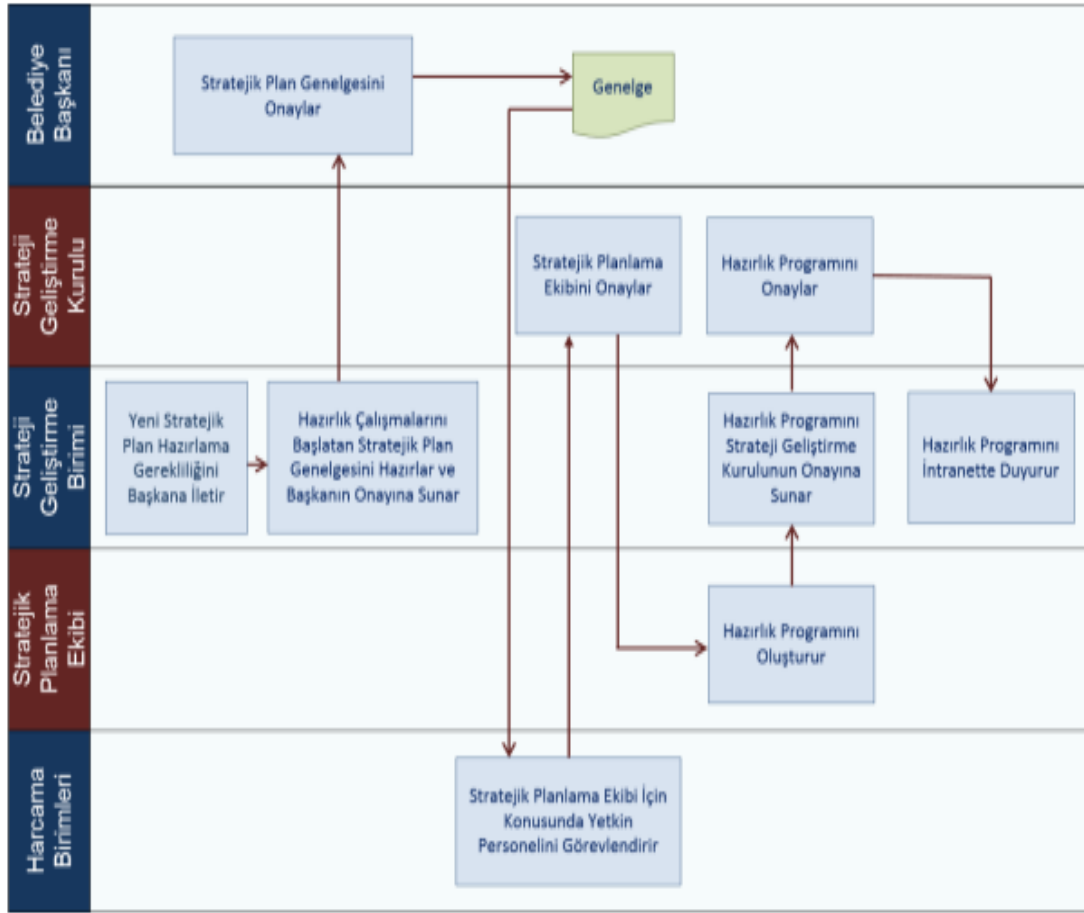
1.6.2.3. Hazırlık Programının Oluşturulması

Etkin yürütülecek bir planlama süreci için planlama hazırlıklarının sürecin gerektirdiği ihtiyaçları kapsamaması gerekmektedir. Stratejik Plan Genelgesinin yayımlanma tarihinden itibaren bir ay içinde hazırlık programı oluşturulmaktadır. Hazırlık programı çalışmalarında, sürecin aşamalarını, yapılacak faaliyetleri ve faaliyetlerin sorumluları stratejik plan hazırlık faaliyetleri kapsamında belirlenir.

Faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini gösterir bir zaman çizelgesi oluşturulur. Personelin eğitim durumu değerlendirilerek süreç içerisinde faydalanılacak eğitimlerin kapsamı, süresi ve katılımcıları belirlenerek eğitim ihtiyacı tespiti yapılır. Yapılan programda stratejik planlama sürecinin yürütülmesinde görev alacak kişiler ve görev dağılımları, stratejik planın zamanlaması, eğitim ihtiyacı, danışmanlık desteği ile paydaşlar ve tahmini kaynak ihtiyacı belirtilmektedir.

Şekil 5

Stratejik Plan Hazırlık Süreci



Kaynak: (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.7)

Stratejik plan hazırlık süreci Şekil 5'te görüldüğü üzere Başkanın seçiminin ardından Strateji Geliştirme Biriminin yeni stratejik plan hazırlama gerektiğini Başkana bildirmesi ile başlar. Stratejik plan genelgesi hazırlanarak başkanın onayına sunulur. Başkan genelgeyi onayladığında Stratejik Planlama Ekibi için konusunda yetkin personel görevlendirilir. Strateji Geliştirme Kurulu bu ekibi onayladığında ekip hazırlık programını oluşturur. Hazırlanan program Strateji Geliştirme Birimi tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunularak değerlendirilir ve son şeklini alarak Başkan tarafından Belediyenin intranet sayfasından duyuru yapılır.

1.6.3. Durum Analizi

Durum analizi ile kamu idarelerinin mevcut kaynak ve ihtiyaçları tespit edilerek planlamada karşılaşılabilecekleri olası durumlar üzerine çalışma yapılmaktadır. White'a göre (2017) bu bölümde kurumların sahip oldukları kaynakları çevre şartlarına uygun

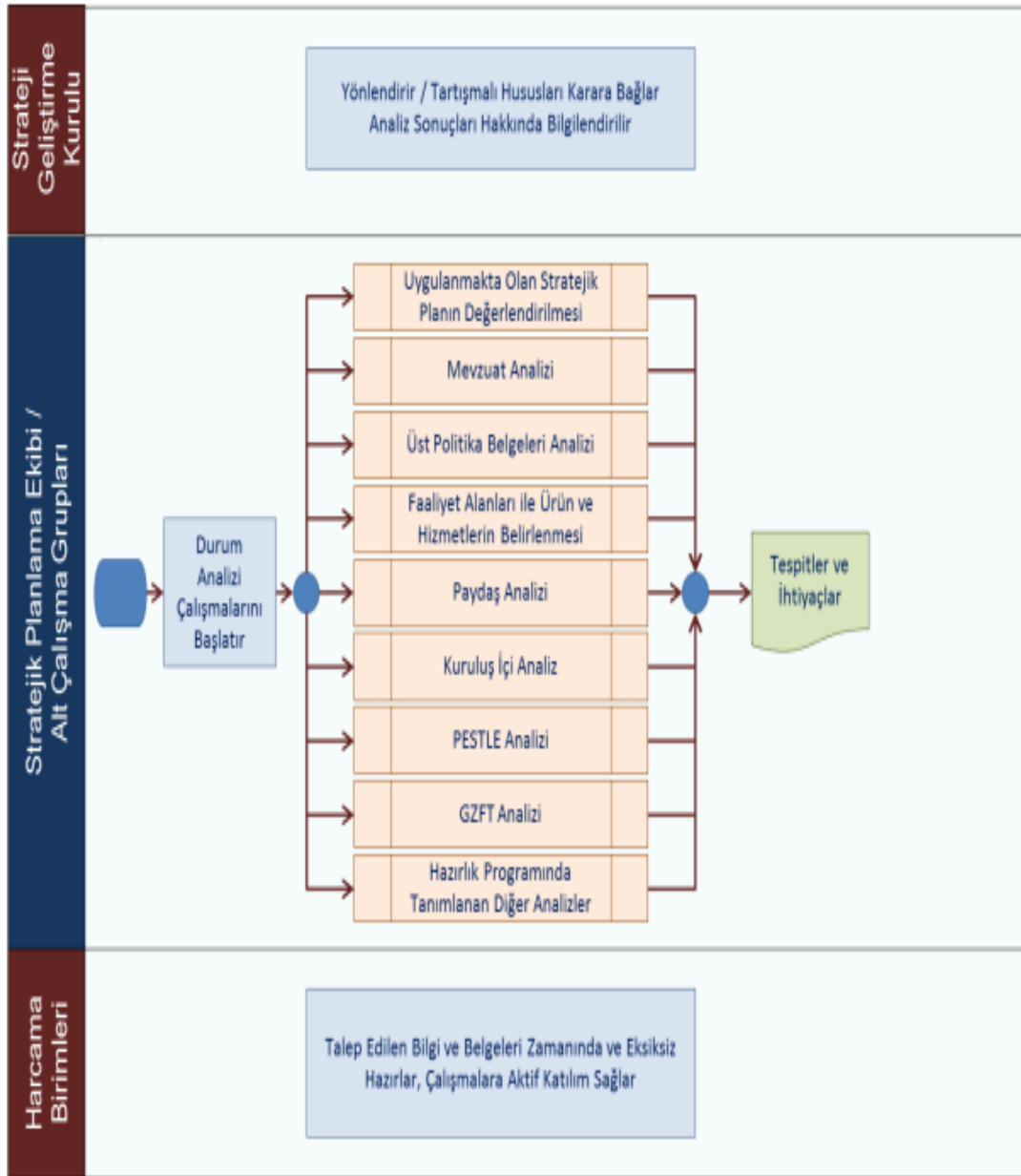
hale getirmek adına yaptıkları çalışmaları planlama aşaması olarak bilinen durum analizinde “Neredeyiz?” sorusuna cevap aranır.

Durum analizinde, Belediyede geleceğe dönük amaç ve hedeflerin geliştirilmesinde geçmişten gelen deneyimleri, başarılı olduğu noktaları, ulaşılamayan hedeflerin nedenleri, eldeki kaynakların tespiti, belediyenin kontrolünde olmayan gelişmelerin değerlendirmesi yapılır Austin ve Pinkleton’a göre (2015, s. 24). Bu yolla, örgütlerin kendilerini geliştirip etkinlik sağlayabilmelerinin önü açılır. Kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesi sahip olduğu potansiyel gücü ve karşı karşıya kaldığı çevresel riskleri analiz etme becerisine bağlıdır (Karabulut- Temel vd., 2007). Bu nedenle durum analizi süreci Belediyenin kaynaklarının detaylı incelemesini yaparak avantajlı olduğu noktalardan alacağı güçle gerçekleştirmek istediği faaliyet ve projelere yönelmesini sağlamaktadır.

Aşağıda Şekil 6’da görüldüğü üzere Strateji Planlama Ekibi alt gruplar ile çalışmaları başlatır. İlk olarak uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirmesi yapılır. Mevzuat ve üst politika belgeleri analiz edilerek yapılacak çalışmanın çerçeveleri netleştirilir. Faaliyet alanlarına göre ürün ve hizmetler belirlenirken iç ve dış paydaş görüşlerinden yararlanılır. Kuruluş içi analiz, PESTLE analiz ve GZFT analizi ile zayıf noktalar ve tehditler, çevresel, sosyal, ekonomik ve politik kaynaklar değerlendirilir. Buradan tespitler yapılarak ihtiyaçlar belirlenir.

Şekil 6

Durum Analizi Süreci



Kaynak: (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.9)

Pearce ve Robinson' a göre (2020) bir kurumun stratejik durumunu değerlendirmek için durum analizi basit bir uygulama olsa da bir araç olarak güçlü bir etki sağlamaktadır. Kurumunun mevcut kaynakları, güçlü yönleri ve zayıflıklarının bilinmesi ve buna uygun olarak çevresel fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi ile duruma uygun değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu şekilde belediye kendini ve çevresini tanıyacak ve stratejik planlamanın diğer aşamalarına uygun bir temel oluşturacaktır.

Mevcut kılavuzda güncellemeler ile birlikte durum analizi sürecinde yapılması planlanan çalışmaların detaylıca aktarılması ve belediye özelinde gerçekleştirilmesine imkân sağlanmıştır. Planın son şeklinde mevcut durumun planın amaç ve hedeflerine yansımaları; buna ilişkin öz bilgilerin sunulması önemli hale gelmiştir. Ayrıca güncel kılavuzda belediyelerin öznel durumlarını aktarabilmeleri sağlanmıştır (İpek ve Akman, 2019).

1.6.3.1. Kurumsal Tarih Gelişimi

Belediyenin kuruluş tarihi, kurumsal yapısı, kurumun kültürü, kültürü etkileyen gelişmelerin bilgisi ile toplumun hangi ihtiyacına hizmet edeceği Stratejik Planlama Ekibince analiz edilmektedir. Kuruluş nedeni ve vizyon değişimine neden olabilecek yapısal dönüşüm ve yasal değişimlerin, belediyeye ne şekilde yansıdığı kısa bilgiler verilerek değerlendirilir. Kurumun vizyon ve misyonu esas alınarak öncelik sıralaması yapılması ve stratejilerinin belirlenmesi adına ihtiyaç duyulan bilgi için kurumun tarihçesi ve geçmiş çalışmaları incelenmektedir Austin ve Pinkleton’a göre (2015, s. 24) bir durum analizi genellikle durumların tanımıyla başlar ve hemen akabinde tarihçesi ile ilgili bilgi verilir.

1.6.3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Planın uygulanmış bölümünün değerlendirilmesi, sürece ilişkin bilgi sağlamanın yanında hedef ve göstergelerin etkinlik, verimlilik düzeyi hakkında bilgi vererek gerçekleşme düzeylerini yansıtır (Joyce,1999). Bu şekilde planda başarı veya başarısızlık sağlanan noktaların tespiti kolaylaşır. Narinoğlu’na göre (2018), stratejik plan ile çizilen çerçevenin kontrolü, içeriğinin kontrolü ve güncelliği, planın kendisini yerel ve özgün kılmaktadır.

Bu kapsamda uygulamakta olan stratejik plan değerlendirmesinde ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmese de yeni planın var olan plandan ayrıştığı noktalar ve bunların nedenleri açıklanır Karabulut- Temel vd.’ye göre (2007) belli aralıklarla da güncellenmesi hem bugünkü durumlar hem de gelecekte karşılaşılabilecek alternatif durumlar konusunda oluşabilecek potansiyel şartların analizine olanak sağlanır. Mevcut çevre şartları ile risklerin dikkate alınması, amaç ve hedeflerin yeni planda yer alıp almama durumunda belirleyici olmaktadır. Bu bölüm, yeni hazırlanan stratejik planın son halinde “20XX-20YY Dönemi Stratejik Planının Değerlendirmesi” başlığı ile yer almaktadır.

1.6.3.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Belediyenin görev ve sorumluluklarının mevzuat çerçevesince belirlendiği düşünüldüğünde tabi olunan mevzuatın bilinmesi gerekmektedir. Bu çerçevede ilgili mevzuatın listesi yapılarak belediyenin faaliyet kapsamı belirlenir. Burada belirlenen kapsam ve sınırlar vizyonun belirlenmesi ile amaç ve hedeflerin oluşturulmasında yön verici ve güncelliği sağlayıcı rol oynar.

Mevzuat analizi sürecinde belediyenin çalışma usulleri, teşkilatlanması; sağlayacağı ürün ve hizmetlerin kapsamı, nitelik ve niceliği; diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilgili düzenlemeler ile kanunen yapmakla yükümlü olduklarının belirlendiği alan olarak tanımlanmaktadır (Joyce, 1999).

1.6.3.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst politika belgeleri farklı amaç ve detaylar ile hiyerarşik bir düzende hazırlanmış, ulusal kalkınma planından başlayarak birbiri ile uyumlu aşağıdaki belgelerden oluşmaktadır (Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021):

1. Cumhurbaşkanlığı Programı
2. Orta Vadeli Program
3. Yıllık Program
4. Bölge Düzeyinde Mekansal Strateji Planı
5. Bölge Planı
6. Çevre Düzeni Planı
7. Nazım İmar Planı

Belediye stratejik planı hazırlanırken sıralanan bu belgeleri incelemekteki amaç; hedef, performans göstergeleri, risk ve fırsatlar göz önünde bulundurularak Belediyelere bir atıfta bulunulup bulunulmadığına veya görev ve sorumluluk kapsamında bir düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığına bakılmasıdır. Tespit ve ihtiyaçlar bu aşamadan destek alınarak belirlenmektedir.

Örneğin ülkemizin 2019-2023 yılları arasını kapsayan 11. Kalkınma Planı güçlü ve istikrarlı bir ekonomi, üretimde rekabetçi ortam, nitelikli insan gücü, yaşanabilir kentler, çevrenin sürdürülebilirliği, demokratik ve hukuk devleti ile iyi yönetim uygulamaları ile güçlü devlet olmak gibi temeller üzerine oturtulmuştur. Bu belge Belediyelerin ve stratejik plan hazırlayan kurum ve kuruluşların rehber ve yol haritası olarak görülmektedir.

1.6.3.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Mevzuat analizinden yola çıkarak belediyenin sunacağı ürün ve hizmetler konusunda karar verilir. Faaliyet alanları ve ürünle hizmetlerin belirlenmesi ise amaç ve hedeflerin oluşumunda ve kapsamlarının tasarlanmasında yol gösterici fiili uygulamalardır (Ülgen ve Mirze, 2018). Ürün ve hizmetlerin belirlenmesinde etkili, verimli, uygun hedeflerin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde ise yapılacak işin sorumlusu, zamanı, kapsamı, riski ve tespiti detaylandırılmalıdır.

1.6.3.6. Paydaş Analizi

Belediyenin etkileşimde bulunduğu taraflardan stratejik planlama konusunda görüş alınması, hizmetlerin ihtiyacın karşılanması doğrultusunda belirlenmesi, katılımcılık esası ile planın temellendirilmesi ve planın sahiplenilmesi planın uygulanma şansını arttırarak olumlu katkı sağlamaktadır. Bryson ve Alston çalışmasında (2010) bu süreçte kimlerin dahil edeceği ve nasıl dahil edileceği, sürecin nasıl işleyeceği ve geliştirilen planların uygulamada ne kadar başarılı olabileceğinin planlanması pratikte uzun bir yol kat edilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda gerekli tavsiyeler Bryson'un (2011) "Stratejik Planlama için Kamu ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar" rehberinde yer almaktadır.

Paydaşlar stratejik planlamanın belkemiği sayılmaktadır. Stratejik planı etkileyip plandan etkilenirler (Pearce ve Robinson, 2020). Paydaşların tanımı planlamanın başında yapılarak katılım dereceleri, katılım boyutları; kapasite, etki ve önem dereceleri önceden tespit edilir (Narinoğlu, 2018). Bir paydaş, geçmişte, şimdide veya gelecekte, gerçek veya potansiyel olarak kuruluştaki ilgisi veya ilgisi olan herhangi bir birey veya grup olarak görülebilir (Carroll, 2003). Bryson'a göre paydaş, bir kuruluşun kaynakları, dikkati veya çıktısı üzerinde hak iddia edebilen veya çıktısından etkilenen herhangi bir kişi, grup veya kuruluştur (Bryson, 2018). Fikirleri ve faaliyetleri kurumu etkileyen kişileri belirlemenin uygun bir yolu, bir paydaş haritası çizmek ve/veya bir paydaş analizi yapmaktır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayrılmaktadır:

1.6.3.6.1. İç Paydaşlar

Bir kuruluşun sahip olduğu insan gücünü ifade etmektedir (David, 2007). Şentürk'e göre (2005) iç paydaşlar; karar organları, yöneticiler, çalışanlar ve hizmet üretilmesine doğrudan katkı sağlayanları ifade etmektedir. Belediyenin personeli ve yöneticileri gibi

Belediyenin etkilediği ya da belediyeyi etkileyen kişi veya gruplar olarak tanımlanmaktadır.

1.6.3.6.2. Dış Paydaşlar

Dış paydaşlar, bir projeyi etkileyebilen veya projeden etkilenebilen ve proje organizasyonu ile herhangi bir resmi sözleşme yükümlülüğü olmayan kişi veya kuruluşları içerir (Cleland, 1988; Gordon, 2013). Belediye dışından sunulan ürün ve hizmetten yararlanan kişi veya gruplardır. Şentürk'e göre (2005) dış paydaşlar hizmet üretilmesine dolaylı katkı sağlayan, hizmeti doğrudan ve dolaylı etkileyenler ve vatandaşlar olarak sayılmaktadır. Paydaşların görüşlerini toplantı düzenleyerek vatandaş memnuniyet anketleri yaparak odak grup görüşmesi ya da anket uygulaması yaparak veya valilik ve kaymakamlıkların da aralarında bulunduğu gruplarla toplantılar düzenleyerek edinmek mümkündür.

1.6.3.7. Kuruluş İçi Analiz

Belediyede var olan kaynakların tespit edilmesi ve uygun şekilde değerlendirmesi adına insan gücünün yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji altyapısı, fiziki kaynaklar ile mali kaynaklar ile ilgili çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı bir analiz olarak kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018).

İnsan kaynağının yetkinlik düzeyi personelin sahip olduğu niteliklerin nicel veriler aracılığıyla ortaya konulmasıdır. Bu veriler aracılığıyla personelin durumun ilişkin istatistiki veriler elde edilerek, kadro durumu, çalışma süresi göz önünde bulundurularak yetkinlik açığı olup olmadığı değerlendirilerek görev dağılımı düzenlenmektedir. Bu konuda SWOT analizi, PERSTLE analiz, senaryoya dayalı analiz ve örgütsel kültür analizi gibi analizlerden yararlanılmaktadır.

1.6.3.8. Fiziki Kaynak Analizi

Belediyenin fiziki olarak sahip olduğu ve sahip olması gereken bina, arazi ve taşıtların sayıları ve nitelikleri incelenir. İş ve süreç analizleri ile çalışmaların alt yapısı oluşturularak etkinliği arttırılmaktadır (Koçel, 1993). Örneğin teknoloji durumunun analizinde belediyede mevcut olan fiziki bilişim araçları, bilişim alt yapı sistemleri ve teknik donanımlar incelenir.

1.6.3.9.Mali Kaynak Analizi

Stratejik plan kapsamında ulaşılmak istenen amaç ve hedeflerin gerçekçi bir biçimde ortaya konabilmesi adına eldeki mali kaynağın ve belediye bütçesinin doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; yatırım ve personel harcamalarını, genel bütçe vergi gelirlerinden yapılacak transfer eğilimleri ile öz gelirleri (vergi, harç, resim, iştirak ve katılma payları) etkileyecek eğilimler, belediyenin gayrimenkullerine ait eğilimler, enflasyon oranları ve finans durumları dikkate alınmaktadır. Güçlü'ye göre (2003) belediyenin ihtiyaçlarını karşılarken mali kaynağın iyi analiz edilmesi düşük maliyetle faaliyet ve proje yapabilmesine olanak vermektedir.

1.6.3.10. PESTLE Analizi (Çevre Analizi)

PESTLE analizi belediyeye etkisi olan veya olma potansiyeli bulunan, politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerin tespiti amacıyla yapılmaktadır. Belediye çalışanlarının sürekli ve sistemli bir şekilde iç ve dış çevre konusunda bilgi sahibi olması, farkındalık oluşturmaları ve örgüt genelinde bilgiyi yayma süreci olarak görülmektedir. Gürçan'a göre (2022) strateji alanı doğası gereği çevresel değişimlere duyarlı olmayı gerekli kılmaktadır.

Bryson'a göre (2018) değişimin önündeki engeller dört ana kaynaktan kaynaklanabilir: insanlar, teknoloji, altyapı ve süreç. Bu faktörlerin durum analizinin yapılması gerekmektedir. Şöyle ki; insan engelleri, tam olarak tanımlanması ve üstesinden gelinmesi en zor olanlardır, çünkü genellikle yüzeyin hemen altında şüphelilik veya önerilen değişim yönüne güvensizlik olarak var olurlar. Bilgi teknolojisi ile ilgili engeller, mevcut en son ekipman ve yazılım eksikliğinden veya bir kuruluştaki mevcut olan teknolojinin kullanılamamasından kaynaklanabilir. Altyapı engelleri, işlevsel veya mekânsal âdemi merkezîyetçilikten kaynaklanabilir.

Buchanan ve Cousins'e göre (2012) bu analiz uzun ömürlülüğün anahtarıdır, kapsayıcı bir yön sağlar ve yönü şekillendiren ve etkileyen, giderek daha dinamik hale gelen siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçlere uyumlu ve koordineli bir yaklaşım sağlamaktadır.

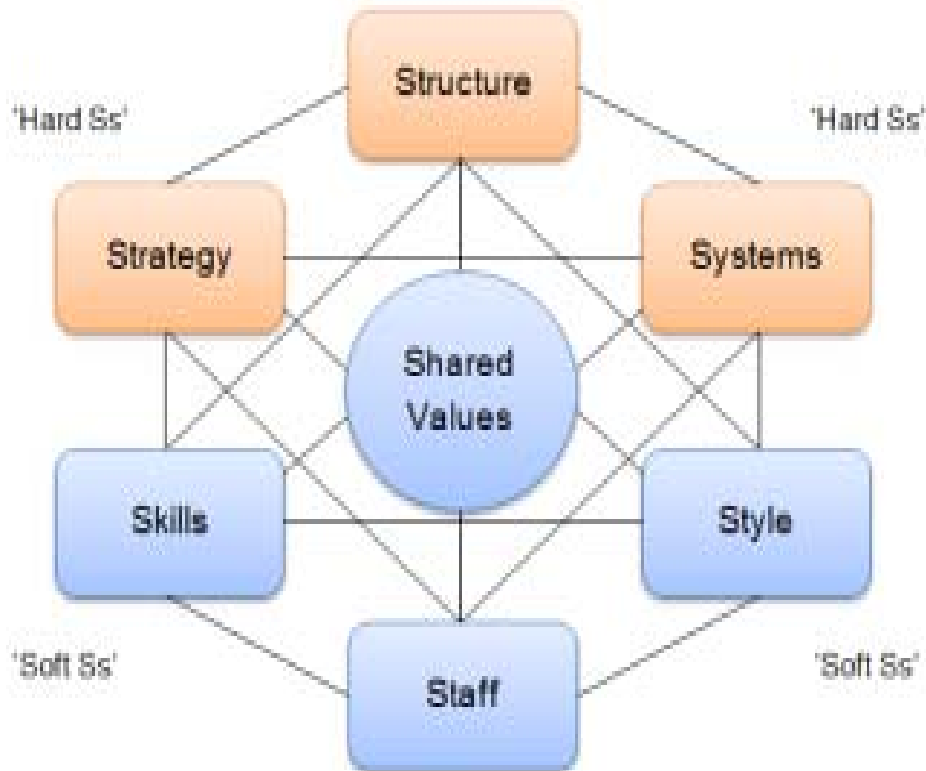
Songür'e göre (2011, s. 59) bu kapsamda örgütlerin başarısı iletişim ve etkileşim içinde olması adına kullanışlı bir araç bulunmaktadır. Şekil 7 de "McKinsey'in 7S Modeli" olarak adlandırılan modelde 7S; Strateji (strateji),örgüt yapısı (structure), sistemler (systems), yönetim biçimi (style), personel (staff), yetenekler (skills) ve ortak değerler (shared values) olarak adlandırılmaktadır. Buradan edinilen bilgiler tespit ve ihtiyaçlar tablosu yapımı için veri kaynağı oluşturmaktadır (Özer ve Berberoğlu, 2021).

Wandera vd. (2023)'e göre 7S kategorileri şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Staff (Personel): Çalışanı elde tutma, gelişme ve potansiyelinin geliştirilmesi ve çeşitliliğin sağlanması
- Skill (Beceri): Kilit noktalardaki personelin ayırt edici yetenek bilgi ve tecrübeleri
- System (Sistem): Teknolojik tabanlı süreçler, insan kaynakları uygulamaları, veri yönetim sistemleri
- Stil (Tarz): Yönetim kültürü
- Shared Value (Paylaşılan Değer): Kuruluşun temel değer ve yol gösterici ilkeleri
- Strategy (Strateji): Örgütün hedefi çerçevesinde yapılan planlar ve kaynak tahsisi
- Structure (Yapı): Kuruluş ve örgütsel bilgi akış şeması; dikey ve yanal bağlar ile örgüt hiyerarşisi ile rol, yükümlülük ve sorumlulukların dağıtım şekli ve geliştirilen stratejiler olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 7

McKinsey'in 7S Modeli



Kaynak: (Waterman, Peters ve Phillips, 1980, s.18, Akt: Özer ve Berberoğlu, 2021)

McKinsey'in 7S modelinde strateji, yapı ve sistem başlıkları sert kavramlar (hard ss), olarak adlandırılırken; yönetim kültürü, paylaşılan değer, beceriler ve personel yani insan kaynağı yumuşak kavramlar (soft ss) olarak ifade edilmiştir.

1.6.3.11. GZFT (SWOT) Analizi

Belediye adına güçlü- zayıf yönler; fırsat ve tehditlerin belirlendiği bu değerlendirme durum analizinde en sık kullanılan analiz olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryiğit, 2013). Bu adımda, stratejik planlama komitesi/ekibi, ele geçirilebilecek fırsatları ve kaçınılması veya ele alınması gereken tehditleri belirlemek için dış çevreye ek olarak, güçlü ve zayıf yanları belirlemek için kuruluşun iç ortamı hakkında bilgi toplamaktadır. Bu alıştırma SWOT analizi olarak bilinir. Bu araştırmada daha önce tartışıldığı gibi makro çevre hakkında iyi bir anlayışa sahip olmak çok değerlidir. Bu adımın nihai sonucu, "bir organizasyonun gelecekteki öncelikleri hakkında karar vermede planlamacıları destekleyecek somut bilgilerden oluşan bir veri tabanı" (Allison ve Kaye, 2005) oluşturulmasıdır.

Güner (2005)'e göre, GZFT analizinde örgütün çevresindeki unsurların incelenmesiyle fırsat ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi sağlanmaktadır. Örgüt içi analiz sonucunda örgütün üstün ve zayıf alanları belirlenir. Fırsatlar sonucunda örgüt içi olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Tehditler, fırsatların aksine ve örgütün varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan işletme için arıza edilmeyen oluşumlardır. Güçlü yanlar örgütün iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Zayıf yanlar, örgütlerin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları ifade etmektedir. Analiz yapılırken fırsatlar ve tehditler yalnızca belediye için düşünülmemelidir çevresel faktörler göz önüne alınarak göreceli olarak değerlendirilmelidir. Bu şekilde geleceğe dönük stratejilerin geliştirmesi sağlamaktadır (Aktan, 2008).

Bir SWOT analizinin yürütülmesinde çeşitli tekniklerden herhangi biri (örneğin, beyin fırtınası, nominal grup, çoklu oylama, çeşitli veri toplama ve analiz türleri) kullanılabilir, ancak bu tamamen rekabet ortamını anlamakla ilgilidir. Bir organizasyon vardır ve onun iç ve dış yüzleri vardır (Trainer, 2004,s.132). Bu analiz örgütün çevresini, genel durumunu ve örgütün yapısını örgütün eğilimleri doğrultusunda tanımlayarak, örgütün

zayıf ve güçlü yönleri ile fırsat ve tehditleri örgüt kültürünü hesaba katarak belirlemesi temeline dayanmaktadır.

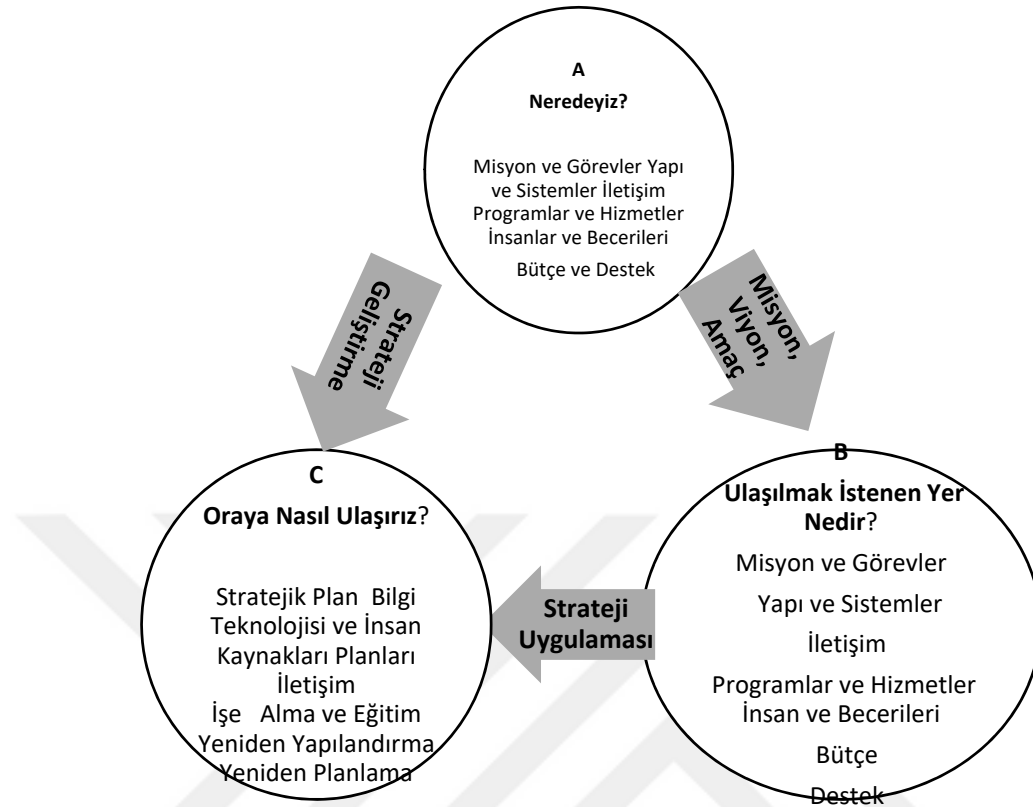
Çevresel faktörleri dikkate alarak kaynak kullanımının yapılması ve paydaşların sürece dâhil edilmesi analizin özelliklerindendir (Coşkun ve Gündüz, 2020). Kamu kuruluşlarının kendine özgü ihtiyaçları ve bu kuruluşlarda dönüşümsel (radikal) değişim yaratmanın yollarını tartışırken liderlerin, tarihin ve durumun değerlendirildiği, sorunların ve yenilikçi yanıtların önerildiği ve kamu tüketimi için vizyonu çerçeveleyen ve eylemi ileriye taşıyan stratejik liderle birlikte şekillendirilen uygulama planlarının olduğu bir süreç olarak yürütülmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Nutt ve Backoff, 1993b).

Yerel yönetim güçlü ve zayıf yönleri içyapıdan kaynaklanmaktadır. Fırsatlar, tehditler ve riskler ise dış çevreden gelmektedir. Stratejik plan hazırlanırken GZFT analizinin iç ve dış çevreyi birlikte değerlendirmek mümkündür. GZFT analizi, belediye yönetimini bütün görerek ve dinamikleri birbirine uyumlulaştırarak yapılır (Narinoğlu, 2018). SWOT analizi, planın geliştirilmesine katılanlardan belirli bir organizasyonun içinde çalıştığı bağlam hakkında düşüncelerini ve rekabeti değerlendirmelerini isteyerek stratejik planlamanın çevresel tarama bileşenini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Güçlü ve zayıf yönler organizasyonun içinde veya doğasında bulunurken, fırsatlar ve tehditler dışsal olarak yer almaktadır (Trainer, 2004, s.134).

Hızıroğlu vd.'ne göre (2018), GZFT analizi; belediyenin güçlü yönlerini kullanması ile fırsatları yakalayarak, tehditleri bertaraf etmesi, fırsatları kullanarak zayıf yönleri törpülemesi ve tehdit altında olabileceği zayıf yönlerini geliştirme adına oluşturulan bir araçtır. Bu doğrultuda stratejik planda yer alan amaç ve hedefler belirlenmektedir. Bu kapsamda kurumda uzlaşma sağlanması, örgütün konularının belirlenmesi, misyonun ve değerlerin belirlenmesi, GZFT analizi yapılması, problemin tanımlanması ve strateji kurularak vizyon belirlenmesi süreçlerini, A'da, örgütünün yerinin tespiti; B'de gidilmek istenen yerin tespiti ve C' de hedefe nasıl ulaşılabileceğinin ifadesi ile üç basamaklı bir formülasyon gerçekleştirmiştir (Bryson, 1995; Bryson 2011).

Şekil 8

Bryson Modeli



Not: Bryson'un çalışmasından (2011, s. 7) hareketle türkçeleştirilerek tarafımızca düzenlenmiştir.

Şekil 8'de A'dan B'ye geçme vizyonu, misyonu ve amaçları açık bir şekilde ortaya koymayı gerektirmektedir. A'dan C'ye yönelme strateji belirleme süreci iken, B'den C'ye hareket stratejinin uygulanmasıdır. Ayrıca, bu şekil stratejik planlamanın kavramlar, prosedürler ve araçlar seti olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008).

Belediyede değer yaratan ve sürdürülebilir bir vizyona odaklanıldığında bir stratejiye sahip olduğu söylenebilir. Kâr amacı güden kuruluşlarda bu, bir örgütün çeşitli ürün ve hizmet pazarlarında nasıl rekabet etmeyi planladığını açıklayan bir iş planının yanı sıra bir bütün olarak kuruluş için finansal hedefler şeklini alırken kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve devlet kuruluşlarında, somut vizyon genellikle kuruluşun misyonu ve bu misyonu gerçekleştirmek için üstlendiği belirli faaliyetler açısından tanımlanır (Bryce, 1992; Bryson, 1995; Oster, 1995).

1.6.4. Geleceğe Bakış

Geleceğe Bakış, Tablo 1’de görüldüğü üzere, Belediyenin varoluş gerekçesi, temel ilkeleri ve arzu edilen geleceği ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Pearce ve Robinson (2020)’ye göre stratejik planda durum analizinden yola çıkılarak belediyenin misyonu, vizyonu ve temel ilke ve değerleri ortaya konulmaktadır. Belediyenin uzun dönemde ulaşmak istediği ideallere ilerlemesinde yönlendirici bir roldedir.

Geleceğe bakış bölümünün net ifadeler ile oluşturulması; planlar arasında devamlılığın sağlanması, yaşanabilecek tutarsızlıkları önüne geçilmesi ve gününbirlik değil uzun dönemli bakış açısı sağlanması bakımından katkı sağlamaktadır (Güner, 2005). “Nereye Ulaşmak İstiyoruz?” sorusuna cevap olacak bir bakış açısının belirlenmesi halkın iradesinin temsilcisi Başkanın sorumluluğundadır. Ancak belediye başkanı vizyon, misyon ve temel değerleri tek başına değil, katılımcılık esasına uygun belediye yöneticilerinin görüşünü alacak şekilde belirlemelidir.

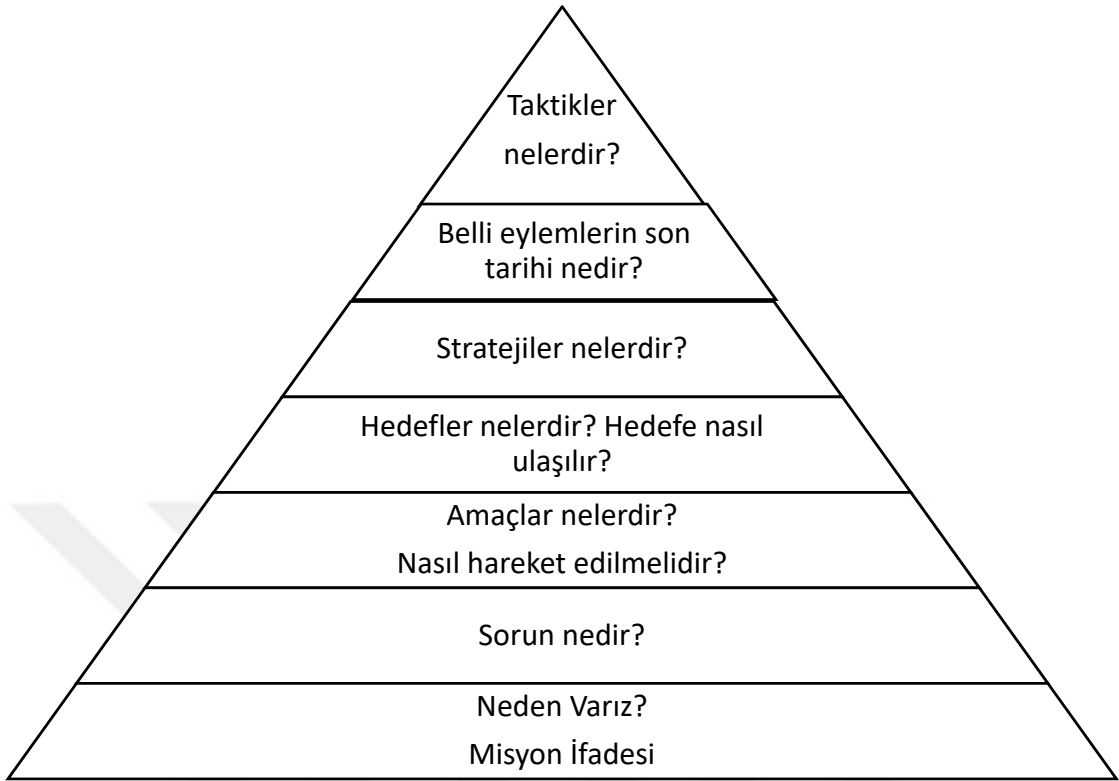
1.6.4.1. Misyon

Belediyenin var oluş sebebi misyonunda belirtilmektedir. Bir kurumun görevini, görevi nasıl yerine getirdiğini, sunduğu hizmet ve faaliyetleri kapsayan şemsiye bir kavram olarak stratejik planda yer almaktadır (Campbell, 1997). Ülgen ve Mirze’ye göre (2018), misyon kavramı, “Niçin varız?” sorusunun karşılığı olarak mevcut durumda hangi işin yapıldığı, yürütülen faaliyetler ve etki sağlanacak topluluk ile varoluş sebebinin anlatıldığı inanç ve değerlerin bir ifadesidir (Ackoff, 1987). Belediyenin misyonu beyanı onu diğerlerinden ayırmalı; benzersizliğini değilse de bireyselliğini oluşturmaktadır (Abels, 1989, s.31).

Austin ve Pinkleton’a göre (2015, s. 16) Misyon ifadesi, bir kuruluşun felsefesinin ve amacının ifadesidir. Yöneticinin rolleri ve belirlenen planlama süreci ile her aşamada yöneticinin kullanacağı, geliştireceği ve üreteceği temel unsurları misyon bildiriminin temelini oluşturduğu bir piramit (Şekil 9) olarak düşünebiliriz. Bunlar bir görev bildirimi, (bir sorun bildirimi, durum analizi, amaçlar, hedefler, stratejiler ve taktikleri içermektedir.

Şekil 9

Misyon Bildirimi ve Stratejik Planlama Piramidi



Not: Austin ve Pinkleton'un çalışmalarından (2015, s.17) tarafımızca oluşturulmuştur.

Misyon ifadesi, örgütün varoluş nedeninin, amacının eylem odaklı bir formülasyonudur. Nihayetinde ne yapmak için buradayız? Sorusunun cevabı, bir misyon ifadesini belirtmektedir (Bryson ve Alston, 2011, s.54). Bir misyon beyanı, bir örgütün hayatta kalmak için ne yapması gerektiğine değil, gelişmek için ne yapmayı seçtiğini yansıtmalıdır. Öyle ki, ifade belirlenen hedeflerin ve onlara doğru ilerlemenin ölçülmesini sağlayan bir formülasyonu içermesi; performansı değerlendirmede kullanılmayan ifadeler yer verilmemesi gerekmektedir. Bir misyon beyanının benimsenmesi, örgütün davranışını değiştirmedikçe, hiçbir değeri bulunmamaktadır (Abels, 1989, s.30).

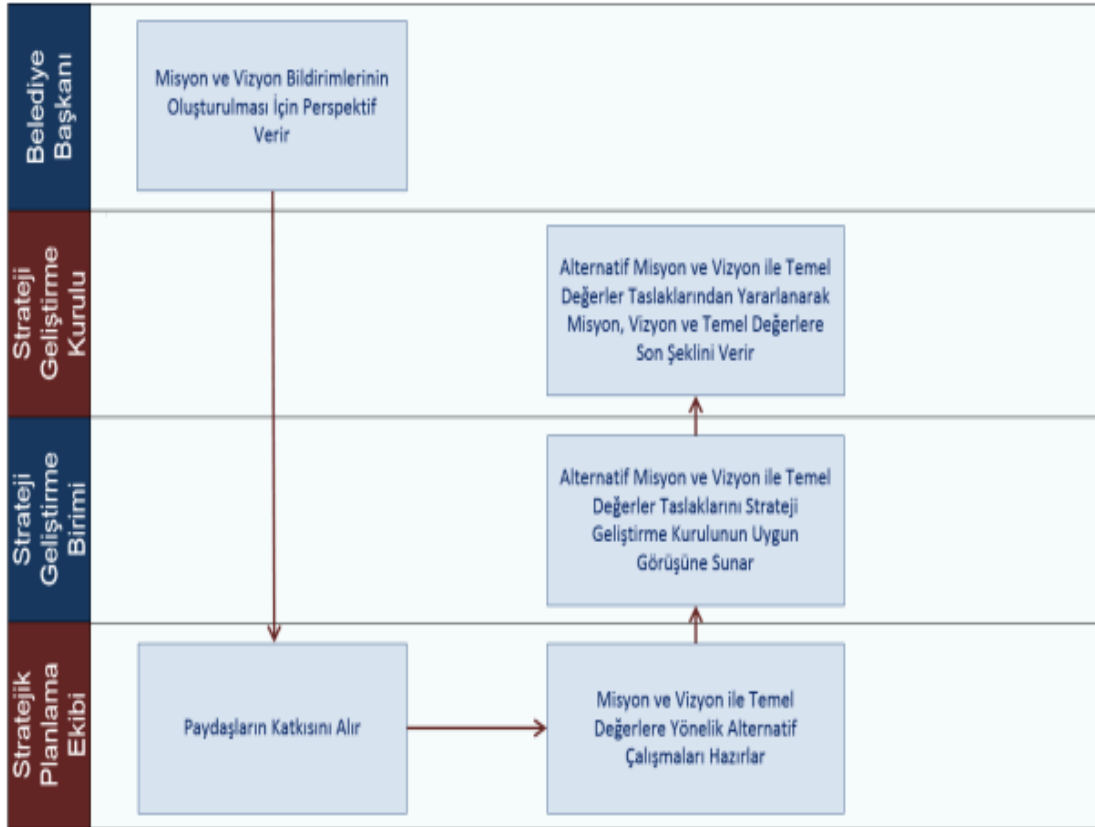
Kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun veya devlet kuruluşunun misyonu, kuruluşun paydaşları ve genel olarak toplum için üretmeyi amaçladığı değeri tanımlar. Misyon, kuruluşun toplum için değerini tanımladığı ve kuruluşun amacını yarattığı için, geçmiş performansı yargılamada ve gelecekteki eylem planlarını değerlendirmede kullanılan ölçü haline gelir (Bryce, 1992, s.4).

Şekil 10'da görüldüğü üzere Stratejik Planlama Ekibi ile Strateji Geliştirme Kurulunca, alternatif misyon taslakları ile Başkanın görüşüne sunularak nihai misyon

bildirimine ulaşılır. Misyon net ve doğru ifadeler ile oluşturulmuş olsa da, mevzuat değişikliğine veya çevresel değişikliklere göre genişleme ya da daralmaya uğrayarak güncellenebilir.

Şekil 10

Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



Kaynak: (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.29)

Verilen görevlerin ötesinde misyon; durumdan vazife çıkararak sorumluluk yüklenme ve sahiplenme anlamına gelmektedir (Bayrakdaroğlu ve Kömürcüoğlu, 2015). Misyon bildirimi kapsamlı ancak kısa ve net şekilde ifade edilmelidir. Belediyenin politika çevresi ve hizmet verdiği kesime yönelik olmalıdır. İyi bir misyon ifadesinin bir kurumun amaç, odak grubunu, sağladığı ürün ve hizmetini, etki alanını, temel teknolojinin ve kurum felsefesini tanımlaması gerekmektedir.

Ayrıca Kemp ve Dwyer'e göre (2003) misyonun motive eden, birlik duygusu yaratan böylece kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde fayda sağlayacak norm ve değerleri bulunmaktadır. Johnson vd.(2020)'ye göre bu genellikle görünüşte basit ama zorlayıcı sorularla ifade edilmektedir: "Biz hangi işin içindeyiz?", "Kuruluş olmasaydı ne kaybedilirdi?" ve "Nasıl bir fark yaratırız?" şeklindeki sorularla misyonu anlamanın,

kuruluşun gerçekte ne yaptığına dair tanımlayıcı bir ifadeyle başlayıp ardından misyonla inşa edilen yapıların kalitesini iyileştirmek adına “Bunu neden yapıyoruz?” sorusuna geçilmektedir.

1.6.4.2. Vizyon

Vizyon, belediyenin uzun dönemde ulaşmak istediği, hedeflerini ve bu hedefleri oturttuğu temelleri açıklayan metin olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 2018) Belediyenin farklı birimlerinde bütünleştirici bir unsur teşkil eden vizyon; Stratejik planda ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere uyumlu olarak bütünlük oluşturacak şekilde belirlenmelidir (Yıldırım, 2011). Vizyon, “Ne Olmak İstiyoruz?” sorusuna kuruluşun verdiği cevaptır (Dinçer, 2003). Bir kuruluşun gelecek dönemlerde ulaşmayı arzu ettiği hedeflerini ortaya koyan, bu hedeflerin hangi temeller üzerinde kurulacağını açıklayan vizyon kavramı, geleceğe dönük kararlar almaktır. Bu kapsamda vizyon ifadesi, belediyenin misyon ve değerlerine uygun şekilde, gerçeği yansıtan ve misyonun gerçekleştirilmesini teşvik edecek şekilde olmalı ve geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde ifade edilmelidir (Kılıç, 2010: 89).

Vizyon ifadesinin geleceğe yönelik, tahmin içeren, ilham veren, esnek, net, açık ve somut özellikleri olmalıdır. Vizyon ifadesi, bir kuruluşun neyi hedeflediğini ifade etmesi için bir fırsattır, en iyi şekilde zorlu ve geleceğe dönük bir şekilde ifade edilir (Buchanan ve Cousins, 2012).Yalnız burada kastedilen tahmin gelecekteki durumun tahmininden ziyade akisne gelecekte olunması istenen durumun tasvir edilmesi şeklindedir. Belediyenin geleceğini sembolize eden genel amacı ifade etmektedir. Yıldırım’a göre (2011) vizyon, tüm personelin katılımıyla oluşturulduğunda herkesin elinden geldiğince çalışması sağlanacaktır. Bu bakımdan misyonda olduğu gibi Stratejik Planlama Ekibince alternatif vizyon bildirimleri değerlendirilerek Başkan öncülüğünde nihai vizyon bildirimi oluşturulmaktadır. Bryson ve Alston (2011, s.54)’e göre bir kuruluşun kendisi için etkili bir vizyon geliştirebilmesi için genellikle birden fazla stratejik planlama döngüsünden geçmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bir başarı vizyonunun, strateji oluşturmaktan çok, stratejinin uygulanması için bir rehber olması muhtemel görünmektedir.

Allison ve Kaye’ye göre (2005, s.85) topluluk vizyonu, "yaratmaya çalıştığımız geleceğin imajı"şeklinde ifade edilmektedir. Amacını gerçekleştirmiş ve tam potansiyeline ulaşmışsa, kuruluşun çalışma alanı için geleceğin nasıl olacağı tasvir edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütün hizmet verdiği toplumun geleceği için değerlere

bağlılık ve misyonun yerine getirilmesi yoluyla ulaşılabilecek olan hayali vizyonu tarif etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Dikkat edilmesi gereken husus sadece vizyon ifadesi oluşturmak değil aynı zamanda gerçekleştirilebilir hedefler ile stratejik plana vizyoner bir bakış açısı sağlanmasıdır.

1.6.4.3. Temel Değerler

Organizasyonun amaç ve hedeflerinin seçiminde hizmet ve faaliyetlerine öncelik vermelerini sağlayan kişi, süreç ve performans ilkeleleri olarak tanımlanmaktadır. Sonuçlara ulaşma sürecinde kurumsal kültürün ve devamlılığın sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Temel ilkeler belediyelerde, misyonun oluşturulması ve vizyona ulaşılması konularında oluşturulan yapının zemini konumundadır. Belediyede yaygın olan ve ortak kültürde yer alan inanç ve ahlaki prensipler olarak kurumun temel ilkelerini yansıtmaktadır (Narinoğlu, 2018). Böylelikle farklı birey, grup ve birimlerden oluşan belediyenin sağladığı hizmetlerde tutarlılık sağlanır. Örneğin, "adalet" ilkesini benimseyen belediye; vatandaşları arasında ayrım yapmadan uygulamalarda objektif davranır. Bunun yanı sıra kabuller, beklentiler ve inançlar konusunda da idarenin benimsediği birleştirici nitelikli ilkeler bulunmaktadır. Bu şekilde temel değerler, belediyenin kararlar, seçim ve strateji belirleme süreçlerine rehberlik sağlamaktadır (Yıldırım, 2011).

Değerler, kuruluşun faaliyet gösterdiği yayın temelini oluşturmaktadır.. Bir kuruluş bir değerler beyanı geliştirmek istiyorsa, başlangıç noktada sorulacak sorular şu şekilde olmalıdır: İşimizi nasıl yürütmek istiyoruz? Kilit paydaşlarımıza nasıl davranmak istiyoruz? Başka bir deyişle neye değer veriyoruz, gerçekten neyi önemsiyoruz? Örgütsel değerlerin beyanı, kuruluşun kültürünü ve karşılaştığı sorunları anlamak ve örgütsel hedefler ve stratejiler geliştirmek adına katkı sağlamaktadır (Briston ve Aliston, 2011, s.54).

Poister ve Streib, birçok kamu kurumunda yararlı olabilecek bir stratejik planlama modeli sunmaktadır. Bu modelin temelinde, teşkilat için en önemli olan temel değerler, hükümet sistemi içindeki misyonu ve hizmet ettiği topluluklar veya seçmenler ve teşkilatın gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyon vardır (Poister ve Streib, 1999a). Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için, hem devlet birimi veya kurumu içinde (seçilmiş yetkililer veya atanmış yöneticiler, profesyonel yöneticiler ve çalışanlar dahil) hem de ilgili birimler arasında değerlere, misyona ve vizyona yönelik ortak bir bağlılık olmalıdır. Bu nedenle, stratejik yönetimin önemli bir parçası, net bir değerler, misyon ve

vizyon duygusu geliştirmeyi ve iyileştirmeyi ve bunların yaygın bir şekilde sahiplenilmesini inşa etmek ve sürdürmek için çalışmayı gerektirmektedir.

1.6.5. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Stratejinin gelişimi, belediyenin gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefleri uygulayarak geleceğe dönük “ideal” ve “ortak” bakışını performans göstergeleri yolu ile yansıtmaktadır. Durum analiziyle tespit edilen ihtiyaçlar ışığında belirlenen amaç, hedef ve performans göstergeleri belirlenmektedir. Johnson vd (2020)’ye göre strateji geliştirme hareket edilebilecek yönlerin izlenebilmesi açısından strateji seçeneklerininin seçilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Harcama Birimlerinin katılımı ile stratejik plan amaçlarına ulaşmak adına, istenen hedefler için, performans göstergeleri yolu ile taslak hedef kartları oluşturulur. Strateji Geliştirme Birimince kontrol edilerek, Strateji Geliştirme Kurulunca son halini almaktadır.

Stratejinin geliştirilip uygulanması, örgüt içinde çalışan ve yöneticilerin aktif olması anlamına gelmektedir. Genel olarak stratejik planlamanın en zor aşaması stratejik planın uygulaması ve izlenmesi olarak görülmektedir. Bu bakımdan stratejik planın uygulanmasında kararlılık, esneklik, disiplin, örgütsel bağlılık ve yerine göre fedakârlık gerekmektedir. Başarılı bir strateji uygulaması, yöneticilerin bilimden çok bir sanat olan çalışanları motive etme becerisine bağlıdır. David’e göre (2007) formüle edilen ancak uygulanmayan stratejiler yararlı bir amaca hizmet edemezler.

1.6.5.1. Amaçlar

Belirlenmiş bir zaman diliminde gerçekleşmesi istenen sonuç veya varılmak istenen noktaya amaç denir (Eren, 2000). Somut ya da soyut olabilen amaçlar stratejik planda belirlenirken ölçülebilir olmalıdır. Planlama sırasında açık ve net, gerçekçi ve uygulanabilir amaçların seçilmesine dikkat edilmelidir. Dinçer’e göre (2003) amaçlar kurumun uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Ciddiyet ve sorumlulukla yürütülecek süreçte rasyonel olmayan ve gerçekleşmesi güç olan hedefler tercih edilmemelidir. Narinoğlu’na göre (2018) amaçlar, "Stratejik planlama sürecinde nereye varmak istiyoruz?" sorusundan hareketle misyon ışığında vizyonu gerçekleştirmek üzere temel değerler ile uyumlu benimsenen önceden belirlenmiş yazılı adımlardır.

Steiss (2003) çalışmasında geleceğe yönelik işletme uygulamalarını şekillendirip yönlendirmede aşaması olan amaçların belirlenmesinde uygulanan bir analiz yönteminin

SMART analiz olduğunu belirtmektedir. Bu analizde S- (Spesific) spesifik yani açıkça tanımlanmış; M (Measurable) ölçülebilir; A (Accepted) kabul edilen ve anlaşılması kolay, açık ve net olan, R (Realistic) gerçekçi ve ulaşılabilir; T (Timely) zamana bağlı yani süreli amaçlar seçilmelidir (Allison ve Kaye, 2005 s.236). Özellikle birim düzeyinde stratejik amaçlar yazılırken akıllı (SMART) bir dil kullanılmalıdır(Trainer,2004, s.135). SMART dilini kullanmak, çok genel, belirsiz ve basmakalıp hedefler geliştirmekten kaçınmaya yardımcı olmaktadır.

Amaçlar, harcama birimleri ile iş birliği yapılarak stratejik planlama ekibince ortaya koyulacaktır. Amaçların sayısı belediye ana faaliyet alanları kapsamında, biri kurumsal kapasitenin artırılması hususunda olacak şekilde onu geçmeyecek şekilde belirlenmelidir (İpek ve Akman, 2019, s.367). Behn' e göre (1980, s.618), amaç olmadığında, insanlar "hiç bir şey için" birarada olamazlar. Bu nedenle, örgütün liderlerinin ve örgütün üyelerinin "ne için" çalıştıklarını açıklayabilmeleri hususunda amaçlara gereksinimleri bulunmaktadır.

Ülgen ve Mirze (2018, s. 178)'e göre, amaçların işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması, gerçekçi olması ancak çıtaı yükseltecek şekilde seçilmiş olmaması, belirgin ve ölçülebilir olması, belirli bir zaman dilimini kapsamamasıdır.

1.6.5.2. Hedefler

Amaçların gerçekleşmesini sağlamak için belirlenen spesifik ve ölçülebilir alt amaçlara hedef denir. Hedef, bir kurumun belirli bir zaman diliminde neyi başarmak istediğinin açık ve net olarak ifade edilmesidir (Copley, 2004). Amaçların ayrıntılı hale getirilerek nicelleştirilmiş ve rakamsal olarak ifade edilmiş şeklidir. Amaca yönelik öngörülen çıktıların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik bakımından ifadesidir. Hedefler, "kurumun programlarına, idari, mali ve yönetim işlevlerine rehberlik eden sonuç ifadeleridir" (Allison ve Kaye, 2005 s.236). Kuruluş için belirlenen nihai hedef, misyon beyanıdır.

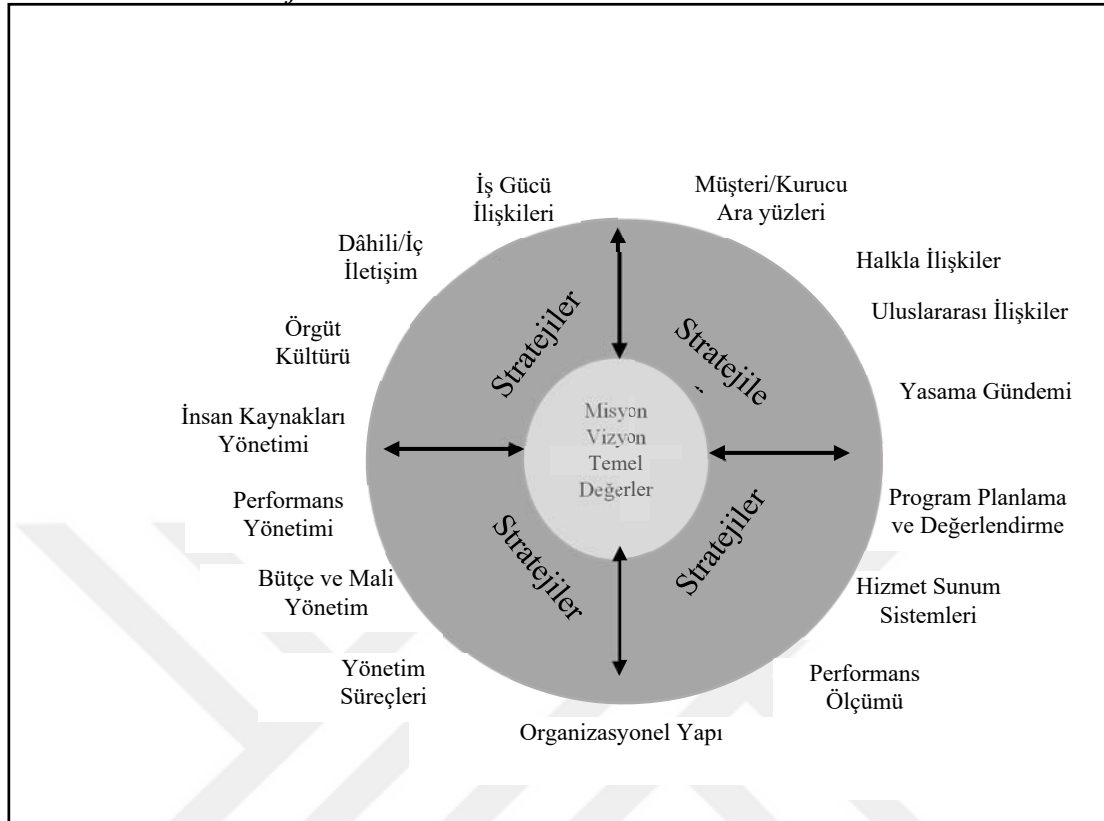
Knutsson vd'ye göre (2008, s. 125) belediyenin departmanları için belirlenen hedefler, hangi ihtiyaçların, gereksinimlerin ve isteklerin karşılanacağı ve kimin için karşılanacağı gibi bilgileri içermektedir. Kaynaklar bu hedeflere ulaşmak için kullanılmaktadır. Hedef gerçekleştirme, belirlenen hedefler ile yerel yönetim tarafından elde edilen sonuçlar arasındaki ilişki olarak ölçülmektedir.

Bu şekilde belediyenin misyonundan hareketle olmak istediği noktayı somut hale getirerek performans hedefine dönüştürülmesinde ve kurumun stratejisine uygun hale getirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Beger, 2018). Corral, hedefleri "kuruluşu ileriye taşımak için gerekli olan gelişmeleri, girişimleri veya iyileştirmeleri temsil eden orta vadeli amaçlar" olarak tanımlar (2000, s.103). Amaç ve performans göstergeleri arasında bir kanal görevi bulunan hedefler, yapılması planlanan büyük resmi, daha küçük parçalara bölerek yapılacak işi kolaylaştırmakta ve bütünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır(Steiss, 2003). Hedefler belirlenirken misyon ve vizyon ifadelerinden geliştirilir ve ölçülebilir, yeterince açık net ve anlaşılır, misyon, vizyon, temel ilke ve amaçlar ile uyumlu, iddali ve sonuç odaklı olmasına ve zaman-miktar cinsinden değeri bulunmasına dikkat edilmelidir.

Belediyeler için hazırlanmış stratejik planlama rehberi Tablo 14'te yer alan hedef kart şablonu bir akış şeması içerisinde amaçların, hedeflerin, performans göstergelerinin, bu göstergelerin hedefe katkısının, risklerin, ihtiyaç, proje ve tespitlerin, iş birliği yapılacak ve sorumlusu tayin edilecek birimin belirlendiği, tahmini maliyetin yer aldığı bir şablon olarak stratejik planın bütünlüğünü tek bir karne üzerinde göstermektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.40).

Şekil 11

Poister ve Streib Stratejik Yönetim Modeli



Not: Poister ve Streib (1999, s.312)'den faydalanarak oluşturulmuştur.

Şekil 11 'de gösterildiği gibi, tüm bu unsurlar ile stratejik planlama sürecinin özünde yer alan değerler, misyon ve vizyon arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Bu model en iyi şekilde, belediyenin temel değerleri, misyonu ve vizyonu etrafında dönen kilit yönetim fonksiyonlarının bir takımıydızi olarak düşünülür. Onları yörüngede tutan güç, sürekli olarak formüle edilen, değerlendirilen, uygulanan ve değerlendirilen stratejilerden oluşur. Poister ve Streib'e göre (1999a) stratejik planlama, yetenekli liderlerin, paydaşlarını kurum için bir vizyon oluşturmaya dahil ederek, stratejik hedeflere bağlılık oluşturma ve kurumun stratejik gündemini ilerletmek adına kurumsal kaynakları ve enerjileri odaklamak için kullanabilecekleri bir araç sağlamaktadır.

1.6.5.3. Performans Göstergeleri

Stratejik plarlarda amaçlar doğrultusunda belirlenmiş hedeflerin ne ölçüde tamamlandığının takip edilmesinde performans göstergeleri kullanılmaktadır. Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olmak üzere beş kategoriye ayrılmaktadır.

Belediyelerin kaynaklarını nereye tahsis ettiğinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Dönemlik veya yıllık takipler ile zaman içerisinde karşılaştırmalar yapılmasına olanak tanıyarak hedeflerin hangi oranda yerine getirildiği, planın başarı seviyesini ve belediyenin kurumsal performansı hususunda bilgi verir (İpek ve Akman, 2019). Özellikle stratejik planların girişinde bulunan ve bir önceki dönem sahip olunan ve yeni dönemde ulaşılmak istenen değerlerin yer aldığı bir “Temel Performans Göstergeleri” şablonu ile genel planın bir özetini sunmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.80) Girdi göstergeleri beşeri, mali veya fiziki kaynakları kullanarak belirlenen bir politika ya da ürün- hizmet sunumunun takibinde kullanılmaktadır (Malkoç, 2022, s.599). Hayvanları korumak için oluşturulan rehabilitasyon merkezi sayısı örnek olarak gösterilebilir. Çıktı göstergeleri, genellikle belediyenin kontrolü altında bulunan, ürün-hizmet miktarını ifade eder. Somut olarak üretilen veya sunulan çıktıyı gösterir.

Örnek olarak rehabilite edilmiş, sokak hayvanlarının sayısı gösterilebilir. Sonuç göstergeleri ise yapılan uygulamanın başarısını ölçmek adına ürün veya hizmetin sonucundaki etki ile ilgilidir. Beklediğimiz sonucun etkisinin görülüp görülmediği bu parametre ile takip edilebilir. Örnek olarak rehabilite edildikten sonra sahiplendirilen hayvanların sayısını verebiliriz. Kalite göstergeleri ise sağlanan hizmetten veya sunulan üründen yararlanıcıların memnuniyet oranını takip etmek üzere kullanılır. Örneğin vatandaşın belediyenin hayvan bakım ve koruma faaliyetlerinden memnuniyet düzeyi gösterilmektedir. Verimlilik göstergesi ise elde edilen çıktılar ile çıktı elde etmede kullanılan girdinin arasında bulunan ilişkiyi göstermektedir. Örneğin belediyenin rehabilite ettiği sokak hayvanı başına katılan maliyet bunu ifade etmektedir. Murat ve Bağdigen’e göre, (2008:9495) performans göstergeleri, kuruluş planlarında başarının ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesinde araç olarak görülmekte ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması için yürütülen faaliyetlerin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu bakımdan kuruluş çalışmalarının her aşamasında takibin sağlanabilmesi için oluşturulan göstergeler, kuruluş kaynaklarının en etkin şekilde kullanımı hususunda çok önemlidir

Görüldüğü üzere anlamlı bir performans göstergesi yalnızca girdi ve çıktı göstergeleri ile ifade edilmez. Bunun yanında kalite, verimlilik ya da sonuç göstergelerinin de kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde performans göstergesinin hedefle; hedefin amaçla; ve amacın da misyon ve vizyon ile bağlantısı güçlendirilerek stratejik planda bir ahenk ve uyum sağlanmış olur. Belediye stratejik planlarında kullanılmak üzere

Belediyeler için hazırlanmış stratejik planlama rehberinde “Performans Göstergeleri Seti” bulunmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.65-78).

1.6.5.4. Maliyetlendirme

Belediyenin bütçesi, her bir dönem için stratejik planda yer alan amaç, hedef ve performans göstergeleri doğrultusunda yapılan tahmini maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Bu şekilde stratejik planların bütçe ile bağının kuvvetlendirilmesi amaçlanmakta; stratejik hedeflere ulaşmada operasyonları planlama, yönetme ve harcamalara yön verme adına kullanılan bir mekanizma olarak görev almaktadır.

Maliyetlendirme, belirlenen politikaların kaynak ihtiyacını belirleme ve öncelik sıralaması yapılması konusunda yol gösterici olmaktadır (İpek ve Akman, 2019). Önceliklendirme yapılırken belediyenin yetki alanı içinde üst politika belgeleri temel alınmaktadır. Ansoff, kaynak tahsisinin stratejik plandaki önemini vurgulayarak, maliyetlendirmeyi planlamada temel bir unsur olarak tanımlamıştır.

5018 KMYKK’nu dokuzuncu ve 13. Maddelerinde kamu idarelerinde bütçe ve kaynak tahsillerini kurumsal stratejik planlarına, plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu bulunmaktadır (Karaaslan, 2015, s.90). Bu nedenle bütçe, belediye meclisinde stratejik plan ve performans programlarının kabulünün ardından hazırlanmaktadır.

1.6.6. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planda izleme, amaç ve hedeflerin ne oranda gerçekleştiğini tespit etme adına uygulama öncesinde ve sırasında sıklıkla ve sistematik bir biçimde nicel ve nitel verilerin derlenmesi ve analiz edilmesi döngüsü olarak ilerlemenin raporlar ile takip edilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Değerlendirme ise tamamlanmış veya süren faaliyetlerde amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla tarafsız gerçekleştirilen ayrıntılı incelemedir. Stratejik planda yer alan göstergelerin ilgisi, etkinliği ve sürdürülebilirliği konusunda yapılan analizdir.

Narinoğlu’na göre izlemede gerçekleştirmeler ve sapmalar üzerinde düşünülerek mevcut yapı raporlarla ortaya konmaktadır. Müdahale olmaksızın yalnızca performans göstergeleri dönemsel sonuçla incelenerek varolan sapmalar tespit edilir (Narinoğlu, 2018). İzleme, Belediyenin amaçlar üzerinde odaklanmasını sağlayarak bu hususta hedef ve performans göstergelerinin gidişatı konusunda izlenimler elde eder. Buradan edinilen

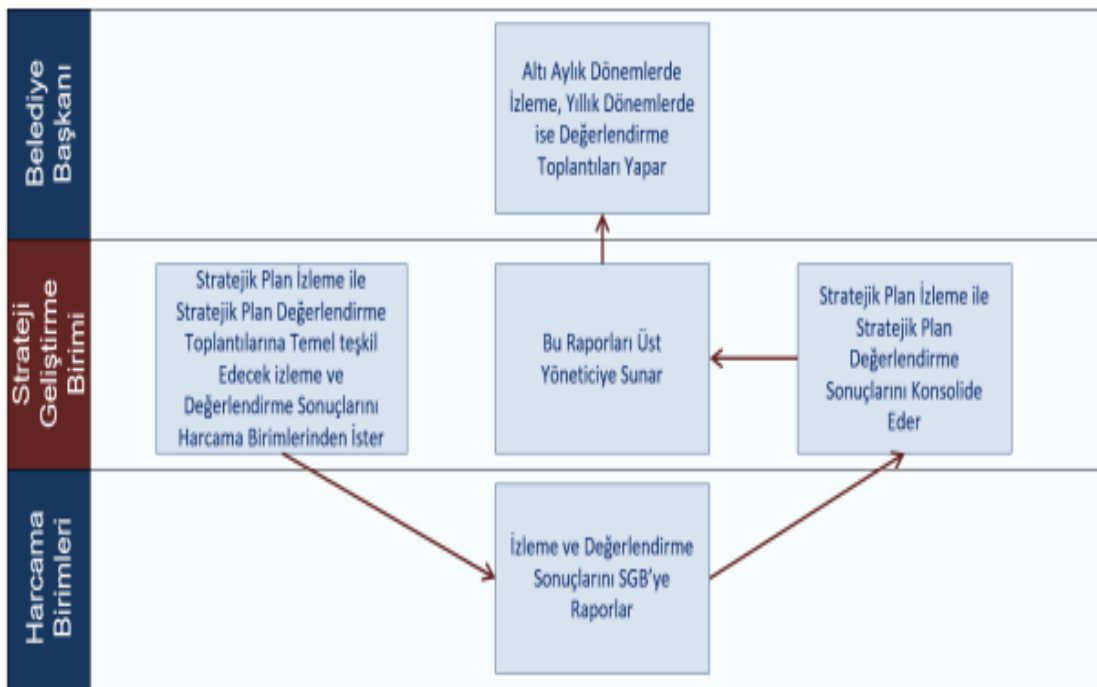
bilgiler oluşturulan raporlar vasıtasıyla sonraki dönemlerde hazırlanacak stratejik planlara veri kaynağı oluşturmaktadır.

Aynı zamanda izleme ve değerlendirme, uygulanan girişimin istenilen etki ya da sonucu doğurup doğurmadığı hususunda yol göstericidir. İzleme ve değerlendirme aşamasında sorumluluk üst yönetime aittir. Etkin bir izleme ve değerlendirme süreci yönelik aksaklıkların tespiti, düzenlenmesi ve geri besleme etkisi ile bir sonraki döneme doğru aktarılmasını içermektedir.

Süreç olarak izleme ve değerlendirme, kurumsal öğrenmeyi ve sürekli olarak faaliyetlerin iyileştirilmesine katkı sunar. Sağlıklı bir izleme ve değerlendirme yapılabilmesi adına performans göstergelerinin, ölçülebilir hale getirilip nicelleştirilmesi, doğru ve tutarlı istatistiki verilerin kullanılması, nesnel bir anlayışla ihtiyaç duyulan veriler ile hazırlanan hedef kartların sorumlularının belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Şekil 12’de sunulduğu üzere Belediye Başkanının altı aylık dönemlerde izleme ve yıllık dönemlerde değerlendirme yapması; Strateji Geliştirme Biriminin izleme ve değerlendirme aşamalarının organizasyonunu yapması ve Strateji Geliştirme Birimi hedeflerin gerçekleşme sonuçlarını harcama birimlerinden temin ederek üst yönetime sunması gerekmektedir.

Şekil 12

İzleme ve Değerlendirme Süreci



Kaynak: (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.48)

Stratejik planın bu aşaması, planın başarılı olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda bir bakış açısı sağlar ve hesap verme ilkesinin bir gereği olarak yönetimde şeffaflık sağladığından stratejik planlamada vazgeçilmez bir husus olarak bulunmaktadır (Pearce ve Robinson, 2020). İzleme ve değerlendirmede edinilen bilgiler kapsamında gerekli durumlarda stratejik plan güncellenebilir.

Bu kapsamda SGB'nin koordinasyon ve sorumluluğunda ilgili birimlerin katılımı ile güncelleme yapılabilmektedir. Yapılan güncellemeler için belediyelere uygun hazırlanmış stratejik planlama rehberinde “Stratejik Plan Şablonu” bulunmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s.53-54). Ancak beş yıllık hazırlanan bir stratejik plan dönemi içerisinde en fazla iki kez güncelleme yapılabilmektedir (İpek ve Akman, 2019). Bir kez güncellenmiş konular ikinci güncellemede yapılamamaktadır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada belediyelerin hazırladığı stratejik planların mevcut mevzuata olan temel doküman olarak belirlenen “Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi” ne uygunluğu aykırılıklar, eksiklikler ve yetersizlikler kapsamında tespit edilerek problemleri gidermeye yönelik çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nitel araştırmalar artan önemi ile dinamiği insan ve sosyal araştırmalar olmasından kaynaklı “nedeni” anlamaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmada belediyelerin hazırladığı stratejik planların mevcut mevzuata neden uygun hazırlanmadığı, tespit edilen eksiklik ve aksaklıkların nereden kaynaklandığı araştırılmaktadır.

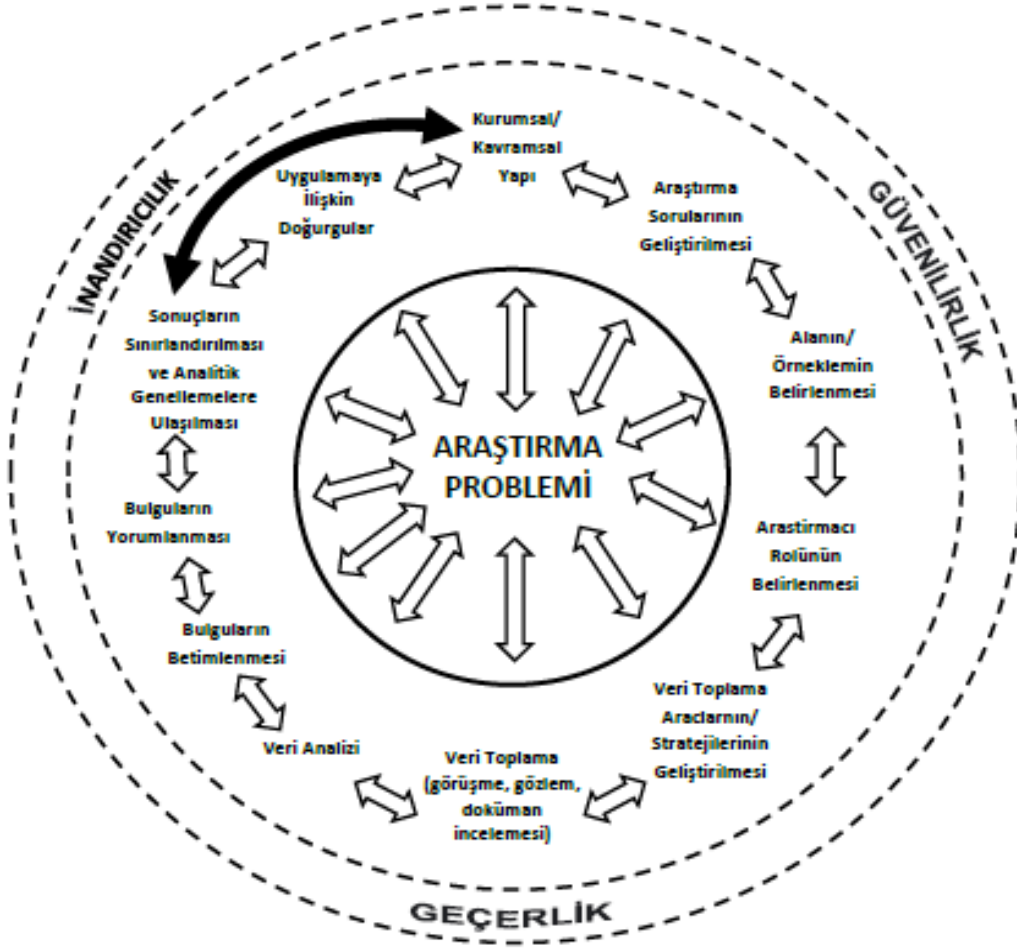
Nitel araştırmalarda olgular kendi bağlamlarında değerlendirilerek sonuca ulaşılır. Sonuçlarda evrene genelleme yapılmasından ziyade araştırmaya konu kişi veya olayların derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır (Bailey, 1982; Özdemir, 2010). Bu çerçevede stratejik planların mevcut mevzuata uygunluğu konusunda doküman analizi, gözlem ve görüşme gibi teknikler kullanılarak bütüncül ve gerçekçi bir şekilde belediyelerde stratejik planlama sürecindeki eksiklik ve aksaklıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Nitel araştırmada, katılımcılar deneyim ve bakış açıları doğrultusunda algı ve deneyimlerine göre araştırılmaktadır (Creswell, 2020; Mayring, 2000). Araştırma kapsamında belediyelerin stratejik plan dokümanlarından yola çıkarak planı hazırlayan personelin sürece yönelik tecrübeleri araştırılmıştır.

Nitel çalışma, gerçeğin doğasına uygun bir şekilde planlı süreci, sistematik ve tutarlı bir biçimde yürütmek adına esnek olunması gereken bir araştırma türüdür. Nitel araştırma, lineer bir başlangıç ve bitiş noktası olmayan, araştırma problemi merkezinde, süreç içerisinde bir önceki ve bir sonraki adımlara döngüsel olarak başvurabilecek şekilde tasarlanmaktadır (Merriam, 1998). Yıldırım ve Şimşek’e göre (2021) nitel araştırmanın döngüsü, Şekil 13’te görüldüğü üzere araştırma sorularının, örneklem, araştırmacı rolünün, veri toplama ve analiz araçlarının belirlenmesi; bulguların betimlenmesi, yorumlanması, sonuçların sınırlandırılması ve genellenmesi, uygulamaya ilişkin çalışmalarla kavramsal yapının belirlenmesi şeklinde döngüsel olarak sıralanmaktadır.

Şekil 13

Nitel Araştırma Döngüsü



Not: Yıldırım ve Şimşek (2021, s.78)'den faydalanarak oluşturulmuştur.

2.1. Araştırmanın Sorularının Geliştirilmesi

Belediyelerin hazırladığı stratejik planların mevcut mevzuata uygun olmaması araştırmanın problemini yani döngünün merkezini oluşturmaktadır. Bu düşünceden hareketle araştırma soruları geliştirilmiştir. İlk olarak stratejik planı bulunan tüm belediyelerin dokümanlarını inceleyecek bir araştırma tekniği araştırılmıştır. Bu tekniğin belirlenmesinde araştırma sorusu olarak aşağıdaki sorularla çalışma şekillenmiştir:

- Mevzuat gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin tamamının veya belirli bir kısmının stratejik planlarının incelendiği çalışma mevcut mudur? Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezlerde bu ölçekte bir çalışma var mıdır?
- Uluslararası literatürde belediyelerin stratejik planlarının incelendiği çalışmalarda bu ölçekte bir çalışma var mıdır? Çalışmalar hangi yılları kapsamaktadır?
- Konu ile ilgili literatürde doküman incelemesi nasıl yapılmaktadır?

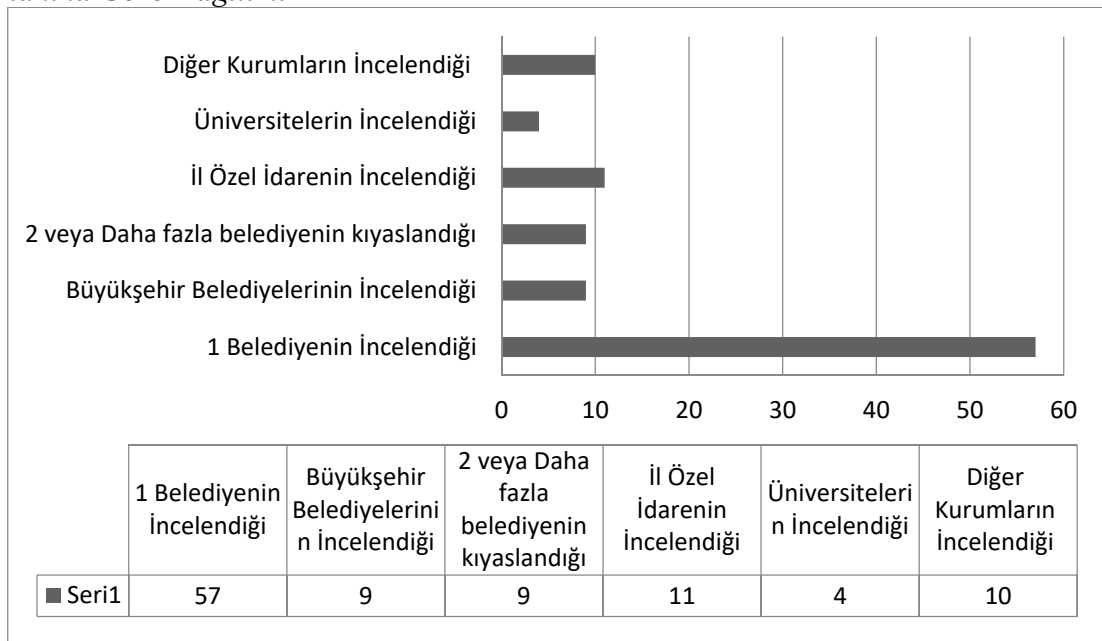
- Konu ile ilgili literatürde dokümanların birbiri ile kıyaslanmasında hangi teknikler kullanılmaktadır?
- Mevcut bilgisayar yazılımları ile dokümanların incelenmesi mümkün müdür?
- Stratejik planların incelenmesi konusunda planların tamamının incelenebileceği yeni bir yazılım geliştirilmesi mümkün müdür?

Yapılan literatür araştırmasında Türkiye’de 2003 tarihli 5018 sayılı kanun ile kamu kurumlarında stratejik plan hazırlamanın yasal bir zorunluluk haline gelmesiyle bu konunun popülerlik kazandığı ve yapılan çalışma sayısında artış olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın bir ön hazırlık çalışması olarak Şekil 14’te sunulduğu üzere Koç ve Özbay (2022)’ın Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezinde (YÖKTEZ) bulunan ve Türkiye’de “Kamuda Stratejik Planlama” konusunda yazılmış EK- F’de sunulan 99 adet yüksek lisans ve doktora tezinin bibliyometrik analiz ile incelendiği bir araştırma ile bu alandaki mevcut durum net bir şekilde ortaya konulmuştur.

Şekil 14’te sunulduğu üzere, Koç ve Özbay (2022)’ın çalışmasından elde edilen bulgulara göre; Türkiye’de kamuda stratejik planlama konusunda yapılmış lisansüstü tezlerden 57 tanesi tek bir belediyeyi; dokuzu da büyükşehir belediyelerinin tamamını incelemiştir. Dokuz tezde iki veya daha fazla belediye birbiri ile kıyaslanırken en çok çalışılan yılların 2015-2019 stratejik planlama dönemi olduğu görülmüştür.

Şekil 14

YÖKTEZ’de Kamuda stratejik Planlama Konusunda Yazılmış Tezlerin Araştırma Alanına Göre Dağılımı



Kaynak: (Koç ve Özbay, 2022)

YÖKTEZ’de bulunan kamuda stratejik planlama konusundaki yüksek lisans ve doktora tezlerinin incelendikleri alanlara bakıldığında, stratejik planlama konusunda kamuda en fazla çalışılan alanın belediyeler olduğu görülmektedir. Çalışmaların çoğunda stratejik planlama sürecinin genel olarak bir belediye (N=57) özelinde incelendiği görülmektedir. Ayrıca ilk stratejik planlama rehberlerinin yayımlandığı yıldan itibaren planlama ile ilgili yapılan çalışmalarda artış meydana geldiği, en fazla çalışmanın (N=16) 2015-2019 yılları arasında stratejik planları incelemek adına yapıldığı tespit edilmiştir. Bunun haricinde YÖKTEZ’de belediyelerin incelendiği tezlerden bazılarında (N=12), bir önceki dönem stratejik plan ile kıyaslama yapılmıştır.

2.2. Alanın/Örneklemin Belirlenmesi

Yapılan inceleme stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin tamamının stratejik planlarının incelendiği bir çalışmaya ve bu araştırmanın ölçeğine benzer büyüklükte bir çalışmaya rastlanmamıştır. Uluslararası literatür incelendiğinde de erişilen kaynaklarda bu konuda benzer ölçekli bir çalışma tespit edilmemiştir.

Çalışmanın konusuna en yakın ölçeğin Songür (2008) tarafından kullanıldığı görülmüştür. Songür (2008), 205 belediyeye posta ve elektronik ortamda gönderdiği anket formları ve yine Songür (2011), 81 il özel idaresinde valilere anket tekniği uygulayarak iki planlama dönemini birbiri ile kıyaslamış, belediye ve il özel idarelerinin stratejik planlama sürecindeki eksiklik, aksaklık ve tespitlerine çözüm önerileri sunmuştur. George vd. (2018) 203 Flaman Belediyesinde 439 personele anket uygulamıştır. Mohamidi (2020) ise Floridadaki 77 Belediyenin stratejik planını incelediği çalışmasında vizyon ve misyon ifadelerini inceleyerek ölçek anlamında en yakın uluslararası çalışma olarak çalışmaya katkı sağlamıştır. Konu ile ilgili literatürde doküman incelemesinde planların genelde içerik analizi ile incelendiği, anket yolu ile toplanan verilerin ise SPSS programı ile çözümlendiği görülmektedir.

Alanda yapılmış mevcut bilgisayar yazılımları MaxQDA, Nvivo, SPSS gibi nitel veri analiz yöntemlerinin 333 belediyenin stratejik plan dokümanlarının incelenmesinde mümkün olmadığı görülmüştür. Mevzuat gereği stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan belediyelerin tamamının incelenmesi adına yeni bir bilgisayar yazılımının yapılabilirliği konusunda danışman eşliğinde toplamda sekiz kez bilgisayar mühendisi ile görüşme sağlanmıştır. Şekil 13’te görüldüğü üzere görüşmelerde örneklemin büyüklüğü stratejik planların tamamını kapsayacak biçimde belirlenmiştir.

2.3. Araştırmacının Rolünün Belirlenmesi

Şekil 13'e göre araştırmacının bundan sonraki rolünün belirlenmesi üzerine aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Araştırmacının yetkinliği nesnel bir analiz yöntemi geliştirilmesine uygun mudur?
- Bir stratejik plan kaç bölümde incelenmelidir?
- Stratejik planların beş bölüm halinde incelenmesi uygun mudur?
- Stratejik planların her bir bölümü eşit derecede önemli midir?
- Stratejik planların her bir bölümünün eşit öneme sahip olduğu varsayımı altında stratejik plan bölümlerinde bulunması gereken kelime ve kelime grupları nasıl belirlenmelidir?
- Stratejik planın bölümlerinde belirlenen kelime ve kelime grupları nasıl ağırlıklandırılmalıdır?

Araştırmacı, araştırmacının ön hazırlık aşamasında danışman gözetiminde altı aylık bir stratejik planlama eğitimine katılmıştır. Bu eğitim kapsamında stratejik plan hazırlayan personele stratejik plan dokümanlarında bulunması gereken mevzuata dayalı bilgilerin verilmesi hususunda destek sağlamıştır. Ayrıca araştırmacı çalışmanın hazırlandığı ilgili üniversitede doktora öğrenimi devam ederken Anadolu Üniversitesi Web Tasarım ve Kodlama Bölümü ön lisans öğrenimini bitirdiğinden bilgisayar yazılım ve kodlamaları ile ilgili bilgi sahibi olmuştur. Bununla birlikte araştırmacının bir bilgisayar mühendisinden destek alması, çalışmaya özgü nesnel bir yazılım geliştirilmesi hususunda kolaylaştırıcı olmuştur.

Bir stratejik planın kaç bölümde incelenmesi gerektiği hususunda literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Altan vd. (2013) ile Kerman vd. (2012)'in beş bölüm 77 kriterle; Kılıç'ın (2018) beş bölüm 12 soru ile; Karasu'nun (2012) dört bölüm 41 soru ile stratejik planları incelediği görülmüştür. Bu bilgiler ışığında belediyelerin temel mevzuatı olan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi'nin aşağıdaki şekilde beş bölüme ayrılması uygun görülmüştür:

1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci
2. Durum Analizi
3. Geleceğe Bakış
4. Strateji Geliştirme
5. İzleme ve Değerlendirme

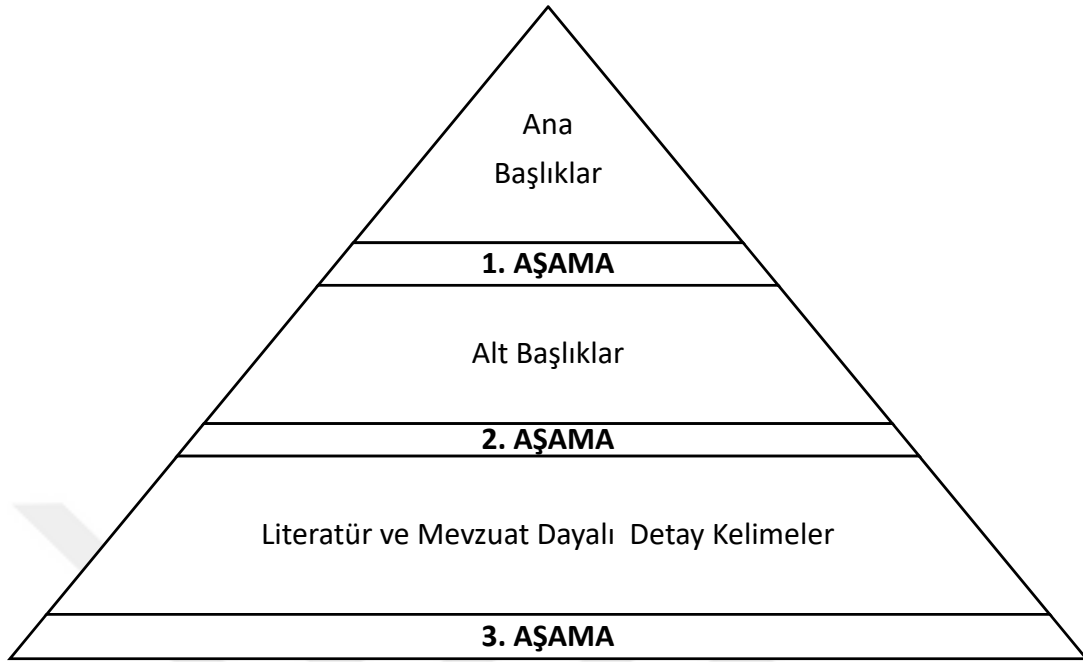
Yukarıda belirtilen stratejik plan bölümlerinin doğruluğunu, stratejik plandaki her bir bölümün eşit derecede önemli olma durumunu teyit etmek ve araştırmanın güvenilirliğini arttırmak üzere Adana ilinde önceden randevu alınarak 03.02.2021 tarihinde iki; 04.02.2021 tarihinde bir stratejik planlama uzmanı ile görüşülmüş, bir uzman ile elektronik posta ve telefon yolu ile iletişim sağlanmış; bölümlerin eşit ağırlıklandırılması hususunda fikir birliğine varılmıştır. Analiz edilecek stratejik planların mevzuat ve literatürde yapılmış çalışmalara uygun bir biçimde beş ana başlıkla incelenmesi uygun bulunmuştur. Stratejik planın her bir bölümünün eşit derecede önemli olması durumu dört stratejik planlama uzman tarafından teyit edilmiştir. Stratejik planların bütünsel bir yaklaşım ile ele alınması gerektiği, bir bölüm olmadan diğerine geçilemeyeceği her birinin kendi içerisinde birbirini tamamlayan dinamiklerinin olduğu konusunda araştırmacı, danışman ve uzmanlarca fikir birliğine varılmıştır.

Strong (2021)'e göre, doküman analizinde; her belge anlık bir görüntü sağlar ve tüm görüntüler bir araya geldiğinde büyük bir resim ortaya çıkar. Bu resim bize genel tablo hakkında bilgi verir. Bu kapsamda stratejik plan dokümanlarının stratejik plan rehberi ve literatüre uyumlu olarak incelenmesinde üç aşamalı bir yol izlenmektedir:

Stratejik planların her bir bölümünün eşit öneme sahip olduğu varsayımı altında stratejik plan bölümlerinde bulunması gereken kelime ve kelime gruplarının belirlenmesinde öncelikle stratejik plan başlıklarından faydalanılmıştır. Ana başlık ve alt başlıkların her stratejik planda bulunması gerektiği önermesinden hareketle üç aşamalı bir kelime seti belirlenmiştir. Şekil 15'te görüldüğü üzere ilk aşamada stratejik planda bulunması gereken ana başlıklar, ikinci olarak alt başlıklar belirlenmiş ve son olarak da daha detaylı bir inceleme yapabilmek adına literatür ve mevzuata dayalı detay kelimeler oluşturulmuştur.

Şekil 15

Kelime ve Kelime Gruplarının Bilgisayar Yazılımında Üç Aşamalı Kodlama Düzeni



Şekil 15’te belirtilen kodlama, verilerin belirli bir kelime veya kelime grubuna ayrılması işlemi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yani kodlama veriler arası anlamlı birim veya bölümlerin (sözcük-cümle- paragraf) isimlendirilmesi sürecidir. Şekil 15’te görüldüğü üzere araştırma kapsamında stratejik planlarda bulunması beklenen kelime ve kelime grupları belirlenerek kodlama yapılmıştır.

Bilgisayar yazılımının kodlama sürecinde stratejik planlar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığının “Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, 2019” dokümanına uygun olarak beş bölümde incelenmiş ve her bir bölümün, Tablo 2’de görüldüğü üzere 20% olarak ağırlıklandırılmıştır. Her 20%’lik dilim içinde yazılan kelime ve kelime grupları da Tablo 4 te görüldüğü üzere yine yüzde olarak ağırlıklandırılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak ana başlıkları, ikinci olarak alt başlıkları ve üçüncü olarak da stratejik plan rehberi ve literatüre uyumlu kapsamlı kelimeler şeklinde başlıklar altında kodlama yapılmıştır. Bu kapsamda rehberin aşağıda Tablo 3’te sıralanmış her bölümüne 20%’lik bir değer verilmiş, ikinci ve üçüncü aşamadaki kelimelerin bu 20%’lik dilim üzerinden kelimenin bulunup bulunmamasına göre değerlendirilmiştir.

Tablo 2*Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi Ana Başlıklar %lik Dağılımı*

Bölüm	Bölüm Adı	Yüzdelik Dilim
	Stratejik plan hazırlık süreci	20%
	Durum analizi	20%
	Geleceğe bakış	20%
	Strateji geliştirme	20%
	İzleme ve değerlendirme	20%
	Toplam	100%

Beş bölümün ana başlıklar halinde 20%'lik ağırlıklandırılarak kodlanmasından hareketle, ana başlıkların altındaki alt başlıklar da 20%lik dilim içerisinde değerlendirilmiştir. Söz konusu sıralama Tablo 4'te görüldüğü üzere stratejik planlamanın ilk bölümü olan hazırlık süreci başlığının altında bulunan üç alt başlık $20/3\%=0,66\%$ olarak değerlendirilmiştir. Alt başlıkların altında aranması beklenen kelimeler de yine sayısına göre bölünerek $0,66/13\%=0,47\%$ olarak kelimeler ağırlıklandırılmıştır.

Tablo 3*Stratejik Plan Hazırlık Süreci Kelime Ağırlıklandırması*

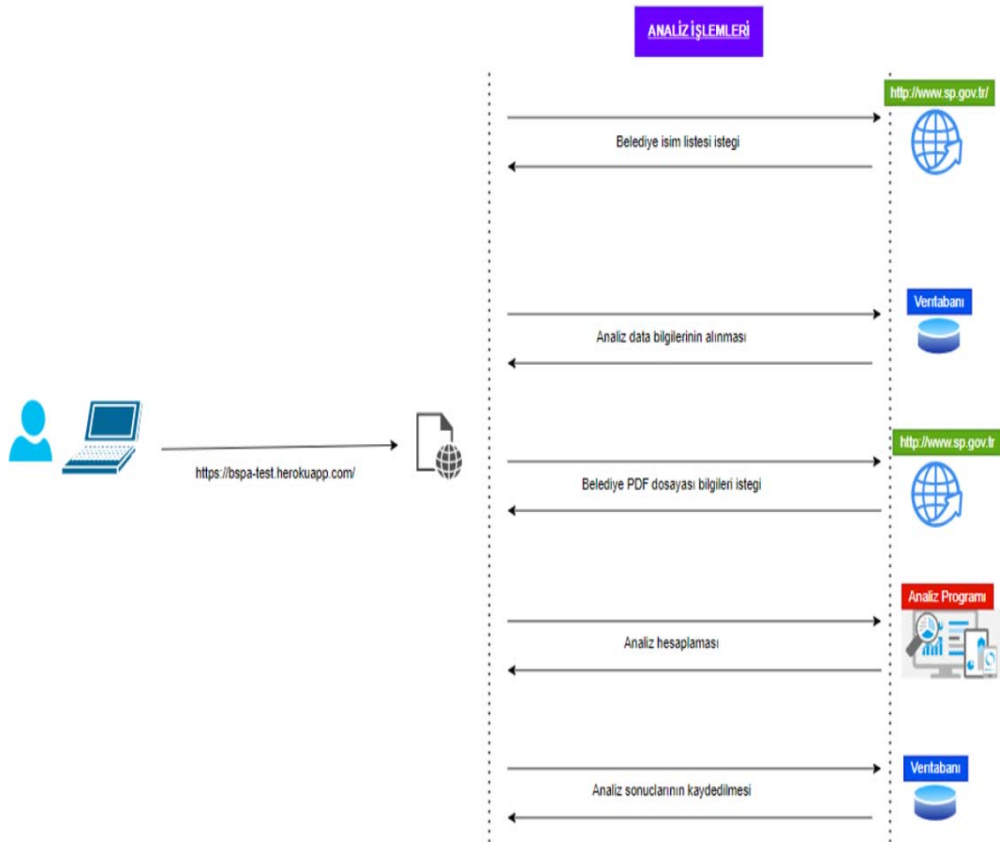
Aşama	Ana Başlık	Stratejik Plan Hazırlık Süreci 20%		
Aşama	Alt Başlık	Planın sahiplenilmesi 6.66%	Planlama Sürecinin Organizasyonu 6.66%	Hazırlık Programı 6.66%
Aşama	Detay Kelimeler	Başkan, hazırlık-hazırlığı strateji, sahip-sahiplenme-sahiplenilme-sahiplik-sahipliği, plan, çalışanlar-personel-çalışan kurum, tüm-bütün-tamamı, belediye-belediyecilik, sorumlu-sorumluluk, stratejik planlama yaklaşımı, ekip ekibi-ekibe-ekibin, genelge, kurul	Organizasyon, başkan-belediye başkan, strateji geliştirme kurulu-kurul-geliştirme, strateji geliştirme birimi-birim, stratejik planlama ekibi-ekip-ekibi, harcama birimi-belediyeler için stratejik rehberi-belediye, hazırlık-hazırlığı, strateji, plan, süreç-takvim, eğitim, hizmet, gelişim-geliştirme, koordinatör-koordinatörlüğü, paydaş	Stratejik plan hazırlık faaliyeti, hazırlık faaliyeti, zaman çizelgesi-çizelge, eğitim ihtiyacı-eğitim, ihtiyaci, eğitim, Belediyeler İçin Stratejik Plan Rehberi- rehber, hazırlık, strateji, plan, süreç- süreci, 0,6%
		0,47%	0,33%	

Şekil 13'te görüldüğü üzere veri toplama araçları ile veri toplama stratejilerinin geliştirilmesi ve bilgisayar yazılımının kodlanması hususunda tekrar bir literatür taraması yapılmıştır. Bilgisayar yazılımı ile otomatik olarak sp.gov.tr adresinden çekilen 333 belediyenin stratejik planında toplamda 35.909 sayfa incelenmiştir. Stratejik planlardaki ana başlıkların bulunduğu sayfa numaraları tespit edilerek bir excel programına aktarılmıştır. İlgili bölümde aratılmak üzere beş ana başlık, 27 alt başlık ve 320 detay başlık ile bir çerçeve belirlenmiş; belediyelerin stratejik planlarının bu çerçeveye uyum düzeyleri araştırılmıştır.

Excelde oluşturulan her bir belediyenin stratejik planlarındaki, stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinin başlangıç ve bitiş sayfa numaralarının sisteme kaydedilmesi ile Şekil 16'da görüldüğü üzere bir akış ile yazılım tamamlanmış, sistemin çalıştığı görülmüştür.

Şekil 16

Bilgisayar Yazılımının Geliştirme Aşamaları



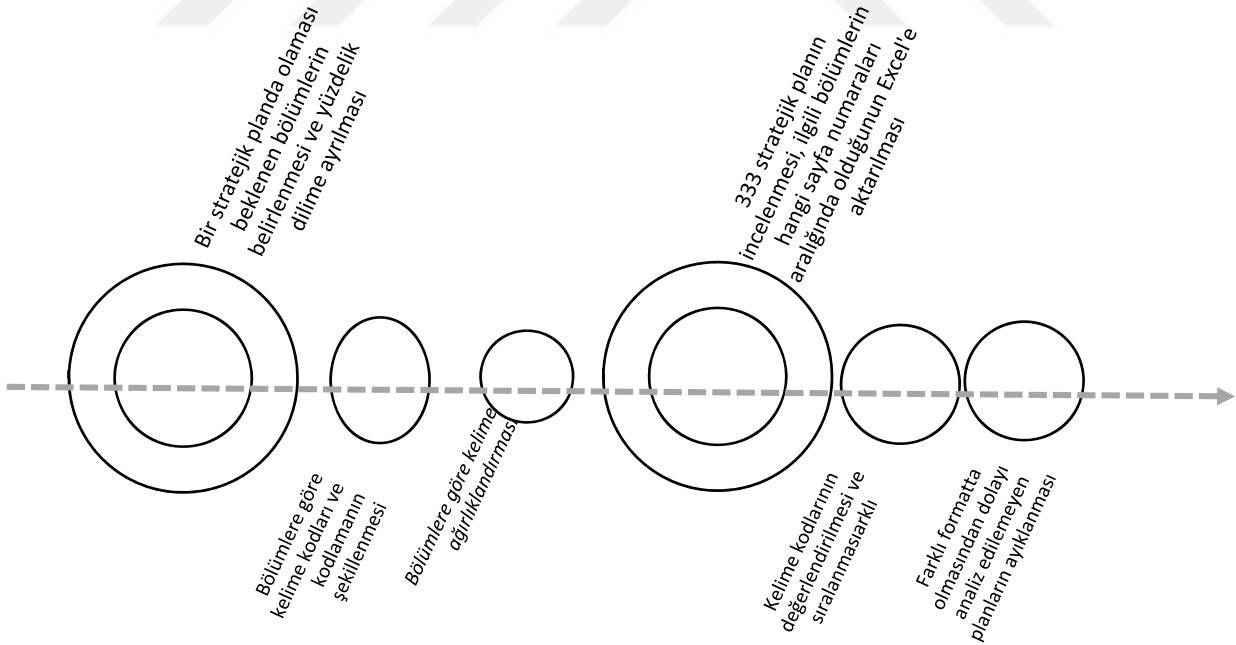
2.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Şekil 16’da görüldüğü üzere oluşturulan internet tabanlı bilgisayar yazılımı sp.gov.tr adresinden otomatik olarak belediyelerin stratejik planlarını kendi veri tabanına aktarmaktadır. Veri tabanından analiz edilecek veri bilgileri sayfa numaraları aralığında değerlendirilmektedir. Belediyelerin stratejik planları sp.gov.tr adresinden tekrar yazılıma aktarılarak belirlenmiş sayfa numaraları aralığında yeniden analiz edilmektedir. Analiz hesabı için Tablo 3’te görülen formülasyon kullanılmaktadır. Analiz sonuçları bu çalışma için oluşturulan <https://bspa-dev.onrender.com> adresine kaydedilmektedir.

Sürecin safhalarının belirtildiği Şekil 17’ye göre stratejik planların “Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, 2019”a uyumunun araştırılması maksadıyla oluşturulan bilgisayar yazılımında bölümler belirlenmiş, bölümlere uygun kelime kodları oluşturulmuş, bölümlere göre bu kelime kodları ağırlıklandırılmış, ilgili sayfa numaraları ölçütünde incelenmiş, sonuçlar sıralanmış ve farklı formatta yüklenmesinden ötürü analiz sonucu sıfır çıkan belediyelerin stratejik planlarının olduğu görülmüştür.

Şekil 17

Verilerin Analizinde İzlenen Safhalar



Morse'a (1991) göre, bir konunun tüm taraflarının temsil edilmesini sağlamak adına nitel araştırmalarda özel örnekleme stratejileri kullanılmaktadır. Bu, ya kasten olumsuz veya olumlu vakalar aramayı ya da atipik deneyimleri, kötü deneyimleri ya da bir şekilde farklı bir deneyimi olan katılımcıları dahil etmeyi içermektedir. Analizin tek bir bakış açısında ilerlememesi adına varyasyonu yönetmek maksadıyla çeşitli teknikler kullanılabilir. Bu çerçevede sp.gov.tr adresine yüklenirken farklı format uygulamaları veya fotoğraf olarak yüklenmiş olmasından dolayı 70 belediyenin stratejik planı oluşturulan bilgisayar yazılımıyla otomatik olarak analiz edilememiştir. Bu nedenle çalışmanın bulgularının farklı yöntemlerle desteklenmesi ve bütünlüğünün sağlanması bakımından otomasyon sistemi ile analiz edilemeyen stratejik planlar Öztıp (2021)'in üniversitelerin stratejik planlarını incelediği çalışması örnek alınarak içerik analizi tekniğı ile incelenmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2021), dokümanlardan elde edilen verilerin sayısallaştırılma zorunluluğı bulunmadığını düzyazı ile kullanılabileceğini; sayısallaştırılması gereken durumlarda ise ilgili kelime ve kelime grubunun (kategorinin) dokümanda olması durumunda “bir” olmaması durumunda “sıfır” değerinin verilebileceğini vurgulamaktadır. Böylece kategorinin mevcudiyet durumuna göre iki veya daha fazla doküman arasında karşılaştırma yapmak mümkün olacaktır. Benzer şekilde bu çalışmada da incelenen belediyenin stratejik planında ana başlık, alt başlık ve detay başlıkların bulunmasına göre sıfır, bir ve iki değeri verilerek sırama yapılmıştır.

Yıldız ve Duruel (2022), stratejik planlarda gereklerin karşılanıp karşılanmadığının bilgisini; yayınlar, mevzuat ve rehberlerin incelemesi yolu ile edinmiştir. Bu kapsamda ideal bir planın içerisinde olması gerektiğini düşündükleri kavramları bir tablo haline getirmiş; planların değerlendirmesinde kullanmak için bir “Rubrik” (*Dereceli Puanlama Anahtarı*) oluşturmuştur. Rubrik, performans değerlendirmesinde en yaygın kullanılan ölçme araçlarından biri olarak tanımlamaktadır (Parlak ve Doğan 2014). Rubriğin puanlama düzeyinde oluşabilecek yanlışlıkları en aza indirme, objektif bir bakış açısı sağlama, ayrıntılı ve gerçekçi geri bildirim sağlama konularında avantajları bulunmaktadır. Çalışmanın güvenilirliğini arttırıcı rolü bulunmaktadır. Ayrıca Buchanan ve Cousins'e göre (2012) dereceli puanlama anahtarı, spesifikasyon ve terminoloji gibi iletişim yönlerinin ve uyum ve entegrasyon gibi sinerjik yönlerin niteliksel değerlendirmesine kadar uzanan, stratejik planın eksiksizliğini belirlemek ve değerlendirmek için bir yöntem sağlamaktadır.

Rubrik aracılığıyla Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planları üzerinde değerlendirme ve analiz yapan Öztıp (2021)'in çalışmasından hareketle stratejik planlar Tablo 2'deki gibi beş bölüme ayrılmıştır. Bu bölümlerinin her biri içerdikleri bilginin niteliği açısından incelenmiştir. Her bir bölümün başlığı dahi yoksa planda ilgili bölüme "Eksik Bilgi," sadece başlığı ve alt başlığı varsa "Yüzeysel Bilgi" ve beş bölümün ana başlığı, alt başlıkları ve otomasyon sisteminde kullanılan kelime kodları yer alıyorsa "Kapsamlı ve Anlaşılabilir Bilgi" olarak planlarda yer alan bilginin niteliğinin uygun şekilde değerlendirilmiştir.

Rubrik yardımıyla bir bileşene verilen "sıfır"; puan başlığın planda yer almadığını ve eksik olduğunu; bileşene verilen "bir"; puanı yüzeysel bilginin yer aldığını; bileşene verilen "iki"; puanı ise kapsamlı ve anlaşılabilir bilgi olarak bölümlerin ağırlıklandırıldığı varsayılmıştır. Bilgisayar yazılımıyla analiz edilemeyen belediyelerin stratejik planları için yeni bir sıralama yapılmıştır. Araştırmanın zaman kısıtı nedeniyle stratejik planları, "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" baz alınarak oluşturulan bilgisayar yazılımı analiz sonuçlarına göre uyum oranı en yüksek 20, uyum oranı orta seviyede olan 10, uyum oranı en düşük 10 belediye seçilmiştir.

Ayrıca stratejik planı veri sistemine yüklenirken farklı format uygulamaları ve fotoğraf olarak yüklendiğinden dolayı Öztıp (2021)'in çalışmasındaki gibi içerik analizi yapılan stratejik planlardan 10 belediyenin stratejik planlarını hazırlayan personeli ile görüşme yapmak üzere yani toplamda 50 belediyeye resmi yazı ile gönderilmiş, çalışmaya katkı sunulması hususunda (EK-D)'de belirtilen görüşme soruları konusunda destek talep edilmiştir. Katılımcıların ifadeleri nitel veri analiz programı ile analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmada, planların bir bütün halinde incelenmesi, stratejik plan dokümanları ve bu dokümanları hazırlayan personelin görüşlerine dayanarak eksik ve aksak bulunan bölümlerin tespit edilmesi hususunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları aşağıda sunulmuştur:

- Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personeli "Stratejik Planlama" hakkında görüşleri nasıldır?
- Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personele göre stratejik plan hazırlama süreci nasıl yönetilmiştir? 2020-2024 stratejik planı nasıl oluşturulmuştur?

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama sürecinde:

- Hazırlık süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “hazırlık süreci” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki nasıl değerlendirilir?
- Durum analizi süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “durum analizi” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki nasıl değerlendirilir?
- Vizyon ve misyon belirlenmesi ile ilgili ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “geleceğe bakış” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki nasıl değerlendirilir?
- Strateji geliştirme, amaç hedef ve performans göstergesi belirleme süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “strateji geliştirme” bölümü uyum oranları arasında ilişki nasıl değerlendirilir?
- İzleme ve değerlendirme süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “izleme ve değerlendirme” bölümü uyum oranları arasında ilişki nasıl değerlendirilir?
- Stratejik planların başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar ve planlama sürecinde yaşanan sorunlar nasıl değerlendirilir?

2.5. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, stratejik planlamada yer alan görevlilerin deneyimlerinin daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmasından yola çıkarak (Johnsen, 2015, s.266) araştırma fenomenolojik görüşmelerle şekillenmiştir. Araştırmanın derinliğinin artması, dokümanlarda tespit edilen eksiklik ve aksaklıkların stratejik planları hazırlayan uzman personel ifadeleri ile benzerlik veya farklılıklarının belirlenmesi amacıyla nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni ile yürütülmüştür. Glesne (2012)’ye göre fenomenoloji deseni, günlük yaşamda üzerinde fazla düşünülmeyen bazı olay, deneyim ve durumları derinlemesine inceleyen nitel bir çalışma türüdür.

Desen, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmada fenomenoloji deseni, derinlemesine görüşme, gözlem, röportaj ve doküman gibi nitel tekniklerin kullanılarak çeşitlendirilmesi ile kişinin duygu, düşünce ve tecrübelerini aktardığı bir yaklaşımdır (Yin, 1994). Bu desen katılımcıların deneyimlerini ve bu deneyimi yaşarkenki hislerini, algı durumlarını ve bilinçlilik hallerini açıklamaya çalışır. Aslında aşına olunan ancak ilgi sahibi oldogru bir tercih olmaktadır.

Nitel araştırma yapan Miles ve Huberman (1994), Merriam (1998), Yin (1994), Mayring (2000) ve Creswell vd. (2007)'in görüşlerin göre Olgu Bilim (fenomenoloji çalışması):

- Bir konuyu veya kavramı derinlemesine araştırmak, bir fenomeni derinlemesine ortaya koymak adına röportaj, doküman inceleme ve diğer nitel teknikler kullanılarak kişinin deneyimlerini ortaya çıkaran algı ve tecrübelerini aktarmasını sağlayan metodolojik bir yaklaşımdır.
- Zaman kısıtı nedeni ile fenomenoloji kişinin olay veya durum ile ilgili duygu düşünce ve deneyiminin tüm detayları ile irdelenmesi ve aktarılması olarak tanımlanmaktadır.
- Fenomenolojide veri toplama araçları (görüşme, gözlem, görsel ve işitsel doküman veya raporlar) kullanılmaktadır.
- Yapılan derinlemesine görüşmeler ile kişilerin algı, duygu ve tecrübeleri ile yönelimleri ortaya çıkarma amacı ile yapılmaktadır.

Fenomenolojinin deneyimin özündeki anlama odaklanmasının bir sonucu olarak yöntem konusunda felsefeye yakın bir yaklaşım sergilemektedir (Randles, 2012). Fenomenolojik çalışmaların çoğu, bireylerin kendileri, diğerleri, eylemler, toplum, kültür hakkındaki kimlik algılarıyla ilgili olduğundan anlama odaklanmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik planlama dokümanlarını incelemenin yanı sıra planlama sürecini farklı teknikler ile bütüncül bir şekilde açıklamak adına araştırma deseni olarak olgu bilim (fenomenoloji) tercih edilmiştir. Çalışmada stratejik planlamayı bizzat yapan belediye uzman personeli amaçlı olarak seçilmiştir.

Patton (2018) amaçlı olarak seçilen örneklemin seçiminde hedef, çalışılan konu ile ilgili olarak daha fazla bilgi sunacak kişileri seçmenin temel amaç olduğunu ve sayı konusunda esnek olunabileceğini belirtmektedir. Morse (1991) örneklemin stratejisini açıkladığı çalışmasında çalışılan alanın ilgi çekici olması ve açık ve net şekilde katılımcı ifadelerini içermesi durumunda az sayıda katılımcı ile doyuma ulaşılabilirliğinden bahsetse de gerçekte, ilgili veya önemli olabilecek veya olmayabilecek sayısız deneyim sahibi katılımcıların görüşme ifadeleri, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilmektedir. Araştırmacı yeni bilginin önemli olup olmadığına karar verme konumundadır. Bununla birlikte Onwuegbuzie ve Leech (2007b), gözlem ya da görüşme yapılması durumunda katılımcı sayısının örneklemin temsilinde doyuma ulaştırılamayacak kadar az ya da derinlik yakalayamayacak kadar çok tutulmaması gerektiğini

belirtirmektedir. Bu kapsamda çalışmada stratejik planlamayı bizzat yapan belediye uzman personeli amaçlı olarak seçilmiştir.

Creswell'e göre (1998), fenomenolojik bir çalışmada 10 kişiye kadar görüşme yapılması uygun olurken ve gömülü teoride 20-30 kişinin görüşmeye dahil olması önermiştir. Nitel araştırmalarda evrene genelleme yapma kaygısı güdülmediğinden derinlemesine görüşmelerde ulaşılan kişi sayısından ziyade detaylı bilgi edinmeye yönelik çalışılır (Denzin ve Lincoln, 2005). Görüşme sırasında araştırmacı sorduğu sorularla görüşmeciyi konu ile ilgili yönlendirerek, cevapları dikkatli bir biçimde dinleyerek, görüşme iklimine hâkim olur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitekim bu çalışmada görüşülen toplam 18 personelin ifadeleri araştırma adına bir doyum noktası oluşturduğundan yeterli bulunmuştur.

Araştırma 2021 ve 2023 yılları arasında gerçekleşmiştir. Çağ Üniversitesinden araştırma için etik izinleri alınmıştır. Resmi yazı ile belediyelerde çalışan stratejik planlama uzmanları ile görüşme talep edilmiştir. Resmi yazıya olumlu dönüş yapan iki belediye ile görüşme yapılmış, ardından Monteith (2016) ve Wassif (2020)'nin çalışmalarında kullandığı gibi kartopu örnekleme şeklinde ulaşılabilen belediyeler ile görüşmeler sağlanıp çalışmanın amacı ve yöntemi özetle katılımcılara aktarılmıştır. Nitekim Morse (1991) çalışmasında, araştırmacının, konu hakkında geniş, genel bir bilgiye sahip olan veya deneyime sahip kişilerle görüşülmesinde, kasıtlı olarak ulaşılmak istenen kapsamlı bilgiye sahip katılımcıların olay ve olguya dair gerçekçi bir yaklaşım sergileyebileceğinden tercih edildiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Patton'a göre amaçlı örneklem, olay ve olguların açıklanması ve anlamlandırması konusunda zengin bilgi içerdiği düşünülen kaynaklarla derinlemesine çalışılmasında avantaj sağlamaktadır (Patton, 2018). Ayrıca deneyim yelpazesi geniş tutma amacıyla kavram veya fenomenlerin genişliğinin anlaşılabilmesi için atipik deneyimlere sahip muhbirlerin çalışmaya dahil ediliğinden bahsetmektedir. Araştırmacı, yaş, ekonomik durum veya eğitim düzeyi gibi tipik veya temsili nüfus özelliklerine dayalı kriterler kullanılarak bir örneklem seçmek yerine, bilgi verenlerin araştırma konusu hakkındaki bilgilerine göre kaynak seçer (Morse, 1991).

Kırhasanoğlu (2022) çalışmasında belediyelerin stratejik planlarının inceleneceği çalışmalarda stratejik plan ve belgeleri hazırlayan personelle yapılacak derinlemesine görüşmelerin, kurumlardaki stratejik planlama kültürü ile ilgili daha fazla bilgi sağlanacağını vurgulamıştır. Bu görüşe benzer bir yaklaşımla çalışma kapsamında analizi yapılan stratejik planları hazırlayan personelin stratejik planlama konusundaki duygu,

düşünce ve deneyimlerini araştırmak adına yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Stratejik planları hazırlayan uzman personelin stratejik planların hazırlama deneyimlerini derinlemesine aktarmak; sürece yönelik eksiklik ve aksaklıkları tespit etmek amacı ile gözlem ve görüşmeler yapılması planlanmıştır. (Yıldırım ve Şimşek 'e göre (2021) nitel çalışmalarda asıl amaç sayılarla sonuca ulaşmaktan ziyade, araştırma yapılan alan/konu ile ilgili gerçekçi ve betimsel bir resim ortaya koymaktır.

Gürbüz ve Şahin (2018) yarı-yapılandırılmış görüşmelerin, yapılandırılmış görüşmelere oranla araştırmacı ve görüşmecilere önemli hususlarda ya da bir perspektifin derinleştirilmesinde araştırmaya netlik kazandırılması maksadıyla avantaj sağladığı; yapılan görüşmelerden edinilen veri ve bilgilerin kapasitesinin arttığını vurgulamaktadır. Bu bakımdan yarı-yapılandırılmış görüşmelerin bilimsel anlamda nitel araştırmalara katkı sunduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda gönüllü olarak araştırmaya katılan uzman personel ile ortalama 54.4 dakika yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda EK-D'de yer alan 20 açık uçlu soru sorulmuştur.

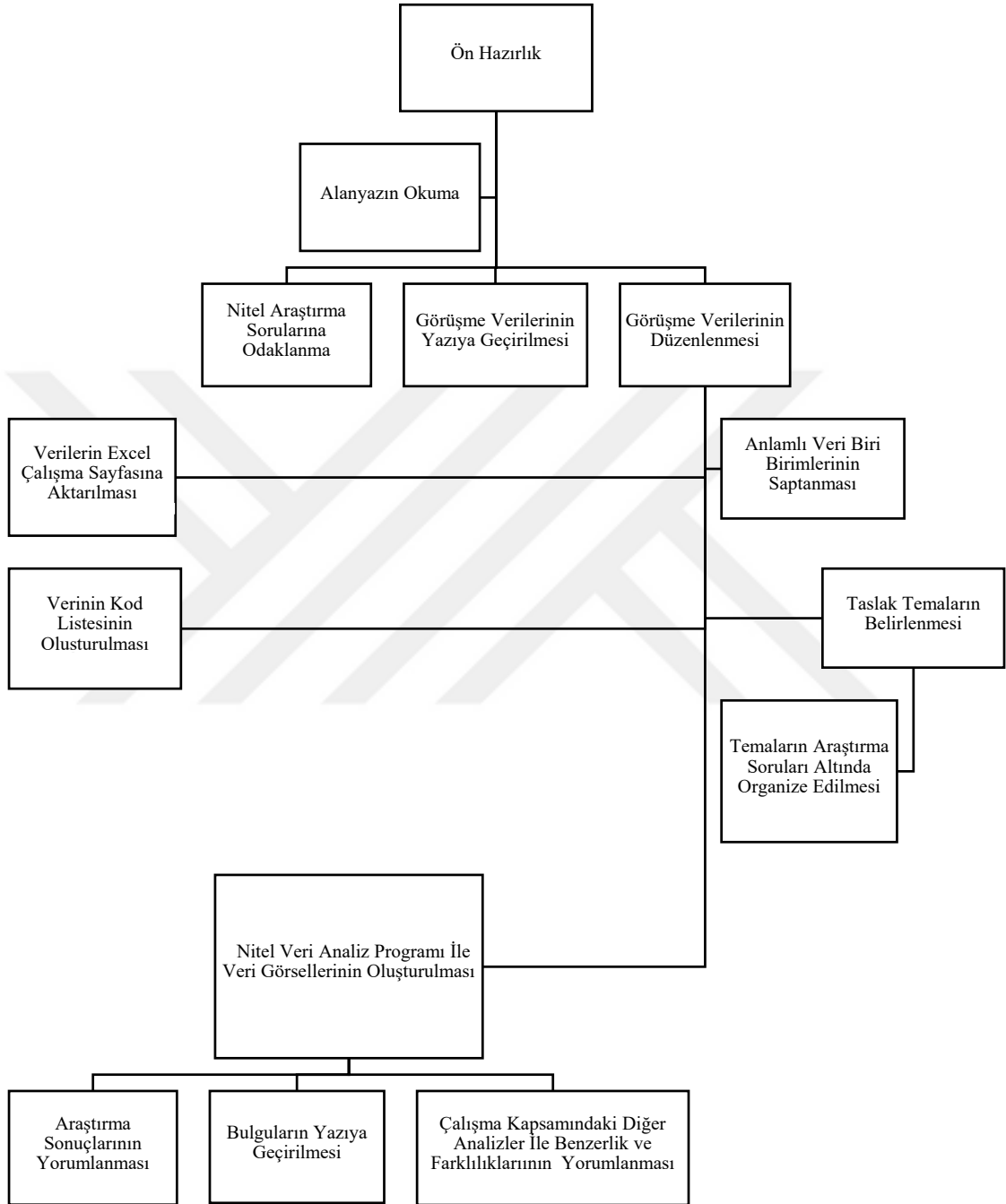
Patton (2018)'e göre araştırma sorularının belirlenmesinde olgu ve deneyimlerinin boyutlarını ortaya koymak adına deneyim ve davranış, düşünce ve değer, duygu ve his, bilgi, geçmişle ilgili ya da demografik arka plan soruları sorulur. Katılımcının arka planı; durum veya olgular hakkındaki spesifik bilgisi, konu ile ilgili duygu ve his, davranış, eylemlerini ortaya çıkarmak adına sorular sorulur. Çalışma kapsamında görüşme soruları, ilk olarak literatür taramasında konu ile ilgili benzer araştırma alanları bulunan yazarlardan (Foster, 2001; Ridley 2021; Görgün, 2017; Coşkun ve Yıldırım, 2018; Karasu 2012; Altan vd., 2013; Erkan, 2008; Austin ve Pinkleton, 2015, s.26-27) ve belediyelerin stratejik plan hazırlama rehberinden (sp.gov.tr) faydalanılarak hazırlanmıştır.

Yapılan görüşmelerin üçü yüzyüze, dördü internet üzerinden görüntülü arama şeklinde ve 11'i telefon görüşmesi olarak tamamlanmıştır. Bu mülakatların tamamı görüşme sırasında alınan notlarla analiz için yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Katılımcı ifadeleri kelime ve kelime gruplarına göre kodlanmış, nitel veri analiz programı ile analiz edilmiştir.

Bu safhalardan hareketle araştırmanın olgu bilimsel deseni aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Şekil 18

Araştırmanın Olgu Bilim (Fenomenoloji) Deseni



2.6. Katılımcılar

Çalışma kapsamında Tablo 4'te görüldüğü üzere stratejik planlama konusunda uzman belediye personeli ve bürokratlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Personelin çalıştığı belediyeler ve personel bilgileri, kişisel ve kurumsal bilgilerin gizliliği esasına dayalı olarak değiştirilmiştir. Sıralaması otomasyon sistemi ile yapılmış belediyeler, uyum oranı yüksek olandan başlayarak B1, B2, B3... şeklinde sıralanırken çeşitli nedenlerle otomasyon sisteminde analiz edilemeyen stratejik planlara sahip belediyelerin planları incelenirken uyum oranlarına göre BM1, BM2...şeklinde sıralanmıştır. Çalışmaya katılan personel ise katılımcı olarak K1,K2,K3... şeklinde sıralanırken bürokratlarla yapılan görüşmeler G1 ve G2 şeklinde kodlanmıştır.

Katılımcıların isteğine göre görüşmede sorulacak soruları içeren form görüşme öncesinde ulaştırılmıştır. Soruların içerisinde katılımcıyı teyit edecek sorulara da yer verilmiş, not alırken “Bu konu ile alakalı bu ifadeyi kullandınız, doğru mu anlıyorum?” şeklinde görüşme esnasında geri bildirim alınmıştır.

Mülakat formdaki sorular iki bölümden oluşmuştur. İlk kısımda uzman personelin demografik bilgileri; ulaşmayı hedeflerken, ikinci kısımda belediyede stratejik plan hazırlayan uzmanların stratejik planların hazırlık sürecine ait tecrübe, algı ve beklentilerini ortaya çıkaracak sorular hazırlanmıştır. Formda yer alan demografik sorularda katılımcıların yaş, cinsiyet, mezun olunan bölüm ve tecrübe ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Görüşme sürecini daha etkin ve verimli kılmak adına görüşme sorularını sorarken; akışta kalma, soruları konuşma tarzında sorma, bildirilen ifadeyi aynen tekrar ederek geri bildirimde bulunma ve teyit etme, görüşme süresi ve sürecini kontrol etme ve yansız olmaya (Patton, 2018) dikkat edilmiştir. Ayrıca bizzat belediyelerin stratejik planlarını kontrol eden bir kurumda çalışan üst düzey bir yönetici ve belediyelere stratejik plan hazırlama konusunda eğitim desteği veren bir kurumda belirlenen politikaların uygulanması konusunda çalışan bir üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak sürece yönelik deneyim ve planlamaya yönelik algıları araştırılmıştır.

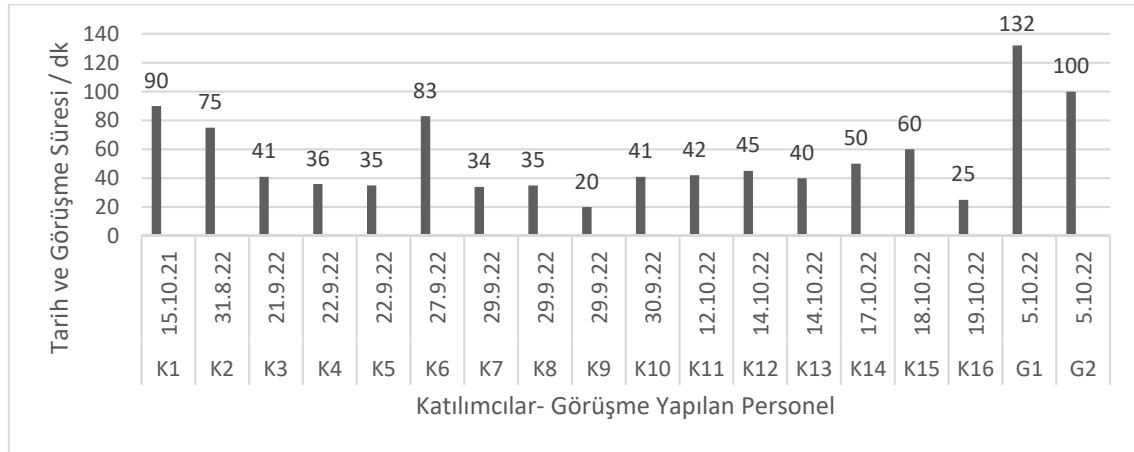
Tablo 4*Görüşme Yapılan Personel Bilgileri*

Çalıştığı Belediye	Katılımcı	Tarih	Süre	Görüşme Şekli	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Bölüm	Görev	Görev Süresi
B140	K1	15.10.2021	90	Yüz yüze	47	ERKEK	Yüksek Lisans	İşletme	Yazı İşleri Müdürü	20 yıl
B4	K2	31.08.2022	75	ZOOM	48	ERKEK	Lisans	İşletme-Makine Müh.	Strateji Geliştirme Müdürü	10 yıl
B251	K3	21.09.2022	41	Telefon	32	ERKEK	Lisans	İnşaat Mühendisliği	Su ve Kanalizasyon İdarecisi	6 Yıl
B252	K4	22.09.2022	36	Telefon	35	ERKEK	Lisans	İşletme	Mali Hizmetler Şefi	12 yıl
B51	K5	22.09.2022	35	Telefon	60	ERKEK	Lisans	İşletme	Strateji Geliştirme Müdürü	8 yıl
B23	K6	27.09.2022	83	ZOOM	40	KADIN	Lisans	Uluslararası İlişkiler	Mali Hizmet Uzmanı Şube M. V.	11 yıl
B.M.3.8	K7	29.09.2022	34	Telefon	40	KADIN	Yüksek Lisans	Endüstri Mühendisliği	Şube Müdürü	16 yıl
B.M.3.9	K8	29.09.2022	35	Telefon	43	KADIN	Yüksek Mühendis	Çevre Mühendisliği	Mühendis- AB Proje Koor.	14 yıl
B259	K9	29.09.2022	20	Telefon	43	ERKEK	Lisans	Uluslararası ilişkiler	İşletme Müdürü	16 yıl
B.M.3.7.	K10	30.09.2022	41	Telefon	37	ERKEK	Lisans	İktisat	Strateji Geliştirme Müdürü	3 yıl
B.M.2.7.	K11	12.10.2022	42	Telefon	32	ERKEK	Lisans	İktisat	Mali Hizmet Uzmanı	8 yıl
B18	K12	14.10.2022	45	Telefon	35	ERKEK	Yüksek Lisans	Büyük Veri ve İş Analitiği	Bilgi İşlem Müdürü	4 Yıl
B19	K13	14.10.2022	40	Telefon	40	ERKEK	Yüksek Lisans	Kamu yönetimi	Strateji Geliştirme Müdürü	17 yıl
B123	K14	17.10.2022	50	ZOOM	44	KADIN	Lisans	Orman Endüstri Mühendisliği	SY ve Planlama Birim Sorumlusu	17 yıl
B3	K15	18.10.2022	60	ZOOM	53	ERKEK	Yüksek Lisans	İşletme-Bilgisayar Programlama	YBS Uzmanı/ Strateji Geliştirme M.	22 yıl
B1	K16	19.10.2022	25	Telefon	46	ERKEK	Lisans	İşletme	Muhasebe Uzmanı	21 yıl
	G1	5.10.2022	132	Yüz yüze	43	ERKEK	Yüksek Lisans	İşletme	D.B.	17 yıl
	G2	5.10.2022	100	Yüz yüze	57	ERKEK	Yüksek Lisans	Muhasebe-Finans	Mali Hizmetler Müdürü- Yerel Yönetimler Genel Müdürü	35yıl

14 erkek ve 4 kadından oluşan, yaşları 32-60 arası değişen tamamı lisans ve/veya lisansüstü eğitim almış toplam 18 uzman ile bu çalışma yürütülmüştür. Katılımcıların detaylı bilgileri Şekil 19'da görülebilir.

Şekil 19

Görüşme Yapılan Personel, Görüşme Tarihi ve Görüşme Süreleri (dk)



Araştırma kapsamında toplam 984 dakika (16,5 saat) görüşme yapılmıştır. En kısa görüşme 20 dk (K9) iken, en uzun görüşme 132 (G1) dakika sürmüştür. Ortalama her görüşme 54,4 dakika sürmüştür.

Tablo 4'e göre katılımcıların demografik bilgileri aşağıda sıralanmaktadır.

1. Görüşme yapılan personelden en küçüğü 32, en büyüğü 60 yaşındadır. Personelin yaş ortalaması 43'tür.
2. Çalışmaya katılan 18 uzman personelin 78%si erkek, 22%si kadındır.
3. Çalışmaya katılan personelden 10'u lisans mezunu, 7'si yüksek lisans mezunu ve 1'i de yüksek mühendistir.
4. Görüşme yapılan uzman personelin 14'ü üniversitelerin İİBF bölümlerinden çoğunlukla da İşletme ve İktisat bölümlerinden mezundur. Bunun yanında dördü de Çevre, Bilgisayar ve Orman Mühendisliği bölümlerinden mezundur.
5. Çalışmaya katılan personelin en az çalışma deneyimine sahip olanı üç yıldır çalışırken, en uzun süreli çalışan personel ise 35 yıllık tecrübeye sahiptir. Ortalaması alındığında personelin ortalama 14 yıllık deneyimi vardır.
6. Görüşmeye katılan personelin 14'ü Müdür (Muhasebe Müdürü, Strateji Geliştirme Müdürü vb.), ikisi uzman (Mali Hizmet Uzmanı vb.) biri Daire Başkanı ve biri de Şef görevindedir.

Toplam 18 uzman personel ile yapılan görüşmelerin tamamı yüz yüze planlanmış ancak araştırmanın sınırlılığında belirtilen durumlardan ötürü 11'i telefonla, dördü internet üzerinden görüntülü arama şeklinde (ZOOM Programı ile), üçü de yüz yüze olacak şekilde çalışma tamamlanmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2021, s.101)’e göre araştırmacı ve katılımcılar arasında bir üst ilişkisinden ziyade eşit, adil, karşılıklı etkileşim odaklı ve şeffaf bir ilişki olmalıdır. Bu şekilde norm halini almış bilinçli onay, gizlilik, özel hayata saygı çerçevesinde yanılmama/ aldatmama, zarar vermeme, verilere sadık bir şekilde etik kurallara dikkat edilmelidir. Bu kapsamda belediyelerin stratejik planlarının analizinin raporlanmasında belediye isimleri B1, B2, BM1... şeklinde, görüşme verilerinin analizinde katılımcılar K1, K2... ve Ankara’da görüşme yapılan bürokratlar G1, G2 şeklinde şekilde kodlanmış, kişi ve kurumları tanıttıcı bilgiler anonim hale (Baltacı, 2017) getirilmiştir. Nitekim araştırma kapsamında görüşmeye başlanmadan katılımcılara ne amaçla araştırmanın yapıldığı, ortalama kaç dakika süreceği ile veri ve kimlik bilgilerinin gizliliği ile ilgili bilgi verilmiştir.

Nitel araştırmaların genelinde katılımcılar araştırmacılar tarafından tanındığından üst düzeyde gizlilik önem kazanmaktadır. Araştırmacı, katılımcıların bilgilerinin gizliliğini sağlamakla yükümlüdür (Berg ve Lune, 2007). Buradan hareketle katılımcıların bilgilerinin toplanması ve depolanması gizlilik ilkesine uygun yapılarak görüşme sırasında sorulan sorular için her katılımcıya ait tutulan notların bulunduğu dosya enstitüye teslim edilmiştir. Edinilen veriler araştırma ve yayın prosedürlerinin tamamlanmasının ardından beş yıl sonra imha edilecektir.

2.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma için gerekli veriler 2020-2023 yılları arasında toplanmıştır. Belediyelerin stratejik plan dokümanlarının analizi 2021 Şubat ve Ağustos aylarında tamamlanmıştır. İncelenen doküman sayısının fazla oluşu bir fırsat olarak değerlendirilmiş; konu hakkındaki yazılı kaynaklar yolu ile örneklem geniş tutulmuştur. Bu yolla nitel araştırmanın en büyük sınırlılıklarından biri olan “genelleme” sorunu bir ölçüde çözümlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Belediyede çalışan ve stratejik plan hazırlayan personel ve Ankara’da bulunan iki bürokrat ile yapılan görüşmeler ise 05.11.2021-10.11.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında öncelikle Türkiye’de 5393 sayılı kanun kapsamında stratejik plan hazırlaması zorunlu belediyelerin tamamının stratejik planlarında yer alan ifadeler, bölümler ve başlıkları incelenmiş, literatür ve mevzuata uygun kelimeler araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Belirlenen kelime ve kelime grupları üç uzman tarafından değerlendirilerek son halini almıştır. Bir uzman desteği ile bilgisayar yazılımı tamamlanmıştır. “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”

dokümanından hareketle planlarda olması beklenen kelime ve kelime gruplarının, hali hazırda incelenen stratejik planlarda yer alma durumuna yani “uyum oranlarına” göre stratejik planlar sıralanmıştır.

Geliştirilen bilgisayar yazılımının istatistiksel anlamlılığın kontrolü ve geçerliliğinin sağlanması adına çeşitli nedenlerle analiz edilemeyen planlar da içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. Paralel bulgular elde edildiği görülmüş, otomasyon sisteminin güvenilirliği sağlanmıştır. Çalışmada teori ve pratiği harmanlayarak araştırma yöntemini zenginleştirmek istenmiştir. Bu çerçevede George vd. (2018) belediyelerin stratejik planlama ekibi üyeleri ile yaptıkları çalışmalarında, soruların yanıtlayıcılar tarafından uygun şekilde cevaplanabilmesi adına planlamada yer alan uzman bilgi kaynaklarına ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarak belediyelerde stratejik planları hazırlayan uzman personelin deneyiminin derinlemesine analizinin yapılması adına yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın yöntemi ve görüşme soruları 04.02.2022 tarihinde yerel yönetimler konusunda uzman bir akademisyen ile görüşülerek netleştirilmiştir. 03.02.2022 tarihinde Adana’da bulunan bir belediyenin stratejik planlama personelinden üçü ile yüz yüze görüşme yapılmış; hem görüşme soruları hem de web otomasyon sistemi kelime ve kelime grupları kodlaması ile ilgili görüşler alınmıştır. 14.02.2022 tarihinde belediyelerde stratejik planlama ile ilgilenen Ankara’da uzman personelinden biri ile mail yolu ile iletişim kurularak çalışma tanıtılmış ve bilgisayar yazılımının bölümleri ve kelime grupları konusunda katkı sağlanmıştır.

Çalışmayı takiben yine Ankara’da bir kurumda uzman personelinden biri ile 10.03.2022 tarihinde yüz yüze görüşülmüş; akabinde mail yolu ile bilgisayar yazılımında kullanılacak kodlama hususunda fikir birliğine varılmıştır. 15.10.2021 tarihinde Adana’da bir belediyeden stratejik planlama uzman personelinin görüşü alınarak görüşme sorularının pilot uygulaması yapılmış ve sorular son halini almıştır. Verilerin toplanması, analizi ve yöntemin yazılması süreçlerinde sosyal bilimlerde uzman akademisyen ile düzenli görüşmeler sağlanmıştır. Bu görüşlerden hareketle formdan açık olmadığı düşünülen bazı sorular çıkarılırken bazı yeni sorular eklenmiştir.

Nitel araştırmada araştırmacı gerekli gördüğü takdirde soruları arttırıp azaltabilmekte, görüşmeci sayısını ve veri çeşidini geliştirebilmekte, çeşitli stratejiler uygulayarak esnek davranabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s.282). Bu kapsamda 37 olarak sorulması planlanan soru sayısı uzman görüşlerinin ardından 20’ye düşülerek Ek-D’de sunulan ve demografik bilgileri de içeren form haline getirilmiştir.

Araştırma kapsamında Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 28.09.2021 tarih ve E-23867972-050.01.04-2100007077 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı Alınması ile ilgili yazı (EK-A ve EK-B) Rektörlük Makamına yazılmış, 07.10.2021 tarih ve E-81570533-044-2100007343 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul İzni Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul İzni ile (EK-J ve EK-K) tez etik kurul onayı alındıktan sonra araştırma kapsamına alınan belediyeler ile ilgili yazışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda gönderilen resmi yazıya; iki belediye gönderilen resmi yazının eklerinin açılmadığı hususunda dönüş sağlarken, iki belediye çalışmaya katılmayı uygun görmüştür. İki belediye de personel azlığı ve iş yoğunluğu nedeni ile görüşmeyi reddettiğini resmi yazı ile bildirmiştir.

Bu doğrultuda araştırma döneminde araştırmacı ve danışmanın gayreti ile 16 uzman personel ile görüşme sağlanmıştır. Araştırmanın derinliğini artırma adına araştırmacı, EK-M ve EK-N 'de sunulan yazılar ile Ankara'da stratejik planların değerlendirildiği, rehberlerin oluşturulduğu ve belediyelere eğitim ve planlama konusunda destek veren iki kuruma Çağ Üniversitesi 26.09.2022 tarihli yazısı ile başvurmuş; 04.10.2022 tarihinde EK-O ve EK Ö'de sunulan yazılarla uygun bulunarak 05.10.2022 tarihinde Ankara'ya gitmiş ve yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde ses kaydı alınması ile ilgili görüş sorulmuş; bir katılımcı haricinde kabul edilmemiştir. Katılımcılar özgür iradeleri ile ve gönüllü olarak araştırmaya katılmışlardır.

2.8. Araştırmanın Geçerlik Güvenilirlik ve İnandırıcılığı

Nitel araştırmanın bilimsel anlamda değerli görülmesi ve kullanıma uygunluğu bakımından geçerlik ve güvenilirlik konularında ölçüt geliştirmek veya bir sistematik doğrultusunda ilerlemek Smith (1990)'ın da belirttiği üzere sosyal bilimlerdeki eğitim araştırmalarda karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Araştırma sonuçlarının inandırıcılığının olması bilimsel bir araştırmada en önemli ölçütlerinden biri olarak görülmektedir (Başkale, 2016). Nitel araştırmanın inandırıcı olması nicel araştırmalara nazaran daha farklı bir yolla yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). İnandırıcılık kavramı geçerlilik ve güvenilirlik kavramları ile ilişkilendirilmiştir.

Guba ve Lincoln, çalışmalarında nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin dışında inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğini vurgulamışlardır. İnandırıcılığın ölçütleri olarak güvenilebilirlik, inanılabilirlik, onaylanabilirlik ve de aktarılabilirlik kavramlarını ileri sürülmüştür (Guba ve Lincoln, 2005). Sonuçların inandırıcı olması araştırmanın önemli bir unsurudur.

Araştırmaya ilişkin bulgu ve yorumların gerçeği yansıtma durumu ile ilgili Miles ve Huberman (1994) çalışmalarında araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğunu kontrol etme noktasında geçerliğe ilişkin sorulması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bu sorulara gereken cevapların verilmesi adına, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği değerlendirmek adına öncü çalışmalardan biri olan Miles ve Huberman'a (1994) göre araştırmada iç ve dış geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerinin bir araştırmada vurgulanması önerilmektedir:

2.8.1. İç Geçerlik

Veri toplama ve verilerin analizi ile yorumlanması süreçlerinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığının açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bakımdan araştırma bulguları incelediğinde veriler elde edildikleri ortama göre tanımlanmıştır. Bulgular anlamlı bir bütün oluşturmuş, daha önceden oluşturulan kavramsal çerçevelere uygun olarak oturtulmuş, bulguların teyidi farklı stratejilerle gerçekleştirilmiş, açık olmayan olgular tanımlanmış, bulguların teyidinde alternatif yöntemler kullanılmış ve benzerlik ve farklılıklar yolu ile tahmin ve genellemeler yapılmıştır.

2.8.2. Dış Geçerlik

Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmada genellenebilirlik bir amaç değildir. Ancak araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesinde nitel araştırmacının okuyucuyu, araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmesi beklenir. Bu şekilde okuyucu araştırma sonuçlarından yola çıkarak kendi ortamına doğrudan genelleme yapamayabilir, ancak kendi ortamı için geçerli olabilecek bazı dersler ya da deneyimler çıkarabilir. Yaşanılan deneyimin anlamlandırılması (Tekinal ve Uğuz, 2020) yoluyla nitel araştırma sonuçlarının genellenebilirliği de artmaktadır.

Aşağıda dış geçerliği sağlamak adına; Araştırma örnekleminin ortamı ve süreçleri detaylandırılmış, örneklem genellemeye izin verecek şekilde şekillendirilmiş, araştırma sonuçları, araştırma sorusu ile ilgili kuramlarla tutarlı şekilde elde edilmiş, hazırlanan bilgisayar yazılımıyla internet üzerindeki tüm ortamlarda bulguların teyidinin sağlanması ve başka araştırmalarda test edilebilmesi için gerekli çalışma ve açıklamalar yapılmıştır.

Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik kriterleri değerlendirildiğinde bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerden birinde kayıt alması kabul edilmiş, diğer

görüşmelerde sorulan sorulara verilen cevapların araştırmacı tarafından not edilmiştir. Bu şekilde farklı zamanda okunan verilerin aynı anlama geldiği teyit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın güvenilirlik ve onaylanabilirliğinin artırılması için araştırmanın her aşamasında nitel anlamda akademik çalışma yapmış akademisyen ve uzmanlarla iletişim kurulmuş, süreç boyunca toplamda 12 uzman-akademisyen personelle ikili görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın geçerliğini arttırmada çalışılan araştırma problemine ilişkin yazılı ve görsel meteryaller dâhil edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda araştırma kapsamında Bilgisayar Mühendisi desteği ile oluşturulan web otomasyon sisteminde kullanılmak üzere sp.gov.tr adresinden otomatik çekilen stratejik planların, sayfa numaraları ile kelime ve kelime grupları belirlenmiştir.

Kelime ve kelime grubu, kodlama analizin sonraki aşamalarına temel teşkil eden ilk adımdır. Kodlama, verileri azaltarak nitel analizi başlatır ve analiz süresince farklı aşamalarda devam eder (Baltacı, 2017). Not alma süreci ile kavramlar görünür kılınarak birbiriyle kesişen ya da çakışan olgular tespit edilerek mantıksal kavramlar zinciri oluşturulur. Bu zincirler, analizde kavramsal tutarlılığın belirleyicisi olmaktadır (Patton, 2018). Son olarak kodlama ile kavramsal zincirlerin onaylanması gerekmektedir. Araştırma kapsamında Miles-Huberman'ın (1994) çalışmalarında belirttikleri adımlar izlenerek içsel tutarlılık kapsamında bir uzman tarafından kodlama işlemi tekrarlanmıştır. Stratejik planlar ana başlık, alt başlık ve detay başlıklar olarak sınıflandırılarak değerlendirilmiş; tespit edilen 340 kelime ve kelime grubu bahsedildiği üzere kodlanmış ve bir uzman tarafından kontrolü sağlanmıştır.

Kodlayıcıların görüş birliği sağlanması şeklinde kavramsallaştırılan benzerlik oranı;

Miles ve Huberman (1994) çalışmasında açıkladığı gibi benzerlik oranı aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$\Delta = C \div (C + \partial) \times 100$ formülü kullanılmıştır.

Formüldeki simgelerden;

Δ : Güvenirlik katsayısını,

C : Üzerinde görüş birliği sağlanan kelime-kod sayısını,

∂ : Üzerinde görüş birliği sağlanmayan kelime-kod sayısını ifade etmektedir.

Miles ve Huberman (1994)'e göre kodlayıcılar arası görüş birliği oranının en az 80 % olması beklenmektedir (Merriam, 1998; Baltacı, 2017).

Araştırma kapsamında güvenilirlik katsayısı hesaplamak adına alanında uzmandan görüş alınmış 265 kelime ve kelime grubunun kodlamasında görüş birliği sağlanırken 55 tanesinde sağlanamamıştır. Güvenirlik katsayısı aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$\Delta = C \div (C + \partial) \times 100 \text{ Formülden;}$$

$$\Delta = 265 \div (265 + 55) \times 100$$

$$\Delta = 0,83 \text{ olarak araştırmanın geçerlik katsayısı belirlenmiştir.}$$

Şekil 13'te görüldüğü üzere nitel araştırma araştırma problemi temelinde tüm süreçlerin birbiri ile bağlantılı olduğu ve geçerlik, güvenilirlik ve inandırıcılık üzerine kurulu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmalarda araştırmacılar gözlemler, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bireysel görüşmeler ile doküman incelemesi gibi veri kaynaklarını üçgenleme (triangulation) yaparak araştırmalarının güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu yolla verilerin kapsamlı analizi yapılır, benzer ve farklı veriler bulunur, araştırma sorularını anlamaya yardımcı farklı türde bilgiye ulaşılması ve olayın (fenomenin) yenilikçi bir yönünün ortaya konması sağlanabilir.

Morse çalışmasında, araştırma ilerledikçe, bilgi kaynaklarının seçim kriterlerinin değişebileceğinden bahsetmektedir. Araştırmacı, durum veya kavram hakkında geniş bilgiye sahip bir bilgi kaynağıyla görüşmeyi seçebilir (Morse, 1991). Analiz geliştikçe ve araştırma tamamlanmak üzereyken, araştırmacı, gelişen teorideki bir boşluğu doldurmak veya araştırmacının önsezilerini doğrulamak adına konunun bazı yönleri hakkında belirli bilgilere sahip olduğunu düşündüğü bilgi kaynaklarını kasten seçerek; ihtiyaç duyduğu bilgiyi bu örneklemden alabilir. Bu doğrultuda Patton'a göre keşif süreci zamanla yerini doğrulayıcı saha çalışmasına bırakmış olur (Patton, 2018). Böylelikle fikirleri test etmeyi, olası modellerin önemini ve anlamlarını doğrulamayı ve ortaya çıkan bulguların uygulanabilirliği, yeni veriler ve ek vakalarla kontrol edilmiş olur.

Bu düşünceyi destekler biçimde bu araştırma kapsamında araştırmanın yönteminin teyidi, inanılrlık ve güvenilirliğinin artırılması hususunda stratejik planlama yapan personelin deneyimleri, hazırladıkları stratejik plan dokümanları ve bu dokümanların ulaştığı, kontrol edildiği ve eğitim düzenleyen birimler olarak Ankara'da bulunan iki bürokrat ile görüşme sağlanmıştır. Katılımcı görüşleri veri üçlemesi (data trigulation) ile çalışmayı derinleştirmekte; benzer sorulara verilen yanıtların örtüşmesi bulgular ile veri kaynakları birbirini desteklediğinden çalışmanın güvenilirliği arttırmaktadır. Burada amaç, araştırmacıların kapsamlı bir betimleme elde etmekle karşılaştırmalı bir betimleme arasında iyi bir denge kurmasını sağlamaktır. (Onwuegbuzie ve Leech, 2007a).

2.9. Araştırma Verilerinin Analizi

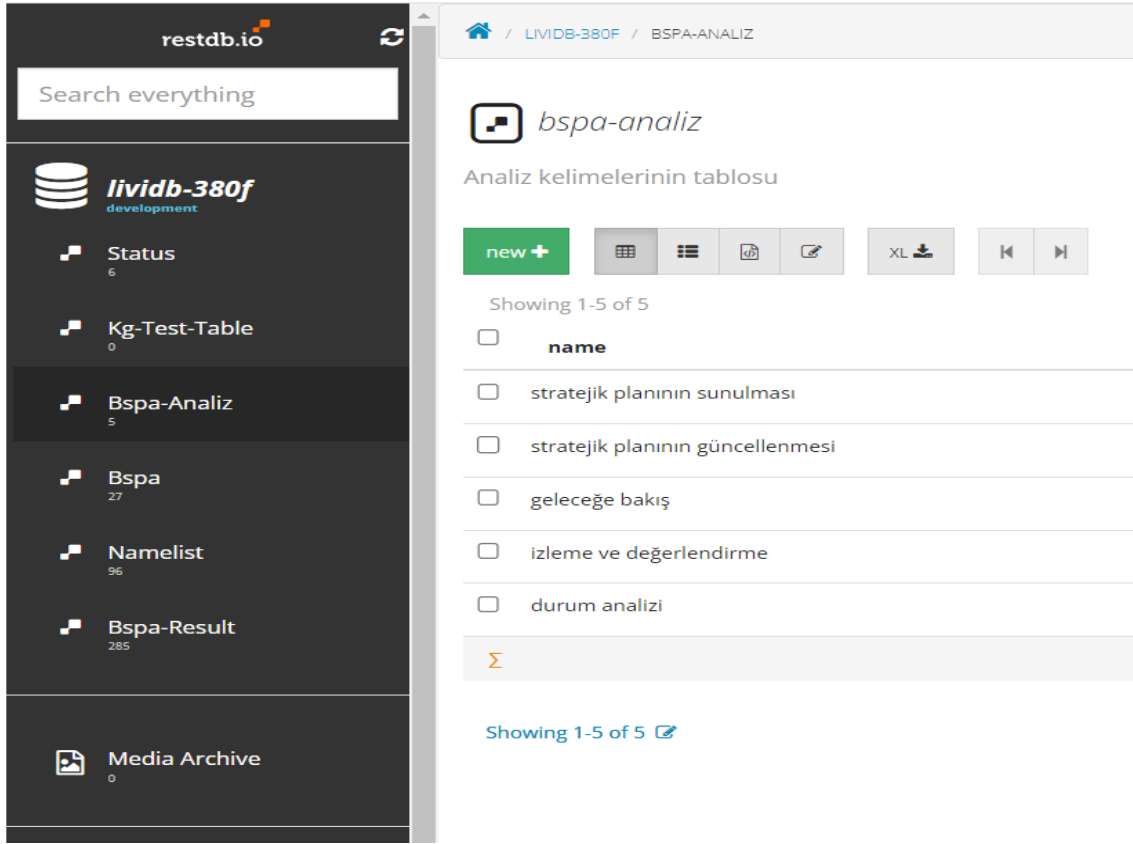
Çalışma verilerinin analizinde incelenen stratejik planlar teoride yer alan dokümanların incelenmesi, stratejik plan dokümanlarının uyum oranları dikkate alınarak görüşmeler gerçekleştirilmesi gibi özellikleri nedeniyle çalışmaya uygun olduğu düşünüldüğünden tümevarımcı içerik analizi yaklaşım benimsenmiştir. Çalık ve Sözbilir (2014)'e göre içerik analizi, belirli kriter ve kodlamalar ile yazılı, görsel ve işitsel alanlarda yer alan yayınlardaki kavramların sayısal çokluğunu hesaplamaktadır. Bu şekilde ulaşılmak istenen temel noktaların belirlendiği ve vurgulandığı bir analiz yöntemidir. Farklı dinamiklerin irdelenmesi amacı ile yapılan içerik analizi sonucu elde edilen verilerden ayrıntılara gizlenmiş mesajlara ulaşıp anlamlı çıkarımlar yapılarak güvenilir sonuçlara elde edilebilir.

Nitel araştırmada veri analizi, kullanılacak verinin seçimi, analiz için verilerin hazır hale getirilmesi, sadeleştirilmesi, kodlanması, kodların birleştirilerek temalara indirgenmesi ve veriden elde edinilen bilgilerin şekil, tablo ya da bir tartışma şeklinde sunulmasını aşamaları ile gerçekleşmektedir (Tekindal ve Uğuz, 2020). Çalışma esnasında elde edilen verilerin bu aşamalarda özgün ve yansız bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Punch, 2005). Bu çalışmada araştırmanın özgün ve yansız olabilmesi adına oluşturulan bilgisayar yazılımı ile 263 stratejik plandaki eksiklik ve aksaklıklar tespit edilmiştir.

EK-H de sunulan Tablo 11'de görüldüğü üzere belediyelerin stratejik planları ana başlıklara uygun olacak şekilde beş bölümde incelenmektedir. Çalışma için oluşturulan bilgisayar yazılımının istatistiksel anlamlılığının test edilmesi ve analiz edilen stratejik planların bütünlüğünün sağlanması bakımından farklı formatta ve resim olarak yüklenmiş stratejik planlar da Öztop (2021)'in çalışmasındaki gibi içerik analizi uygulanmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış formlar ile görüşmeler sağlanmış ve son olarak da elde edilen görüşme verilerinin analizi MaxQDA 2020 paket programı ile yapılmıştır. Bilgisayar yazılımında her bir ana bölüm ve başlık altında aranacak kelimelerin listesi Ek-G'de Tablo 6,7,8, 9 ve 10'da sunulmaktadır. Oluşturulan kelime grupları ile kodlamalar yapılmıştır.

Şekil 20

Restdb.io Online Kodlama Sitesi Üzerinden Bilgisayar Yazılımı İle Kelimelerin Kodlaması



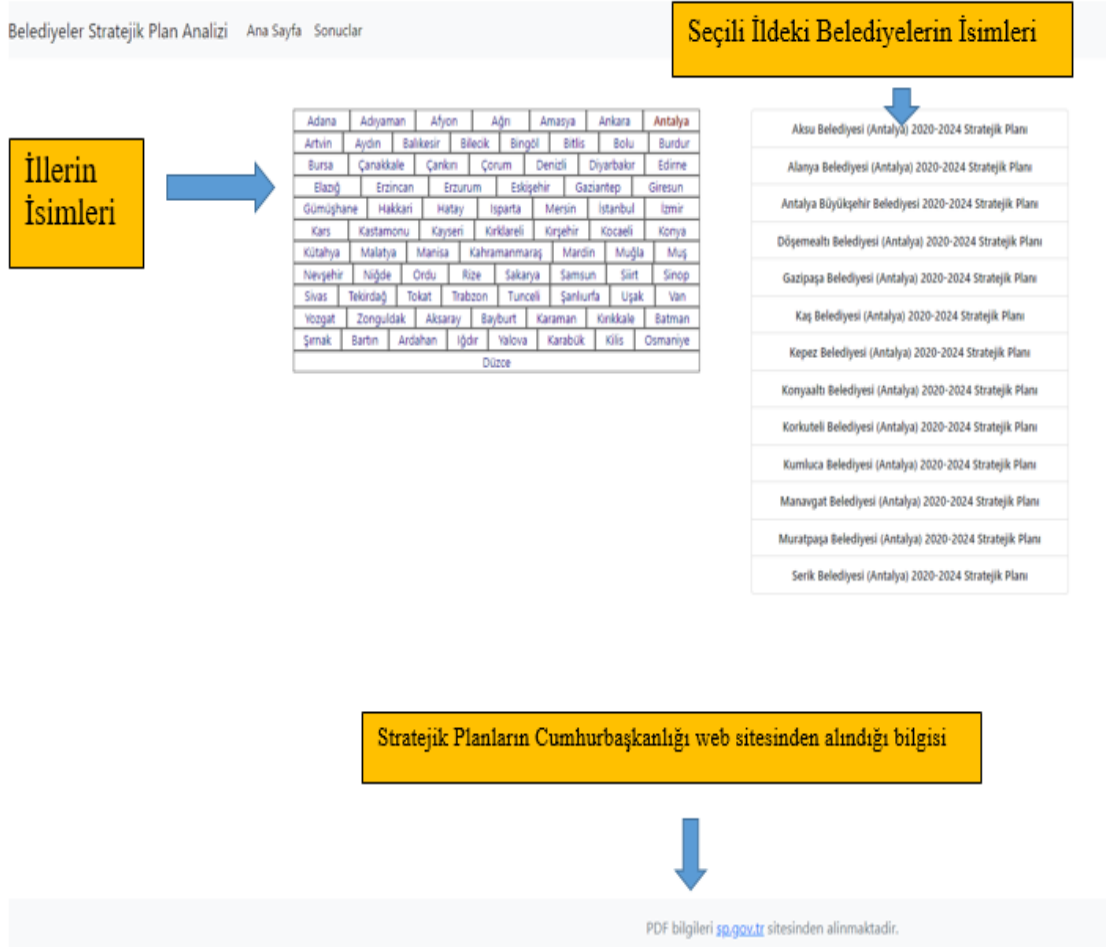
Kaynak: <https://lividb-380f.restdb.io/home/db/lividb-380f/cards/61e2f4c08cb29f570024c3f5> E.T.: 18.06.2022

İnternet tabanlı yazılım ve otomasyon teknolojilerinin gelişmesiyle internet üzerinden veri kaydetme, silme, düzenleme ve değiştirme imkânı doğmuştur. Web ortamında geliştirilen uygulamaların en önemli avantajı istemci tarafından çalışan web tarayıcılar aracılığı ile herhangi ek bir kurulum gerektirmeden istenilen her ortamda uygulamaya ulaşılabilmesidir. Şekil 20’de görüldüğü üzere çalışmanın verilerine ve sonuçlarına istenilen her ortamda ulaşılabilmesi nedeni ile Restdb.io gibi bir online kodlama sistemi kullanılmıştır.

Stratejik planların beş bölüme ayrıldığı yazılımda planların analizi için ilk olarak oluşturulan web adresi olan <https://bspa-dev.onrender.com> adresine girilir. Sayfanın ön yüzü Şekil 21’de sunulduğu gibi Türkiye’den bir il ve o ile bağlı, 5933 sayılı kanun kapsamında stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan bir ilçe belediyesinin stratejik planının seçileceği şekilde tasarlanmıştır.

Şekil 21

Bilgisayar Yazılım Sisteminin Ön Yüzü



Kaynak: <https://bspa-dev.onrender.com> E.T.: 13.01.2023

Şekil 21’de gösterildiği üzere örneğin “X Belediyesi Stratejik Planı”nı incelemeye konu aldığımızı düşünürsek, açılan sayfada X Belediyesi stratejik planı içerisinde hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme ye ait beş bölümün başlıklarının ait olduğu sayfa numara aralıkları “Ana Sayfaya” girilir.

“Analyze başla” düğmesi tıklandıktan sonra gelen ekranda Şekil 22’de olduğu gibi her bir bölümde EK-G de Tablo 6,7,8,9 ve 10’da belirtilen kelime kodlarının var olup olmama durumuna göre ağırlıklarına uygun analiz oranı çıkarılır. Kelimelerin ağırlıklandırılması araştırmanın yöntemi kısmında Şekil 18, Tablo 2 ve Tablo 3 te detaylıca anlatılmaktadır. Elde edilen “Analiz Sonucu”, “Kaydet” düğmesine basılarak kaydedilmekte, farklı bir sekme olan “Sonuçlar” sekmesinde sıralanmaktadır.

Yazında teknoloji destekli analizler ile nitel çalışmaların desteklendiği ve bulgularının yorumlandığı çalışmaların sayısı artmaktadır. Bu çalışmada görüşmeler yoluyla elde edilen veriler MaxQDA 2020 programı ile analiz edilmiştir. MaxQDA programı mevcut metinlerde geçen ifadelerin tema, kod ve kategorilere ayrılması yoluyla seçim sıklığını yansıtan bir görsel ile verilerin daha anlaşılır olmasına yardımcı olmaktadır.

Biçimsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde kodlanmış bir metin parçası iki ögeden oluşmaktadır: Bunlar bir metin pasajı ve atanmış bir kategori (kod)'dir. Tipik olarak belirli bir konu (kategori) veya bir konunun belirli bir yönü (alt kategori) hakkında bir ifadedir (Kuckartz ve Rädiker, 2021). Saldaña (2015, s.4)'e göre, nitel araştırmalarda bir kod, çoğunlukla, dilden kaynaklanan veya görsel bilginin bir kısmı için özetleyici olan, göze çarpan, özü yakalayan ve/veya anımsatıcı bir niteliği sembolik olarak belirten/atayan bir kelime veya kısa ifadedir. Ayrıca Kuckartz ve Rädiker, (2021)'e göre, oluşturulan nitel kodlar araştırmanın özünü ve temel unsurlarını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada stratejik planları hazırlayan 16 belediye personeli ve alanında uzman iki bürokrat ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler "MaxQDA 20" yazılım programı ile analiz edilmiştir. Görüşmeler 20 ana tema ve 142 alt tema, 856 kod ile kodlanarak içerik analizi yapılmıştır (EK-E de sunulmuştur.)

Görüşme verileri analizinde izlenen aşamalar Şekil 18'de sunulmaktadır. Ön hazırlık için gerekli alanyazın okumalarının ardından belirlenen görüşme soruları uzman personele yönlendirilerek alınan notlar ile görüşme verileri elde edilmiştir. Görüşme verileri ortalama olarak görüşme yapılan süre kadar bir zamanda katılımcı bilgileri ile bilgisayar ortamına excel dosyasına aktarılmıştır. Anlamlı veri birimleri saptanarak kod ve temaların oluşumu sağlanmıştır. Temalar araştırma soruları ile organize edilmiş, nitel analiz programına aktarılarak EK-İ'de sunulan ifade ve görseller elde edilmiştir. Sonuçlar yorumlanmış, bulgular yazıya geçirilmiş, çalışma kapsamında yapılan dokümanların otomatik ve manuel analizinde yapılan içerik analizi ile benzerlik ve farklılıkları ortaya konmuştur.

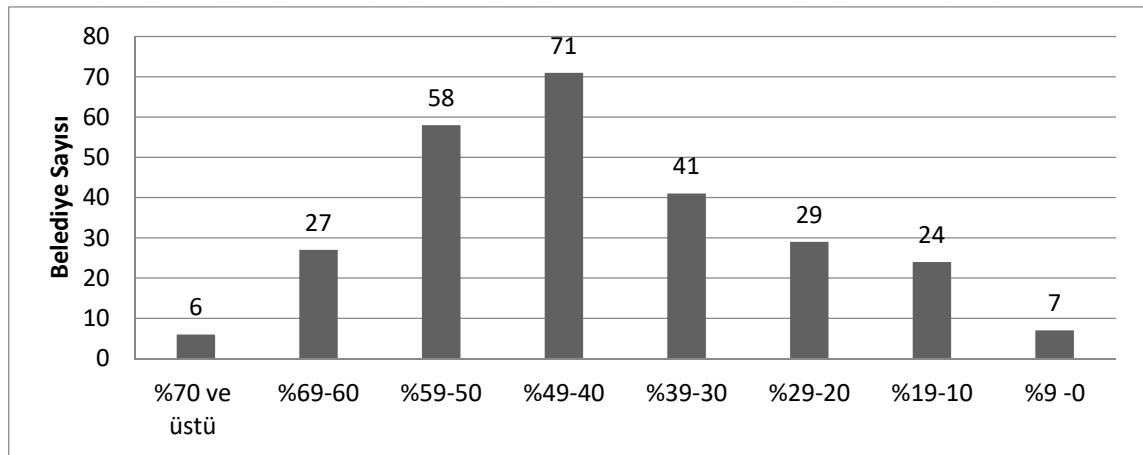
3. BULGULAR

EK-H’de sunulu Tablo 11’in sol tarafında belediyelerin stratejik planlarının hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinin bulunduğu sayfa numaraları yer almaktadır. Aynı tablonun sağ tarafında ise bu sayfa aralıklarında stratejik planların beş ana başlık için bilgisayar yazılımına girilmiş kodlara uyum oranları verilmiştir. Tabloda “0” olarak belirtilen yerlerde stratejik planda ilgili bölüm ile ilgili her hangi bir ifade bulunamamıştır. Tablodan da görüldüğü üzere incelenen planlarda 263 belediyenin stratejik planı analizinde sağlıklı veriler elde edilmiştir.

Şekil 23’e göre hazırlanan bilgisayar yazılımına uygunluğu incelenen 263 belediyenin 2020-2024 stratejik planının altısı 70% ve üstü uyumluluk oranında iken, yedisi de 9% ve altı uyumluluk oranı ile en az uyumluluk oranına sahiptir. 170 belediye 59-30% uyumluluk oranı arasında bulunmaktadır. Planlama rehberine uyumluluğuna göre belediye sayılarını gösterir grafik aşağıda sunulmuştur.

Şekil 23

Bilgisayar Yazılımına Uyumluluk Oranına Göre Belediye Sayıları

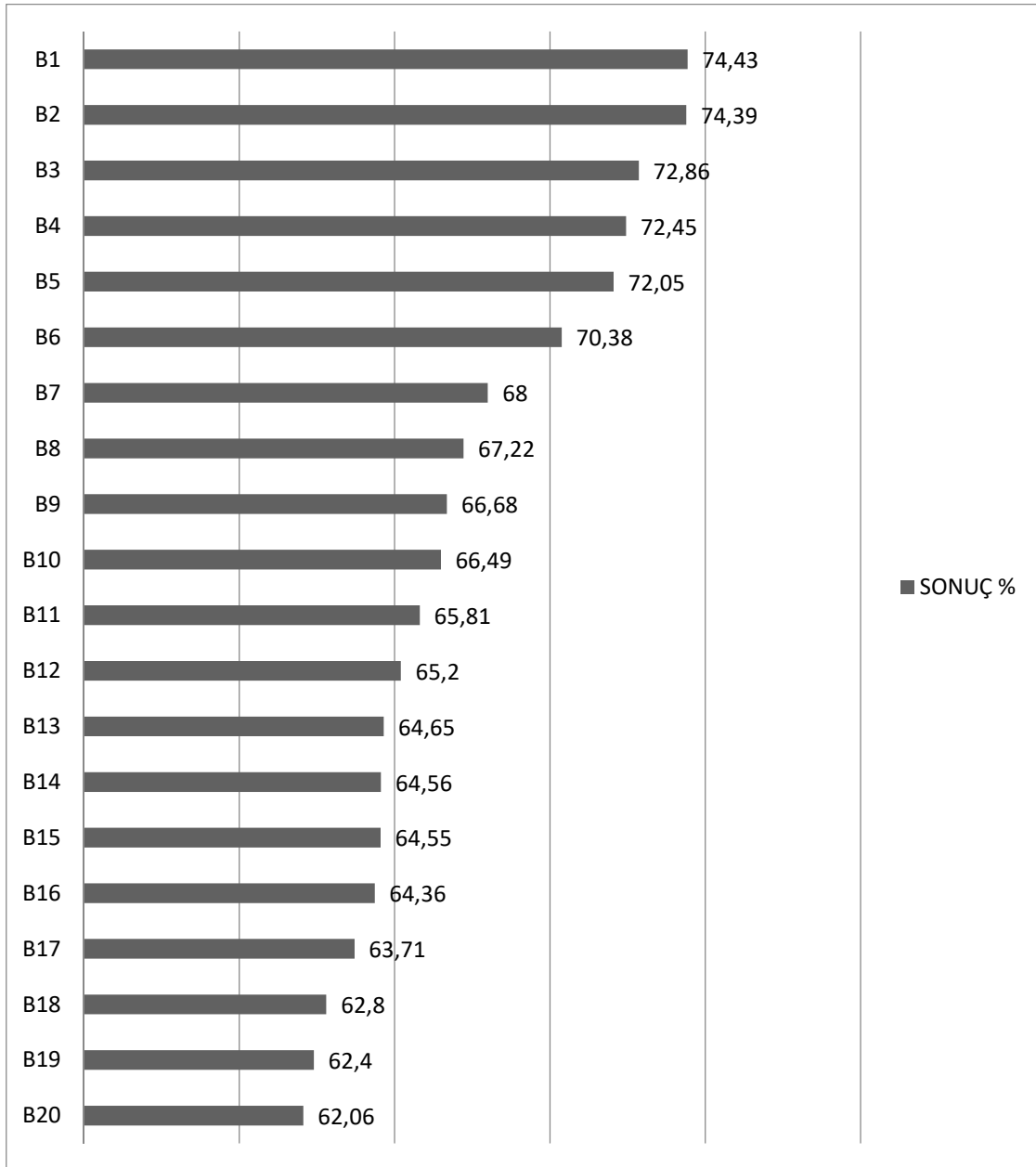


Ayrıca çalışma kapsamında oluşturulan bilgisayar yazılımı olan “<https://bspa-dev.onrender.com/>” ile üç aşamalı olarak girilen kelime kodları ile en çok uyum sağlayan belediye planları Şekil 24’te sıralanmaktadır.

Görüldüğü üzere uyum oranı en yüksek belediye stratejik planı olan B1, 74.43% uyum oranına sahiptir.

Şekil 24

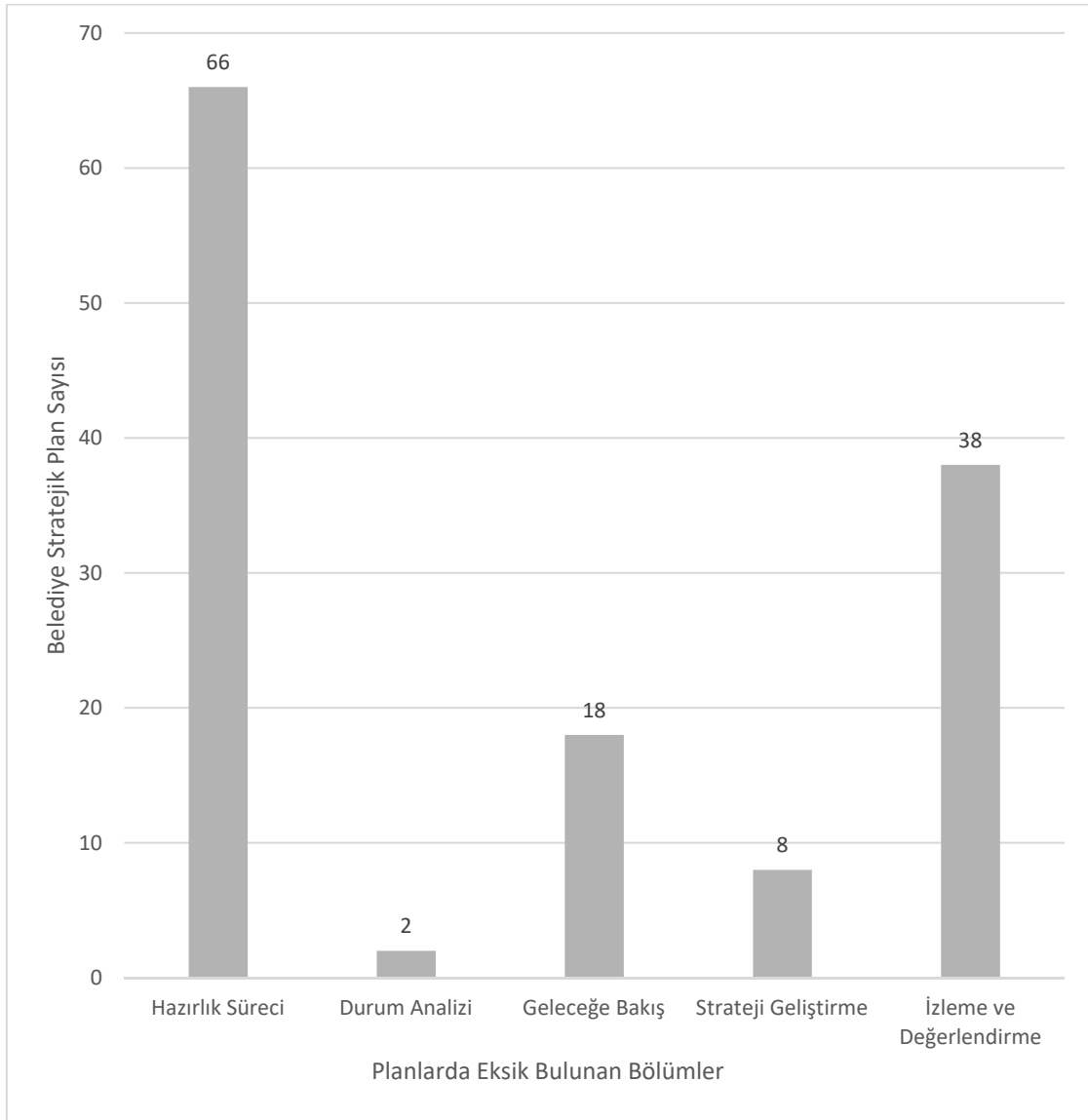
Bilgisayar Yazılımı İle En Çok Uyumlu 20 Belediye



Şekil 25'te görüldüğü üzere analiz edilen stratejik planların en çok hazırlık süreci bölümünde eksiklik bulunmaktadır. Stratejik planlarında belirtmeleri gerekirken 66 stratejik planın hazırlık süreci başlığı ve ilgili bölümü bulunmamaktadır. Ayrıca ikinci olarak izleme ve değerlendirme bölümü de 38 stratejik planda bulunmamaktadır. Analiz sonuçları kapsamlı incelendiğinde EK-H Tablo 11 incelendiğinde eksikliklerin genelde aynı planlarda yer aldığı görülmektedir.

Şekil 25

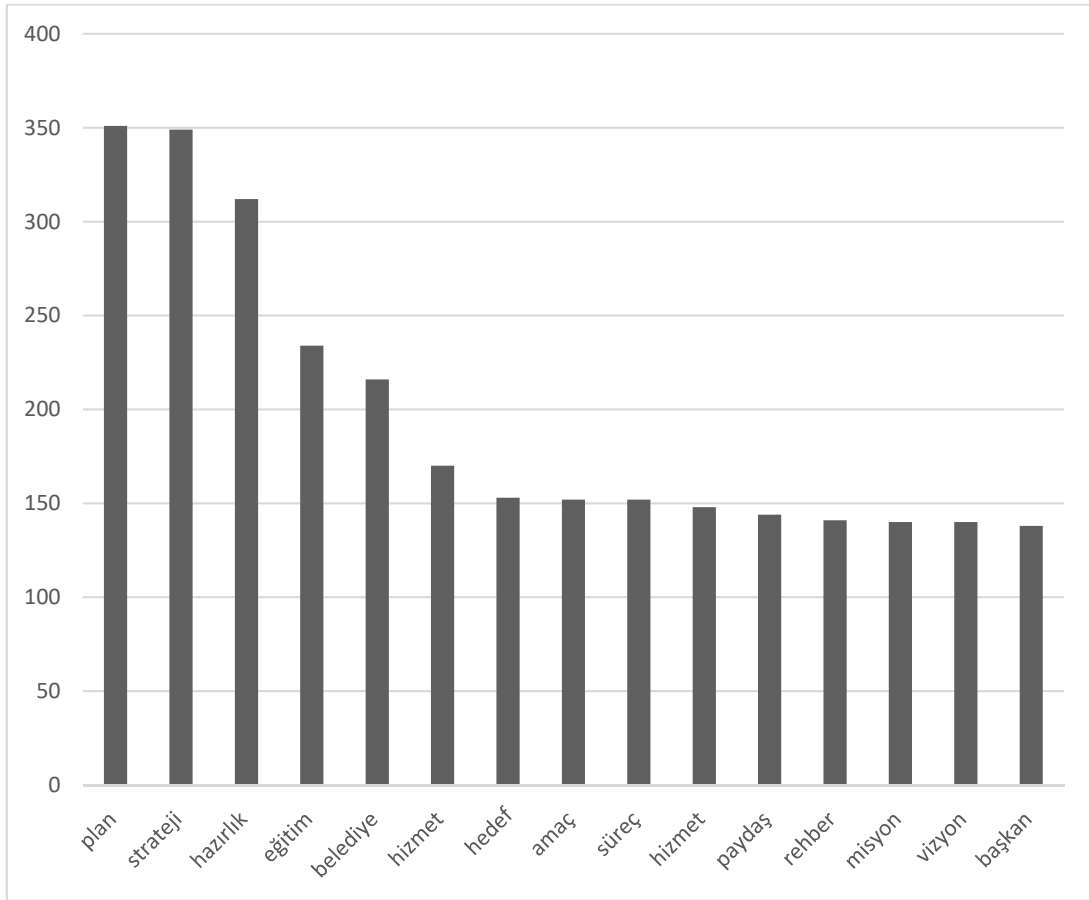
Bilgisayar Yazılımı Analizinde İncelenen Planlarda Eksik Bulunan Bölümler



Şekil 26’da görüldüğü üzere bilgisayar yazılımı ile analiz edilmiş stratejik planlarda hazırlık sürecinde en sık kullanılan kelimeler plan, strateji, hazırlık, eğitim, belediye, amaç, süreç kelimeleri olmuştur.

Şekil 26

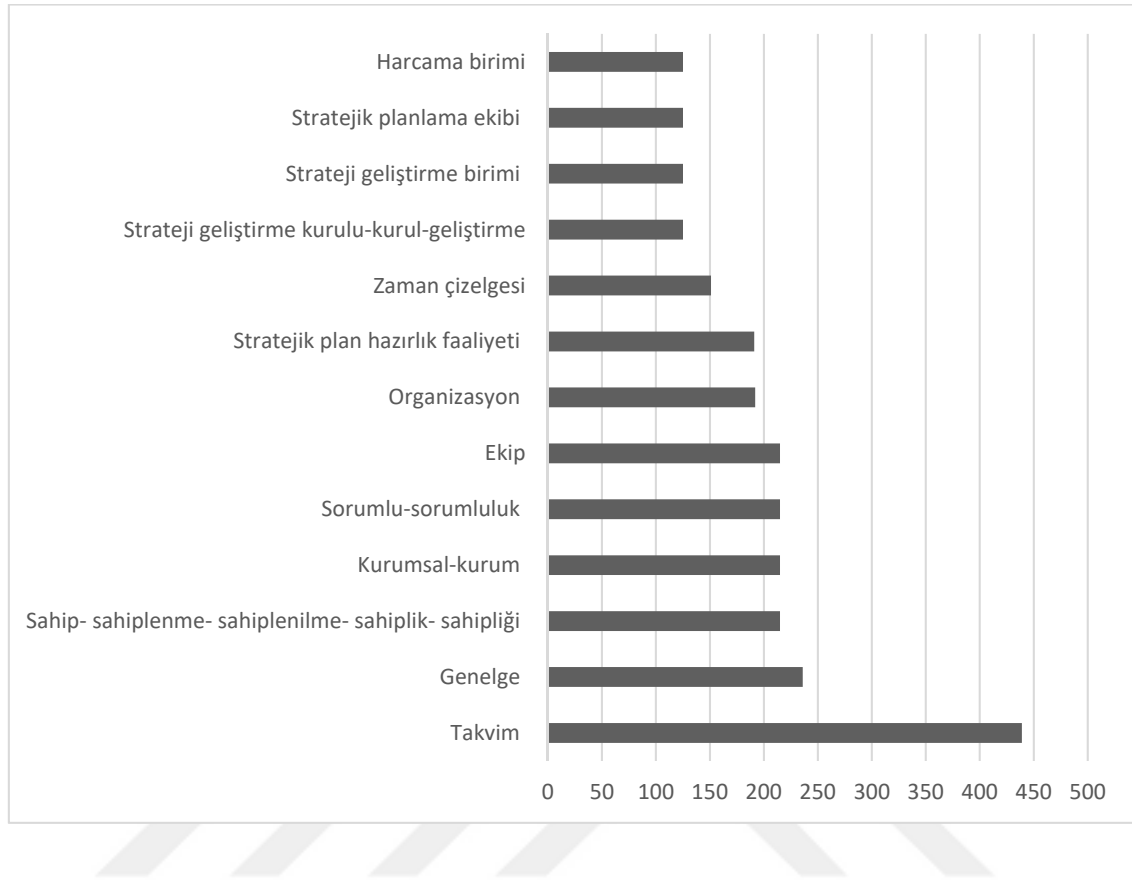
Hazırlık Sürecinde En Sık Kullanılan Kelimeler



Şekil 27’de görüldüğü üzere stratejik plan hazırlık sürecinde en az kullanılan kelimeler ise takvim, genelge, sahiplenme, sorumluluk, ekip, organizasyon, zaman çizelgesi olmuştur.

Şekil 27

Hazırlık Sürecinde En Az Kullanılan Kelimeler

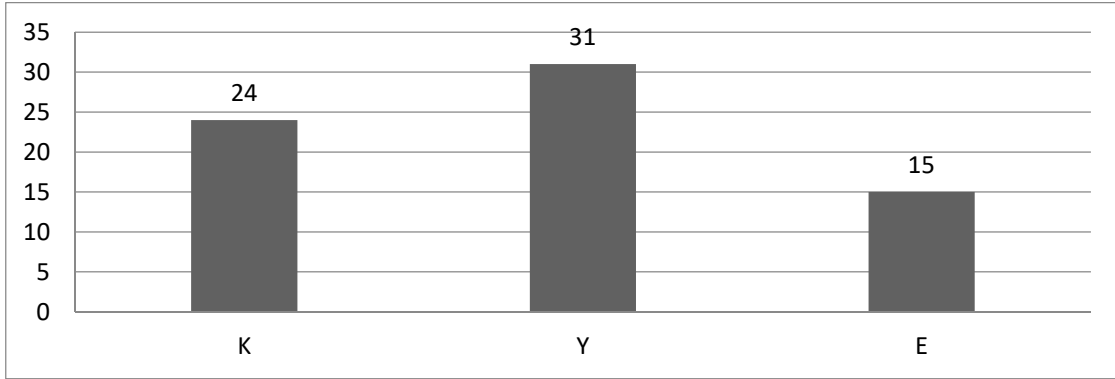


EK-I, Tablo 11’de gösterilen 70 belediyenin stratejik planı, Cumhurbaşkanlığı Stratejik planlama veri sistemine yüklenirken farklı format uygulamaları ve fotoğraf olarak yüklenmiş olmasından dolayı analize dahil edilememiştir. Bu kapsamda stratejik planlar Öztop (2021)’in üniversitelerin stratejik planlarını inceldiği tez çalışması örnek alınarak içerik analizi ile incelenmiştir.

EK-I’de sunulan Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere Öztop (2021) ‘in çalışmasında kullandığı yöntem örnek alınarak analiz yapılmış ve Şekil 28’de görüldüğü üzere planların eksik, kapsamlı ve yüzeysel düzeyde olma durumuna göre kategorize edilmiştir.

Şekil 28

Analiz Bulguları

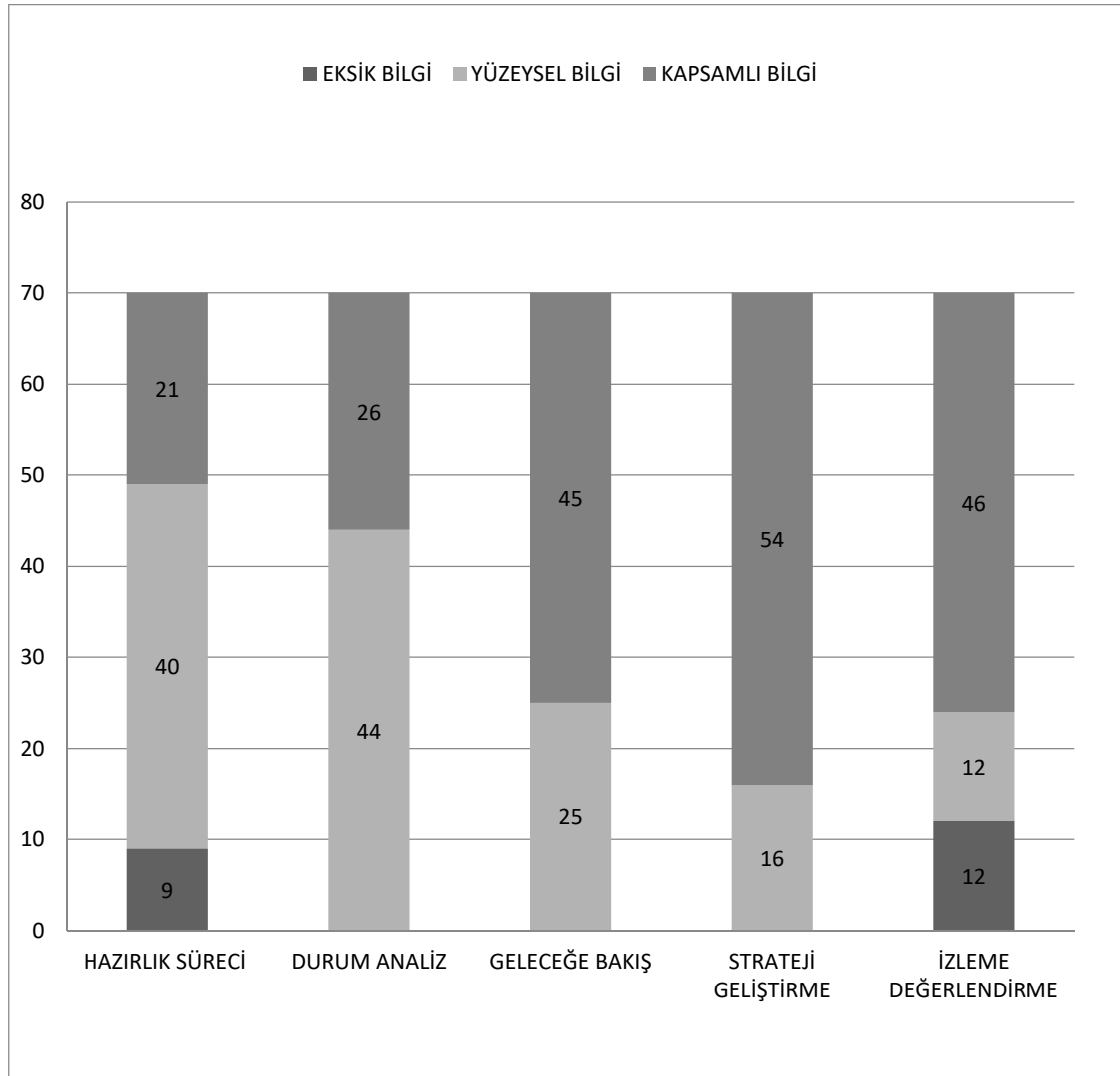


Şekil 28'den anlaşılabacağı gibi incelenen stratejik planların 24'ü kapsamlı bilgi (K) bulunan planlardır. Bu planların tamamında Şekil 15'deki bilgisayar yazılımında kullanıldığı gibi ana başlık, alt başlıklar ve detay başlıklar bulunmaktadır. 31 stratejik plan yüzeysel düzeyde (Y) bilgi veren planlar olarak yalnızca ana başlık ve alt başlıklara yer vermekteyken, 15 stratejik planda ana başlık dahi bulunmadığından planlar, eksik bilgiye (E) sahip planlar olarak nitelendirilmektedir.

Şekil 29'da sunulduğu üzere edilen stratejik planları detaylı bölümler halinde inceleyecek olursak grafikte görüldüğü üzere izleme ve değerlendirme bölümüyle (12 planda) hazırlık süreci bölümü (9 planda) bulunmamaktadır. Kapsamlı bilgi ise en çok strateji geliştirme bölümünde kullanılırken durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme bölümlerinde eksik bilgiye rastlanılmamaktadır.

Şekil 29

Stratejik Planda Yer Alan Bilginin Niteliği



Şekil 25 ve Şekil 29 birlikte incelendiğinde Türkiye’de 5393 sayılı kanun kapsamında stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin stratejik planlarında en çok hazırlık süreci ile izleme ve değerlendirme sürecinin eksik ve aksaklık olduğu görülmektedir. Durum analizi ise stratejik planlarda neredeyse eksiksiz olarak yer almaktadır.

Belediyelerin stratejik planlarındaki eksiklik ve aksaklıkların tespit edilmesi amacı ile stratejik plan dokümanlarının analizinden ve edinilen bilgilerden hareketle belediye uzman personeli ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bütünlüğünü sağlama gayreti ile görüşme yapılacak uzman personel belirlenirken personelin dört tanesi, stratejik planı uygun formatta yüklenmemesinden dolayı bilgisayar yazılımı ile otomatik analiz edilemeyen stratejik plana sahip belediyelerden seçilmiştir.

Görüşme yapılan 12 personel ise stratejik planı bilgisayar yazılımı ile analiz edilen ve uyum oranlarına göre sıralanan belediyelerden seçilmiştir. Bilgisayar yazılımında stratejik plan uyum oranı 20%'nin altında üç; 60%'ın altında üç, 60%'ının üstünde üç ve 70%'nin üzerinde üç belediyenin stratejik planı incelenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere belediye personel seçiminde stratejik planların uyum oranlarında dengeli bir dağılım olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 5

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yapılan Stratejik Planlama Uzmanlarının Çalıştığı Belediyelerin Stratejik Planlarının Analiz Sonuçları

Katılımcı	Çalıştığı Belediye	Hazırlık Süreci	Durum Analizi	Geleceğe Bakış	Strateji Gel.	İzleme ve Değ.	GENEL SONUC
K1	B140	16.08	3.20	5.47	4.44	14.29	43.48
K2	B4	16.95	11.16	15.15	10.62	18.57	72.45
K3	B251	0.00	3.12	5.07	4.95	0.00	13.14
K4	B252	0.00	1.45	6.75	4.81	0.00	13.00
K5	B51	10.72	11.22	7.29	11.68	15.71	56.63
K6	B23	11.46	11.73	10.34	12.32	15.71	61.56
K7	BM 3.8	Y	K	K	Y	K	Kapsamlı
K8	BM3.9	Y	K	K	Y	K	Kapsamlı
K9	B259	0.00	0.70	7.14	1.27	0.00	9.11
K10	BM3.7	Y	Y	K	K	K	Kapsamlı
K11	BM.2.7	Y	K	K	K	K	Kapsamlı
K12	B18	17.18	7.27	12.35	10.30	15.71	62.80
K 13	B19	12,9	9,97	13,78	14,31	11,43	62,4
K 14	B123	4.71	8.58	14.32	9.83	7.86	45.30
K15	B3	17.65	13.63	15.13	12.16	14.29	72.86
K16	B1	16.95	14.54	11.97	15.25	15.71	74.43

Tablo 5'de gösterilen 16 katılımcı ve 2 bürokrat ile yapılmış görüşmelerden elde edilen ifadeler nitel veri analiz programı MaxQDA 2020 ile çözümlenerek EK-İ'de sunulmaktadır.

Tüm katılımcıların yaptıkları yorumlar ve açıklamalar çözümlendiğinde ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde:

- Katılımcıların stratejik planı daha çok avantajlı bulduğu
- Hazırlık süreçlerinde daha çok çalışma grupları ve komisyonlar oluşturarak sürecin yönetildiği
- Stratejik planı oluştururken planlama ekibinde uygun personele ve onun da özelinde eğitim ve tecrübesi olan personeli tercih ettiği
- Belediye Başkanı öncülüğünde bir ekiple stratejik planlama çalışmalarının desteklendiği
- Stratejik planlama ekibine yönelik eğitimlerin verildiği, idari personelin stratejik planlama hususunda görevlendirilirken katkı sunabilecek personel olmalarının tercih sebebi olduğu
- Mevzuattan en çok 5018 ve 5393 sayılı kanunların takip edildiği
- Faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetler belirlenirken faaliyet alanlarını uygun birimler ile görüşülerek belirlendiği
- Paydaş görüşlerine önem verildiği
- Vizyon ve misyon belirlenmesinde stratejik planlama uzmanlarının katılım sağladığı
- Üst politika belgesi olarak 11. Kalkınma Planı ve Cumhurbaşkanlığı Stratejik Planlama Rehberinin kullanıldığı
- Stratejik planlama personelinin genelinin hedef kart oluşturmada rol aldığı
- Hedef kartın sorumlu birimlerinin belirlenmesinde faaliyet alanına giren birimlerin seçimine dikkat edildiği
- Maliyet tahmini yapılırken enflasyon oranlarının dikkate alındığı (ÜFE ve TÜFE oranlarına bakıldığı)
- İzleme ve değerlendirmelerin değerlendirme raporları ile yapıldığı
- Stratejik planların başarıya ulaşmasını engelleyen unsurların başında ekonomik şartların, kıt kaynakların ve siyasetin geldiği
- Stratejik planın hazırlanma sürecinde ise personel katılımının isteksizliği, deneyimli personel azlığı, öngörülemeyen dış olaylar ve siyasetin olduğu
- Gelecekte oluşacak belediye uygulamalarında hizmet odaklı, katılımcılığı arttıran sosyal belediyelerin ön planda olmasının istendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yarı yapılandırılmış mülakat formunda yer alan sorulara verilen cevaplar excel programına yazıya geçirilmesinin ardından analiz programı ile analiz edilmiştir. Buna göre katılımcıların ana temalara ait ifadelerini gösterir matris olan Şekil 30’da görüldüğü üzere 18 belge için 20 ana tema ve 142 alt tema ile kodlanarak toplamda 856 kod frekans kullanılmıştır.

Şekil 30

Ana Tema ve Alt Kodlar İçerik Analizinde Ortaya Çıkan Kod Matris Tarayıcı

Kod Matris Tarayıcı

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	GY1	GY2	TOP...
> Stratejik Planlama hakkındaki düşünceler																			76
> Stratejik plan hazırlık süreci yönetimi																			43
> Stratejik planlama ekibi oluşumuna ilişkin																			46
> Üst yönetim stratejik planlama çalışmaları																			31
> Ekibin eğitim ihtiyacının belirlenmesine																			38
> İdari personel görevlendirme kriterleri																			33
> Mevzuat analizine ilişkin görüşler																			73
> Faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetler																			33
> Paydaş analizi görüşleri																			32
> Misyon belirlenmesine katılımcı görüşleri																			32
> Vizyon belirlenmesinde katılımcı görüşleri																			32
> Amaç ve hedeflerin belirlenme kriterleri																			35
> Amaç belirlerken dikkat edilmesi gerekenler																			35
> Hedef Kartı oluşturulması																			46
> Hedef kartlarda sorumlu birimin belirlenmesi																			32
> Maliyet tahminine ilişkin görüşler																			49
> İzleme ve değerlendirmeye ilişkin görüşler																			40
> Stratejik planın başanına ulaşmasını engelleyen faktörler																			39
> Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan zorluklar																			53
> Gelecekte oluşacak belediye uygulamaları																			62
Σ TOPLAM	52	55	48	48	52	55	49	56	51	49	56	51	55	52	55	51	18	7	860

Araştırmacıların kategoriler ve alt kategoriler arasındaki ilişkileri ve bireysel veya çoklu görüşme ilişkilerini görselleştirmesine olanak tanıyan bir düzineden fazla model şablonu mevcuttur (Kuckartz ve Rädiker, 2021, s.108). Bu çalışmada excelde düzenlenen katılımcı ifadelerinin kolay bir şekilde aktarılmasından dolayı MaxQDA programı tercih edilmiştir.

Şekil 31

Ana Tema Alt Temalar ve Kod Sayısına İlişkin Kod Sistemi

Kod Sistemi		
▼ Kod Sistemi		856
> + Stratejik Planlama hakkındaki düşünceler		76
> Stratejik plan hazırlık süreci yönetimi		43
> Stratejik planlama ekibi oluşumuna ilişkin görüşler		46
> Üst yönetim stratejik planlama çalışmalarına katılma durumu		31
> Ekibin eğitim ihtiyacını belirlemesine ilişkin görüşler		38
> İdari personel görevlendirme kriterleri		33
> Mevzuat analizine ilişkin görüşler		73
> Faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetlerin belirlenmesi		32
> Paydaş analizi görüşleri		32
> Misyon belirlenmesine katılımcı görüşleri		32
> Vizyon belirlenmesinde katılımcı görüşleri		32
> Amaç ve hedeflerin belirlenme kriterleri		35
> Amaç belirlerken dikkat edilmesi gereken durumlar		35
> Hedef Kartı oluşturulması		46
> Hedef kartlarda sorumlu birimin belirlenmesine ilişkin görüşler		32
> Maliyet tahminine ilişkin görüşler		49
> İzleme ve değerlendirmeye ilişkin görüşler		40
> Stratejik planın başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar		39
> Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar		51
> Gelecekte oluşacak belediye uygulamalarına katılımcı görüşleri		61
● Kümeler		0

Şekil 31’de görüldüğü üzere katılımcı ifadelerinin analizinde ana temalara yönelik kod sayıları gösterilmiştir. En düşük kod frekansı 31, üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına katılma durumunu ve en yüksek kod frekansı 76, stratejik plan hakkındaki ifadeleri gösterilmiştir.

2020-2024 stratejik planları hazırlayan alanında uzman personele, stratejik planın hazırlık çalışmaları, durum analizi, vizyon ve misyon belirlenmesi, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümleri kapsamında sorular sorulmuştur. Stratejik plan oluşturulmasında karşılaşılan güçlükler, başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar, gelecekte ulaşılmak istenen belediye öngörüsü ile ilgili algıları ve tecrübeleri üzerine ifadeleri alınmıştır.

Çalışmada yapılan analizlerin ve görüşmelerin bulgularının bir bütün halinde değerlendirmesini yapacak olursak, araştırmanın yöntem kısmında belirtildiği üzere

belediye uzman personelinin hazırlık süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “Hazırlık Süreci” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki incelendiğinde;

Bilgisayar yazılımıyla analiz edilen 263 planın analizinin ilk kısmı olan “Hazırlık Süreci”nin yer almadığı 66 çalışmaya rastlanmıştır. İçerik analizi ile incelenen 70 çalışmanın 9’unda hazırlık süreci bölümünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı yapılan iki analizinin birbirine paralel olduğunu ve stratejik planların hazırlık süreçlerinin ikisinde de eksik olduğunu söylemek mümkündür.

Görüşmelerde çalışmayı destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Görüşme yapılan 16 uzman personelin üçünün (K3, K4 ve K9) ifadeleri de bu bulguları destekler niteliktedir. Katılımcı 9, *“Ben hazırladım, başkanın seçim vaatlerini aldık, siyasi bir süreçtir”* ifadesini kullanırken, Katılımcı 3, *“Bürokrasi nedeniyle önümüzü göremiyoruz, Stratejik planlama ekibi yok”* ifadelerini kullanmıştır. Benzer şekilde stratejik planında hazırlık süreci “yüzeysel” düzeyde oluşturulmuş olan BM3.7’yi temsilen görüşülen Katılımcı 10 *“Tek başıma hazırladım, hiç kimse yönlendirmede, Başkanın projelerini baz aldım. Her şey onun inisiyatifindedir. Stratejik planlama ekibi yoktur.”* ifadelerini kullanmıştır.

Diğer bir taraftan stratejik planlarında hazırlık sürecini rehberdeki ifadelerle uygun şekilde aktaran, analizlerde uyum oranları yüksek olan belediyelerin uzman personelinin ifadeleri de bu ilişkiyi doğrular niteliktedir. Nitekim BM 3.8 ile kodlanan belediyenin stratejik planının kapsamlı olarak hazırlandığı görülmektedir. BM 3.8’in Stratejik planını hazırlayan uzman personel olan Katılımcı 7, *“Rehberdeki tüm süreçler yerine getirildi. Toplantılar yapılarak prosedüre göre rehbera uyuldu(K7)”* ifadesi ile bu bulguyu doğrulamaktadır.

Aynı şekilde otomatik analizde 72.45% uyumluluk oranı olan Katılımcı 2, *“Stratejik planlama çalışmaları seçimlerden altı ay önce komisyon kurularak SWOT analizi yapılması ile başlamaktadır. Yerel kalkınma planlarından, yerel kalkınma ajanslarından, ilçe düzeyinde eksik ve yapılması gerekenleri içeren raporların temini ile ilçe için gerekli görülen faaliyetler örtüştürülür. Örtüşen faaliyetler hazır hale getirilir. Belediye başkanı seçiminden sonra halkın iradesi ile göreve gelen başkanın misyonuna göre stratejik plan şekillenir. Stratejik planın uygulanmasından belediye başkanı sorumludur. Üst yönetimin stratejik planı benimsemesi yeterli değildir. Planın detaylı incelemesi yapılarak hangi hedefi ne kadar gerçekleştirdiği ve ne kadar gerçekleşmediğinin bilgisi ile kaynaklar kontrol edilir”* şeklindeki ifadesi ile stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama sürecinde durum analizi ile ilgili çalışmaları ile bilgisayar yazılımı “Hazırlık Süreci” bölümünün sonuçlarının paralel olduğunu söylemek mümkündür.

Bununla birlikte stratejik planların hazırlık sürecinde bulunması gereken aktörlerden biri olan stratejik planlama ekibi ile ilgili Katılımcı 2 ve Katılımcı 10'un ifadesi düşündürücüdür. Katılımcı 2, ifadesinde *“Ekiplerle kurullarda toplantılar yapılıyor, ne kadar çok insan katılırsa oluşan kaotik yapıda bir sonuca varılamıyor. Sunulan öneriler yüzeysel ve niteliksiz kalıyor”* ve buna benzer şekilde Katılımcı 10 da, belediyesinin stratejik planı kapsamlı sayılmasına rağmen, *“Tüm belediye müdür ve başkan yardımcıları isim olarak yazıldı”* şeklinde belirttiği üzere stratejik planları rehberle uyumlu olmakla birlikte oluşturulan stratejik planlama ekibinin personel niteliği ile ilgili eleştirel bir bakış açısı geliştirilebilir.

Planlamaya üst yönetimin desteği konusundaki hazırlık çalışmaları incelendiğinde de aynı şekilde otomatik analizde en çok uyum sağlayan belediyelerden biri olarak sıralanan 4. Belediyeyi temsilen Katılımcı 2, stratejik plan ile ilgili : *“Sahiplendiği söylenilemez. Genel olarak mali birimler ile strateji birimleri sahipleniyor”* ifadesi ile stratejik planı “kapsamlı” sayılan Katılımcı 11: *“Üst yönetim stratejik planlama hazırlık çalışmalarına tam destek, ancak uygulanmasında destek azalıyor. Belediye başkanının vaatlerini içeren kitapçığın stratejik planlama ile uyumu sağlanıyor. Ancak gerekli ön çalışma yapılmadığından askıda kalıyor. Yeterli kaynak analizi yapılmıyor. Uygulama ve sürdürülebilirliği yok”* ifadeleri ile stratejik planda doğru ve rehberle uygun şekilde ifadeler ile planın oluşturulmasına karşın uygulanabilirliği konusundaki eksikliklere dikkat çekiyor. Bu nedenle stratejik plan hazırlık süreci ile ilgili yapılan analiz ve görüşmelerin birbiri ile uyumlu sonuçlar verdiğini ancak planlarda yazılı olan hazırlık çalışmalarının uygulanması konusunda aksaklıkların olduğu sonucuna varılmıştır.

Belediye uzman personelinin durum analizi süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “Durum Analizi” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki incelendiğinde;

Analizin ikinci kısmı olan “Durum Analizi” bölümüne otomatik analiz edilen 263 plandan ikisinde rastlanmamıştır. İçerik analizi yapılan 70 planın tamamında durum analizi bulunmaktadır. Görüşmelerde çalışmayı destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Görüşme yapılan 16 uzman personelin tamamı mevzuat analizine vakıftır. Otomatik analizde uyum oranı yüksek belediyelerden B3’ü temsilen Katılımcı 15’in mevzuat bilgisi konusunda *“Evet, var, Belediyenin ilgili ve sorumlu olduğu 5393 sayılı belediye kanunu, 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanunu, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ve bunların ikincil mevzuatı dahil olmak üzere tüm mevzuatlar stratejik planın mevzuat analizi kısmında yer almaktadır”* ifadesi ile konuya vakıf olduğu görülmektedir.

Aynı şekilde stratejik planın durumunu belirlemek üzere hazırlanan faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetlerin belirlenmesi hususunda katılımcıların çoğunluğunda rehberine uygun bir profil gözlenmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu otomatik analizde 61,56 % uyum oranlı belediyeyi temsilen Katılımcı 6'nın belirttiği gibi *“Talepler toplandı ve bunlara yönelik hizmetler belirlendi. İhtiyaçlar mali hizmetler ölçütünde değerlendiriliyor.”* İfadesini destekler yanıtlar verse de kapsamlı stratejik plana sahip Katılımcı 10, faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetlerin belirlenmesi hususunda *“Bir şeye göre belirlenmiyor. Başkanın projeleri kapsamında danışmanlık hizmeti alındı (K10).”* İfadesi ile sürecin stratejik planlarında ifade ettiklerinden farklı ilerlediğini vurguluyor. Stratejik planın durum analizinde paydaş analizine ait görüşler de dikkat çekicidir. Bilgisayar yazılımı sonuçları ile görüşme verilerinin durum analizi kısmı paydaş analizi bölümü için paralel sonuçlara sahip olduğunu söylemek mümkündür. Otomatik analizde 3,12% lik düşük uyum oranı bulunan B251'i temsil eden Katılımcı 3'ün paydaş analizi konusundaki görüşü *“Fikrim yok”* şeklinde ifade edilmiştir. Benzer şekilde otomatik analizde 17,65% yüksek uyum oranı bulunan B3'ü temsil eden Katılımcı 15'in ifadesi *“Paydaş analizi katılımcı bir stratejik plan için olmazsa olmaz bir çalışmadır (K15).”* şeklindedir. Bu bulgulardan stratejik plan durum analizi süreci ile ilgili yapılan analiz ve görüşmelerin birbirine benzer sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür.

Belediyelerin uzman personelin vizyon ve misyon belirlenmesi ile ilgili ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “Geleceğe Bakış” bölümü uyum oranları arasındaki ilişki incelendiğinde;

Analizin üçüncü kısmı “Geleceğe Bakış” olan bölümünün otomatik analiz edilen 263 planın 18'inde yer almadığı görülmektedir. Bunun nedeni planlardan bazılarının temel değer, vizyon ve misyon ifadeleri fotoğraf olarak kullanıldığından analize dahil edilememiş olmasıdır. Çalışma kapsamında görüşme yapılan 16 stratejik planlama personelinin bağlı oldukları belediyelerin tamamının stratejik planında analizler kapsamında geleceğe bakış bölümünün olduğu görülmektedir. Manuel analizlerde incelenen stratejik planların tamamında bu bölümler “kapsamlı” olarak değerlendirilmiş olmasına karşın bu planların hazırlayıcıları Katılımcı 7, *“Hayır, yoktum ancak önceki plana ekleme yapıldı.”* İfadesini, Katılımcı 4, *“Dahil değildim.”* ve stratejik planı toplamda 9.11% düşük uyum oranına sahip 259. sıradaki belediyeyi temsilen görüşülen Katılımcı 9, *“Kendim yazdım, Başkan Beye sundum onayladı.”* ifadelerini kullanmışlardır.

Vizyon ve misyon ifadelerinin ağırlıklı olarak kullanıldığı stratejik planların geleceğe bakış bölümü ile ilgili stratejik planı kapsamlı sayılan Katılımcı 10, *“Stratejik Plan hazırlayan 40-45 belediyeyi inceleyerek toparladım ve misyonu yazdım.”* ifadesini kullanırken 5.07% uyum oranına sahip B251’i temsilen görüşülen K3; *“Görüşlerimiz dikkate alınmıyor.”* ifadesini kullanmıştır. Bununla birlikte 13,78 % uyum oranına sahip B19’u temsilen görüşülen Katılımcı 13; *“Evet, Katılımcı yöntem, odak grup çalışmaları ve çalıştayla yapıldı.”* ve 14,32% uyum oranına sahip B123’ü temsilen görüşülen Katılımcı 14; *“Evet, görev tanımlarının üzerine temel ilke ve değerler konulur, belediye başkanının değerleri ile meclisin ve kurumsal kültürün değerleri birleştirilir.”* ifadelerini kullanmışlardır.

Buradan stratejik planları hazırlayan uzman personelin stratejik planlama sürecinde vizyon ve misyon belirlenmesi ile ilgili çalışmaları ile analizlerin stratejik planların geleceğe bakış bölümü ifadelerinin paralel sonuçlar içerdiği ancak stratejik planda ifadelerin belirtilmiş olmasına karşın, planı hazırlaması gereken personelin bazılarının sürece dahil olmadığı, bazılarının tek başlarına bu ifadeleri hazırladığı, bazılarının ise sürecin siyasi olmasından ötürü kararları almada katkı sunmadıklarını belirtmeleri geleceğe bakış bölümünde yer alan ifadelerin katılımcı bir yapıdan uzak, uygulamada aksaklıkları bulunan bir yapıda olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Belediyelerin uzman personelinin strateji geliştirme, amaç hedef ve performans göstergesi belirleme süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “Strateji Geliştirme” bölümü uyum oranları arasında ilişki incelendiğinde;

Analizin dördüncü kısmı olan “Strateji Geliştirme” bölümünün otomatik analiz edilen 263 plandan sekizinde yer almadığı görülmektedir. İçerik analizi ile incelenen 70 planın tamamında ilgili bölümün yer aldığı görülmektedir. Görüşme yapılan 16 personelin tamamının stratejik planında ilgili bölüm yer alırken Katılımcı 8 ve 9’un stratejik planlarında “yüzeysel” düzeyde, Katılımcı 10 ve 11 ‘in stratejik planlarında “kapsamlı” düzeyde yer almaktadır. Stratejik planlarda yer alan bir planın en önemli bölümlerinden olan strateji geliştirme, amaç ve hedefleri belirleme ile ilgili katılımcı görüşleri analiz sonuçları ve katılımcı ifadeleri ile büyük oranda uyumluluk göstermektedir.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde stratejik plan analizinde düşük uyum sergileyen planlara sahip katılımcılar (Katılımcı 3 ve Katılımcı 4), amaç ve hedefleri belirlemede etkin rol almadıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir: *“Hayır, katılım sağlamadım (K3).”, “Dahil Değildim (K4).”* Bu bulguya paralel şekilde analizinde yüksek uyum sergileyen planlara sahip katılımcılar (Katılımcı 12, Katılımcı 13, Katılımcı 15 ve Katılımcı 16),

amaç ve hedefleri belirlemede etkin rol aldıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir: *“Paydaşların önerdikleri anketten çıkan sonuçlara dikkat ediyoruz (K2).”, “Strateji geliştirme, sürdürülebilir kültürel, sosyal, bilimsel faaliyetler, akıllı şehir uygulamalarını dikkate alıyoruz (K12).”, “Ortak akıl, odak grup çalışmaları, çalıştay ve saha araştırmaları var (K13).” Mevcut durum tespiti yaptıktan sonra ihtiyaçlarda göz önünde bulundurulur, paydaş çalışmaları ve stratejik planlama ekibi tarafından yapılan odak grup çalışması konsolide edildikten sonra önceliğe göre ve kaynak ihtiyacına göre belirlenir (K15).”, “Stratejik amaçlar belirlendikten sonra ona yönelik hedefler belirlenir (K16).”*

Bununla birlikte Katılımcılar strateji geliştirme hususunda ifadelerinde rehberine uygun üst politika belgelerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Stratejik planın son dönemde üzerinde durulan ve genel bir görünümünü sağlayan hedef kart belirleme durumunda da analizde yüksek uyum oranlarına sahip belediyeleri temsilen görüşülen Katılımcı 2 ve Katılımcı 15 *“Belediye kanunu ve ilgili birimin çalışma yönetmeliği gereği sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler seçilmiştir (K15).”* ile *“Evet, Projeye ilişkin birim olmasına ilişkin fikir beyan ettim (K2).”* ifadeleri ile katılımlarını teyit etmektedirler. Stratejilerin geliştirilmesinde maliyet tahminine ilişkin katılımcı görüşlerine göre katılımcıların tamamı stratejik planları hazırlarken maliyet tahmininde bulunmuşlardır. Buradan stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreçleri ile “Strateji Geliştirme, Amaç Hedef Ve Performans Göstergesi Belirleme Süreçleri”nin analiz sonuçları ile stratejik planların “Strateji Geliştirme” bölümü ifadelerinin uyumlu olduğunu ancak bazı katılımcıların stratejik planlarda yazılı olmasına karşın süreçte aktif rol alamadıkları sonucuna varılmaktadır.

Belediyelerin uzman personelinin izleme ve değerlendirme süreçlerine dair ifadeleri ile analizle incelenen planlarda “İzleme ve Değerlendirme” bölümü uyum oranları arasında ilişki incelendiğinde;

Analiz programına dahil edilen 263 plan incelendiğinde, analizin son aşaması olan izleme ve değerlendirme sürecinin yer almadığı 26 çalışmaya rastlanmıştır. Aynı şekilde manuel analiz edilen 70 plan içerisinde 12 sinde de izleme ve değerlendirme kısmının bulunmadığı görülmektedir.

Genel olarak yapılan analizlerle 333 stratejik planın tamamına bakıldığında paralel bölümlerde (hazırlık süreci ve izleme ve değerlendirme bölümlerinde) eksiklikler görülmektedir. Buradan hareketle bulunması zorunlu olmasına rağmen hazırlık çalışması ile izleme ve değerlendirme bölümü olmayan belediyeler olduğu görülmektedir. Çalışma

bu tespiti ile Altan vd. (2013) ve Songür (2008)'in çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Bu kapsamda stratejik plan hazırlayan uzman personelin izleme ve değerlendirme bölümüne ilişkin görüşleri ile yapılan analiz bulgularının uyumluluk göstermektedir. Stratejik plan analizinde yüksek uyum sergileyen belediye planlarına sahip katılımcılar (Katılımcı 16) izleme ve değerlendirmeyi sistemli bir şekilde yapabildiklerini vurgularken; *“Evet, performans programı belirleniyor ve faaliyet raporları ile gerçekleştirmeler izleniyor. SAYSİS isimli bir otomasyon sistemimiz var, muhasebenin tutulduğu bir sistem, faaliyet gerçekleştirmelerinin görüldüğü pratik bir sistemle takip ediliyor(K16).”* Aynı şekilde manuel analizde kapsamlı analizi yapılmış olan BM2.7 kodlu belediyeye ait personel Katılımcı 11'in *“Evet kullandığımız sistemden kolayca yapıyoruz (K11).”* ve B23 kodlu belediyeyi temsilen Katılımcı 6; *“İzleme ve değerlendirme kurulu var, harcama birimi yöneticileri (harcama yetkililerinden) izleme raporlarını dairelerden resmi yazıyla alıyoruz. Yılsonu değerlendirme raporu istiyoruz. Toplantıda sunuluyor. 3 ayda bir izleme raporu ile üst yönetime raporlanıyor. Çalışmaları gönderiyoruz (K6).”* ifadeleri ile planda yazıldığı şekilde izlemenin yapıldığını teyit etmektedirler.

Stratejik plan analizinde düşük uyum sergileyen belediye planlarına sahip katılımcılar (Katılımcı 3) *“İzlemeyi gerektiren, hayata geçirilen bir proje yok ve muhtemelen de kısa dönemde böyle bir proje olmayacak (K3).”* ifadelerini kullanmaktadır. Buradan rehber uygunluğu konusunda yapılan manuel ve otomatik analiz verilerinin yapılan görüşmelerle doğrulandığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte stratejik plan uyum oranı yüksek olmasına yanı stratejik planında beklenen ifadelerin yer almasına rağmen uygulamada aksaklıklar olduğunu söyleyen katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Katılımcı 10, stratejik planın nasıl izlendiği sorusuna *“Yapmıyoruz, yapamıyoruz, yeterli personel yok, birimlerden aylık alınması lazım, faaliyet raporlarında birimlerden gerçekleştirme raporu istiyoruz. Senede bir kez rapor var, ancak izleme süreci yok (K10).”* ifadesi ile bu süreci sağlıklı yerine getiremediklerini belirtirken otomasyon sisteminde 56,63% uyumluluğu bulunan B51 kodlu belediyeyi temsilen Katılımcı 5, *“6 Ayda bir değerlendirme yapıyorum. Değerlendirme göstergelerini birime gönderip değerlendirme raporu çıkarıyorum (K5).”* İfadesi ile stratejik planın izleme ve takibinin tek bir kişi tarafından yapılmasına vurgu yapmaktadır.

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama sürecinde başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar değerlendirildiğinde en çok ekonomik

şartların özellikle de Covid-19 döneminde oluşan belirsizlik ortamı ve sonrasında kaynaklarda meydana gelen kıtlığın geriletici etkisi vurgulanmaktadır. Bununla birlikte sürecin siyasi olması, beş yıllık süre içerisinde planda meydana gelebilecek değişiklik sayısının (iki ile) sınırlı olması ve stratejik planın seçimlerin ardından altı ay içerisinde yapılıyor olması ve etkin hazırlanmadığında bir yaptırımının olmaması Katılımcı 7'nin de belirttiği üzere *“Evet, kısa sürede hazırlanması, sık izlenememesi, yasal bir yaptırımının olmaması insanlarda hazırlandıktan sonra bir rahvet yaratıyor. Plan uygulanmıyor. Göstergeler geçerliliğini yitirebiliyor. Sürekli varlığından haberdar olunmalı (K7).”* Planın başarısını sekteye ugratıyor.

Yapılan analizler, belediyelerde kurumsal bir yapılanma, planlamayı sahiplenmiş bir üst yönetim ile sıkı bir örgüt kültürü ve başarılı bir liderlik uygulaması ile stratejik planlama farkındalığının ve rehberine uygun bir stratejik plan hazırlanmasının arasında anlamlı bir paralellik olduğunu göstermektedir. Ayrıca Büyükşehir Belediyelerinde stratejik planlama kültürünün daha çok yerleştiği, kalifiye personel çalıştırma hususunda il ve ilçe belediyelerine kıyasla önde olduğunu söylemek mümkündür. Büyükşehir belediyeleri, il ve ilçe belediyelerine kıyasla sadece kanuni zorunluluğu yerine getirmekten ziyade örgüt kültürünü geliştirme ve katılımcı bir anlayış çerçevesinde çalışmalarını sürdürme anlamında stratejik plan hazırlamaktadır.

Belediye uzman personelin stratejik planlama sürecinde karşılaştığı sorunlar değerlendirildiğinde en çok personelin sürece katılımdaki isteksizliği, değişime direnç, siyasi yapı ve Covid-19 gibi öngörülemez olaylar sıralanmaktadır. Katılımcı 8, *stratejik plan iş yükü olarak görülüyor. Bütçeleme öngörülemediğinden iki üç yıldır hiçbir şey öngörülemedi. Stratejik plan insanları zorlayan bir süreç, yine mi planlama deniliyor, üst yönetim resmi yazı ile talimat veriyor ve personel hedef koyarken zorlanıyor ancak endişe olsa bile yapılıyor ancak personel bilgi verme hususunda çekiniyor(K8).* ifadesi ile bu savı doğrulamaktadır. Ayrıca Katılımcı 10, *“Personel yetersizliği, yetkin personel azlığı, süreci tek başıma atlatmam. Stratejik planın tamamının her noktası bana ait, Stratejik plan benim projem oldu. Tek başıma sabahlara kadar hesaplamalar yaptım(K10).”* görevlendirilen personelin de adaletsiz iş yükü ile stratejik planların tek başına yapılması gereken bir proje gibi algılandığı hususunda bir yönelime girildiği söylenebilir.

Katılımcı 12 de bu konuda *“Personel görevlendirilirken temelde kendi işini yapar. Stratejik planda alacağı görev ekstrasıdır. Gönüllülük esası ile çalışır. Asli görevi olmadığından zamansal görev ve sorunları olabilir. Personelin zamanını yönetmesi ve yaptığı işi benimsemesi önemlidir(K12).* ifadesi ile personelin sürece katılımının

biçimine dikkat çekmektedir. Ayrıca belediye başkanının seçimin hemen ardından altı ay içinde stratejik planı meclise sunma zorunluluğundan kaynaklı Katılımcı 10'un da ifade ettiği üzere; *“Stratejik planın seçimin hemen akabinde altı ay gibi kısa bir zaman diliminde belediye başkanının herhangi bir oryantasyon süreci olmadan hazırlanması eksiklikleri de beraberinde getirmektedir. Başkan mevzuat ve belediye meclisini bilmediğinde alana hâkim olmadığında onun vaatlerini stratejik olan ile örtüştürmek mümkün olmamaktadır. Altı aylık hazırlık süresi kısa iken beş yıllık plan dönemi de uzun bir dönemdir. Ülke ekonomik yapısının bugünkü hali ile rekabete açık ve sürdürülebilir bir sistem de mümkün değildir (K11).”* Planlamada zamansal sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Konu ile Katılımcı 2 konu ile ilgili, *“Genel anlamda stratejik planlama kültürünün oluştuğu söylenemez. Örneğin Almanya’da dört beş sene planlama yapılır, altı ay uygulanır bizde ise durum tam tersidir, altı ayda hazırlarız, dört beş yıl plan sabit kalır. Fizibilitesinin yapılması lazım.”* ifadesi ile bu bulguyu desteklemektedir.

Belediyelerdeki uzman personelin "Stratejik Planlama" hakkındaki düşünceleri incelendiğinde; mevzuat gereği stratejik plan hazırlama konusunda bir farkındalığın oluştuğu görülmektedir. Ancak uygulamada stratejik planların gerektiği şekilde yapılmaması veya takibinin gerçekleştirilmemesi durumlarda caydırıcı bir yaptırımının bulunmadığı bu konu ile ilgili hem stratejik planlama uzmanları hem de görüşülen bürokratlar tarafından teyit edilmiştir. Biri stratejik planı hazırlayan, diğeri bu stratejik planları kontrol eden iki taraf olarak aynı eksiklik üzerine fikir birliğine varılmaktadır.

Katılımcı 5; *“5018 gereği planlama yapılmak zorundadır. Performans programı açık, hesap verilebilir, plan yapılır, uygulanır, kamuoyuna açıklanır. Etkin, verimli, ekonomik kullanımı açısından önemlidir. Bizim planımız ilçelerin tamamının katılımıyla yapıldığından örnek bir plandır. Stratejik planın dezavantajı zamanla ihtiyaçların önemini kaybetmesinden ve yeni önceliklerin olmasından dolayı vatandaşta bir güven kaybı oluşturabilir. Siyasi yaptırımı dışında bir yaptırımı da olmadığından uygulanmasında sorunları vardır (K5).”* İfadeleri ile durumu açıklarken, Ankara’da görüşülen stratejik planlama konusunda uzman bürokratlardan biri de; *“Belediyelerin yasal olarak stratejik planlarını göndermeleri gerekir. Ancak göndermeyen belediyeler için “Tekit Yazısı” yazılıyor. Sayıştay’a rapor veriliyor. Son aşama olarak belediyelere gidiliyor. Ama maddi bir yaptırımı yok. Yetki yok. Kanuni olarak gönderilmesi gerekse de gönderemeyen belediyeler mevcut (GY1).”* ifadesi ile durumu teyit etmektedir.

Belediyelerde stratejik planlama konusunda uzman iki bürokratin görüşleri de birbirine paralellik göstermektedir. Ankara’da görüşülen stratejik planlama konusunda

uzman bürokratlardan GY1, “ *Stratejik planı kâğıtlara yazıp klasörde tutan belediyeden tutun da sekiz dokuz belediyenin birebir aynı şekilde (kağıt rengi, süslemesi aynı olan) hazırladığı planı gördüğümüz oldu. Ayrıca aynı danışmanlık firmasının elinden çıkan planlara şahit olduk. Tabi ki planlama uzun zamanda oturacak bir kültürdür. KALDER kamu yönetiminde yenilikçi uygulamalar anlamında yapılır. İlk belediye planı öncesi pilot olarak Kayseri Büyükşehir Belediyesi seçilmişti. Planın hazırlanmasının seçimin ardından altı ay gibi kısa bir sürede olması, yetişmiş personeli olan belediyeler için dahi sıkıntı yaratmaktadır. Kaldı ki küçük ölçekli belediyelerde kalifiye eleman bulmak daha zordur (GY1)”. ifadesi ile süreci özetlerken Ankara’da görüşülen stratejik planlama konusunda diğer uzman GY2 ise, “Belediyelerde en büyük kısıtlayıcı unsur bütçedir. Bütçenin ödenek üstü yapılmaması gerekir. Performans programı ve bütçe kopukluğu vardır, ama çözülmesi gereklidir. İşin doğru yapılp etkili ve verimli bir şekilde kamu kaynağının faydalı kullanılması gerekir. Bu konuda eğitim desteği isteyen belediyelere eğitim verilir. Nüfusu 50.000 üzeri olan belediyelerin sorunu kalifiye personel eksikliği olabilir. Ayrıca yapılan işin niteliğinin ölçülememesi de önemli bir sorundur. Belediye başkanlarının önceliğinin stratejik plan olması gerekir. Stratejik planı bütçe ile ilişkilendirirlerse değerli olur. Yoksa yalnızca bir belge olarak kalır. Artık program bütçeye geçiliyor. Strateji geliştirme biriminin bu konu üzerinde durması önemlidir” ifadeleri örtüşmektedir.*

Ayrıca belediyelere eğitim verilmesi hususunda Ankara’da bulunan her iki kurumun üst yöneticisi durumundaki katılımcılar aynı görüştedirler. Her ikisi de isteyen tüm belediyelere eğitim hizmeti sağlanabildiğini söylemektedir. GY1 konu ile ilgili “*Akıllı şehirlerle ilgili yurtdışı gözlem yapma imkanımız oldu, Hollanda ve İsveç bu konuda oldukça iyi, TBB eğitimlerde tecrübe paylaşımı ve bilgi aktarımı yapar. Belediyeler talep eder, TBB'nin eğitimleri pandemiden önce yüz yüze iken pandemi döneminde online yapıldı. Yüz yüze eğitimlere teknik ve idari personelden konusuna hâkim ve ilgili olanların gelmesi gerekir. Yoksa bir tatil anlayışının dışına çıkamamaktadır, işlevsel de olamamaktadır. Cumhurbaşkanlığı dijital dönüşüm ofisi çeşitli çalışmalar yapmakta. Aynı şekilde GY2 de “Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığı olarak talep edildiği takdirde eğitim vermek bizim esas görevlerimizden. Ancak eğitim hususunda yeterli talep yok. Size bir anımı anlatayım, yeni uzman olduğum dönemlerde Doğu Anadolu Bölgesinde bir ilde stratejik planlama grubu kurmuş bir öğrenci kulübü benimle iletişime girdi ve eğitim talep etti, gençleri önemseydiğim için o eğitime katıldım. Onlar da çok mutlu oldular.*

Kısacası eğitim talep eden her kuruma gitmek bizim görevimiz.” ifadeleri ile aynı bakış açısını yansıtmaktadırlar.

Diğer bir taraftan belediye personeli kurumsal eğitim verilmediği hususunda var olan görüşlerinden hareketle *“Eğitim ihtiyacı var ama eğitim verilmiyor. Bilinçli insan sayısı az olduğundan talepte bulunan sayısı yok denecek kadar az. Para motivasyonu olmadığından sorumluluk da alınmak istenmiyor (K2).”* Stratejik planlama konusunda kurumsal eğitim verilmesi ile ilgili süreçte aksaklıklar yaşandığı ve eğitim isteyen belediyeler ile eğitim veren stratejik planlama kurumları arasında iletişimden kaynaklı sıkıntılar olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca personelin planlamayı bir iş yükü olarak görmesi ve ödül ve motivasyon sistemlerinin olmayışı da süreci sekteye uğratan unsurlar olarak sayılmaktadır.

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personel ve stratejik planlama konusunda uzman iki bürokratin görüşleri gelecek öngörüsü incelendiğinde ise bu görüşlerin de örtüştüğü görülmektedir. GY2, izleme ve değerlendirmenin sağlıklı yapıldığı bir belediye yapısı öngörüsü ile *“Bizlerin dahil olduğu BELBİS projesi 60 belediyenin izlenmesi ve takip edilmesi hususunda önemli bir proje idi. Sekiz yılda geliştirilen proje İç işleri bakanlığına devredildiğinde atıl kaldı. Kamu sisteminin süreç yönetimi iyileştirilmelidir. Proses ve Prosedür standartlarının belirlenmesi gerekir. Süreçler ölçülebildiği ölçüde gelişim sağlanabilir.”* ifadesini kullanırken; GY1; *“Otomasyon önemlidir. Türkiye Belediyeler Birliğinin standart göstergeleri olmalı bunlar üzerinden en iyi belediyeler belirlenmelidir. Stratejik planlaması özensiz olan belediyeleri Sayıştay’a yazmaktan yoruluyoruz.”* İfadesini kullanmıştır. Bununla birlikte GY1; *“Belediye başkanının hemşerilerine olan taahhütlerinin seçim vaatlerinin kayıt altına alınması gerekir. TESEV yönetim karnesi gibi iyi örnekleri gösterir belgeler oluşturmak teşvik edici olabilir. Ayrıca Belediye başkanı el kitabı veya broşür ile belediye yönetimi, teknolojik otomasyon sistemleri konusunda bir farkındalık yaratılabilir.”* Ne yaptığının farkında mısın?” gibi kısa bir cümle, etkili bir slogan ile bu sağlanabilir. Mazbatanın yanında bir sayfalık bir karne olarak sunulabilir.” Ayrıca yine G2, *“Doğru işi bulup o işi de doğru yapmak gerekir. Maliyetleri optimize etmeye yönelik bir çaba olmalıdır. Denetimin dışında teftişlerde yönetimin açığını nasıl kapatılacağı düşünülmelidir. Milli savunma ve emniyet genel müdürlüğünün sahip olduğu gibi “Kurumsal Hafıza” yaratmak önemlidir. Belediyelerin en büyük problemlerinden biri planların başkanlarla sınırlı olması ve kurumsal hafızalarının olmamasıdır. Acilen süreç yönetimine geçilmesi gerekmektedir.”* ifadesini kullanmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

2005 yılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu çerçevesinde Türk Kamu Yönetim Sistemi yapısal bir değişime girmiştir. 5018 sayılı kanunla kamu kurumlarında stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir. 5393 sayılı kanunla da nüfusu 50.000 üzerinde olan belediyelerin stratejik plan hazırlaması zorunlu tutulmuştur.

Belediyelerde, stratejik planlamanın kamu yönetiminde ilk kez uygulanan bir yönetim tekniği olması nedeniyle planın nasıl hazırlanacağını, ne amaçla yapılacağını, kurumlara ne sağlayacağını bilmeden, yeterli hazırlıklar olmadan, bir geçiş planı yapılmadan, pilot kurumların çalışmaları bitmeden ve kısa bir süre içinde ilk stratejik planlarını hazırlamak zorunda kalmış (Songür, 2011; Narinoğlu 2018) olmaları yanında ilk planlama döneminde kanun gereği kısa bir sürede ve toplu halde stratejik plan yapmak zorunda olmalarından dolayı yeterli eğitim verilememiş, kuruluşlarla bilgi paylaşımı eksik kalmış ve bu nedenle dış danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyulmuştur.

Yıldırım (2011)'in de belirttiği gibi, danışmanlık alınan bu hizmetin kalitesi ise genel anlamda düşük olmuş ve kurumsal öğrenmenin yeterince oturmamasına neden olmuştur. Ayrıca stratejik planlar dış danışmanlık hizmeti alınarak bir veya birkaç personele yaptırılarak sadece bir zorunluluğu veya siyasi iradenin görevini yerine getirme kaygısı ile tamamlanmıştır. Literatürde Öztıp (2007); Söyler (2007); Akman (2009); Songür (2011) çalışmalarında ilk planlama döneminde aynı eksik ve aksaklıklardan bahsetmişlerdir.

Mevzuat gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin stratejik planlarının incelendiği bu araştırma sonucunda;

a) Stratejik planlarda en çok eksiklik görülen bölüm “Hazırlık Süreci” bölümüdür.

Analiz edilen 333 belediyenin stratejik planlarında en çok hazırlık çalışmalarında eksiklik olduğu görülmektedir. Hazırlık süreci, stratejik planın altyapısının oluşturulduğu, temelini atıldığı ilk adımdır. Stratejik planın hazırlık çalışmalarında planın sahiplenilmesi, sürecin organizasyonu ve hazırlık programının yapılması gerekmektedir. Stratejik planların 75 tanesinde bu bölüm bulunmamaktadır.

Stratejik planlarda Şekil 26’da görüldüğü üzere bilgisayar yazılımı ile analiz edilmiş stratejik planlarda hazırlık sürecinde en sık kullanılan kelimeler plan, strateji, hazırlık, eğitim, belediye, amaç, süreç kelimeleri olmuştur. Bununla birlikte Şekil 27’de görüldüğü

üzere stratejik plan hazırlık sürecinde en az kullanılan kelimeler ise takvim, genelge, sahiplenme, sorumluluk, ekip, organizasyon, zaman çizelgesi olmuştur.

Ayrıca görüşme yapılan katılımcı ifadelerinde planlamanın sahiplenilmesi hususunda sorunların yaşandığını, katılım sağlanmasında ve nitelikli personel temin edilmesinde aksaklıklar olduğunu ifade edilmiş, dokümanlardan tespit edilen bu eksikliklerin teyidi sağlanmıştır.

Öneri: Hazırlık süreci birbirinden farklı görev ve donanım sahibi çalışanı bir araya getiren, ortak amacın başta Belediye Başkanı (Başkan) olmak üzere tüm çalışanların sahiplenmesini ve paydaşların desteğini gerektiren bir süreç olarak planlamanın temelini oluşturmaktadır. Başarılı bir stratejik planlamanın başarısı plan öncesi yapılan hazırlıkların niteliğinin yüksek olması ile doğru orantılıdır. Stratejik planlama belediye içinde yalnızca belli bir birimin veya kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Stratejik planda, kendilerine sorumluluk verilen planlama ekibi etkin bir rol üstlense de hazırlık çalışmalarına yalnızca planlama ekibi değil, dikeyden yataya tüm personel hiyerarşisinin katılımı sağlanmalıdır. Bunun için personelin eğitim ve yetenekleri ile ilgili çalışma yapılmalı, yetki düzeyi farketmeksizin bilgi alanı dâhilinde planlama sürecine katkı sunması sağlanmalıdır. Bu hususta Başkan, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini belediye çalışanlarıyla toplantılar ve kurum içi bilgilendirme yazılarıyla paylaşmalı ve kurumsal ritüellerin oluşturulması, personelin eğitimlerine ağırlık verilmesi, ödül ve teşvik sistemlerinin uygulamaya konması ile kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Bununla birlikte süreç bir zaman çizelgesine bağlamalıdır. Sahiplenme, "ben" kimliğine hitap etmek yerine sürece güçlü bir şekilde dâhil olan bir ekibin "biz" duygusunu güçlendirici olmalıdır. Stratejik plan hazırlama sorumluluğu ve kültürü; örgüt ve bununla bağlantılı çalışma kültürünün bir parçası haline getirilmeli, bu çerçevede takımışlık ve liderlik uygulamalarını geliştirici eğitim ve pratiklere ağırlık verilerek, bu konuda mesafe kat etmiş belediyelerin dönemsel olarak işbirliği yapmaları sağlanmalıdır.

b) Hazırlık sürecinde katılımcılığın sağlanması ile ilgili yapılan çalışmalar yeterli değildir.

2018 yılında kurulan Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Dairesi Başkanlığınca yürütülen çalışmalarla stratejik planlama rehberi güncellenerek özellikle “Hazırlık Süreci” bölümü geliştirilmiştir. Katılımcılığın arttırılması, organizasyon sürecinin Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Planlama Kurulu, Harcama Yetkilisi ve Başkan ile koordineli bir şekilde yürütmesi amaçlanmıştır. Stratejik plan için yapılacakları bir

takvime bağlayarak tüm personelin süreci sahiplenmesi üzerine bir dizi önlemler almıştır. Buna rağmen sonraki dönemdeki stratejik planlarda da benzer sorunlar devam etmiştir. Aydın ve Önder (2020), kamu yönetiminde planlama hususunda mevcut durum, sorun ve çözüm önerilerini araştırdığı çalışmada; kamu hizmetinin niteliğinden kaynaklı sorunlar içerisinde hazırlık süreci ile ilgili katılım eksikliğinden kaynaklı sorunlarına dikkat çekmiştir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan personel ve Ankara’da görüşme yapılan bürokratlar da katılım eksikliğinden kaynaklı sorunlara dikkat çekmektedir.

Öneri: Stratejik planlama yönetim sorunlarına objektif bir bakış sağlayarak faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolünde bir çerçeve sağlamaktadır (David, 2007). Stratejik planlamayı bir dişli çark olarak düşündüğümüzde bu koordinasyonun sağlanmasında sistemi çalıştıracak dişlilerin çapı, büyüklüğü ve dönüş hızından ziyade bir uyum içerisinde bütünlükleri önemlidir. Bu bütünlük anlamlı hale getirerek hareket sağlayıcı olacaktır (İpek ve Akman, 2019, s. 371). Bu bakımdan stratejik plan hazırlık sürecinde katılımcılığın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu hususta çalışanlara takım olma bilinci ile ilgili eğitimler verilerek katılım sağlamalarına yönelik motivasyonları artırılabilir.

Klasik plan anlayışı planın hizmet edeceği insan topluluğunun planı önceden görmesi, kabullenmesi ve sahiplenmesine olanak vermediğinden terkedilmiştir. Stratejik planlama anlayışının da en önemli unsurlarından biri katılımcılığın sağlanması, planın sadece hazırlayıcıları tarafından değil tüm organizasyondaki personeli kapsayacak şekilde sahiplenilmesi için çalışmalar yapılmasıdır. Bu hususta üst düzey yönetici, teknik eleman, memur ve işçi ayrımı yapmadan her personelin katılımıyla desteklenecek toplantılar düzenlenmesi, yapılacak faaliyet ve projeler konusunda beyin fırtınası yapılması önerilmektedir. Planı oluşturanlar yani planın sahipleri onu benimsedikçe, bu tarz toplantı, eğitim, seminer ve çalıştaylarla sahada oldukça plan yaşayan bir uygulama halini alacaktır. Plan uygulandıkça gelişecek ve bir belge niteliğinde kalmaktan ziyade yol gösterici, yönlendirici bir özelliğe kavuşacaktır.

Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasında yalnızca personelin katılımı yeterli değildir. Aynı zamanda katılımcılığın sağlanmasında en önemli unsurlardan birisi sivil toplum olarak görülmektedir (Saral, 2020). Bu nedenle kent yönetimlerinin itici gücü ve yerel yönetimlerin pusulası olarak paydaşlara önem verilmelidir. Bu konuda yapılacak çalıştaylar, münazaralar, toplantılar ve etkinliklerle personel ve paydaş görüşleri alınmalı, yapılacak plan ve projelerde bu görüşler değerlendirilmelidir.

c) Hazırlık sürecinde katılımcılığın sağlanmadığı durumda stratejik, organizasyonun tabanına yayılması, üst politika belgeleri ile entegre olması mümkün olmamaktadır.

Sürecin organiazasyonunda katılımcılık anlayışının 2020-2024 stratejik planlarda da eksik olduğu görülmektedir. Bu tespit konu ilgili yapılmış önceki çalışmalar tarafından da desteklenmektedir. Öyle ki, Akman (2019) ve Başaran (2020) çalışmalarında bütünsel ve katılımcı bir planlama anlayışı ile planlama yapılmaması halinde kurumların hedef çatışmalarının yanı sıra, sistem ve üst politika entegrasyon sorunları yaşandığını vurgulamıştır. Benzer şekilde Dyadik çalışmasında (2014, s.91) Rusya'daki yerel yönetimlerde stratejik planlamanın belediye düzeyinde uygulanması için ulusal düzeyde resmi kurumlar tarafından, ilgili yasa ve yönetmeliklerin eksikliğinden başlayarak bir teşvik eksikliği vurgulanmış; İskandinav ülkelerinin deneyimlerinin aksine, ulusal stratejik hedefler ile belediyelerinkiler arasında bir bağlantı eksikliği tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere üst politika belgeleri ile entegrasyon sorunu stratejik planlamada majör bir aksaklık olarak farklı uygulamalarda aynı sonuca yol açmaktadır. Çalışma kapsamında katılımcı ifadeleri de bu sonucu desteklemektedir.

Öneri: Stratejik planlar hazırlanırken üst politika belgelerine zaman, yer ve kabiliyet olarak uygun olarak senkronize faaliyet ve projeler hazırlanmalı, eşgüdüm ve ortak çalışma platformları kurulmalı, kalkınma önceliklerine uygun kurumsal çözümlerin hayata geçirilebileceği planlama örgütlenmeleri oluşturulmalıdır. Ülkemizin coğrafi konumu nedeniyle yerel yönetim hizmetlerinin oluşumunda farklılıklar yaşanmaktadır. Bu farklılıkların yönetilmesinde yerel yönetimin 4.0 uygulamalarından faydalanılmalıdır. Yerel yönetimin 4.0 uygulamaları çerçevesinde, yapay zeka, nesnelerin interneti, büyük veri ile beraber verinin işlenmesindeki gereksinimin artması ve veritabanı teknolojinin hızlı gelişimi ile düzensiz verilerin düzenli ve anlamlandırılabilir bir hale getirilmiştir. Bu sayede yaşanan bir dolu değişim ve dönüşüm sonucu özellikle anlık veriye ulaşma yerel yönetimler arasında bilgi akışının hızlı olması merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki iletişimin hızlı olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda merkez ve yerel yönetim arasındaki akışı hızlandırıcı ortak ağ veya ortak web uygulamaları şeklinde tedbirler alınması önerilmektedir.

d) Hazırlık sürecinde tespit edilen bir eksiklik de stratejik planın Belediye Başkanı ve üst yönetim tarafından yeterince sahiplenilmemesidir.

Yerel yönetimlerde liderler planı tam kavrayamadıkları; özgün plan yapamadıkları, performans program ve kriterlerini tutturamadıkları, katılımı sağlayamadıkları, sahiplenmedikleri için stratejik planlama sürecinde sorunlarla karşılaşmaktadır (Narinoğlu, 2018; Aydın ve Önder, 2020). Çalışma kapsamında katılımcı görüşlerinde stratejik planda karşılaşılan sorunların bu tespitlere paralel olduğu görülmüştür. Belediye Başkanının seçim vaatleri baz alınarak hazırlanan veya yalnızca başkanın emirlerine göre yapılan faaliyetler planlara katılımcılığı engellemiş, plan paylaşamamıştır. Bu nedenle yerelde yapılan planlarda hiyerarşisi tam oturmamış, plan kültürü oluşamamıştır. Planın sahiplenilmesinde ve personel ile iş birliği yapılmasında üst yönetim liderliği olmadan ve birim amirleri ekiple birlikte hareket etmeden katılımcılık anlayışının değişmesi mümkün gözükmemektedir. Bu şekilde örgütsel bağlılıkta sorunlar yaşanmakta, kurum kültürü oluşturulamamaktadır.

Öneri: Özgür'e göre (2004) stratejik planlamanın faydalarının iyi ortaya konamadığı, yöneticiler tarafından anlaşılamadığı ve faydalarının abartıldığı durumlarda uygulama zorlaşmaktadır. Bowman ve Kakabadse'ye göre (1997) üst düzey yöneticiler tarafından hissedilen sahiplik düzeyini iyileştirmenin ilk adımı, sahiplik önündeki engellerin doğasını anlamak ve çözüm sunacak katkılarda bulunmaktır. Bu bakımdan göreve gelmesi ile birlikte üst yönetime stratejik planlamanın önemi, özellikleri, nitelikleri hakkında kapsamlı bilgi verilerek anlaşılması ve farkındalığın artması sağlanmalıdır.

Ayrıca beşeri kaynağın geliştirilmesi ve daha etkin kullanılması adına yeni işe başlayan personele oryantasyon eğitimleri organize edilmesi, hitap eğitimlerinin yapılması, teknik eğitimlerin merkezden gelen uzman kişilerce verilmesi gerekmektedir. Daha fazla eğitim ve bilgilendirici faaliyetlerin hayata geçirilmesi şeklindeki uygulamalar kurumsal kültürün oluşması, aidiyet yaratılması ve personelin planı sahiplenmesini kolaylaştıracaktır. Barzelay ve Jacobsen ise (2009), personelin kurumu ve uygulanacak stratejik planı sahiplenmesinde personel sertifikasyonu, örgütsel rutinler, sosyal mekanizmalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcı ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Ödül sisteminin yaygınlaştırılması, maddi bir karşılık olmasa bile sözel övgü ifadeleri veya başarılı personele izin verilmesi gibi uygulamaların motive edici yönü kullanılmalıdır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada personelin kişisel katkılarının anlamını kavramaları için birlikte yeni bir ideal yaratılabilir. Personele, kuruluşun (dolayısıyla

çalışanların) ne için varolduğu konusunda ortak bir anlayış paydasında buluşulanilir (Behn, 1980, s.618) Örgütün amaçlarının birlikte belirlenmesi ve katılımcılığın artırılması aidiyeti arttıracaktır.

Sınacı ve Sat'a göre (2016) planın başarısını etkileyen faktörler; belediye başkanının stratejik planı sahiplenmesi, ilgili ve ileri görüşlü olması, halkla birebir görüşme yapması, görüşmelerin plana sağlayacağı katkının farkında olması ve paydaşlara planlama konusunda eğitimlerin verilmesi olarak sıralanmaktadır. Bu görüşü destekler biçimde belediye başkanının planı sahiplenmesi, sürece liderlik edecek iş bölümü ve uygulamalara önderlik etmesi başarılı bir stratejik plan hazırlanmasını sağlayacaktır. Nitekim stratejik planı uyum oranı yüksek belediyelerden katılımcılarla yapılan görüşmelerde Belediye Başkanının vizyonu, planlama konusundaki farkındalığı ve sahiplenme ile ilgili uygulamaları konusunda katılımcılarının verdikleri örnekler bu görüşü desteklemektedir.

Ayrıca çalışanlar yasal mevzuattan ziyade kültürel faktörler dikkate alınarak motive edilmelidir. Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ilgili çalışmalar yapılmalıdır. Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması özendirilmeli, etik anlayışı ve kuruma faydalı olma bilinci geliştirilmelidir (Bağdigen ve Avcı, 2013). İnsanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim anlayışı ile etkin ve verimli bir örgüt yapısında esnek davranılmalı ve çevik olmalıdır.

Örgüt içi yetkin personel için bir mentorluk programı oluşturmak ve yetkin personeli destekleyen bir mesleki gelişim programı ve kurum kültürü geliştirmek adına liderlik, iş ve ağ (network) kurma becerileri geliştirilmelidir (Bryson, 2018; Arslan, 2023, s.281). Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda mentorluk ve koçluk ile kariyer gelişimi sağlanması özellikle yönetici kademesinde bulunan personelin donanımlı hale getirilmesi açısından önem arz etmektedir

e) Stratejik plan mevzuatı tüm belediyelere uygun olarak tasarlanmamıştır.

Çalışmanın genel bir tespiti de “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinin” il, ilçe, belde ve büyükşehir belediyeleri ayırt etmeksizin tamamını kapsamasının uygulamada pratik olmayan ve hatta adaptasyonu güçleştiren bir dizi sorun yarattığı; ölçeğin, hizmetin niteliği, sosyo-kültürel etkiler ve toplumsal ihtiyaçlar yanında güncel sosyolojik gelişme ve değişimler paralelinde, yetersiz kaldığıdır.

Analiz sonucunda “Hazırlık Sürecini” Büyükşehir Belediyelerinin il ve ilçe belediyelerine kıyasla “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberine” daha uygun hazırladıkları görülmüştür. Özellikle ilçe belediyelerde yapılan görüşmelerde katılımcı

ifadeleri personel isteksizliği ve nitelikli personel azlığından dolayı Stratejik Planlama Kurulu ve Strateji Planlama Ekibi gibi hazırlık sürecinin temel aktörlerini uygulamaya koyamadıklarını vurgulamaktadır. Bu bakımdan uygulamadaki rehberin belediyelerin ölçeklerine göre ayrılmamış olması da stratejik plan hazırlık sürecinde ve genel anlamda stratejik planların bütününde sorun yaratmaktadır.

Öneri: Analiz sonucu belediyelerin stratejik planları incelendiğinde 3 il belediyesine ait stratejik planın 50.000 nüfus kriterini karşılamamasından dolayı stratejik plan hazırlama yükümlülüğü olmadığı ve hazırlamadığı görülmektedir. Bu çerçevede öngörülen stratejik planın, il belediyelerinin tamamında nüfus kriteri aranmadan hazırlanması uygun olacaktır. Ayrıca bir kez stratejik plan hazırlamış olan belediyelerde, sonraki dönemler için nüfus kriteri aranmaksızın stratejik planlama yükümlülüğünün devam ettirilmesi faydalı olacaktır (Yıldırım, 2011). Ayrıca “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, belediyelerin ölçeği ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve türlerine göre farklılaştırılmalıdır. Ayrıca mevzuat nüfusu 50.000 üzerinde olan belediyeleri kapsamaktadır. Ancak analiz sırasında nüfusu 50.000 altında olduğundan İl belediyesi olmasına rağmen stratejik planı olmayan belediyeler olduğu görülmüştür. Bunlar; Tunceli, Artvin, Bayburt, Ardahan ve Gümüşhane’dir. İl belediyesinin nüfus kotası aranmaksızın bir kenti yönetmesinden ötürü stratejik planının olması gerektiği düşünülmektedir.

Demirbaş ve Ergin (2016) Sayıştay denetçilerinin belediyelerde tespit ettikleri sorunlarda aldıkları dönüşlerde; belediyelerin tespit edilen eksiklik ve aksaklıkları adına sonraki dönemlerde yer almaması hususunu taahhüt ettikleri, mevzuat hükümlerine uyulacağı, düzeltme yapılacağı, ilgili konularda gerekli noktalara dikkat edilerek özenle hazırlanacağı ve eksiklik ile aksaklıkların bundan sonra yer almayacağına yer verdiklerinden bahsetmektedirler. Ancak mevzuatta yeterli yaptırım olmadığından gerekli özen gösterilmemektedir. Mevzuatın güncellenmesi, yaptırımların artırılması önerilmektedir. Ayrıca iyi uygulamaların ödüllendirilmesi gerekmektedir.

f) Belediyelerinde nitelikli personel konusunda sorun yaşanmaktadır.

Songür’ün (2011) 2006 ve 2009 yıllarında iki planlama dönemini kıyaslayarak il özel idarelerinde stratejik planı hazırlayan personel görüşlerini araştırdığı çalışmasında, planlama sürecinde idarelerin personel yetersizliği kronikleşmiş sorunlar olarak belirtilmiştir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan katılımcı ifadeleri de bu sonucu desteklemektedir. Özellikle ilçe ve belde belediyelerinde nitelikli personel konusunda

sorun yaşanmaktadır. Bilgisayar programlarını etkin kullanabilen, faaliyet ve projelerin takibini sağlayabilen personele ihtiyaç bulunmaktadır.

Öneri: Personelin niteliğinin artırılması ve bu şekilde ortaya çıkan soru ve sorunları önceden tahmin etmek ve bunlara yapıcı bir şekilde yanıt vermek adına beceri geliştirmek üzere eğitilmesi gerekmektedir. Belediye başkanı eğitimi destekleyici uygulamalar ile gelişimi merkeze alan bir hizmet döngüsünün mimarı olarak karşımıza çıkmalıdır. İpekoğlu'na göre (2019) Stratejik planlama ancak değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilecek derecede esnek ve bilgi ile tecrübe alışverişinin mümkün olduğu bir çerçevede planlama konusunda eğitilmiş ve nitelikli personeli olan kurumlar başarı sağlayacaktır.

Yerel yönetimlerde dönüşüm faaliyeti başlayacak ilk olarak başlaması gereken birim hiç kuşkusuz ki eğitim birimi olmalıdır. Mavi Yaka, beyaz yaka, uzman, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici gibi değişik ve homojen gruplar oluşturularak yapılması gerekir. Bunun için tüm belediyelerin birimleri ile haberleşmeleri bir sosyal ağ üzerinden uzak eğitim sistemi ile çok az maliyetle bütün belediyelere ulaşılabilir. Bu sosyal ağın tek görevi belediyelerdeki personele verilecek eğitimlerin sağlanması olmalıdır. Böylece her belediye kendi bütçesi içindeki eğitim kaleminden tasarruf sağlayabilecektir (Saral, 2020). Kurumsal öğrenme için kapasite artırıcı eğitimler uygulanmalı ve bu eğitimler sürekli hale getirilerek bu konudaki kurumsal işbirlikleri desteklenmelidir (Yıldırım, 2011). Belirtilenlere ilave olarak merkezi bir planlama akademisinin; dönemsel ve sürekli olarak belediyelerin planlama birimleri personeline eğitim desteği verecek, dinamik bir eğitim merkezi olacak şekilde kurulması ve sahadan gelen planlama hatalarını düzeltecek mahiyette bilgi kanallarıyla buluşturulması gerekmektedir.

g) Stratejik planın değişim ve iş yükü getireceği korkusu ile direnç geliştirilmektedir.

Stratejik planların hazırlık aşamasının fazladan iş yükü olarak görülmesi, nasıl yapılacağının öğrenilmesi halinde işin üzerine kalacağı düşüncesi personelin planlama konusunda öğrenme isteksizliğine yol açmaktadır.

Öneri: Belediyelere yönelik olarak stratejik planlama konusunda sistematik eğitim programları düzenlenmeli ve bu konudaki farkındalık en yüksek seviyede sağlanmalıdır (Yıldırım, 2011). Stratejik plan temelinde öncelikle kurumsal performans geliştirilmeli, sonrasında bunun bireysel performansa yansımaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede ve stratejik planlama bağlamında, planlamada yer alan personelin görev tanımları ve bu personelden beklenenler net olarak belirlenerek, personel temininde bu husus daima

stratejik insan kaynakları ve personel temini ve geliştirilmesi sürecinin bir parçası haline getirilmelidir.

Değişime direnç, stratejik planlamanın uygulama sürecinin herhangi bir aşamalarında ortaya çıkabilmektedir. (David, 2007). Gelişen stratejiler ile yaşanan her bir dönüm noktası, eski ile yeni arasında alışlagelenin ‘güvenli’, yeni olanın ‘belirsiz’ olduğu, yeniye temkinli yaklaşılmasının gerektiği bir kıyas alanı da yaratmaktadır. Bu kapsamda değişimin dinamikleri, gerekliliği konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Stratejik değişim yönetimi ve örgütsel gelişim yaklaşımının dinamik planlama ve proje yönetim mantığı üzerine kurgulanması önerilmektedir. Değişim yönetimi için “iyi uygulama örnekleri” ile personel şevklendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Ayrıca değişim yönetimi için “Yönetici Koçluğu” desteği oluşturularak modern liderlik uygulamaları dikkate alınmalıdır. Bu süreci kolaylaştırıcı kurumsal zemin (mevzuat ve iç düzenlemeler vs) oluşturulmalıdır.

Bryson’a göre (2018) değişim yönetiminin temel aşamaları farkındalık, anlayış ve son olarak kabullenmedir. Bu aşamalar bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Her aşama iyi ele alınırsa, değişime bağlılık düzeyi genellikle artar. Etkili bir değişiklik yönetimi süreci, aşağıdaki adımlarda gösterildiği gibi bireysel değerlendirme gerektirir:

1. Değişimi ve başlama nedenlerinin tanımlanması
2. Değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini açıklayın, soruları teşvik edin ve endişelerin ifade edilmesine izin verilmesi
3. Herhangi bir soruya ve endişeye yanıt verilmesi
4. Alternatif davranışların yeniden ifade edilmesi veya yeniden vurgulanması ve
5. Bir takip süreci oluşturulması sürece katkı sağlayacaktır.

Bu adımların takip edilmesi, ilk değişimlerin mevzuat gereği zorla olduğu bir planlama anlayışı için kolaylaştırıcı olacaktır. Değişime direncin negatif etkilerini azaltmak adına rasyonel değişiklik stratejisini hayata geçirecek adımlar sabırla atılmalıdır.

h) Stratejik planların genelinde vizyon, misyon ve temel değer ifadeleri yer almaktadır. Ancak ifadelerin niteliklerinde sorunlar bulunmaktadır.

Geleceğe bakış bölümünde vizyon, misyon ve temel değerler 18 çalışmada fotoğraf olarak yüklendiğinden sistem tarafından algılanamamıştır. Ancak yapılan incelemede çalışmaların neredeyse tamamında bulunan geleceğe bakış bölümü, içselleştirilmiş ve hemen her planda yazılmış bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak stratejik planlarda yer alan ifadelerin belirlenmesi aşamasında yapılan görüşmelerde sorunlarla karşılaşmaktadır. Katılımcılık anlayışından yoksun süreç, dahil olunmayan katılımcı ifadeleri ile, planlamada görüşleri dikkate alınmayan uzman personel varlığına işaret etmektedir. Yeterince üzerine düşünülmeden ve katılım sağlanmadan kaleme alınmış, birbirine benzer ifadeler olduğunu söylemek mümkündür.

Öneri: Belediye Başkanı vizyon ve misyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif vermelidir. Stratejik Planlama Ekibi paydaşların katkısını alıp, temel değerlere yönelik alternatif çalışmalar hazırlamalıdır. Strateji Geliştirme Birimi bu alternatif taslakları Strateji Geliştirme Kuruluna sunmalı, bu kurul alternatif değerler içinden nihai misyon, vizyon ve temel değerler ifadelerini belirlemelidir. Ancak Strateji Planlama Ekibi ve Kurulunun dahil olduğu bir süreçte katılımcılık sağlanabilecektir.

i) Stratejik planlarda sağlıklı izleme ve değerlendirme yapılamamaktadır.

Araştırmada incelenen planların bütününde ikinci olarak en çok eksik görülen sürecin izleme ve değerlendirme olduğu tespit edilmiştir. Şekil 25 ve Şekil 29’da sunulduğu üzere izleme ve değerlendirme bölümü stratejik planlarda en çok ihmal edilen ikinci bölüm olmuştur. Planlamanın ilk dönemlerinden beri uygulamaların ve performans göstergelerinin takip edilmesi, geri bildirim yoluyla düzenlemesi ve değerlendirilmesi sürecinde aksaklıklar ve ihmallerle karşılaşmaktadır. Çalışmada bu bölümü, incelenen planlarda ortalama bir sayfa içerisinde yüzeysel bir şekilde sunulmuştur. Planlarda ilerleyen dönemlerde izlemelerin sıklıkla yapılacağı belirtilse de hem nitelik açısından stratejik planlarda eksik bulunan izleme ve değerlendirme ifadeleri, hem de katılımcı görüşlerinden incelenen dönem bakımından izleme ve değerlendirme sürecinde yaşanan sorunun devam ettiği görülmektedir.

Öneri: Stratejik planların izleme ve değerlendirmesinin yapılmasında nicel ifadelere yer verilmeli, performans göstergeleri ulusal ve uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Bu hususta sp.gov.tr adresinde kullanılacak ortak performans göstergeleri listesinden yararlanmak fayda sağlayacaktır.

Belediyelerin yeni dönemde hazırlayacakları planların en önemli aşaması olan maliyetlendirme ve performans göstergelerinin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesine gereken önemi vermeleri, bununla birlikte otomatik performans takip sistemleri oluşturmaları önerilmektedir. Bu bağlamda belediyenin kendi içinden düzenli olarak alabileceği depo alanlı bilgi sistemleri oluşturulmalı askeriyedeki gibi kurumsal hafıza yaratılmalıdır.

Stratejik planlamada uygulama sonuçlarının eksiksiz, hatasız ve zamanına uygun bir biçimde rapor edilmesi, etkili yönetim bilgi sistemi için bir gerekliliktir. Tam ve doğru bir şekilde rapor verilmesinin teşviği sağlanmalıdır. Böylelikle oluşabilecek hedef sapmalarına süratle müdahale gerçekleştirilerek olası yanlışların önüne geçilebilecektir. Bu konuda yönetim bilgi sistemlerinden yararlanılması fayda sağlayacaktır (Eren, 2000). İzleme ve değerlendirme hususunda muhasebe sistemleri dışında sistemler olmalıdır. Stratejik planlama yazılımı, firmaların firmadaki herkesin bilgi tabanından faydalanmasına izin verebilir.

Yöneticileri stratejik planlama konusunda eğitmek ve onlara yardımcı olmak için tasarlanmış ticari olarak temin edilebilen bir dizi yazılım ürünü vardır; bunlar arasında İş Avantajı, İş Simülatörü, ANS-PLAN-A, Strateji!, CheckMATE, STRATPAC, SIMPLAN, REVEAL, COSMOS ve BASICS P-C bulunmaktadır (David, 2007). Ancak bazı stratejik karar destek sistemleri, bir firmadaki yöneticiler tarafından kolayca kullanılamayacak kadar karmaşık, pahalı veya kısıtlayıcıdır. Stratejik planlama yazılımı bu nedenle basit ve anlaşılır olmalı ve stratejik planlama ekibinin tamamının hâkim olacağı şekilde kullanım bilgisi yaygınlaştırılmalıdır.

Süreç olarak izleme ve değerlendirme, kurumsal öğrenmeyi ve sürekli olarak faaliyetlerin iyileştirilmesine katkı sunacaktır. Sağlıklı bir izleme ve değerlendirme yapılabilmesi adına performans göstergelerinin, ölçülebilir hale getirilip nicelleştirilmesi, doğru ve tutarlı istatistiki verilerin kullanılması, nesnel bir anlayışla ihtiyaç duyulan veriler ile hazırlanan hedef kartların sorumlularının belirlenmesi gerekmektedir.

Belirtilen düzeltici uygulamaların yanında iç ve dış denetim mekanizmalarının işletilmesi; denetleme, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin hayata geçirilerek, belediyeler içinde kurumsal odit, merkezi olarak da denetleme birimleri oluşturulmasının planlama konusunda sürdürülebilir çözümleri geliştirebileceği düşünülmektedir.

j) Stratejik planlarda izleme ve değerlendirme yapılamadığından hazırlanan plan bir belge olarak kalıyor; uygulamaya bir katkısı bulunmuyor.

Joyce (1999) çalışmasında; stratejik planlama gerektiren bir politika çerçevesinin, yazılı stratejik plan oluşturabileceğini ancak bunların herhangi bir stratejik düşüncüyü ifade etme durumunun kesin olmadığını belirtmektedir. Ona göre plan dokümanları idari gözetim organlarını mutlu edebilir, ancak belgeler yönetsel açıdan değersiz olabilir. Bu bakımdan hazırlık süreci sağlam temellere oturtulmuş, uygulanabilirliği yüksek, katılımcılığın arttırılacağı, belge üzerinde kalmayacak, takibi yapılabilecek stratejik planlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Öneri: David'e göre (2007), formüle edilen ancak uygulanmayan stratejiler herhangi yararlı bir amaca hizmet etmez. Çalışma kapsamında David'i destekler şekilde izleme ve değerlendirme hususları formüle edilmiş ancak uygulamada eksik kalmıştır. Aynı şekilde Buchanan ve Cousins'e göre (2012) stratejik plan uygulayıcıları genellikle planlarını başarılı bir şekilde izlemek, değerlendirmek ve yeniden düzenlemek için gereken zamanı ve kaynakları ayıramamakta veya tahsis etmekte başarısız olmaktadır. Söyler (2007, s. 113)'e göre, kamuda üretilen mallar genelde hizmet niteliğinde olduğu için değerlendirme ve ölçümleri kolay değildir. Bununla birlikte stratejik plan geçmişte yapılanları barındıran değil, geleceğe yönelik yapılması istenen ve proje ve faaliyetlerle desteklenen vizyonlara yönelik nicel hedeflerle takip edilmelidir. Yaratılan değer ölçülebilecek şekilde plana entegre edilmelidir.

k) Stratejik planı mevzuata uygun hazırlamayan belediyelere karşı uygulanan yaptırım yetersiz kalmaktadır.

Kamuda yenilik ve kalite sunmasını ve bunların ölçülmesi hususunda sorunlar yaşanmaktadır (Bryson, 2018). Demirbaş ve Ergin'e göre (2016) planlamada karşılaşılan sorunların sekiz on yıldır benzer olduğu düşünüldüğünde belediyelerin sorunların çözümünde yeterince başarılı olamadıkları sonucunu vurgulamaktadır. İpekoğlu'na göre (2019) Türk Kamu Yönetiminde yapısal özelliklerden kaynaklı etkili bir stratejik planlama süreci adına gereken zemin büyük ölçüde oluşturulamamıştır.

Öneri: Literatürde bazı çalışmalarda stratejik planlama “sorun çözmekten ziyade sorunun kendisi olan bir sistem” (İpekoğlu, 2019) ve bütçesi olmayan “topal ördek” (İpek ve Akman, 2019) haline gelmiş planlarla bir “yapboza” (Akman, 2019) benzetilmiştir. Stratejik Planın sağlıklı yürütülmesinde idari mali ve teknik boyutlu bir süreç olan “İzleme ve Değerlendirme” bölümünün ana felsefesinin devamlı takip,

iyileştirme ve geliştirme olması gerekmektedir. Bunu yaparken Sağtaş’a göre (2021, s.52) örgütlerin performanslarını iyileştirmesi için, sürekli olarak yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Narinoğlu’na göre (2018) kamuda uygulanan stratejik planlama deneyimlerinden yararlanmak yönetim alanını güçlendirecektir. Karşılıklı yararlanmanın sonucunda stratejilerin etkin uygulanması ile yönetimler gelişecektir. Buradan hareketle yerel yönetimler stratejik planlamalar ile stratejik yönetim tecrübelerini süzgeçten geçirerek yararlanma yoluna gitmelidir.

Önceden de belirtildiği gibi belediyeler içinde kurumsal odit, merkezi olarak da denetleme birimleri oluşturulmasının, kurum karnelerinin oluşturulmasına katkıda bulunması ve planlama yeterliliğinin kamusal hizmetle ilişkisinin saydam bir şekilde ortaya konulmasının düzenlenmesi gerekmektedir. En azından kamu kaynaklarının verimli bir şekilde planlanması ve plana bağlı olarak kullanılmasının denetiminden elde edilen sonuçlar sonuçlarıyla birlikte kamuoyuna duyurulmalı, sorumlular hakkında normatif tedbirler alınmalıdır.

Çalışmada analiz edilen stratejik planlarda “Durum Analizi” bölümü iki plan haricindeki tüm planlarda bulunmaktadır. Planlarda genelde GZFT analizine yoğunlaşmıştır. Bu bakımdan henüz klasik planlama anlayışından stratejik planlama anlayışına geçildiğini söylemek mümkün değildir. Türkiye’deki belediyelerin stratejik planlarında hâlâ klasik planlama anlayışının izleri görülmektedir. 2019’da yayımlanan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” ile birlikte durum analizinde kullanılabilecek farklı teknikler, karar verme yöntemleri, analiz çeşitleri olsa da 2020-2024 dönemine ait incelenen stratejik planlarda henüz bu yenilikler yerini alamamıştır. Buradan stratejik planın SWOT (GZTF) analizi şeklinde algılandığı klasik planlama anlayışından tam olarak sıyrılmadığı sonucuna varılmaktadır.

Ancak stratejik planlamanın kısa zamanda yerleşecek bir kültür olmamasıyla birlikte zaman içerisinde kamu kültüründe meydana gelen farkındalık ve değişim ile birlikte kurumsal kültür, sahiplenme ve ilerlemeye paralel olarak artacağı düşüncesi (Songür, 2008) bu çalışmada desteklenmektedir.

Geleneksel yönetimin uygulama alışkanlıklarında meydana gelen değişim ve gelişimler Türk Kamu Yönetiminde yeni bir planlama anlayışına geçişin farkındalığının yaşandığını göstermektedir. Çalışma sonucunda planlarda eksiklik ve aksaklıklar bulunmasına rağmen stratejik planlama konusunda bir farkındalığın oluştuğunu söylemek mümkündür.

Stratejik planlama ile ilgili yaptırımlar arttırılmalı, kalıcı değişikliklerin mutlaka tamamlayıcı politikalarla desteklenmesi sağlanmalıdır. Kurumsal bir kültür oluşturma ve reformist düzenlemelerin zaman aldığını kabul edecek olursak, değişime yönelik kolaylaştırıcı araçların kullanımı ile sürece katkı sağlanacağını ve sürecin hızlanacağını söylemek mümkündür.

Akademik Öneriler

1. Bu araştırma kapsamında stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin stratejik planları beş bölümde incelenmiştir. Çünkü literatür ve rehberde stratejik plan incelenmesine bakıldığında planların beş bölüm halinde incelendiği görülmüştür. Akademik çalışmalarla da desteklendiğinden stratejik planların beş bölüm halinde incelenmesi tavsiye edilmektedir.

Ayrıca araştırma için hazırlanan bilgisayar yazılımı analizin yapılmasında kolaylık sağlayarak genel bir görüntüye ulaşılmasını sağlamıştır. Bu bakımdan araştırmacılara çalışmalarında bilgisayar programlarından faydalanmaları tavsiye edilmektedir.

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Çünkü nitel araştırmalarda farklı desenler ile çalışma yapmak, sahada yaşanan ile planda yazılı olarak bulunan durumların anlaşılması bakımından önem arz etmektedir. Bu bakımdan araştırmacılara çalışmalarında farklı nitel araştırma teknikleri kullanılması önerilmektedir. Örneğin, kurum kültürü ile alakalı etnografik desen çalışması yapılarak kültür odaklı gözlemler yapılması alanyazına katkı sağlayacaktır. Bunun için belediyelerde uzun süreli gözlemler yaparak stratejik plan hazırlık ve izleme değerlendirme süreçleri izlenmelidir. Bu konuda belediye içerisinde çalışanların davranış örüntüleri ile stratejik planlara katılma, sahiplenme, izleme ve değerlendirme durumlarının farklı yöneticilere veya belediye başkanına göre nasıl şekillendiğinin araştırılması alana özgü farklı bir çalışma ortaya koyacaktır.

Araştırmanın hazırlık aşamasında ön bir çalışma olarak Türkiye’de yayımlanmış tüm lisansüstü tezler incelenmiştir. Çünkü literatüre yapılacak katkı, yöntem ve teknik konularında yapılmış çalışmalardan farklı bir çalışma olması ve literatüre katkı sağlaması istenmiştir. Bu nedenle araştırmacıların çalışmayı düşündükleri konu ile ilgili ön çalışma yapması konu ile ilgili katkı sağlayacağı alanın belirlenmesi konusunda kolaylaştırıcı olacaktır.

2. Çalışmada katılımcılar belde, ilçe, il ve büyükşehir belediyeleri şeklinde ölçeklendirilememiştir. Çünkü katılımcılara ulaşılmasında çeşitli sorunlar yaşanmıştır.

Katılımcı sayısının artması ile belde, ilçe, il ve büyükşehir belediyeleri şeklinde ölçeklendirme yapılarak görüşme sağlanması, ölçeğe göre stratejik plan hazırlama kültürünün araştırılmasına katkı sağlayacaktır.

3. Araştırma karma bir araştırma olması bakımından nicel araştırma teknikleri ile desteklenememiştir. Çünkü araştırma kapsamı geniştir ve tüm stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan belediyeler incelendiğinden doküman analizinde vakit kaybı yaşanmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında bir model önerisi sunulması planlanmış ancak hem araştırmanın hacminin geniş olması hem de zaman kısıtı nedeni ile yapılamamıştır.



KAYNAKÇA

- 5393 sayılı Belediye Kanunu (13/7/2005). Resmi Gazete (25874). <https://mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> (Erişim: 01.05.2023)
- Abels, M. (1989). Strategic planning. *Public Administration Review*, 49(3), 294-295.
- Ackoff, R. L. (1987). Mission statements. *Planning Review*.
- Akarçay, P. (2021). Yerel yönetimlerde güncel yaklaşımlar, Teoriden Pratiğe. Ekin Basın Yayın.
- Akçagündüz, E.(2021). Türkiye’de yerel yönetimlerin denetiminde farklı iki yöntem önerisi: Geri çağırma hakkı ve yerel yönetim ombudsmanı. Akarçay, P.(Ed.) *Yerel Yönetimlerde Güncel Yaklaşımlar: Teoriden Pratiğe*. (495-523). Ekin Yayınevi.
- Akman, Ç. (2019). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde yerel yönetimler yapbozu: Gelişmeler ve öneriler. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 2499-2532. DOI: 10.26466/opus.594624.
- Akman, Y. (2019). Stratejik liderliğin mesleki profesyonellikte oynadığı rol. *SDU International Journal of Educational Studies*, 6(2), 114-127.
- Aktan, C. C. (2006). Türkiye’de stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanabilirliği-eleştirel bir perspektif. *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktan, O. (2014). Stratejik planlama alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 2(1), 12-31.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Altan, . D. , Kerman, D. , Aktel, D. & Öztop, S. (2013). Kamu yönetiminde stratejik planlama: büyükşehir belediyeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3) , 111-130. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/20817/222732>
- Andrews, R., G.A. Boyne & R.M. Walker (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis, *Public Administration Review*, 66(1), 52–63.

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. Springer.
- Arslan, A. (2012). Kamu idarelerinde stratejik planlama, performans programı, faaliyet raporlaması, iç kontrol sistemi, Seçkin Yayıncılık.
- Arslan, M. (2023). Belediyelerde güçlü bir insan kaynağı yaratmak bağlamında hizmetiçi eğitim. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22 (1) , 271-282. DOI: 10.21547/jss.1140515
- Austin E. W. & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. New York: Routledge.
- Aydın, G., & Önder, M. (2020). Türk kamu yönetiminde planlama: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri.
- Aydın, M. D., & Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Aytar, O . (2019). KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algıları üzerine bir içerik analiz. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4) , 3483-3499 .
- Bağdigen, M., & Avcı, M. (2013). Kamu idarelerinde stratejik plan uygulamasına yönelik ampirik bir analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 35-64.
- Bailey, K.D. (1982). *Sosyal araştırma yöntemleri*. Özgür Basın.
- Balcıoğlu, E., & Karatepe, S. G. (2023). Balanced scorecard ve yerel yönetimlerde stratejik planlama süreci. *İşletme*, 4(1), 21-42.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34 (52).
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy Of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Barzelay, M. & Jacobsen A.S. (2009), 'Theorizing implementation of public management policy reforms: a case study of strategic planning and programming in the european commission', *Governance*, 22(2), 319-34.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9 (1) 23-28. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuhfed/issue/46796/586804>
- Bayrakdaroglu, F., & Kömürcüoğlu, F. (2015). Stratejik kent yönetiminde paydaşlar: Şehirlerin misyonlarına yönelik bir inceleme. Journal of International Social Research, 8(38).
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. Bilgi Dünyası, 8(2), 280-296.
- Bayraktar, E., Turan, E., & Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: TR82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 56-90.
- Beger, R. (2018). Present-day corporate communication. Springer Books.
- Behn, R. (1980), 'Leadership for cut-back management: The use of corporate strategy', Public Administration Review, 40 (6), 613–20.
- Belediye Kanunu (5393 sayılı), RG: 13.07.2005, 25874.
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi. (2019). Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2007). Qualitative research methods for the social sciences. (6th ed.) Pearson.
- Berry, F. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. International Journal of Public Administration, 30, 331-346.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. Public Administration Review, 322-330.
- Boston, J. & J. Pallot (1997), 'Linking strategy and performance: Developments in the new zealand public sector', Journal of Policy Analysis and Management, 16(3), 382–404.
- Bowman, C., & Kakabadse, A. (1997). Top management ownership of the strategy problem. Long Range Planning, 30(2), 197-150.
- Boyne G. & Walker R.M. (2004). Strategy content and public service organizations. Journal of Public Administration Research & Theory, 14(2), 231–352.
- Bruton, G. D., & Hildreth, W. B. (2000). Strategic public planning: external orientations and strategic planning team members. Public Administration and Public Policy, 79, 387-396.
- Bryce, H. (1992). Financial and strategic management for nonprofit organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Bryson, F. Ackermann & C. Eden (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67 (4), 702–17.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization.*: Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations with creating strategic plan.* (3rd. ed). Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement.* John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Bryson, J.M. & Roering, William D. (1988). Initiation of strategic planning by governments”, *Public Administration Review*, 48 (6), 995-1004.
- Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34(2), 125-130.
- Burger Kas (2018). “Governance van opgavegericht werken met een agile mindset in gemeenten” <https://nl.linkedin.com/pulse/governance-van-opgavegericht-werken-met-een-agile-mindset-kas-burger> (Erişim Tarihi: 12.04.2021).
- Burger, Kas & Meulen I. (2017). “Purpose-driven work using an agile mindset in municipalities”. <https://www.linkedin.com/pulse/governance-purpose-driven-work-municipalities-using-agile-kas-burger> (Erişim Tarihi: 18.03.2021).
- Büyükşehir Belediye Kanunu, Kanun No: 5216, Kabul Tarihi: 10.07.2004, Resmi Gazete, Sayı: 25531, Yayımlandığı Tarih: 23.07.2004
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long range planning*, 30(6), 931-932.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire.* Cambridge Mass.
- Cleland, D. I. (1997). Project stakeholder management. *Project Management Handbook*, 275-301.
- Corrall, S. (2003). *Strategic management of information services: a planning handbook.* Routledge.
- Coşkun, B., & Yıldırım, Ç. P. (2018). Türkiye'de stratejik planlama: son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.

- Coşkun, S., & Gündüz, O. (2020). Bir kamu politikası transferi örneği olarak türk kamu yönetiminde stratejik planlama. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1), 277-301.
- Cothran, H., & Clouser, R. (2006). Strategic planning for communities, non-profit organizations and public agencies. Food and Resource Economics Department, University of Florida, Gainesville, FL.
- Council of Europe. 2022. Toolkit: Strategic municipal planning. Centre of Expertise for Good Governance.
- Creswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2020). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. (Bütün, M. & Demir, S.B., Çev.). 5. Baskı. Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. The counseling psychologist, 35(2), 236-264.
- Çabuk, S. (2015). CBS'nin Yerel Yönetimlerde Kullanımı ve Kent Bilgi Sistemleri. Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi, 7(3), 69-87.
- Çalık, M. & Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. Eğitim ve Bilim, 39(174), 33- 38.
- Çelebi Zengin, E. & Alkan, A. D. (2022). Yerel bir politika aracı olarak paradiplomasi. Kent Akademisi, 15 (1) , 439-466 . DOI: 10.35674/kent.1017797
- Çeliksoy, E., & Bayan, B. (2020). Genel ve özel amaçlı ombudsmanlık örnekleri: İngiltere ve Türkiye. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 3(1), 92-103.
- Çoban, H. (1997). Bilgi toplumuna planlı geçiş: bilgi toplumuna geçmek için stratejik planlama ve yönetim bilgi sistemi uygulanması. İnkılap Kitabevi.
- David, F. R. (2007). Case instructor's manual: Strategic management: Concepts and cases. Pearson Prentice Hall.
- Demirbağ, O. & Ünlü, R . (2019). Sessiz devrimin yansımaları: Metin madenciliği ile Türkiye büyükşehir ve il belediyelerinin GZFT (SWOT) analizlerinin büyük resmi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 2019 191-210. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gumus/issue/49769/613636>
- Demirbaş, T. & Engin, R. (2016). Sayıştayın belediyeler üzerindeki performans denetimlerinde ulaştığı bulguların analizi. Sayıştay Dergisi ,(100), 27-60. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61556/919184>

- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2012). Yerel siyasetin liderleri olan belediye başkanlarına yönelik hizmetkâr liderlik ölçeği uyarlama çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 67-83.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı, Beta Yayınları.
- Drucker, P. (1999). 21. yüzyıl için yönetim tartışmaları. (İ. Bahçıvangil, Çev.) Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1959). Long-range planning—challenge to management science. *Management science*, 5(3), 238-249.
- Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. *Barents Studies: Peoples, Economies and Politics*. 1 (2), 75-95.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. Beta Basım Yayıncılık.
- Erençin, A. (2017). Büyükşehir belediyeleri ve personel sorunu: 2006-2016 Dönemi. *Yasama Dergisi*, (35), 5-25.
- Erkan, H. (2009). Türkiye'nin stratejik önceliği: AB ya da bilgi toplumu. *SAREM Stratejik Arastirmalar Dergisi*, (13), 1-19.
- Erkan, V. (2008). Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler. DPT.
- Erkayman, B. , Kocadağistan, M. E. & Albayrak, Ö. (2020). Belediyelerde performans ölçümü için D-ANP temelli bir kurumsal performans kartı uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (4) , 1491-1511 . DOI: 10.16951/atauniiibd.761957
- Erkul, H. (2009). Belediyelerde stratejik planlama: Malatya Belediyesi Stratejik Planı'nın irdelenmesi. *Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler Konferansı*, 49-65.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin kanatları: Stratejik yönetimin temelleri*. Yalın Yayıncılık.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Fedai, R. (2016). Devlet Planlama Teşkilatı'ndan Kalkınma Bakanlığı'na: Planlama anlayışında yaşanan değişim. *SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(9), 410-422.
- Fenn, W. M. (1989). Future focus: Burlington's strategic planning success. *Canadian Public Administration*, 32(2), 304-310.

- Finch, C. L. P. (2003). Foci of long-range/strategic plans: Externally accountable or internally systemic? An analysis of early 21 st century K–12 planning documents. The College of William and Mary.
- Foster, M. D. (2001). Analyzing practical approaches to strategic planning in the cape may county strategic plan for technology. University of Delaware.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23).
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. Public Management Review, 20(3), 340-359.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş.(A.Ersoy &P. Yalçınoglu, Çev.) Anı Yayıncılık.
- Goldsmith, A.A. (1997). Private-sector experience with strategic management: cautionary tales for public administration. International Review of Administrative Sciences, 63(1), 25–40.
- Gordon, G. L. (2013). *Strategic planning for local government*. ICMA Publishing.
- Görgün, A. (2023). Büyükşehir belediyelerindeki stratejik planların DPT kılavuzundaki kriterlere uygunluğunun incelenmesi: Çukurova bölgesi örneği. ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities, 7(1), 210-228.
- Grant, R. B., & Jordan, J. (2014). Stratejinin temelleri. (G. Sart, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Greenwood, R. (1987). Managerial strategies in local government. Public Administration, 65 (4), 295–312.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), The sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. Türk İdare Dergisi, 446, 61-78.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. Kent Akademisi, 11(2), 305-316.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 5. Baskı. Seçkin Yayıncılık.

- Gürçan, N. (2022). Strateji kavramının ve stratejik yönetimin yeni yönelim ve kullanım alanları üzerine bir inceleme. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 333-348.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: The value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Hastürk, M. (2006). Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme: Güncel mali sorunlar. *Muhasebat Kontrolörleri Derneği*, 11.
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Hızıroğlu, M., Karaköse, M. A., & Cengiz, S. (2018). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılık açısından değerlendirilmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 101-124.
- Irvin, R., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *European Political Science*, 64(1), 55–65. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x
- İpek, E. A. Ş. & Akman, Ç., (2019). Son dönemde yapılan değişiklikler çerçevesinde belediyelerde stratejik planlama süreci. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 359-373.
- İpekoğlu, H. (2019). Stratejik Planlama Etkililiği Üzerine Bir Araştırma: Ankara Belediyeleri Örneği.
- Jackson, P.M. (1993). Public service performance evaluation: A strategic perspective. *Public Money & Management*, 13 (4), 9–14.
- Johanson, J.E. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87 (4), 872–91.
- Johnsen, Å. (1998). Comment on Borre Nylehn's "Strategy in local government". *Scandinavian Political Studies*, 21(2), 189-193.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.

- Joyce, P. (1999). Strategic management for the public services. McGraw-Hill Education (UK).
- Kabir, S. H. (2010). Strategic planning in municipal government: The case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14.
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Oztop, S., & Cesmeli, M. S. (2015). Strategic management approach in the metropolitan municipalities in Turkey: an analysis on the statements of Mission, Vision and Core values. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 65-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum Des Management* (137-148).
- Kara H. & Karakılıçık, Y. (2016). 5018 sayılı kanun kapsamında yerel yönetimlerin denetimi: Getirdiği yenilikler, uygulamalar ve karşılaşılan eksiklikler. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 727-738.
- Karaaslan, H. (2015). Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve göstergeler. *Strategic Public Management Journal*, 1(2), 88-106.
- Karabulut-Temel, E., Bulut, Z. A., & Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde mevcut durum analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 28-34.
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama: Karşılaştırmalı bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 159-180.
- Karatepe, S., Ozan, M. S., & Banazılı, A. M. (2018). En iyi değer (best value) yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye’de yerel yönetimler için bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 291-302.
- Kaufman, J. L., & Jacobs, H. M. (1987). A public planning perspective on strategic planning. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 23-33.
- Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. *International Journal of Business And Commerce*, 1(6), 60-70.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*, 24(6), 635-653.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Belediyelerde stratejik planlama: Ege bölgesi il belediyeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1-15.
- Kılıç, M., (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13 (2), 8197.

- Kırhasanoğlu, Ş. 2022. Yerel yönetimlerde stratejik yönetim kültürünün stratejik planlama ve faaliyet raporları aracılığıyla değerlendirilmesi: TR90 bölgesi Belediyeleri örneği. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 258-271.
- Kırmızılar, B. & Yereli, A. N. (2019). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yöntemi: Bir model önerisi . Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi, 3 (2) , 99-116 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ihssr/issue/45001/626830>
- Knutsson, H., Mattisson, O., Ramberg, U., & Tagesson, T. (2008). Do strategy and management matter in municipal organisations? *Financial Accountability & Management*, 24(3), 295-319.
- Koç, M. ve Özbay, M. (2022). Türkiye’de kamuda stratejik planlama üzerine yazılan lisansüstü tezlerinin bibliyometrik analizi. Çağ Üniversitesi Uluslararası Güvenlik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1).
- Koçak, Y. (2022). Belediyelerde muhasebe uygulamaları, Türkiye Belediyeler Birliği.
- Koçel, T. (1993). İşletme yöneticiliği. Beta Basım Yayım.
- Kopackova, H. (2019). Reflexion of citizens' needs in city strategies: The case study of selected cities of Visegrad group countries. *Cities*, 84, 159-171.
- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Choregia*, 3(2).
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2021). Using MAXQDA for mixed methods research. In *The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis*. Routledge.
- Kunzmann, K. (2013). Strategic planning: A chance for spatial innovation and creativity. *DisP-The Planning Review*, 49(3), 28–31. doi:10.1080/02513625.2013.859003
- Kwon, M. M. (2006). Strategic planning utilization in local governments: Florida city governments and agencies. The Florida State University.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir belediyelerinde geleceğe bakış: Stratejik planlar üzerinden bir inceleme. *Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*, 6(2).
- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planlı kalkınma deneyiminden stratejik planlamaya geçiş: Türkiye örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1).
- Malkoç, B. (2022). Belediyelerde performans esaslı bütçeleme sistemi incelendiğinde bütçe ve performans programı arasındaki ilişki uygun ve uyumlu mu?. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 6(25), 593-603.

- Mayring, P. (2000). Nitel sosyal araştırmaya giriş. (A. Gümüş & S. Durgun, Çev.). Baki Kitabevi.
- Mazein, A. (2021). Impact of sustainable development goals on strategic planning in the Russian regions. In E3S Web of Conferences (258). EDP Sciences.
- McCune, S. D. (1986). Guide to strategic planning for educators. Publication Sales, Association for Supervision and Curriculum Development.
- McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249.
- McMahon, L., & Phillimore, J. (2013). State and territory government strategic plans: Exercises in managing, monitoring and marketing. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 404-418.
- Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education.". Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook. Sage.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994) Fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, On-line: <http://hbr.org/product/fall-and-rise-of-strategic-planning/an/94107-PDF-ENG>
- Mohamidi, F. (2020). Strategic planning at the local level of government: Evidence from Florida.
- Monteith, J. J. (2016). Strategic plan and entrepreneurship of immigrant women business owners: A phenomenological study (Order No. 10140827). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.(1821921314).
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.
- Mora L. & Deakin M. 2019. Untangling smart cities: From utopian dreams to innovation systems for a technology-enabled urban sustainability.

- Mora, L., Deakin, M. & Reid, A. (2019). Strategic principles for smart city development: A multiple case study analysis of european best practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 142 70–97.
- Morse, J. M. (1991). Strategies for sampling. *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue*, 127, 145.
- Murat, G. & Bağdigen M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*, Gazi Kitabevi.
- Musgrave, P. (1991). Strategic planning for the material management function. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 12(3),47-51.
- Nagel, K. F. (2014). Local implementation of federal strategic plans: The role of the Health Care for the Homeless program in Opening Doors [Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill].
- Narinoğlu, A. (2018). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama*. Mart Matbaacılık.
- Nartisa, I., Putans, R., & Muravska, T. (2012). strategic planning and management in public and private sector organizations in europe: Comparative analysis and opportunities for improvement. *European İntegration Studies*, (6).
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993b). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- Nutt, P.C. & R.W. Backoff (1993a). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209–31.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007a). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. L. (2007b). Sampling designs in qualitative research: Making the sampling process more public. *The Qualitative Report*, 12(2), 238- 254. Retrieved [Insert date], from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-2/onwuegbuziel.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.

- Önen, S. M. & Küçük, Ü. (2021). Yerel yönetim ombudsmanlığı sistemi: Türkiye'ye uygulanabilirliği. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 8 (19) , 88-111. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/assam/issue/65159/982250>
- Önen, S. M., & Ozan, M. S. (2021). Kamu yönetimi reformlarının dönüşümü. TroyAcademy, 6(2), 521-548.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.
- Özen, M. T. & Koç, M. (2022). Hizmet baskın mantık çerçevesinde belediyelerde proje yönetim ekosistemi. Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 3 (2) , 41-64. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kaypod/issue/72104/1055006>
- Özer, M. A., & Berberoğlu, N. (2021). Yönetimde 7S modeli ve yeniden yapılanma sürecine bu perspektiften bir bakış. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 251-270.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. Çağdaş Kamu Yönetimi II, 207-254.
- Öztop, T. (2021). Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından stratejik planlar: türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının incelenmesi.
- Parlak, B., & Doğan , N. (2014). Dereceli puanlama anahtarı ve puanlama anahtarından elde edilen puanların uyum düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 189-197.
- Patel, B. S., Booker, L. D., Ramos, H. M., & Bart, C. (2015). Mission statements and performance in non-profit organisations. Corporate Governance, 15(5), 759-774.
- Patton, M. Q. (2018). Nitel Araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (M. Bütün ve S. Demir, Çev.). Pegem Akademi.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). Stratejik yönetim: Geliştirme, uygulama ve kontrol. (M. Barca, Çev.) 12. Basım. Nobel Yayıncılık.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. Strategic Change, 7(2), 101-109.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. Public Administration Review, 70, 246-s254.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1999a). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. Public Administration Review, 325-335.

- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999b). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Punch, K.F. (2005). Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar. Siyasal Kitabevi.
- Rana, R. A., Rana, F. Z., & Rana, H. A. (2017). Strategic planning role in nonprofit organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(6), 166-170.
- Randles, C. (2012). Phenomenology: A review of the literature. Update: Applications of Research in Music Education, 30(2), 11-21.
- Ream, J. F. (2019). In Pursuit of equity: Messages and ideologies in academic strategic plans. University of Colorado at Denver.
- Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155-175.
- Ridley, L. D. (2021). Exploring the processes for insider succession planning in nonprofit organizations [Doctoral dissertation, University of Phoenix].
- Ring, P.S. & J.L. Perry (1985). Strategic management in public and private organizations. Implications of distinctive contexts and constraints. *The Academy of Management Review*, 10 (2), 276–86.
- Saah, P.(2022). Critical factors for the successful implementation of a strategic business plan among small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 12(4). doi:10.32479/irmm.13280.
- Sabuktay, A. (2007). Belediye yönetimi. Yerel Yönetimler Reformunu Destekleme Programı Kitap Dizisi, TODAİE.
- Sağbaş,İ., Çalışkan, A., Hazman G.& Erin M. (2011) .Yerel yönetimlerde performans ölçümü: Teori ve Türkiye uygulaması. Seçkin Yayıncılık.
- Sağlam, M. (2012). Türkiye’de kamu idarelerinde stratejik planlama: Yasal çerçeve ve stratejik planlama süreci. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 49 (565).

- Sağtaş, S. (2021). Endüstri 4.0'ın dijital pazarlamaya etkileri. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 51-66.
- Sakin, U. (2018). Stratejik yönetimin kamuda uygulanması: Türkiye'de yaşanan on sorun. Strategic Public Management Journal, 4(7), 83-97.
- Saldaña, J. (2015). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). SAGE. 1-9.
- Saral, O.(2020). Teoride ve uygulamada yerel yönetim 4.0. Hayy Kitap.
- Sınacı, F. & Büyükgöçmen Sat, N. A. (2016). Türkiye’de stratejik planlama uygulamaları ve Avrupa Birliği ülkeleri karşılaştırması. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,30 (40), 163-188. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23618/251575>
- Smith, J. K. (1990). Alternative research paradigms and the problem of criteria. The Paradigm Dialog, 167-187.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları üzerine bir araştırma. Çağdaş Yerel Yönetimler, 17(4), 63-86.
- Songür, N. (2009). Belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları. Çağdaş Yerel Yönetimler, 18(4), 27-52.
- Songür, N. (2011). Kamu yönetiminde stratejik planlama: İl özel idareleri deneyimi. TODAİE.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. Strategic Public Management Journal, 1(1), 56-78.
- Souki, B., Beigi, R. N., & Daneshfard, K. (2020). Factors affecting the strategic planning in local organizations for designing a structural model. CIENCIA UNEMI, 13(34), 1-15.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/güçlükler). Maliye Dergisi, 152, 103-115.
- Steiss, A. W. (2003). Strategic management for public and nonprofit organizations. CRC Press.
- Stevens, J.M. & R.P. McGowan (1983). Managerial strategies in municipal government organizations. Academy of Management Journal, 26(3), 527-34.
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. Administration & Society, 31(3), 378-423.
- Streib, G. D., & Willoughby, K. G. (2005). Local governments as e-governments: Meeting the implementation challenge. Public Administration Quarterly, 77-109.

- Strong, T. O. (2021). Creativity in the ontario elementary curriculum 1853–2018: A historically situated document analysis [Doctoral dissertation, University of Queen].
- Sultan, A.B. (2012). An assessment of excellence in formulating strategic plan: Case study of dubai Governement's strategic plan united arab emirates. University of Derby (United Kingdom).
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramlari ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547.
- Şahin, F. 2015. Stratejik planlamada pilot kuruluşların stratejik planlarının ölçülebilirliği. Sayıştay Dergisi, (97), 5-29.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde stratejik planlama. İlke Yayıncılık.
- T. C. Cumhurbaşkanlığı (2018), Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (CBK-13), (24.07.2018 tarih ve 30488 sayılı Resmi Gazete).
- Tekindal, M., & Uğuz Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20 (1), 153-172.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P. & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. Management Decision. 43 (6), 789-809.
- Trainer, J. F. (2004). Models and tools for strategic planning. New directions for institutional research, (123), 129-138.
- Umar, M. A. (2021). Review of the role of strategic planning in organizational performance. International Journal of Intellectual Discourse, 4(2), 26-38.
- Usta, A. (2014). Kamu örgütlerinde stratejik planlama süreci: potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri. Verimlilik Dergisi, (4), 83-117.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2018). İşletmelerde stratejik yönetim. Literatür Yayınları.
- Wandera, K., Abuya, J. O. O., & Kiongera, F. N. (2023). Strategic procurement planning and service delivery of county governments in western kenya region. African Journal of Empirical Research, 4(1), 159-165.
- Wassif, O. M., Meselhy, A. A., Sharkawy, S. F., & Ali, A. A. (2020). Quantify impact of wind erosion on organic matter content under management practices. . Egyptian Journal of Desert Research, 70(1), 83-102.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23(3), 14-26.

- White, L. R. (2017). Defining strategic management. *IQ: The RIMPA Quarterly Magazine*, 33(3), 5-6.
- Wolf, J., Nogueira, F., & Borges, M. (2021). A collaborative methodology for local strategic planning: Insights from four plans in Portugal. *Planning Practice & Research*, 36(1), 91-107.
- Yavuz, İ.S. (2021). 6360 sayılı kanun çerçevesinde türkiye’de büyükşehir belediyelerinin mali sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi. Akarçay, P.(Ed.) *Yerel Yönetimlerde Güncel Yaklaşımlar: Teoriden Pratiğe*. (267 -303). Ekin Yayınevi. Bursa.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M.F. (2011). Mahalli idarelerde yönetim ve belediye stratejik planlarının iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi. *Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Planlama Uzmanlığı Tezi*.
- Yildiz, E., & Duruel, M. C. (2022). Afet ve acil durum yönetimi başkanlığı (AFAD) stratejik planlarının değerlendirilmesi. *Acil Yardım ve Afet Bilimi Dergisi*, 2(1), 19-24.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1), 31-41.
- Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2016). Municipal strategic planning in Russia in 2010–2014. *Regional Research of Russia*, 6(3), 267-273.

EKLER

EK-A. 1. Etik Kurul Onay Sayfası

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	MELTEM ÖZBAY
ÖĞRENCİ NO	20189003
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP - YAPILMADIĞI	2020 / 2021- GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	5393 SAYILI KANUN KAPSAMINDA BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ
TEZİN AMACI	Bu çalışmanın amacı; 5018 Sayılı Kanunda ve "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nde belirtilen ölçütler dahilinde, 5393 Sayılı Kanuna göre stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan bazı belediyelerin stratejik planlarını; bu planları hazırlık süreçlerini ve dikkate aldıkları dinamikleri nitel araştırma yöntemiyle inceleyerek; Durum deseninde görüşme ve doküman inceleme teknikleri ile içerik analizi yardımıyla derinlemesine analizle stratejik planlama sürecindeki aksaklıkların ortaya konulması, stratejik planların üretilmesi ve amaca uygun hale getirilmesi konusunda var olan uluslararası örnekleri inceleyerek bir model önerisi sunulmasıdır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Çalışmanın ilk bölümde stratejik plan kavramı, stratejik planın tarihçesi, ilgili mevzuatları ve ülkemizde bu kavramın kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik literatür ve tartışmalar üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda daha kurumsal bir yapı benimsemek adına belediyelerin rollerinin, sorumluluklarının, misyon ve vizyonlarının somut hedeflerle örtüşmesine kaynak sağlayacak stratejik planlarının 2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" çerçevesinde var olan durumu ve Türkiye'deki belediyelerin stratejik planlarının genel fotoğrafı tartışılacaktır. İkinci bölümde, stratejik planların dünyada iyi örnekleri bulunan yerel yönetimlerdeki uygulamalar ele alınacaktır. Barcelona Stratejik Planı, Torino Stratejik Planı, Tellico Köyü Stratejik Planı incelenerek Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Dünya Uygulamalarının Değerlendirilmesi yapılacaktır. Ayrıca, ABD nin 2010 yılında benimsediği Hükümet Performans ve Sonuçları Kanununun Modernizasyonu Kanunu (GPRAMA), SWOT Analizi ve Kurumsal Planlama Anlayışı; İsveç'in her kuruma bir/birkaç alanda sorumluluk yüklediği Karma Sistemi ve İrlanda'nın "Daha İyi Hizmet Sunmak" başlıklı raporuyla başlattığı kamudaki dönüşüm süreçleri açıklanacaktır. Performansların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden "Dengeli Performans Değerleme Modeli"; "Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) ve Kriterler arası ilişkilerin açıklandığı DEMATEL yöntemleri tartışılacaktır. Kullanılan yöntemlerin ve stratejik plan ve planma süreçlerinin anlatımı karşılaştırmalı olarak yapılacak, dünyadaki belediyeceilik uygulamalarından örnekler verilecektir. Üçüncü bölümde, ülkemizin mevcut stratejik plan tablosunun içeriği ile ilgili bilgi verilecektir. Durum analizi, paydaş analizi, kuruluş ve çevre analizi, geleceğe bakış; vizyon, misyon, temel değer bildirimi, amaçlar, hedefler, stratejiler, performans göstergeleri, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme ile ilgili kavramlar açıklanacaktır. Dünya örnekleri ile kıyaslaması yapılarak ekosistemimize uygun bir model önerisi geliştirilecektir.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Enstitü Müdürlüğündeki Evrak Aslında Araştırma Yapılacak Kurumların Adları Yer Almaktadır.
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Enstitü Müdürlüğündeki Evrak Aslında İzin Alınacak Kurumlara ait Bilgiler Yer Almaktadır.

YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANI HAZIRLAYAN PERSONELLER					
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI	Görüşme Formu ektedir.					
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) 6 (Altı) Sayfa Görüşme Formu					
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: MELTEM ÖZBAY		ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır. TARİH:/...../ 20....				
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI			
Adı - Soyadı: MURAT KOÇ	Adı - Soyadı: SAADET SAĞTAŞ	Adı - Soyadı: ÜNAL AY	Adı - Soyadı: MURAT KOÇ			
Unvanı: Doç.Dr.	Unvanı: Dr.Öğr.Üyesi	Unvanı: Prof.Dr.	Unvanı: Doç.Dr.			
İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır			
... / / 20....	... / / 20....	 / / 20.....	 / / 20...			
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır
..... / / 20....	 / / 20....	... / / 20.....	 / / 20.....	... / / 20.....	 / / 20.....	 / / 20.....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE						
OY ÇOKLUĞU İLE						
ÇALIŞMA yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, / / 20..... - / / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi tarafımızca uygundur.						
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

EK-B. 2. Etik Kurul Onay Sayfası

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	MELTEM ÖZBAY
ÖĞRENCİ NO	20189003
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2021 / 2022- BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	5393 SAYILI KANUN KAPSAMINDA BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ
TEZİN AMACI	Bu çalışmanın amacı "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nden faydalanarak web otomasyon sistemi desteği ile literatür ve rehberden oluşturulan kelime kodlarının, Türkiye'deki mevzuat gereği plan hazırlama zorunluluğu bulunan seçili belediyelerin stratejik planları ile ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koyarak, rehberin en çok ve en az uyum sağlayan belediyelerin tespit edilmesi ve bunların nitel araştırma yöntemleri ile detaylı incelenmesi yolu ile Avrupa Konseyi Raporuna uygun yeni bir model sunulmasıdır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Türkiye'deki belediyelerde kurumsallaşma, stratejik yönetim ve plan kavramlarının tam yerleşmediği, belediyelerin paydaş ve durum analizi, misyon ve vizyon ile uyumlu amaç ve hedef belirleme konularında, belediyeçilik mevzuatında ve stratejik planlamada yetersiz olduğu görülmektedir (Kerman vd., 2010; 2012; Karasu, 2012; Altan vd., 2013; Turan vd., 2013; Lamba, 2014 Bayrakdaroglu ve Kömürcüoğlu, 2015; Kalkan vd., 2015; Erençin, 2017; Hızıroğlu vd., 2018). Türkiye'deki mevzuat gereği stratejik plan hazırlaması zorunlu olan tüm belediyelerdeki stratejik planların ilk kez inceleneceği bu çalışmanın ilk bölümde stratejik plan kavramı, stratejik planın tarihçesi, ilgili mevzuatları ve ülkemizde bu kavramın kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik literatür ve tartışmalar üzerinde durulacaktır. Ayrıca, stratejik planların dünyada iyi örnekleri bulunan yerel yönetimlerdeki uygulamalar ele alınacaktır. İkinci bölümde, belediyelerin rollerinin, sorumluluklarının, misyon ve vizyonlarının somut hedeflerle örtüşmesine kaynak sağlayacak stratejik planlarının 2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" çerçevesinde var olan durumu ve stratejik planlama sürecinin içeriği ile ilgili bilgi verilecektir. Rehber ve literatür ışığında durum analizi, paydaş analizi, kuruluş ve çevre analizi, geleceğe bakış; vizyon, misyon, temel değer bildirimi, amaçlar, hedefler, stratejiler, performans göstergeleri, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme ile ilgili kavramlar açıklanacaktır. Üçüncü bölümde alanyazına hakim olan literatür tartışılacak, dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi detaylarıyla anlatılacaktır. Bu kapsamda kullanılacak karma araştırma yöntemi, doküman inceleme metodu, çalışma kapsamında oluşturulan web otomasyon sistemi hakkında ayrıntılı bilgiye yer verilerek analiz için hazırlanan kelime kodları paylaşılacaktır. Bir sonraki bölümde Web otomasyon sisteminde beş bölümden oluşan stratejik plan değerlendirme ölçütleri ile en çok örtüşen yirmi belediye stratejik planı belirlenecektir. Akabinde yirmi belediye stratejik planını hazırlayan uzman personellere yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanacak bunların nitel değerlendirme ve bulgulara yer verilecektir. Planlamada kullanılan kaynakların denetimini arttırmak, performansının takibini yapmak ve kaynak kullanımında etkili ve verimli davranmak adına hazırlanan stratejik planların daha proaktif, kapsayıcı ve etkili olmaları hususunda yapılacak görüşmelerden elde edilecek pratik uygulama örneklerinin dahil edildiği ve Avrupa Konseyi Raporuna Uygun Bir Model Geliştirilmesi ile çalışma sonlandırılacaktır. Çalışmada sunulacak model önerisi ile; Kurumlara ileriki dönemlerde hazırlayacakları stratejik planlarda "iyi uygulamalar" ışığında daha kurumsal temeller üzerine oturtulmuş, uygulanabilir ve sürdürülebilir stratejik planlar hazırlanması konusunda rehber olunması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan araştırmanın amacı bu dönüşüme uyumlu bir stratejik plan şablonu ortaya çıkarmaktır.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Enstitü Müdürlüğündeki Evrak Aslında Araştırma Yapılacak Kurumların Adları Yer Almaktadır.
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Enstitü Müdürlüğündeki Evrak Aslında İzin Alınacak Kurumlara ait Bilgiler Yer Almaktadır.

YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANI HAZIRLAYAN PERSONELLER					
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI	Görüşme Formu ektedir.					
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) 6 (Altı) Sayfa Görüşme Formu					
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: MELTEM ÖZBAY		ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır. TARİH: .../.../ 20....				
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI			
Adı - Soyadı: MURAT KOÇ	Adı - Soyadı: SAADET SAĞTAŞ	Adı - Soyadı: ÜNAL AY	Adı - Soyadı: MURAT KOÇ			
Unvanı: Doç.Dr.	Unvanı: Dr.Öğr.Üyesi	Unvanı: Prof.Dr.	Unvanı: Doç.Dr.			
İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır			
... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....			
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır	İmzası : Enstitü müdürlüğünde evrak aslı ıslak imzalıdır
... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE						
OY ÇOKLUĞU İLE						
Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince incelenmiş olup, ... / ... / 20..... - ... / ... / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi taraflarımızca uygundur.						
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

EK-C. Bilgilendirilmiş Onam Formu

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda “Belediyelerin Stratejik Planları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma” başlıklı araştırma “Meltem ÖZBAY” tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Belediyelerin stratejik planlarındaki aksaklık ve eksiklikleri tespit etmek.

Araştırmanın Nedeni: Belediyelerin stratejik planlarının eksikliklerinin giderilmesine katkı sunmak.

Süresi: 50 dakika

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Çağ Üniversitesi

Çalışmaya Katılım Onayı:

Katılmam beklenen çalışmanın amacını, nedenini, katılmam gereken süreyi ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:

İmzası ***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Meltem ÖZBAY

e-posta:

İmzası:

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır)

*****Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.**

EK-D. Görüşme Soruları

Değerli Katılımcı

Bu çalışma Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programınca yürütülen, “**Belediyelerin Stratejik Planları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma**” isimli doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Yapılan görüşmede edinilen bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacak ve kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır. Görüşmenin 30-40 dk arası olacağı tahmin edilmektedir. Sorularda önerilecek çözüm önerileri çalışmaya katkı sağlayacaktır. Çalışmanın başarıya ulaşması, siz değerli katılımcıların vereceği yanıtların objektifliğine bağlıdır. Görüşme başlamadan soracağınız sorular varsa yanıtlanması ve zamanı daha verimli kullanmak adına görüşmenin izniniz doğrultusunda ses kaydı yapılması düşünülmektedir. Araştırmaya katılımınız ve katkınız için teşekkür ederiz.

Murat KOÇ

Çağ Üniversitesi SOBE Müdürü

Meltem ÖZBAY

Çağ Üniversitesi Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Eğitim Düzeyiniz:

Çalıştığınız Kurum:

Göreviniz:

Görev Süreniz:

STRATEJİK PLANLAMA GÖRÜŞME SORULARI

1. "Stratejik Planlama" hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?
2. Belediyenizde stratejik plan hazırlama süreci nasıl yönetilmiştir? 2020-2024 stratejik planı nasıl oluşturulmuştur?
3. “Stratejik planlama Ekibi”ni nasıl oluşturuyorsunuz? Ekip üyelerini seçerken nelere dikkat ediyorsunuz?
4. Belediyenizde üst yönetim stratejik planlama çalışmalarını nasıl desteklemektedir?
5. Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyacını nasıl belirliyorsunuz?
6. Çalışmalara katılacak idari personel seçiminde nelere dikkat ediyorsunuz?
7. Mevzuat analizi ile ilgili bilginiz var mı? Hangi kanunları kaynak alıyorsunuz?

8. Faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetleri nasıl belirliyorsunuz?
9. Paydaş analizi hakkında ne düşünüyorsunuz?
10. Misyon belirlenmesinde fikir beyan ettiniz mi? Nelere dikkat ediyorsunuz?
11. Vizyon belirlenmesinde fikir beyan ettiniz mi? Nelere dikkat ediyorsunuz?
12. Amaç ve hedefleri nasıl belirliyorsunuz? Amaç belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz?
13. Hangi üst politika belgelerinden yararlanıyorsunuz?
14. Maliyet tahmini yapıyor musunuz? Yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?
15. Hedef Kartı oluşturulmasında görev aldınız mı? Nelere dikkat ediyorsunuz?
16. Hedef kartlarda sorumlu birimin belirlenmesinde nelere dikkat ediyorsunuz?
17. İzleme ve değerlendirmeyi nasıl yapıyorsunuz?
18. Size göre stratejik planın başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar var mıdır? Bunlar nelerdir?
19. Stratejik planlama sürecinde yaşadığınız sorunlar var mıdır? Bunlar nelerdir?
20. Gelecekte nasıl bir belediye öngörüyorsunuz?

Konuya ilişkin varsa görüş ve önerileriniz:

.....

.....

.....

EK-E. MaxQDA 20 Analizi Kod Listesi (Tüm kodlar)

Kod Sistemi	Frekans
Kod Sistemi	856
Stratejik Planlama Hakkındaki Düşünceler	18
Avantajlıdır, Önemlidir.	29
Temeldir, Olması Gerekendir	2
Karar Alma Süreçlerini Hızlandırır	1
Önceden Yol Haritasını Gösterir	5
Ölçümleme Sağlar	3
Gösterge Setleri İle Ölçümleme Yapılır	2
Sürdürülebilirliği Sağlar	1
Üst Politika Belgelerini Baz Alır	1
Paydaş Katılımıyla Hazırlanır	2
Dezavantajı Vardır	29
Bir Zorunluluk Olarak Hazırlanmış olduğundan Taklit Edilmiştir	1
Planda İlgisiz Konular Yer almaktadır	1
İzleme Ve Değerlendirmesi Olmadığında Başarısız Olur	1
Gelecek Öngörülemez	1
Atıl Hizmet Sunumu Yapılabilir	1
Esnek Değildir	2
Seçimden Sonraki 6 Ay İçinde Yapıldığından Özensizdir	3
Gerçekleşemeyen Hedefler Vardır	3
Yaptırımını Yeterli Değildir	2
Her Kurum Yapması Zorunlu Olmalıdır	1
Planlama Süreci Nitelikli Değildir	2
Planlama Süresi Uzunudur	4
Stratejik Plan Hazırlık Süreci Yönetimi	43
İlgili Müdürlüklerin Desteği İle Akademik Hizmet Alınarak	1
Belediye Stratejik Planlama Rehberine Göre Yapılır	3
Üst Politika Belgelerine Göre Yapılır	2
Çalışma Grupları/ Komisyon Oluşturulur	11
Süreç Siyasideir	8

Başkanın Misyonuna Göre Şekillenir	1
Bürokrasi Hâkimdir	1
Belediye Başkanı İnisiyatifindedir	3
Stratejik Planlama Ekibi Oluşumuna İlişkin Görüşler	18
Uygun Personellerle	26
Konusunda Hâkim	1
Harcama Birimlerinden	1
Gönüllülük Esasına Göre	1
Eğitim Ve Tecrübesi Olan Personel	11
Ekip Yok	2
Üst Yönetim Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu	17
Planın Pek Sahiplenildiği Söylenemez	3
Belediye Başkanı Öncülüğünde Ekiple Birlikte	9
Belediye Başkanı İnisiyatifinde	2
Ekibin Eğitim İhtiyacını Belirlemenesine İlişkin Görüşler	17
Ekibin Eğitim İhtiyacı Var Ancak Eğitim Verilmiyor	1
Ekibe Eğitim Veriliyor	18
Akademisyenden Danışmanlık Hizmeti	1
Değişen Mevzuat Hükümlerine Göre Zaman İçinde İhtiyaca Yönelik	1
Saha Ve Anket Çalışmaları	2
Tbb Eğitimi	3
Ekip Yok	2
İdari Personel Görevlendirme Kriterleri	17
Konusuna Hâkim Personel	1
Gönüllülük	1
Katkı Sunabilecek Personel Seçimine	8
Başkan Yardımcıları Tarafından Yapılır	3
Katkı Sunulmamaktadır	3
Mevzuat Analizine İlişkin Görüşler	17
Var	56
6360	1
Uzmanlarla Birlikte Çalışıyoruz	1
4734	1

Rehber Ve Klavuzlar	1
5302	1
Her Birimin Kendi Mevzuatı	3
5216	7
İi Mevzuat	2
Undp Sürdürülebilir Kalkınma Planı Hedef Göstergeleri	1
Kalkınma Planları	1
5393	10
5018	13
Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi	17
Birimlerin Faaliyet Alanı Bellidir	1
Kişilerin Yazılı Görev Tanımlarıyla	1
Başkanın Projelerine Göre	1
İhtiyaca Uygun Şekilde	2
Stratejik Planlama Rehberine Göre	1
İç Ve Dış Paydaşlar İle	2
Konusuna Uygun Birimler İle Görüşerek	4
Vizyona Bağlı Olarak	1
5393 Sayılı Kanunla	2
Paydaş Analizi Görüşleri	16
Paydaşların Desteği Yok	1
Önemli	12
İç Ve Dış Paydaşlarımız Var	1
Fikrim Yok	2
Misyon Belirlenmesine Katılımcı Görüşleri	16
Evet	12
Hayır	4
Vizyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri	16
Evet	12
Hayır	4
Amaç Ve Hedeflerin Belirlenme Kriterleri	16
Sahadaki Bilgiler İle Kurum İçi Bilgileri Harmanlıyoruz	1
Sürdürülebilir Akıllı Şehir Uygulamaları	1

Başkanın Projeleri	1
Üst Politika Belgelerine Göre	1
Yoktum	1
Paydaş Analizi	5
İhtiyaç Ve Beklentiler	4
Fikir Beyan Ediyoruz	5
Amaç Belirlerken Dikkat Edilmesi Gereken Durumlar	16
Amaca Yönelik Hedef Belirlenir	2
Orta Ve Uzun Vadeli Hedefleri Kapsayıcı Olması	1
Öncelik Sıralamasına	2
Paydaş Analizine	1
Üst Politika Belgelerine	1
Başkanın Vaatlerine	2
Önceki Planlardan Yararlanıldı	1
Mali Kaynaklarla Karşılabilir Olmasına	2
Klavuza Uygun Olmasına	4
Rasyonel Karar Almaya	1
Katılım Sağlamadım	2
Hedef Kartı Oluşturulması	16
Görev Almadım	3
Görev Aldım	11
Tespitler Ve İhtiyaçlar Tablosunda Yer Alan Hususları Kapsaması	1
Belirsizlikten Uzak Açık Ve Kesin Olmasına	1
Ölçülebilir Olmasına	2
Belediye Rehberine Uygun Olarak	1
İş Birliği Yapılacak Birimlere	1
İhtiyaca Uygun Olması	2
Performans Programına Uygun Olmalı	3
Ulaşılabilir Projeler Olmasına	3
Bilgim Yok	2
Hedef Kartlarda Sorumlu Birimin Belirlenmesine İlişkin Görüşler	16
Sorumlu Ve İş Birliği Yapacak Birimler Seçilmiş	2
Tüm Müdürlükler Yazıldı	1

Birimler En Baştan Belirlenerek Buna Uygun Hareket Edildi	2
Yetki Görev Ve Sorumluluğa	1
Üst Yöneticiler Dikkate Alınır	1
Faaliyet Alanına Girmeli	5
Alt Birimler İle Uyumlu Olmalı	2
Bilgim Yok	2
Maliyet Tahminine İlişkin Görüşler	15
Maliyet Tahmini Yapılır	34
Kalkınma Planlarına Bakılır	1
Ayrılan Ödenek Tutarı Ve İlerleyen Yıllardaki Şartlar	0
Suan Ekonomik Dengesizlik Mevcut	1
Performans Programına Uygun Yapılır	4
Fizibilite Yapıldı	3
Üfe- Tüfe Oranlarına Bakılır	6
Günü Kurtarmaya Yönelik Seçimler Yapılıyor	2
Mali Hizmetler Tarafından Belirleniyor	1
İzleme Ve Değerlendirmeye İlişkin Görüşler	16
Sistemle Otomatik	3
Değerlendirme Raporları	13
6 Ayda Bir	4
3 Ayda Bir	3
Hedeflerin Gerçekleşme Düzeylerine Bakılır	5
Kısa Dönemde Bir Proje Yok	1
Yapamıyoruz	2
Stratejik Planın Başarıya Ulaşmasını Engelleyen Unsurlar	16
İdarenin Sürekli Karar Değiştirmesi	1
Oluşan Politika Değişiklikleri Risk Oluşturur, Plan Başarısızlaşır	1
Hesap Vermekten Korkan Bürokrat, Bürokrasi	1
Personelin Takdir Tanıma ve Ödüllendirme Sistemi Yok	1
Personelin Sp Uygulanmasına İncanın Olmaması	1
Planın Sahiplenilmemesi	2
Hazırlığın Kısa Süreli, Uygulamanın Uzun Süreli Olması	2
Kıt Kaynak	4

Ekonomik Şartlar	5
Siyaset	5
Mekanik Hiyerarşi	1
Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	16
Performans Programı Ve Bütçe Kopukluğu Vardır	1
Ödül Sisteminin Olmaması	2
Personelin Stratejik Planlamaya Hâkim Olmaması	2
Niteliksiz Rutin İşler Plana Yazılmakta	1
Mevzuata Uygun Çalışıldığından Sorunla Karşılaşılmamıştır	1
Vesayet Baskısı	1
Paydaş Anketlerinin Niteliği Zayıf	1
Personel Katılım İsteksizliği/ Değişime Direnç	4
Bütçe Takviminde Uygunsuzluk Var	2
Öngörülemeyen Dış Olaylar (Covid Gibi)	3
Deneyimli Personel Azlığı	3
İller Bankasından Dağıtılan Paylar Dikkatli Kullanılmalıdır	1
Planlamada Ekonomik Koşullar Göz Önüne Alınmalıdır	2
Planın Yalnızca Bir Belge Olarak Kalması	2
Üst Yönetici Ve Birim Amirlerinin Sahiplenmemesi	2
İnsanların Ölçülmekten Hoşlanmaması	2
Paydaşların Nitelikli Katılım Göstermemesi	1
Vatandaş Algısı	1
Siyaset	3
Gelecekte Oluşacak Belediye Uygulamalarına Katılımcı Görüşleri	16
Belediyelerde Kurumsal Hafıza Yaratılmalıdır	1
Her Kurumun Stratejik Planlamayı Sahiplenmesi	1
Somut Hedefler Olmalı	1
Vatandaş Odaklı Olmalı	2
Stratejik Planlamaya Önem Veren	1
Devlet Adabına Sahip Bürokratlar Olmalı	1
Vizyon Ve Misyonda Belirtilen Şekilde	3
Çağdaş Seviyeye Ulaştıran Belediye	2
Sosyal Belediye	5

Halkın Stratejik Planı Sahiplenmesi	1
Katılımcılığın Artması	6
Planların Akredite Edilerek Sertifikasyon Yapılması	1
Farkındalık Arttırılmalı	5
Marka Kent Olma Yolunda Adımlar Atılmalı	1
Kararlar Kişilere Bağlı Kalmamalı	1
Hizmet Odaklı Olmalı	9
Harcama Öncelikleri Belirlenmeli	1
Gelir Getirici Sistem Kurulmalı	3



EK-F. YÖKTEZ’de Kamuda Stratejik Planlama Alanında Yazılmış Tezler

ÇALIŞMA YILI	TEZ NO	ÇALIŞMA ADI
2022	705164	Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi
2021	687028	Stratejik Planlamanın İşletme Yönetimi Açısından Çalışanlar ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, Aygaz A.Ş. Örneği
2021	677367	Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi: Somali’deki Doğal Kaynaklar Bakanlıkları Örneği
2021	672151	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi
2021	678597	Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin Çevre Yönetimi İle İlgili Stratejik Plan Hedeflerine Ulaşma Düzeylerinin Yıllık Faaliyet Raporları Aracılığıyla İzlenmesi
2020	636066	Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanışında karşılaşılan güçlükler ve çözüm önerileri
2020	661510	Ege bölgesi il ve büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ilişkisi
2020	614572	Stratejik yönetim düşüncesinin yerel yönetimlerde uygulanması ve stratejik planlara yansımaları: Van Büyükşehir Belediyesi ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi karşılaştırması
2019	548735	Kamu kurumlarında stratejik planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 yılları arası stratejik planın analizi
2019	553708	Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinin kurum performansına etkisi
2019	603214	Belediye bağlı kuruluşlarının organizasyon yapılarında stratejik planlama biriminin yeri ve bir model önerisi
2019	577581	6360 Sayılı Kanuna dayalı büyükşehir reformunun stratejik planlar bağlamında değerlendirilmesi
2019	555440	Kalkınma planlamasından stratejik planlamaya geçişin Türk kamu yönetimi üzerindeki etkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi örneği
2019	574726	Kamuda stratejik planların üst plan belgeleriyle uyum sorunu ve karar destek sistemi önerisi
2019	610456	Kentsel yaşam kalitesinin ölçülebilirliği: Belediye stratejik planları üzerinden bir değerlendirme
2019	564843	Azerbaycan yerel yönetim sisteminde stratejik planlama modelinin hukuki uygulanabilirliği: Türkiye örneği

2019	585701	Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama örgütsel öğrenme etkinlik ilişkisi Kayseri Büyükşehir Belediyesi örnek olay çalışması
2019	592132	Halkla ilişkilerin stratejik planlama sürecindeki rolü ve etkisi
2019	593737	Örgüt kültürü-stratejik planlama ilişkisinin yerel yönetimlerde incelenmesi: Kahramankazan Belediyesi örneği
2019	550712	Stratejik planlama süreci: Sultangazi Belediyesi 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planlarının karşılaştırmalı incelenmesi
2019	537230	Değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama: Zonguldak Belediyesi üzerine bir araştırma
2019	546793	Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı örneği
2018	531792	Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Yozgat belediyeleri örneğinin incelenmesi
2018	502244	Yerel yönetimlerde stratejik planlama: İstanbul Avrupa yakası ilçe belediyeleri örneği
2018	525755	Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri
2018	542695	Hukuki boyutlarıyla belediyelerde stratejik planlama ve Bağcılar Belediyesi örneği
2018	514876	Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Malatya Büyükşehir Belediyesi üzerinden bir inceleme
2018	490905	Yerel yönetimlerde stratejik plan uygulamaları Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli belediyeleri üzerine karşılaştırmalı analiz
2018	541791	Stratejik planlama ve Kastamonu Belediyesi stratejik planı üzerine inceleme
2017	469365	Büyükşehir belediyelerindeki stratejik planların DPT kılavuzundaki kriterlere uygunluğunun incelenmesi: Çukurova bölgesi örneği
2017	451794	Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planı çerçevesinde eğitim hedeflerinin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar ilçesinde bir uygulama
2017	460643	Stratejik planın, yatırım programı ile ilişkisi ve üst politika belgeleriyle uyumu: İSKİ üzerine bir inceleme
2017	475737	Politika transferi bağlamında Türkiye'de stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme
2017	482042	Türkiye'de kalkınma anlayışının dönüşümü: Bütüncül planlamadan stratejik planlamaya
2017	475845	Kamu yönetiminde stratejik planlama: ADIM Üniversitelerinin GZFT analizleri üzerine bir inceleme

2017	463391	Üniversitelerde stratejik planlama: Trakya Bölgesindeki üniversitelerin stratejik planlarının karşılaştırılması
2017	487323	Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan yönetsel ve kültürel sorunlar: Bursa İli örneği
2016	440824	Belediyelerde stratejik planlama süreci: Londra ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin karşılaştırılması
2016	423391	Stratejik yönetim yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planları üzerine bir inceleme
2016	418271	Yerel yönetimlerde stratejik plarlarda tutarlılık: Büyükşehir belediyeleri dönemscl stratejik planları üzerine bir inceleme
2016	443127	Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Esenler Belediyesi örneği (2010-2014 yılları)
2015	391345	Belediyelerde stratejik planlama: Marmara bölgesi il belediyeleri analizi
2015	388916	Stratejik planlamanın kurumsal performansa etkisi: Esenler Belediyesi örneği
2015	394882	Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği
2015	439795	Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü üzerinden bir değerlendirme
2015	398479	Belediyelerde stratejik planlama süreci: Çorlu Belediyesi stratejik planları üzerine karşılaştırmalı bir inceleme
2015	427456	Belediyelerde Stratejik Planlamanın Kamu Hizmetlerine Etkisi
2015	407022	Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkileri üzerine bir araştırma
2015	417687	İstanbul'daki ilçe belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin yeri
2014	385693	Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi örneği
2014	358612	Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Sekiz pilot kuruluşun 2003-2013 uygulamalarının analizi
2014	355949	Belediyelerde stratejik planlama: Manisa Belediyesi örneği
2014	376541	Emniyet Genel Müdürlüğü stratejik plan deneyimi; 2014-2018 Stratejik Plan örneği
2014	391548	Belediyelerde stratejik plana dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi: Şanlıurfa Belediyesi örneği
2014	368123	Belediyelerde stratejik planlama ve Ümraniye Belediyesi örneği

2013	337579	Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamasının çözümlenmesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi ve İzmir İl Özel İdaresi örnekleri
2013	333662	Belediyelerde toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamaları: Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları üzerine bir araştırma
2013	356385	Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği
2013	327379	Belediyelerde stratejik planlama: Güneydoğu Anadolu Bölgesi örneği
2013	340289	Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında kentsel dönüşüm politikaları
2012	345336	Türkiye'de göç veren illerde iç göç sorununun yönetiminde stratejik planlama modeli yapılandırılması
2012	327696	Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi
2012	312630	Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama
2012	331128	Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve belediye örneği: Başakşehir Belediyesi
2012	325065	Kamu kuruluşlarında stratejik planlama bağlamında katılımcılık ve merkezi idarelerde katılımcılık üzerine bir araştırma
2012	313181	Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği
2012	419540	Stratejik planlamanın Türkiye'nin milli güvenlik stratejilerinin oluşturulmasında kullanım sorunları ve bir model önerisi
2012	325910	Stratejik yönetim ve büyükşehir modellerinde stratejik planlama: İzmir ve Ankara uygulamalarının karşılaştırılması
2012	325045	Stratejik planlamanın kırsal kalkınmaya etkisi ve Gaziantep örneği
2011	310753	Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi örneği
2011	320239	Kamu idarelerinde stratejik planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde bir araştırma
2011	289735	Belediyelerde stratejik planlama
2010	263754	Yükseköğretimde stratejik planlama: Süleyman Demirel Üniversitesi örneği
2010	265616	Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve Çanakkale örneği
2010	278813	Kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları
2010	271342	Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Kültür ve Turizm Bakanlığı örneği

2010	303950	Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine Beykoz Belediyesi örneği
2009	231578	Belediyelerde stratejik planlama uygulaması
2009	350225	Belediyelerce yürütülen stratejik planlama uygulamalarına ilişkin çalışan tutumları: Ankara Büyükşehir Belediyesi örneği
2009	262797	Belediyelerin stratejik planlarında kent markalaşması ve İstanbul'a yönelik markalaştırma stratejisi önerisi
2009	249042	Belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri
2009	249360	Türkiye'de büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama üzerine bir analiz
2009	263511	Yönetimsel denetim süreci ve stratejik planlama ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği
2008	235368	Stratejik planın hizmet verenler ve alanlar üzerindeki etkisi: İnegöl Belediyesinde bir uygulama
2008	220022	Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Ordu emniyet müdürlüğü model önerisi
2008	221392	Stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi
2008	233118	Kamuda stratejik planlama ve stratejik yönetim
2008	221455	Yerel yönetimlerde stratejik plan üzerine karşılaştırmalı bir inceleme
2007	208337	Ödemiş Anadolu öğretmen lisesi stratejik planlama uygulaması
2007	239788	Kamu sektöründe stratejik planlama: Türkiye'deki il özel idarelerinde bir araştırma
2007	214881	Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri
2007	226099	Kamuda stratejik planlama dönemi: Belediyelerce hazırlanmış stratejik plan örnekleri
2007	204364	Stratejik planlamanın belediyelerde uygulanması
2007	210251	Kamu kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde paylaşılan vizyon oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği
2007	221828	Belediyelerde stratejik planlama süreci
2007	201375	Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama
2007	209616	Türk kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: Pilot kuruluşlar üzerine bir araştırma
2006	226034	Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü örneği
2006	204474	Kamuda stratejik planlama ve emniyet teşkilatında uygulanabilirliği

EK-G. Stratejik Plan Bilgisayar Yazılımında Kullanılan Kelimeler

Tablo 6

Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Hazırlık Sürecinde İncelenecek Kelime Kodları

Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planın sahiplenilmesi	Başkan,hazırlık-hazırlığı,strateji,sahip-sahiplenilme- sahiplik- sahipliği, plan- planı- planın-planlama, çalışanlar-personel-çalışanları- çalışanlara- personele-personeli,kurumsal-kurum,tüm-bütün-tamamı, belediye-belediyecilik, sorumlu-sorumluluk,stratejik planlama yaklaşımı,ekip- ekibi-ekibe-ekibin, genelge,kurul
	Hazırlık Çalışması	stratejik plan hazırlık faaliyeti- hazırlık faaliyeti, zaman çizelgesi- çizelge, eğitim ihtiyacı-eğitim ihtiyacı- eğitim, Belediyeler İçin Stratejik Plan Rehberi- rehber, hazırlık, strateji, plan, süreç- süreci, takvim, hizmet, misyon, vizyon, amaç, performans, hedef, paydaş, mevzuat
	Planlama sürecinin organizasyonu	Organizasyon, strateji geliştirme kurulu-kurul-geliştirme, strateji geliştirme birimi- birim,stratejik planlama ekibi- ekip- ekibi, harcama birimi-harcama, belediyeler için stratejik planlama rehberi- rehber, belediye, hazırlık- hazırlığı, strateji, plan, süreç-sürec, takvim, eğitim,hizmet, gelişim- geliştirme, koordinatör-koordinatörlüğü, başkan-belediye başkanı, paydaş

Tablo 7

Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Durum Analizinde İncelenecek Kelime Kodları

Durum Analizi	Kurumsal Tarihçe	kurumsal, tarih, coğrafya- coğrafi, kültür, tarım, kent, imar, sağlık, eğitim, nüfus, sosyal- sosyoekonomik- ekonomik, çevre, belediye, yapı- yapısal, kültür, dönüşüm-değişiklik, değişim, durum, analiz
	Üst Politika Belgeleri Analizi	üst politika belgesi- belge, analiz, plan- kalkınma planı- on birinci kalkınma planı- program- cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, belge- strateji belgeleri, hedef, tedbir, eylem
	Fiziki Kaynak Analizi	bina, arazi, altyapı, taşıt,iş analizi,süreç analizi, Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi, teknik donanım, kentsel hizmet- kent- hizmet
	Mevzuat Analizi	mevzuat analizi- mevzuat- analiz, yasal yükümlülük- yasal, faaliyet alanı- faaliyet, teşkilat, çalışma, dayanak, tespitler, ihtiyaçlar, kanun- yasa, tüzük, yönetmelik
	Mali Kaynak Analizi	belediye, bütçe- genel bütçe, öz gelir, vergi, yatırım harcamaları-personel harcamaları, borç, ödeme- geri ödeme durumu, gayrimenkul, finans, piyasa, belediye şirketleri, mali transfer, bilanço, tahmini kaynaklar
	GZFT Analiz- SWOT Analiz	yerel,paydaş, SWOT, bilgi sistemleri, insan kaynağı, iletişim, işbirliği, imar, atık, sosyal destek, tesis, kültür, jeopolitik, finans, kent, dönüşüm,yeşil alan, personel, denetim, yenilenebilir, genç, üniversite, kalite yönetim sistemi, işsizlik-yoksulluk, iklim-doğa, doğal afet, tarım, sosyal, güçlü, zayıf, fırsat, tehdit, ulaşım, liderlik, etkinlik, bütçe, proje, stratejik yönetim, göç, hizmet, çevre, eğitim, liderlik, kalite, hizmet içi eğitim, altyapı, trafik, hizmet içi eğitim, ekonomi, kontrol, yetersiz

Tablo 7
devamı

Faaliyet Alanlarıyla Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	etkili, verimli, sürdürülebilir, fiziki kaynak, teknoloji-bilişim, altyapı, uygun, iş takvimi, çalışma- çalışan- çalışanlar, kurum kültürü- kurum- kurumsal,paydaş, iç paydaş, dış paydaş, yetkinlik analizi, personel, faaliyet alanı- faaliyet,ürün, hizmet, strateji, proje
Paydaş Analizi	iç paydaşlar, dış paydaşlar, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi,vatandaş memnuniyet anketi, vatandaş toplantıları, öncelik, talep/şikayet analizi
PESTLE-Çevre Analizi	politik,ekonomik,sosyokültürel, teknolojik, yasal, çevresel, eğilim, değişiklik,kuruluş dışı faktör, analiz, etkili,detay, kıyas, strateji, yapı, paylaşılan değer, sistem, beceri, personel-çalışan
Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	bilgi sistemleri, insan kaynağı-kaynak, ihtiyaç, iletişim, liderlik, etkinlik, işbirliği, kurumsal- kurumsal yönetim- stratejik yönetim, bütçe, tesis, proje, kültür, jeopolitik konum, finansman, hizmet, kentsel, denetim, çevre, kalite, altyapı, kontrol, koordinasyon
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	uygulanmakta olan, stratejik plan, değerlendirme, Stratejik planlama ekibi, amaç, hedef, performans göstergeleri, stratejik plan değerlendirme rapor
Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi	bilişim sistemleri, teknik donanım, inovasyon, yeni, akıllı kent, kentsel hizmet, kurum içi bilgi iletişim teknolojileri, bilişim altyapısı, mevcut durum-güncel durum,teknoloji
Kuruluş İçi Analiz	insan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü analizi, katılım, iş birliği, bilginin yayılımı, öğrenme kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi

Tablo 8

Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Geleceğe Bakış Bölümünde İncelenecek Kelime Kodları

Geleceğe Bakış	Misyon	amaç-amac, hizmet, kalite, verim, yönetim-planlı yönetim, tarih-kültür- tarihi ve kültürel değerlerin korunması, paydaş, kent, yönetim, yerel, etki-etkili, sürdürülebilir -sürekli, şeffaf, değer, katılım, çevre-doğa, hesap verilebilir
	Vizyon	verimlilik, güven, belediyeçilik, ulaşım, sağlık, çevre- doğa, risk yönetimi, bilgi, iletişim- teknoloji, İnsan, marka, değer, etik, model, modern, çözüm, etki, kalite, tarih, kültür, sanat, turizm, sürdürülebilir, sosyal, merkez, hesap verilebilir
	Temel Değerler	yeni- yenilik-inovatif -inovasyon, etik, adalet - adil, çevik, katılım, çağdaş, eşit, çevre-doğa, etkin, verimli, modern, vatandaş, iş birliği-koordi, tarafsız -tarafsızlık, kalite, çözüm, katılımcılık-katılım, güven, şeffaf-hesap verilebilir, sosyal, etik, değer, insan, sürekli

Tablo 9

Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda Strateji Geliştirme Bölümünde İncelenecek Kelime Kodları

Strateji Geliştirme: Amaç hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi	Amaçlar	ideal, ortak, vizyon, ihtiyaç, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi, amaç-amaç, kalite, kent, geliş , strateji, kaynak, etkin-etki, verim, katılım, akıllı-akıllı şehir-akıllı şehri, hedef, hedef kart, gösterge, performans, risk
	Hedef Riskleri ve Kontrol	hedef, risk, kontrol, faaliyet, proje, alternatif maliyet
	Faaliyetleri	
	Maliyetlendirme	maliyet, alternatif, plan, tahmini maliyetlendirme tablosu, tahmini maliyet,
	Performans Göstergeleri	ölçü, miktar, zaman, girdi gösterge, çıktı gösterge, verimlilik, kalite
	Hedefler	misyon, vizyon, uyum, performans-finansal performans- finans- stratejik performans, plan dönemi başlangıç değeri, performans göstergeleri, hedef kart, iş birliği yapılacak birim , kalite , sorumlu birim, hedef, geliş, kaynak, etkin -etki, verim ,gösterge, maliyet, risk, tespit, ihtiyaç- ihtiyac,
	Faaliyet ve Projeler	proje, zaman- proje zamanlama, hedef, hedef kart, gerçekleşme, sorumlu birim, ihtiyaç- ihtiyac, tespit, risk, gösterge, çıktı, iş birliği yapılacak birim, harcama birimi- harcama birimleri, iş birliği, koordinasyon, kontrol, birim, hedefe etkisi, faaliyet adı

Tablo 10

Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine Göre Stratejik Planda, Planı, İzleme ve Değerlendirme Bölümlerinde İncelenecek Kelime Kodlar

İzleme ve Değerlendirme	faaliyet, bilgi, stratejik plan, hedef, sonuç, izleme, değerlendirme, plan, başarı, hesap verme, tesis, uygulama öncesi, takip, analiz, performans göstergeleri, sıklık, sürdürülebilir, maliyetlendirme, rapor, ölçme, kontrol- kriter -kontrol kriter, performans, kurum, kıyas, hedef, veri, nesnel, gerçekleşme - gerçekleşme oranı
-------------------------	---

EK-H. Bilgisayar Yazılımı Uyum Oranları

Tablo 11

Bilgisayar Yazılımı Analiz Bulguları

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B1	14-16	17-69	70-73	74-145	146-149	16,95	14,54	11,97	15,25	15,71	74,43
B2	16-18	19-56	57-58	59-84	85	18,31	10,82	13,92	14,19	17,14	74,39
B3	16-26	27-126	127-131	132-267	268-270	17,65	13,63	15,13	12,16	14,29	72,86
B4	21-26	27-93	93-96	97-164	165-175	16,95	11,16	15,15	10,62	18,57	72,45
B5	23-32	33-102	103-106	107-120	121-126	15,75	13,23	12,43	14,2	16,43	72,05
B6	15-24	25-60	61-62	63-116	117-119	19,14	12,26	9,68	15,72	13,57	70,38
B7	9-13	14-105	106-111	112-165	166-169	16,48	6,76	15,23	14,53	15	68
B8	16-19	20-79	80-82	83-139	140-144	16,35		12,98	14,45	11,43	67,22
B9	16-18	19-50	51	52-108	109-110	14,12	12,39	10,89	13,57	15,71	66,68
B10	14-20	21-60	10	61-95	96	12,2	10,77	16,41	10,68	16,43	66,49
B11	12-14	14-57	57-58	59-77	78-78	10,68	12,88	12,28	13,55	16,43	65,81
B12	12-17	18-83	84-109	110-147	148-152	12,2	8,2	18,71	14,66	11,43	65,2
B13	6-9	10-44	45-48	49-65	66	13,99	10,62	14,34	10,69	15	64,65
B14	8-17	18-39	40-43	44-201	202-203	14,08	7,05	14,34	12,66	16,43	64,56
B15	15-20	21-68	69-71	72-122	123-138	18,05	7,15	12,6	14,61	12,14	64,55
B16	14-20	21-55	56-57	58-79	80-82	11,85	11,65	12,75	13,82	14,29	64,36
B17	21-26	27-78	79-80	81-108	109-113	9,5	11,58	12,28	13,91	16,43	63,71
B18	9	10-25	26-27	28-43	44	17,18	7,27	12,35	10,3	15,71	62,8
B19	13-14	15-41	42	43-82	83	12,9	9,97	13,78	14,31	11,43	62,4
B20	19-23	24-86	88-89	91-150	151-156	17,26	11,39	6,02	15,24	12,14	62,06
B21	21-24	26-63	64-65	66-124	125-126	12,08	10,94	9,1	14,03	15,71	61,86
B22	14-16	19-45	46-50	51-77	78-80	15,92	8,78	8,89	11,82	16,43	61,84
B23	16-20	21-63	64	65-102	103-104	11,46	11,73	10,34	12,32	15,71	61,56
B24	19-24	25-66	67-70	71-92	93-98	9,5	11,98	10,33	13,25	16,43	61,48
B25	18	19-45	46-48	48-70	71-72	5,97	9,73	15,41	13,94	16,43	61,47
B26	14-19	20-218	219-220	221-337	17	12,25	11,37	8,2	13,67	15,71	61,2
B27	11-13	13-24	24-25	26-46	47	17,65	11,31	12,45	10,46	9,29	61,16
B28	16-19	21-81	83	85-183	184-185	17,61	12,77	5,86	10,47	14,29	60,99
B29	15-21	22-170	171-172	173-282	283-284	17,65	11,43	2,92	15,39	13,57	60,96
B30	13-18	19-68	69-71	72-126	127	18,01	4,96	8,36	12,95	16,43	60,71
B31	13-21	22-55	56-57	58-91	92	18,09	7,96	11,11	7,53	15,71	60,41
B32	7-22	23-129	130	131-236	237	11,07	10,66	11,12	15,97	11,43	60,25
B33	15-18	19-68	69-70	71-110	111-112	15,78	9,63	10,47	9,18	15	60,05
B34	16-21	22-125	126-129	130-187	188	16,39	9,94	8,59	15,72	9,29	59,93
B35	7-9	10-82	83	84-113	114-115	14,65	11,55	9,85	11	12,86	59,92

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B36	8	9-31	31	32-50	50	10,33	10,16	10,74	14,95	13,57	59,75
B37	16-23	24-57	58	59-80	81-82	18,79	10,36	10,12	9,71	10,71	59,7
B38	13-18	19-66	67-68	69-105	106	16,35	10,57	13,09	6,48	12,86	59,35
B39	5-10	11-76	77	78-101	102	17,61	10,31	8,83	6,82	15,71	59,28
B40	14-17	18-56	57	57-76	77	11,46	10,52	9,8	11,51	15,71	59
B41	11-12	13-49	50-51	52-82	83-84	14,95	10,58	6	12,9	14,29	58,72
B42	31-39	40-86	87-90	91-140	143	17,3	6,51	8	10,41	16,43	58,65
B43	13-15	16-60	61-65	66-144	0	15,09	12,14	15,48	15,84	0	58,55
B44	9-11	11-41	42	43-80	81	9,58	9,12	11,52	13,65	14,29	58,16
B45	10-12	13-42	43-45	46-80	81-82	14,08	10,49	13,4	5,79	14,29	58,04
B46	16-17	18-51	52-53	54-83	84-88	9,66	9,95	7,34	13,55	17,14	57,64
B47	11-17	18-56	57	58-73	74-76	16,74	5,77	13,69	8,68	12,14	57,03
B48	12-13	14-38	39	40-94	95	10,77	10,82	11,26	9,68	14,29	56,81
B49	11-14	14-63	64	65-92	93-94	7,17	7,71	11,03	13,75	17,14	56,79
B50	18-20	21-48	49-55	56-133	134-136	5,89	9,47	15,21	13,23	12,86	56,64
B51	13-16	17-51	52	53-82	83-85	10,72	11,22	7,29	11,68	15,71	56,63
B52	14-20	20-59	60-62	63-127	128	11,85	6,73	13,72	9,16	15	56,47
B53	12-16	17-78	79	80-90	91-92	12,56	6,22	14,71	9,22	13,57	56,29
B54	12-13	14-70	71-74	74-96	97	9,93	10,15	8,75	10	17,14	55,97
B55	17-24	25-110	111-115	116-180	181-198	5,49	10,56	11,59	13,31	15	55,95
B56	13-15	16-44	45-46	47-86	87-88	10,37	10,43	10,03	9,4	15,71	55,94
B57	6-9	10-66	67-69	69-89	90	14,64	12,07	15,51	10,08	3,57	55,87
B58	8-10	10-108	109-112	112-243	243	11,85	10,73	14,74	14,89	3,57	55,79
B59	19-24	25-74	75-78	79-106	107-110	7,97	8,84	8,92	13,32	16,43	55,47
B60	14-17	18-59	60-63	64-86	87-90	10,72	10,88	11,8	11,19	10,71	55,3
B61	16-20	21-125	126	127-148	149	10,72	8	13,8	9,14	13,57	55,23
B62	19-24	25-68	69-72	73-94	95-98	9,5	11,96	5,04	12,3	16,43	55,22
B63	8-10	11-38	39	40-66	67	15,44	9,27	5,03	9,35	15,71	54,8
B64	8-11	12-45	46-49	50-77	78-79	7,83	11,05	6,08	12,32	17,14	54,42
B65	21-25	25-56	58-61	62-139	140-143	11,85	10,87	10,33	10,24	10,71	54,01
B66	17-22	23-82	83-85	121	122	14,56	11,71	11,61	0,79	15	53,66
B67	20-28	29-74	75	76-112	113-114	15,77	8,47	10,31	9,04	9,29	52,88
B68	15-16	17-45	46	47-66	67	12,65	6,28	9,8	11,98	12,14	52,84
B69	26-28	29-65	66	69-92	93	15,34	7,74	7,38	8,68	13,57	52,72
B70	7-17	18-132	133-135	136-210	211-214	3,14	7,04	11,64	15,17	15,71	52,71
B71	13-18	18-77	78	78-128	0	18,31	10,52	9,5	14,29	0	52,62
B72	22-25	26-66	67-69	70-148	149-151	11,81	5,71	8,93	9,64	16,43	52,5
B73	17-18	22-59	60-61	62-93	94-95	5,6	11,82	4,94	12,17	17,86	52,39
B74	19-25	26-109	110	111-157	158	11,11	10,06	5,36	13,71	12,14	52,38

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B75	13-16	17-71	72-73	74-105	106	9,54	8,86	11,83	13,4	8,57	52,21
B76	12-17	17-44	45	45-73	74	9,27	10,23	10,23	12,44	10	52,17
B77	21-28	29-91	92	95-127	128-129	10,33	12,07	0	14,06	15,71	52,16
B78	13-15	16-67	68-73	101-151	152	10,17	9,65	9,64	6,82	15,71	52
B79	12-13	14-49	49	49-77	78	14,02	10,57	4,73	13,36	9,29	51,95
B80	8-13	13-51	52-54	55-87	88	10,72	6,83	11,54	12,09	10,71	51,89
B81	16-17	18-59	60-62	63-86	87-90	5,1	10,88	11,8	13,1	10,71	51,59
B82	18-21	22-77	78-80	81-121	122	15,05	6,69	10,03	6,59	12,86	51,22
B83	14-15	16-40	41-43	44-79	80-82	9,97	9,54	13,1	9,18	9,29	51,07
B84	10-12	13-50	51	52-74	75-77	4,71	8,31	9,08	11,75	17,14	50,99
B85	9-10	11-36	37	38-89	90-91	14,04	6,36	9,52	10,3	10,71	50,94
B86	13-18	19-65	66	67-101	102	10,8	10,49	10,63	8,27	10,71	50,91
B87	10-15	16-54	55-56	57-98	99-100	11,07	8,73	7,27	8,72	15	50,79
B88	12-16	17-77	78	79-100	101-102	12,56	6,53	9,13	8,76	13,57	50,55
B89	12-13	19-78	79-82	83-121	122-124	5,1	8,53	14,06	10,49	12,14	50,32
B90	10	11-37	38	39-135	136-138	3,92	8,52	9,7	15,21	12,86	50,21
B91	15-17	18-53	54-55	56-82	83	14,51	6,87	5,34	10,51	12,86	50,09
B92	4-9	9-47	48	48-69	70-71	10,33	9,03	8,59	7,19	14,29	49,42
B93	11	12-45	46	47-97	98	10,68	10,61	3,22	14,17	10,71	49,39
B94	22-26	27-70	71	72-116	117	5,89	10,73	7,55	15,11	10	49,28
B95	16-25	26-63	64-65	66-88	84-85	18,4	10,4	3,98	9,33	7,14	49,26
B96	11-13	14-33	34	35-63	64	16,83	6,94	5,7	8,94	10,71	49,11
B97	8-10	11-60	61	62-91	92-93	10,76	9,92	8,21	12,29	7,86	49,03
B98	11-12	13-50	51-52	53-80	81	11,15	10,74	7,53	9,59	10	49,01
B99	11-14	15-47	48-49	50-139	140-141	8,18	8,79	12,89	11,25	7,86	48,97
B100	5-8	9-56	57-58	58-90	91	9,95	8,68	9,8	10,46	10	48,89
B101	21-24	25-87	88	90-125	126	14,74	7,29	0	13,86	12,86	48,76
B102	12-13	14-35	36	38-67	68	10,76	9,29	0,67	14,98	12,86	48,56
B103	24-27	28-92	93	94-102	103	11,81	8,38	11,11	9,26	7,86	48,43
B104	12-16	17-66	67-72	73-96	97-99	13,87	3,88	13,07	9,43	7,86	48,11
B105	8-10	11-53	54	56-73	74-75	10,33	7,41	10,74	9,38	10	47,86
B106	8-10	11-58	59	60-76	77-78	9,93	7,07	11,4	9,41	10	47,81
B107	11-14	15-52	53	54-83	84	11,11	7,23	4,36	13,63	11,43	47,75
B108	9-9	10-50	51-53	55-75	76-76	6,3	6,54	14,32	11,12	9,29	47,57
B109	9-17	18-74	75-76	77-110	111-116	12,51	5,57	3,15	11,93	14,29	47,45
B110	10-11	12-43	44	45-71	72	15,01	9,36	9,82	8,22	5	47,41
B111	13-14	15-86	87-88	89-172	173-174	9,98	6,16	2,5	11,98	16,43	47,06
B112	10-15	16-59	60-63	64-148	149-150	4,32	4,31	12,41	14,52	11,43	46,99
B113	12-16	17-51	52-53	57-103	0	18,01	5,66	12,85	10,38	0	46,9

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B114	16-20	21-26	27-31	32-70	71	14,99	1,87	9,78	10,83	9,29	46,76
B115	19-20	23-70	71-73	74-132	133-135	15,03	8,73	6,62	6,66	9,29	46,32
B116	9-11	12-52	53	54-98	99-100	0	10,17	11,14	14,94	10	46,25
B117	17-17	20-48	49	50-97	98	9,24	6,3	9,18	11,49	10	46,21
B118	6-10	11-68	69-71	71-222	223-224	5,49	9,01	14,86	2,22	14,29	45,86
B119	8-10	10-42	43-44	45-77	78-79	2,35	8,66	9,8	9,32	15,71	45,84
B120	10	10-31	32	33-69	70	3,92	10,39	8,08	9,13	14,29	45,82
B121	13-14	14-73	74-76	77-102	103	9,62	9,39	8,96	9,87	7,86	45,71
B122	22-24	25-64	65	66-77	78	10,37	8,74	7,07	7,92	11,43	45,52
B123	28-29	30-55	56-57	58-115	117-124	4,71	8,58	14,32	9,83	7,86	45,3
B124	29-34	35-84	85-86	87-126	127	7,97	10,22	6,39	4,17	16,43	45,17
B125	6-10	11-56	57-59	60-111	112	0	8,93	11	14,52	10,71	45,16
B126	10-14	14-79	79-83	83-123	124-125	10,37	3,35	11,54	7,76	12,14	45,15
B127	19-21	22-98	99-102	103-133	134	5,49	9,07	15,23	5,35	10	45,14
B128	15-16	17-57	58	59-90	91	12,65	6,61	0	13,72	12,14	45,12
B129	8-10	11-50	51-51	51-74	75	2,35	8,92	9,48	13,6	10,71	45,07
B130	38-39	40-71	72-74	75-143	144	7,04	11,09	6,92	10,49	9,29	44,83
B131	14-20	21-109	110-111	112-141	142-143	12,07	5,19	9,7	5	12,86	44,82
B132	13-14	15-35	36	36-55	56-57	5,08	6,78	8,8	11,14	12,86	44,65
B133	9-11	12-50	51	52-76	77-78	10,41	8,42	4,44	6,96	14,29	44,51
B134	21-24	25-154	155-156	157-193	194	18,05	7,86	0	7,94	10	43,84
B135	20-21	22-65	66	67-115	116	0	7,36	12,49	11	12,86	43,71
B136	15	16-44	45	46-66	67-71	4,32	8,29	8,81	10,81	11,43	43,65
B137	15-22	23-82	83-84	85-100	101-102	7,27	2,96	12,58	9,4	11,43	43,64
B138	16-21	22-67	68	69-88	89-90	11,11	5,44	11,09	5,99	10	43,63
B139	11-21	22-52	53	54-124	125-128	10,72	8,25	0	11,79	12,86	43,62
B140	9-11	12-42	43-44	46-54	55-56	16,08	3,2	5,47	4,44	14,29	43,48
B141	25-45	47-102	103	104-158	159	12,2	3,27	4,87	12,29	10,71	43,34
B142	20-22	23-53	54	55-80	81	11,85	8,45	3,71	9,33	10	43,34
B143	9-14	15-111	111-112	113-175	0	15,61	9,64	12,77	5,31	0	43,33
B144	14-15	16-42	43	44-73	74-75	9,97	7,39	0,93	11,81	12,86	42,96
B145	4-7	8-52	53-54	55-88	89	5,1	6,01	11,75	8,6	11,43	42,89
B146	12-16	17-75	76-81	82-117	118-119	0	10,19	11,7	10,68	10	42,57
B147	21-23	24-105	106	107-249	250	6,65	5,61	4,29	12,38	13,57	42,5
B148	13	14-41	42	43-62	63	0	11,07	9,85	12,19	9,29	42,4
B149	0	17-49	50-52	53-100	101-102	0	4,35	15,53	11,06	11,43	42,36
B150	10-11	11-56	57	57-102	103-104	1,96	8,99	11,65	12,61	7,14	42,35
B151	9-11	12-59	60	61-118	119-120	3,51	5,89	7,14	14,21	11,43	42,18
B152	21-28	29-76	77	79-128	0	17,14	9,79	0	15,14	0	42,08

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B153	9-16	17-79	80-81	82-156	157-158	10,68	6,02	7,46	9,07	8,57	41,79
B154	12-14	14-42	43-44	45-73	74	0	9,81	11,49	11,19	9,29	41,77
B155	6	7-46	47	48-64	65-67	3,92	8,29	11,77	5,85	11,43	41,26
B156	12	12-52	53-54	55-77	78	0	9,09	12,21	10,92	8,57	40,79
B157	12	13-68	69	70-99	100-101	2,75	6,27	9,18	10,38	12,14	40,71
B158	21-22	23-74	75	76-84	85	5,1	6,19	7,42	9,1	12,86	40,67
B159	8-10	10-35	36	36-77	78	5,1	7,75	8,04	8,72	10,71	40,32
B160	6-7	7-47	48	49-76	77	9,93	8,38	6,9	7,89	7,14	40,24
B161	10	11-46	47	48-69	70-71	3,92	6,61	4,36	10,32	15	40,21
B162	9-16	17-63	64	69-102	103-108	4,71	5,16	3,65	13,03	13,57	40,12
B163	17-19	19-50	51-52	53-103	104-105	14,61	9,69	3,13	1,11	10,71	39,25
B164	11-13	14-49	50	51-71	72	8,92	8,97	7,61	5,05	8,57	39,13
B165	9-10	11-44	45	46-77	78	0	7,06	5,6	10,74	15,71	39,11
B166	12-14	14-56	57-58	59-77	78	3,92	4,6	11,4	9,49	9,29	38,7
B167	20-22	23-103	104-106	107-130	131	7,26	9,62	3,54	13,74	4,29	38,44
B168	9	10-62	63-64	65-94	95-97	0	2,98	12,17	8,13	15	38,28
B169	14-18	19-51	52-54	55-80	81-84	0	5,67	9,45	9,46	13,57	38,15
B170	12-14	15-82	83	85-118	119	2,35	6,98	6,54	9	12,86	37,74
B171	8	9-46	47	48-76	76	4,03	5,7	7,79	11,52	8,57	37,61
B172	18-19	20-116	117	118-141	142-143	3,51	5,64	0,93	13,08	14,29	37,44
B173	11-13	14-70	71-72	73-94	95	2,75	7,77	6,73	10,11	10	37,35
B174	11	12-58	59	60-87	88	4,56	2,06	12,83	5,67	12,14	37,27
B175	4-6	7-30	31-32	33-64	65-68	0	8,16	6,33	10,59	12,14	37,22
B176	0	63-94	95-96	97-176	177	0	3,56	13	12,71	7,86	37,13
B177	11-16	17-62	63-67	68-331	332	5,1	4,23	5,31	13,19	9,29	37,12
B178	15-23	24-210	211-212	213-258	259	13,07	4,32	6,79	4,3	8,57	37,05
B179	10-15	16-87	88	89-153	0	7,23	8,09	7,61	13,48	0	36,41
B180	9	13-60	61	62-82	83-84	3,53	7,48	7,96	6,31	10,71	36
B181	8-9	10-35	36-37	38-73	74-75	4,71	4,4	3,89	6,86	15,71	35,57
B182	8-8	10-64	65-66	67-93	94-95	3,86	4,45	10,49	4,96	11,43	35,19
B183	8-18	19-89	90-90	91-113	114-115	11,03	1,26	6,25	4,49	12,14	35,17
B184	8-10	10-47	48	49-73	74	4,71	6,17	0	10,67	13,57	35,12
B185	38-39	40-73	9-12	74-88	89-90	2,81	3	7,67	7,27	14,29	35,03
B186	0	12-41	42-45	46-69	69-70	0	1,12	12,95	7,17	13,57	34,81
B187	10-11	12-39	40	41-66	67	2,35	7,39	6,45	12,86	5	34,05
B188	17-20	21-98	99-102	103-122	123-125	4,71	5,63	3,27	7,43	12,86	33,89
B189	16-19	20-103	104-108	109-147	148-151	0	5,18	6,5	11,44	10,71	33,84
B190	18	19-164	165-169	170-241	242-244	3,53	3,99	7,15	9,4	9,29	33,36
B191	0	0	11-12	13-89	90	0	0	6,3	13,99	12,86	33,14

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B192	12-13	26-70	71-72	73-93	94-98	0	3,35	8,63	5,3	15,71	33
B193	19-25	26-44	45	46-138	139	0	2,02	10,82	13,64	6,43	32,9
B194	7	8-30	31	32-54	55	3,53	6,57	8,76	8,05	5,71	32,62
B195	15-17	18-55	56-57	58-69	70-72	9,62	1,96	3,89	4,98	12,14	32,59
B196	12-13	14-119	120	121-145	146	0	2,79	11,93	6,39	11,43	32,55
B197	10-21	22-34	35-36	37-58	59	0	3,02	11,14	8,84	9,29	32,28
B198	9-24	25-63	21-23	64-115	116-117	12,2	4,16	3,89	1,11	10,71	32,07
B199	6-14	16-19	18-20	21-35	35-36	0	1,52	11,91	4,87	13,57	31,88
B200	6-14	16-19	18-20	21-35	35-36	0	1,52	11,91	4,87	13,57	31,88
B201	9-13	14-84	85	86-121	122	1,96	8,24	8,78	3,57	9,29	31,83
B202	52-58	59-149	16-20	150-211	212-221	4,21	4,34	0	7,73	15	31,28
B203	27-30	31-50	3-5	53-70	77-78	3,51	3,44	6,65	4,02	13,57	31,19
B204	11-15	16-53	54-55	56-92	93	0	7,73	0	12,22	10	29,95
B205	0	27-126	127-130	131-146	147	0	4,96	7,39	6,86	10,71	29,93
B206	0	23-34	5-7	35-73	74	0	1,19	9,19	10,58	8,57	29,53
B207	0	7-83	5-6	84-103	103	0	4,35	3,33	10,35	11,43	29,46
B208	9-12	12-36	37-38	39-45	0	10,72	3,35	12,33	2,54	0	28,93
B209	13-18	19-90	91	92-121	123-125	0	5,44	0	9,86	13,57	28,87
B210	7-9	10-78	79	80-99	100	5,97	5,81	3,89	5,2	7,86	28,72
B211	26-30	30-63	14-16	64-170	171-172	0	2,73	8,18	5,54	11,43	27,87
B212	6	7-49	50	51-96	97	0	2,36	8,2	11,52	5	27,08
B213	8	9-51	52	52-92	0	10,76	3,3	12,21	0	0	26,27
B214	12-14	15-205	206	207-243	244	0	4,1	7,33	4,02	10,71	26,17
B215	11-15	16-65	9	66-103	0	0	5,16	8,93	11,94	0	26,02
B216	0	12-33	11	34-80	0	0	1,26	17,37	7,1	0	25,72
B217	10-11	12-45	47	48-84	85	7,27	2,65	0	9,99	5	24,9
B218	26	27-31	32-33	42-60	61	0	1,41	8,49	6,22	8,57	24,68
B219	31-35	36-116	11-13	117-128	129-131	3,16	2,06	0	8,68	10,71	24,62
B220	17-19	19-36	13-14	37-60	61	0	0,7	8,19	5,1	10	23,99
B221	14-16	17-50	51	52-60	61-62	0	4,18	4,33	1,55	12,86	22,92
B222	0	8-44	45	46-63	64	0	7,72	4,26	3,41	7,14	22,53
B223	1-31	34-49	32	46-70	0	4,91	2,25	9,23	6,08	0	22,47
B224	42	6-39	40-41	42-52	0	0	1,75	14,42	6,23	0	22,4
B225	9-13	14-68	69	70-99	99	0	3,87	3,92	4,5	10	22,29
B226	0	9-36	37	38-54	55-57	0	1,49	7,41	2,61	10,71	22,23
B227	0	9-39	40-45	45-67	0	0	0,42	14,71	6,86	0	22
B228	7-16	17-27	28	29-62	0	11,46	1,12	5,95	2,92	0	21,45
B229	6	7-22	23	24-64	65	3,37	4,14	0	6,76	7,14	21,41
B230	12-15	15-33	34	34-47	47	0	0,12	3,57	10,85	6,43	20,96

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK ORANI (%)					
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	SONUÇ
B231	4-5	17-34	35	36-54	55	0	1,12	11,44	1,59	6,43	20,58
B232	15-16	17-45	46	47-79	0	0	4,88	12,26	3,21	0	20,34
B233	6	8-39	40	41-74	75	0	0,98	5,9	4,8	7,86	19,54
B234	0	14-73	7	74-98	99-100	0	2,16	4,56	4,2	8,57	19,49
B235	0	19-124	125-128	129-180	181	0	3,34	7,14	3,88	5	19,36
B236	2-4	5-40	41-42	43-54	0	2,81	2,9	13,33	0	0	19,04
B237	7-8	9-94	95-96	96-99	100-101	1,57	5,08	3,57	0	8,57	18,79
B238	18-19	20-58	59	60-91	92	1,57	2,02	0	6,57	8,57	18,74
B239	12	12-52	53-54	54-58	0	0	3,32	15,25	0	0	18,57
B240	0	15-30	32-35	36-62	0	0	1,13	12,4	4,79	0	18,32
B241	0	11-43	8-10	44-46	0	0	2,92	13,13	1,81	0	17,86
B242	0	23-28	29-31	32-60	0	0	1,03	13,37	1,9	0	16,3
B243	13	14-98	99-101	102-120	0	0	1,84	7,51	6,21	0	15,56
B244	19-20	21-51	52	53-78	0	0	2,19	8,71	4,48	0	15,38
B245	3	5-46	3-4	47-60	0	0	3,55	6,82	4,81	0	15,19
B246	0	20-44	15-16	45-72	0	0	3,32	7,39	4,33	0	15,05
B247	7-9	10-83	84	85-111	112	0	2,48	5,81	2,77	3,57	14,63
B248	0	2-54	54	55-281	0	0	1,01	6,1	6,9	0	14,01
B249	8	9-42	43	44-60	0	0	1,35	11,21	1,19	0	13,76
B250	31-37	38-54	55-57	58-91	0	0	1,07	6,62	5,77	0	13,46
B251	10-11	12-38	39	51-76	0	0	3,12	5,07	4,95	0	13,14
B252	12-13	15-55	9-11	56-105	0	0	1,45	6,75	4,81	0	13
B253	17	17-52	53	54-94	95-96	2,75	1,29	0	1,67	7,14	12,84
B254	6-7	8-29	30	31-58	0	0	4,11	4,68	3,99	0	12,79
B255	12-13	13-15	15-16	17-51	0	0	0	8,63	2,27	0	10,91
B256	32-33	33-64	5	65-68	0	1,4	2,8	0	6,34	0	10,54
B257	4-7	8-23	7	24-51	0	2,81	0,28	4,54	2,22	0	9,85
B258	21-24	25-84	85-87	88-130	131-135	1,96	1,11	0	2,38	4,29	9,73
B259	8	16-26	27	28-39	0	0	0,7	7,14	1,27	0	9,11
B260	7-8	9-36	37	38-64	0	0	2,36	6,63	0	0	8,98
B261	0	9-121	122-124	125	0	0	2,66	4,23	0	0	6,89
B262	0	12-24	25-26	27-42	0	0	0,98	4,38	0	0	5,36
B263	5-6	7-40	41-42	43-71	72-73	4,56	0,14	0	0	0	4,7

EK-I. İçerik Analizi Uyum Oranları

Tablo 12

Stratejik Planların İçerik Analizi Bulguları

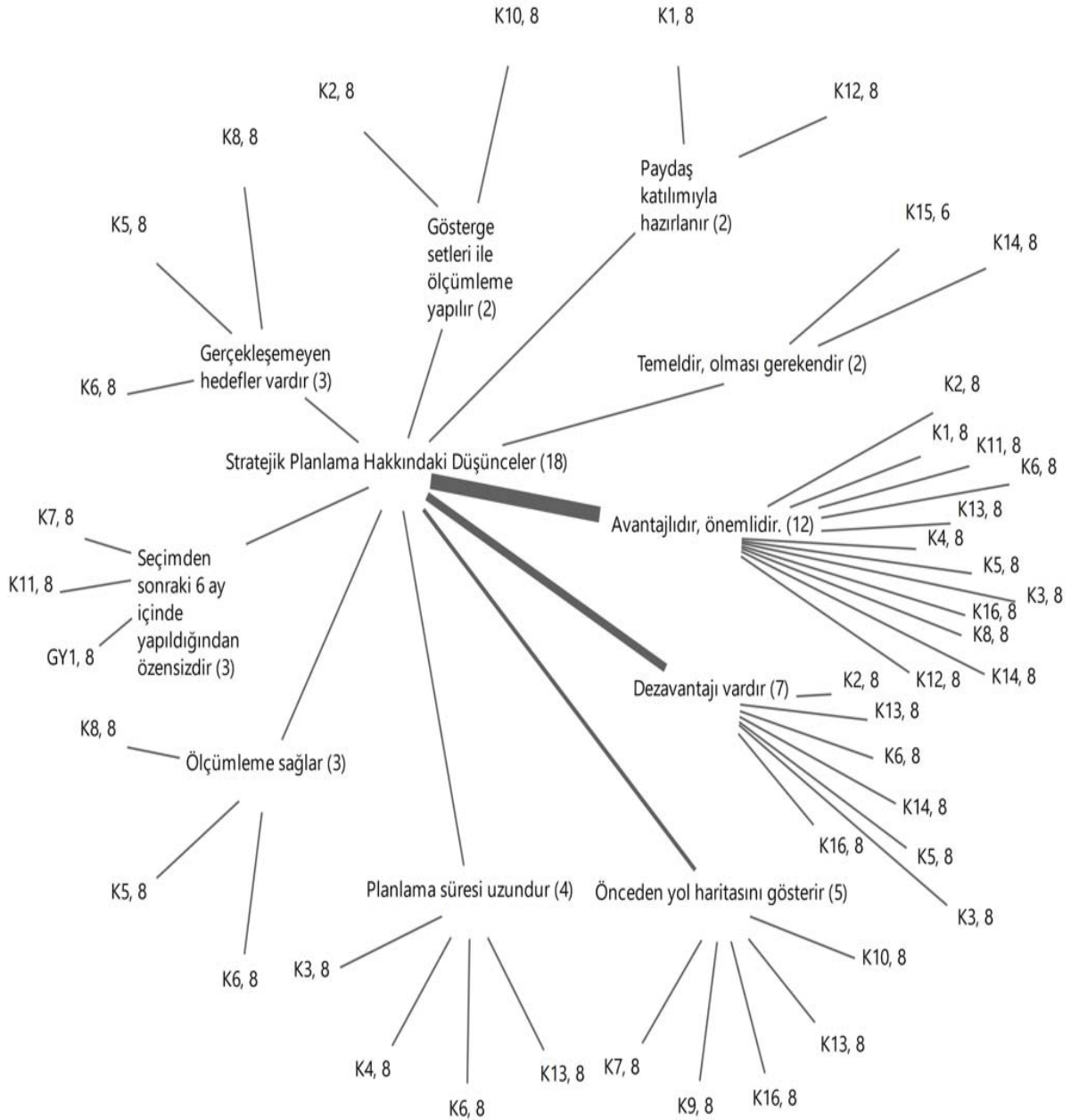
BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK DEĞERİ				
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND
BM1.1	17-19	20-86	87	88-160	161-162	K	K	K	K	K
BM1.2	4-7	8-69	7	70-165	158	K	K	K	K	K
BM1.3	17-18	19-66	67	68-119	105-107	K	K	K	K	K
BM1.4	17-24	25-76	77	78-100	87	K	K	K	K	K
BM1.5	0	10-32	33	34-45	91-92	K	K	K	K	K
BM1.6	13	14-30	30	31-100	86-89	K	K	K	K	K
BM1.7	28-32	33-72	73-78	79-125	88	K	K	K	K	K
BM1.8	23-25	26-64	65	66-115	74	K	K	K	K	K
BM1.9	19-27	28-101	11	102-157	109-120	K	K	K	K	K
BM1.10	16-22	23-48	49-52	53-104	136	K	K	K	K	K
BM1.11	12-14	15-51	52	53-86	136-138	K	K	K	K	K
BM1.12	15-18	19-56	57-78	59-90	123-128	K	K	K	K	K
BM1.13	26-29	30-36	64-69	70-85	140	K	K	K	K	K
BM1.14	17-21	22-57	58	59-78	55-56	K	K	K	K	K
BM1.15	28-32	34-104	106-107	108-129	98-100	K	K	K	K	K
BM2.1	16-22	23-78	79	80-104	126-128	K	K	K	K	K
BM2.2	11-13	14-53	54-55	56-73	126-128	Y	K	K	K	K
BM2.3	23-25	26-103	104-105	105-148	116-118	K	K	Y	K	K
BM2.4	17-21	22-64	65-66	67-102	130	K	K	K	Y	K
BM2.5	13-14	15-91	91-92	92-159	61-62	K	Y	K	K	K
BM2.6	16-20	22-137	138-139	140-187	149-150	Y	K	K	K	K
BM2.7	16-18	19-53	54	55-98	92-94	Y	K	K	K	K
BM2.8	21-24	25-68	69	70-97	91	Y	K	K	K	K
BM2.9	12-19	20-78	79-80	81-125	99	Y	K	K	K	K
BM3.1	9-12	13-79	80-83	84-135	136	K	Y	K	K	Y
BM3.2	23-28	31-68	69-72	73-112	79-180	Y	Y	K	K	K
BM3.3	18-24	25-85	86	87-135	113-122	K	Y	Y	K	K
BM3.4	22-30	31-115	116-117	118-140	103-104	Y	Y	K	K	K
BM3.5	18	19-89	90-92	93-154	84-85	Y	Y	K	K	K
BM3.6	12-16	17-71	72	74-91	65-66	Y	Y	K	K	K
BM3.7	16-19	20-89	90	91-123	99	Y	Y	K	K	K
BM3.8	14-17	18-60	61-65	66-122	188	Y	Y	K	K	K
BM3.9	19-24	27-48	49	50-90	141-143	Y	K	K	Y	K
BM3.10	23-31	32-95	97	99-139	155	Y	Y	K	K	K
BM3.11	10-13	14-32	33-34	34-54	124-126	Y	Y	K	K	K
BM3.12	24-28	29-72	73-76	77-100	101-105	Y	Y	K	K	K
BM3.13	7-8	9-125	126-127	128-164	165-166	Y	Y	K	K	K

BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARINDAKİ SAYFA NUMARALARI						BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLARININ ANALİZ UYUMLULUK DEĞERİ				
SIRA	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND	HAZIRLIK SÜRECİ	DURUM ANALİZ	GELECEĞE BAKİŞ	STRATEJİ GELİŞTİRME	İZLEME DEĞERLEND
BM4.1	0	61-70	22-24	82-101	120	Y	Y	Y	K	K
BM4.2	9	10-49	50-53	54-73	101	Y	Y	Y	K	K
BM4.3	21-26	27-52	53-54	57-87	101	Y	Y	Y	K	K
BM4.4	16	17-43	44	45-86	87-88	Y	Y	K	K	Y
BM4.5	25-32	33-160	161	162-216	0	Y	K	K	K	E
BM4.6	7-10	11-35	36-38	39-64	74-76	Y	Y	Y	K	K
BM4.7	11-14	14-56	57-58	59-98	104-108	Y	Y	Y	K	K
BM4.8	15-21	22-66	67-68	69-135	159-160	Y	Y	Y	K	K
BM4.9	11-12	12-94	95	96-173	174	Y	K	Y	K	Y
BM4.10	7	7-27	28	29-48	48	Y	Y	K	K	Y
BM4.11	10	11-43	44	45-90	91	Y	Y	K	K	Y
BM4.12	10-13	14-28	28-29	29-83	84	Y	Y	K	K	Y
BM5.1	12-16	17-36	37-38	39-60	166	Y	Y	Y	Y	K
BM5.2	14-15	16-88	10-12	89-316	317-332	Y	Y	K	Y	Y
BM5.3	9	9-23	24-25	26-50	51-52	Y	Y	Y	K	Y
BM5.4	15-20	21-60	61-63	64-108	105	E	Y	Y	K	K
BM5.5	9	9-27	28	29-42	0	Y	Y	K	K	E
BM5.6	15-18	19-42	43-46	47-82	83-85	Y	Y	K	Y	Y
BM6.1	18-23	24-98	14-15	100-154	0	Y	Y	Y	K	E
BM6.2	6-7	8-30	31-32	33-64	0	Y	Y	K	Y	E
BM6.3	0	25-50	51-52	53-103	46-47	E	Y	Y	Y	K
BM6.4	14-15	16-47	47-48	48-83	84-86	Y	Y	Y	Y	Y
BM6.5	9	10-75	76	77-112	113	Y	Y	Y	Y	Y
BM6.6	11-16	17-42	43	44-120	0	Y	Y	Y	K	E
BM6.7	8-13	14-47	48-49	50-83	102-103	E	Y	Y	Y	K
BM6.8	9-10	11-27	28	28-73	0	Y	Y	Y	K	E
BM7.1	20-26	27-56	18-19	56-110	0	Y	Y	Y	Y	E
BM7.2	16	17-19	20	21-43	44-45	E	Y	Y	Y	Y
BM7.3	0	26-120	121-122	123-178	0	E	Y	Y	K	E
BM7.4	6	7-43	44-46	46-76	0	E	Y	K	Y	E
BM8.1	0	48-56	6	63-74	0	E	Y	Y	Y	E
BM8.2	4-13	14-21	22	23-37	0	E	Y	Y	Y	E
BM8.3	10-14	15-31	32	33-60	0	E	Y	Y	Y	E

EK-İ. MaxQDA İçerik Analizi Bulgular

Şekil 32

Katılımcıların Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 32’de “Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşlerine Yönelik” görüş ana temasına ait katılımcı görüşleri 12 kez “avantajlı ve önemli” alt temasını yedi kez “dezavantajlıdır” alt teması şeklinde kodlamışlardır. Ayrıca stratejik planın avantajı olarak katılımcı görüşleri, beş kez “önceden yol haritasını gösterdiğini”, üç kez “ölçümleme sağladığını”,

iki kez “olması gereken ve temel” alt temasıyla kodlamışlardır. Bununla birlikte katılımcı görüşleri stratejik planın dezavantajı olarak dört kez “planlama süresinin uzunluğu”, üç kez “seçimin hemen akabinde hazırlandığından özensiz”, üç kez “gerçekleşemeyen hedefleri” iki kez “esnek değildir” alt kodları ile kodlanmıştır.

“Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşlerine Yönelik” görüş koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Stratejik planlar çok önemlidir. Kaynakların maksimum kapasiteyle kontrolü, yıllık bazlı raporlama ve yüksek konsolide edilebilir olması bakımından değerlidir. Stratejik planlar neyin ne kadarının gerçekleştiği ve nerede olduğumuzun ölçümlemesini yapar. Ayrıca performans programı, bütçeleme ayağı, reel bütçe ölçümlemesi konusunda gösterge setleri ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir çıktıdır. Uluslararası planlarda da UNDP gibi kılavuzlarda hazırlanan projelerin ölçülebilirliğini sağlayan gösterge setleri ile planlar arası bütünlük sağlamaktadır (K1)”.

“5018 gereği planlama yapılmak zorundadır. Performans programı açık, hesap verilebilir, plan yapılır, uygulanır, kamuoyuna açıklanır. Etkin, verimli, ekonomik kullanımı açısından önemlidir. Bizim planımız ilçelerin tamamının katılımıyla yapıldığından örnek bir plandır. Stratejik planın dezavantajı zamanla ihtiyaçların önemini kaybetmesinden ve yeni önceliklerin olmasından dolayı vatandaşta bir güven kaybı oluşturabilir. Siyasi yaptırım dışında bir yaptırımı da olmadığından uygulanmasında sorunları vardır (K5)”.

“Belediyenin önünü görmesi için iyi bir şeydir. Tamamen uygulandığı takdirde iyidir, dezavantajı yoktur (K8)”.

“Avantajı vatandaş yapılabilecekler konusunda önceden bilgilendirmek ve yol haritası çizmek. Dezavantajı seçimden kısa bir süre sonra altı ay içinde hazırlanmak zorunda olması ve özensiz yapılmasıdır (K6)”.

“Ekip ve üst yönetim desteği ile iyi bir çalışmadır. Kontrol edilebilirliği açısından avantajlıdır. Belediyeler acil karar alınan kurumlardır. Zamansal olarak hedeflerin tutturulamaması bir dezavantajdır. Plan süreci fazladır. 3 yıllık yapılabilir (K7)”.

“Kamu kurumlarında 5 yıllık sürede kaynakları etkin kullanması için yön verme anlamında yol haritasıdır ve önemlidir. Bir plan dahilinde aksiyon almak tutarlıdır.

Dezavantajı mevzuat 5 yıllık plana 2 yıllık sürelerle revize öngörüyor. Beş yıl uzun bir süredir. (K12)”

“Belediyede güzel amaçla tasarlanmış, ancak uygulaması imkansız olan bir plandır. Süre uzundur ve sıkıntılı bir süreçtir. Üst yönetimin sahiplenmediği popülist bir yapı vardır. Amaç ve hedef, kişi bazlı yer değişikliğinde sekteye uğrar. İşin mali tarafı ihmal edilmiş oluyor. Bütçe amaç ve hedefler uyumsuzdur (K10)”.

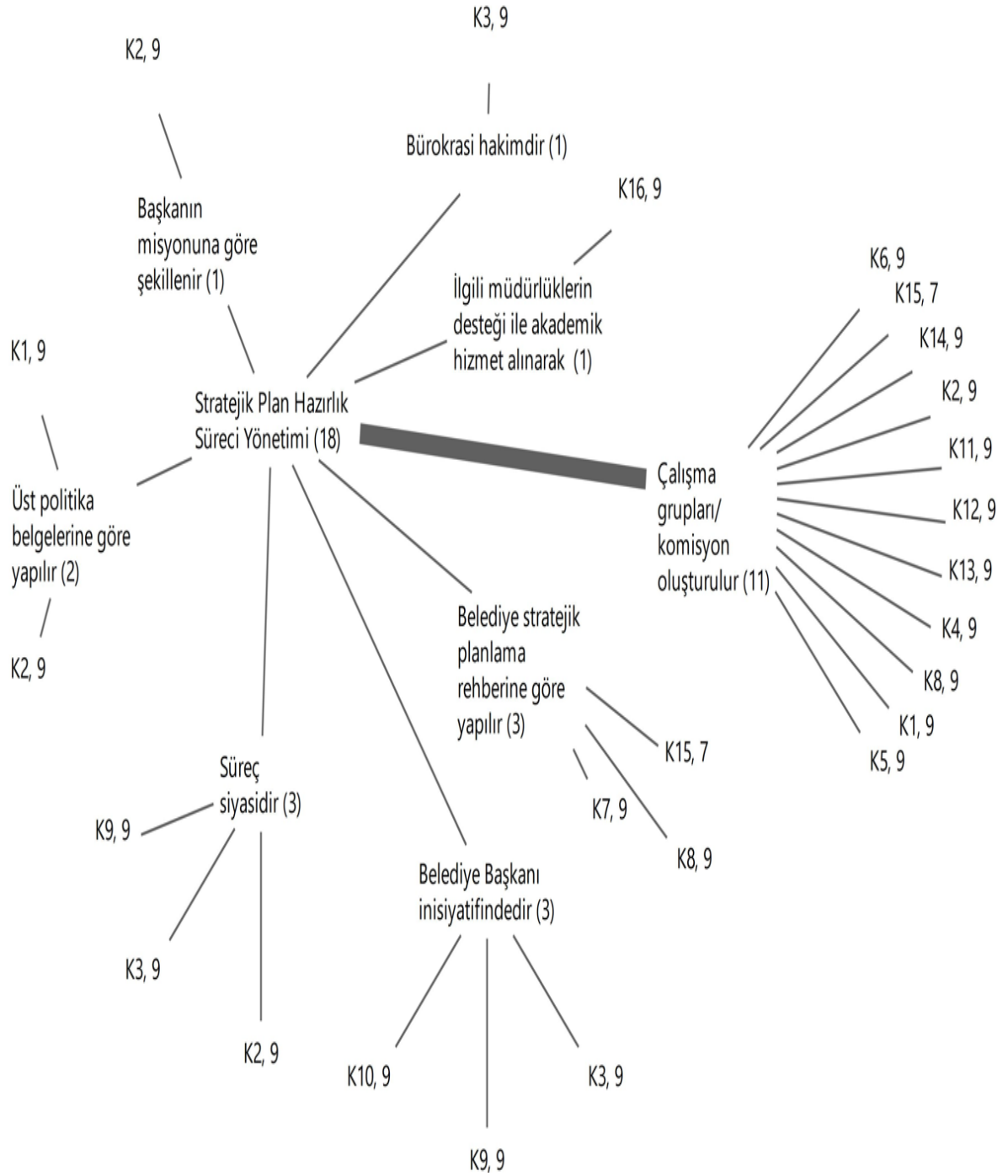
“Stratejik planlar bir örgütün mevcut durum ve gelecek hedeflerini oluşturan bir süreçtir. Sistematiik her şey çözölür. Süreci daha net görebilirsiniz. Dezavantajı ani durumlara karşı çözüm üretince kapsam daralır, istediğini yapamaz değıştirmekesin, esnek değıl katıdır (K9)”.

“Belediyelerde Stratejik planlama; İç işleri bakanlığından İdari vesayet yetkisi alan, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne ve Çevre Şehircilik bakanlığına bağı odak noktası merkezi idare olan bir yapıdır. Belediyelerin yasal olarak stratejik planlarını göndermeleri gerekir. Ancak göndermeyen belediyeler için tekit yazısı yazılıyor. Sayıştay’a rapor veriliyor. Son aşama olarak belediyelere gidiliyor. Ama maddi bir yaptırımı yok. Yetki yok. Kanuni olarak gönderilmesi gerekse de gönderemeyen belediyeler mevcut. Stratejik planı kağıtlara yazıp klasörde tutan belediyeden tutun da sekiz dokuz belediyenin birebir aynı şekilde (kağıt rengi, süslemesi aynı olan) hazırladığı planı gördüğümüz oldu. Ayrıca aynı danışmanlık firmasının ("Çantalı Hırsızlar") elinden çıkan planlara şahit olduk. Tabi ki planlama uzun zamanda oturacak bir költürdür. KALDER kamu yönetiminde yenilikçi uygulamalar anlamında yapılır. İlk belediye planı öncesi pilot olarak Kayseri Büyükşehir Belediyesi seçilmişti. Planın hazırlanmasının seçimin ardından altı ay gibi kısa bir sürede olması, yetişmiş personeli olan belediyeler için dahi sıkıntı yaratmaktadır. Kaldı ki küçük ölçekli belediyelerde kalifiye eleman bulmak daha zordur (GYI)”.

“Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Belediyenizde stratejik plan hazırlama süreci nasıl yönetilmiştir? 2020-2024 stratejik planı nasıl oluşturulmuştur? Sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod-alt kod bölümler modeli Şekil 33’de verilmiştir.

Şekil 33

Stratejik Plan Hazırlık Süreci Yönetimi Görüşlerine Yönelik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 33’de “Stratejik Plan Hazırlık Süreci Yönetimi” görüş ana temasına ait katılımcı görüşleri 11 kez “çalışma grupları ve komisyon oluşturulur” alt temasını üç kez “belediye başkanı inisiyatifinde” alt temasını, üç kez “sürecin siyasi oluşu” alt temasını, iki kez de “üst politika belgelerine göre yapılır” şeklinde kodlamışlardır.

“Stratejik Plan Hazırlık Süreci Yönetimi” görüş koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Nisan ayında seçimden sonra mevzuattan Strateji geliştirme kurulu / üst kurul oluşturuldu. Tüm ilçelerin belediye başkanları, genel sekreterleri, daire başkanlıkları harcama yetkilileri ile üst kurul oluşturuldu.40-45 kişilik oluşan bu kurulda projeler toplanarak planlamalar yapıldı. Herkes kendi mevkidaşı ile eşleşerek kaynaşma ve iletişim açısından bağ kurmaları sağlandı. Beklentiler alındı. Kurumlardan da bilgi alındı, vatandaş beklentileri de alındı. 5 ana başlık altında planlama yapıldı. İlçelerde tespit edilen sorunlar stratejik plana yansıtıldı (K5)”

“Rehberdeki tüm süreçler yerine getirildi. Toplantılar yapılarak prosedüre göre rehberle uyuldu (K6)”.

“İlgili müdürlüklerin desteği ile ve Akademik danışmanlık hizmeti alınarak rehberle uygun yapılmıştır (K15)”.

“Tek başıma hazırladım, hiç kimse yönlendirmede, Başkanın projelerini baz aldım. Her şey onun inisiyatifindedir (K10)”.

“Ben hazırladım, başkanın seçim vaatlerini aldık, siyasi bir süreçtir. Komisyonla projelendirip planlama ve bütçeyi yaptık (K9)”.

“Rehberdeki tüm süreçler yerine getirildi. Toplantılar yapılarak prosedüre göre rehberle uyuldu(K7)”.

Üst yönetim yönetmelikteki gibi süreci iç genelge ile başlatır. Müdürlük personeli görevlendirir. Ekibe bilgiler gelir. İlgili hedefler istenir. Klavuza göre stratejik plan doldurulur(K8)”.

“Süreç siyasidir, belediye başkanı inisiyatifindedir, kaliteli ve etkili projeler uzun dönemde yapılabilir oysa planlama kısa kısa dönemler için yapıldığından işe yarar projelerin oluşturulamadığı görülmektedir. Bürokrasi nedeniyle önümüzü göremiyoruz (K3)”.

“SP performans programı ve faaliyet raporu oluşturuldu. Raporlara uygun genelge yayınlandı. Harcama birim yetkilileri bir-beş yıl arası başkan-başkan yardımcısı planladı, süreç siyasidir Meclise ilgili bakanlığa girer ve onaylanır (K4)”.

“2019 Mart seçiminden sonra ilk altı ayda oluşturuldu. Rehberi temel aldık, planlama takvimiyle mevzuat analizi, durum analizi yapıldı. Çalıştaylar düzenledik, ilçelerin tamamından katılım sağlandı, yedi sekiz çalıştay oluşturduk. Çalıştayların objektif olması için danışmanlık hizmeti aldık (K11).”

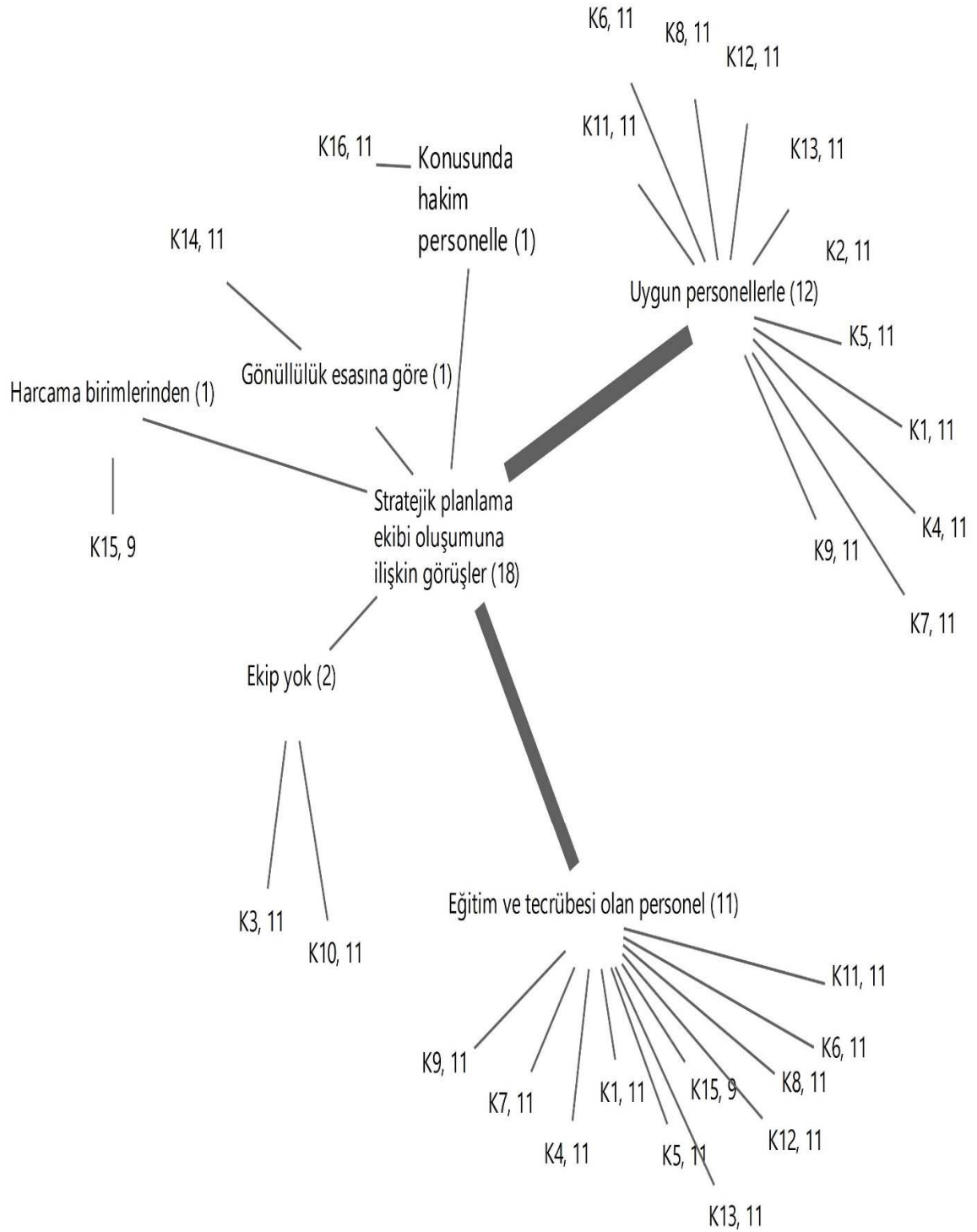
“Stratejik planlama çalışmaları seçimlerden altı ay önce komisyon kurularak SWOT analizi yapılması ile başlamaktadır. Yerel kalkınma planlarından, yerel kalkınma ajanslarından, ilçe düzeyinde eksik ve yapılması gerekenleri içeren raporların temini ile ilçe için gerekli görülen faaliyetler örtüştürülür. Örtüşen faaliyetler hazır hale getirilir. Belediye başkanı seçiminden sonra halkın iradesi ile göreve gelen başkanın misyonuna göre stratejik plan şekillenir. Stratejik planın uygulanmasından belediye başkanı sorumludur. Üst yönetimin stratejik planı benimsemesi yeterli değildir. Planın detaylı incelemesi yapılarak hangi hedefi ne kadar gerçekleştirdiği ve ne kadar gerçekleşmediğinin bilgisi ile kaynaklar kontrol edilir. Süreç siyasidir (K2).”

“Başkan seçim sonrası iç genelge ile talimat oluşturdu, başkan yardımcısı başkanlığında çalışma grupları oluşturuldu. Üst politika belgelerine göre yapılıyor(K1).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından "Stratejik Planlama Ekibini nasıl oluşturuyorsunuz? Ekip üyelerini seçerken nelere dikkat ediyorsunuz?" sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 34'de verilmiştir.

Şekil 34

Stratejik Planlama Ekibi Oluşumuna İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 34’de “Stratejik Planlama Ekibi Oluşumuna İlişkin Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri 12 kez “uygun personelle” alt temasını 11 kez “eğitim ve tecrübesi olan personelle” alt teması ile kodlanırken iki kez “ekip yok” alt teması ile kodlamışlardır.

“Stratejik Planlama Ekibi Oluşumuna İlişkin Görüşler” görüş koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Eğitim ve tecrübe, bilgi birikimi olan stratejik plan hazırlayacak bu çerçeveye uygun personel arıyoruz (K1).”

“Ekiplerle kurullarda toplantılar yapılıyor, ne kadar çok insan katılırsa oluşan kaotik yapıda bir sonuca varılamıyor. Sunulan öneriler yüzeysel ve niteliksiz kalıyor (K2).”

“Ekip yok (K3).”

“Tüm belediye müdür ve başkan yardımcıları isim olarak yazıldı (K10).”

“İşin ehli insanlar seçiliyor. Yetişmiş, bilen, tahsilli insan ve harcama yetkilileriyle(K4).”

“Tüm birimlerdeki personeli göz önünde bulundurarak oluşturuyoruz. Fen- Temizlik- İmar ve Çevre. İşine vakıf olması önemlidir. Bilgi ve tecrübesi baz alınmaktadır (K5).”

“Kurul üyesi üst yönetimden oluşur. Çalışma ve hazırlık grubu, dairesinde işleyişi bilen, iletişim yönü güçlü, kurumun SWOTunu yapabilecek insanları seçiyoruz. İlgili daireler personel görevlendirmesini yapar. Asıl ve yedek üyeler belirlenir (K6).”

“SP ekibi, katılımcılık anlayışı ile tüm personelin katılımıyla hazırlanır. Konuya olumlu katkı yapacak tecrübeli, birimiyle ilgili kurumsal hafızaya sahip bireyler seçilir (K13).”

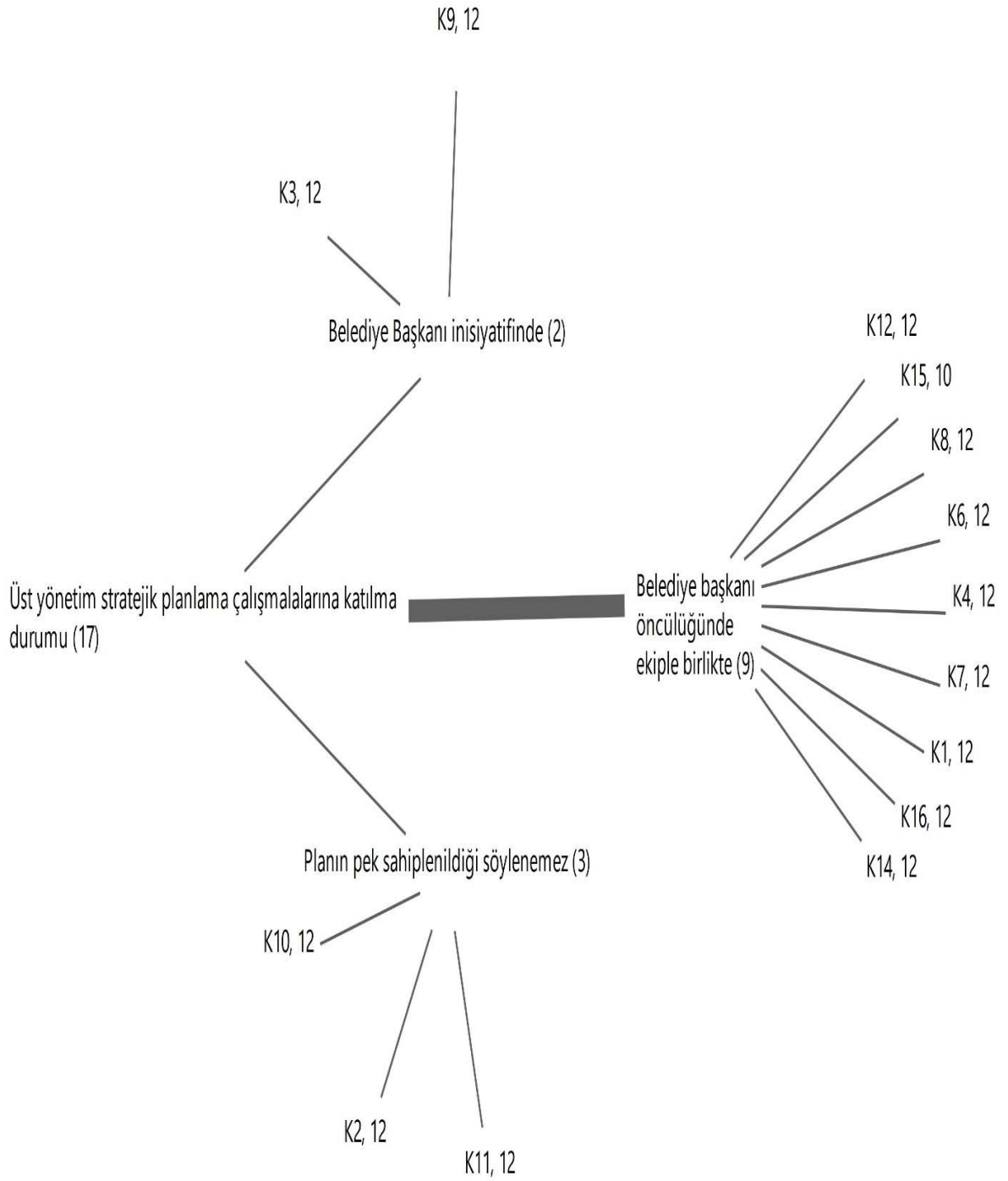
“SP sadece sözel verilerden oluşmuş bir niyet mektubu değil; imar ve sayısal planlarıyla entegre gitmesi gereken bir plandır. Teknik ekip, mevcut üyeler ve gönüllü genç bir ekip kurmaya dikkate diyoruz (K14).”

“Stratejik Planlama ekibini; Harcama birimlerinden, ilgili birimin tüm iş ve işlemlerine vakıf, hiyerarşik olarak birim müdürüne yakın kişilerden oluşturuyoruz (K15).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından "Belediyenizde üst yönetim stratejik planlama çalışmalarını nasıl desteklemektedir?" sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 35’de verilmiştir.

Şekil 35

Üst Yönetimin Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 35’te “Üst Yönetimin Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu” ana temasına ait katılımcı görüşleri dokuz kez “belediye başkanı öncülüğünde ekiple birlikte” alt temasını üç kez “pek sahiplenildiği söylenemez” alt teması ile kodlanırken iki kez “belediye başkanı inisiyatifinde” alt teması ile kodlamışlardır.

“Üst Yönetimin Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılma Durumu” görüş koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Başkan ve yardımcıları maddi ve manevi konuda tüm çalışmalarını destekler (K1).”

“Pek sahiplendiği söylenilemez. Genel olarak mali birimler ile strateji birimleri sahipleniyor (K2).”

“SP kullanılmıyor, belediye başkanı inisiyatifinde gerekli görülen problemler çözülmeye çalışılıyor(K3).”

“Üst yönetim sp çalışmasını yakından takip eder. Yılda iki kez, 6 ayda bir (K5).”

“Evet, tam destek sağlandı. İç genelge yayınlandıktan hemen sonra verilere ulaşılması için Whatsapp ve mail hatları ile aktif bir haberleşme sistemi sağlandı. Toplantılar yapıldı (K8).”

“Başkan yardımcılara soruldu, başkan danışmanına soruldu (K10).”

“Sp hazırlık çalışmalarına tam destek, ancak uygulanmasında destek azalıyor. Belediye başkanının vaatlerini içeren kitapçığın stratejik planlama ile uyumu sağlanıyor. Ancak gerekli ön çalışma yapılmadığından askıda kalıyor. Yeterli kaynak analizi yapılmıyor. Uygulama ve sürdürülebilirliği yok (K11).”

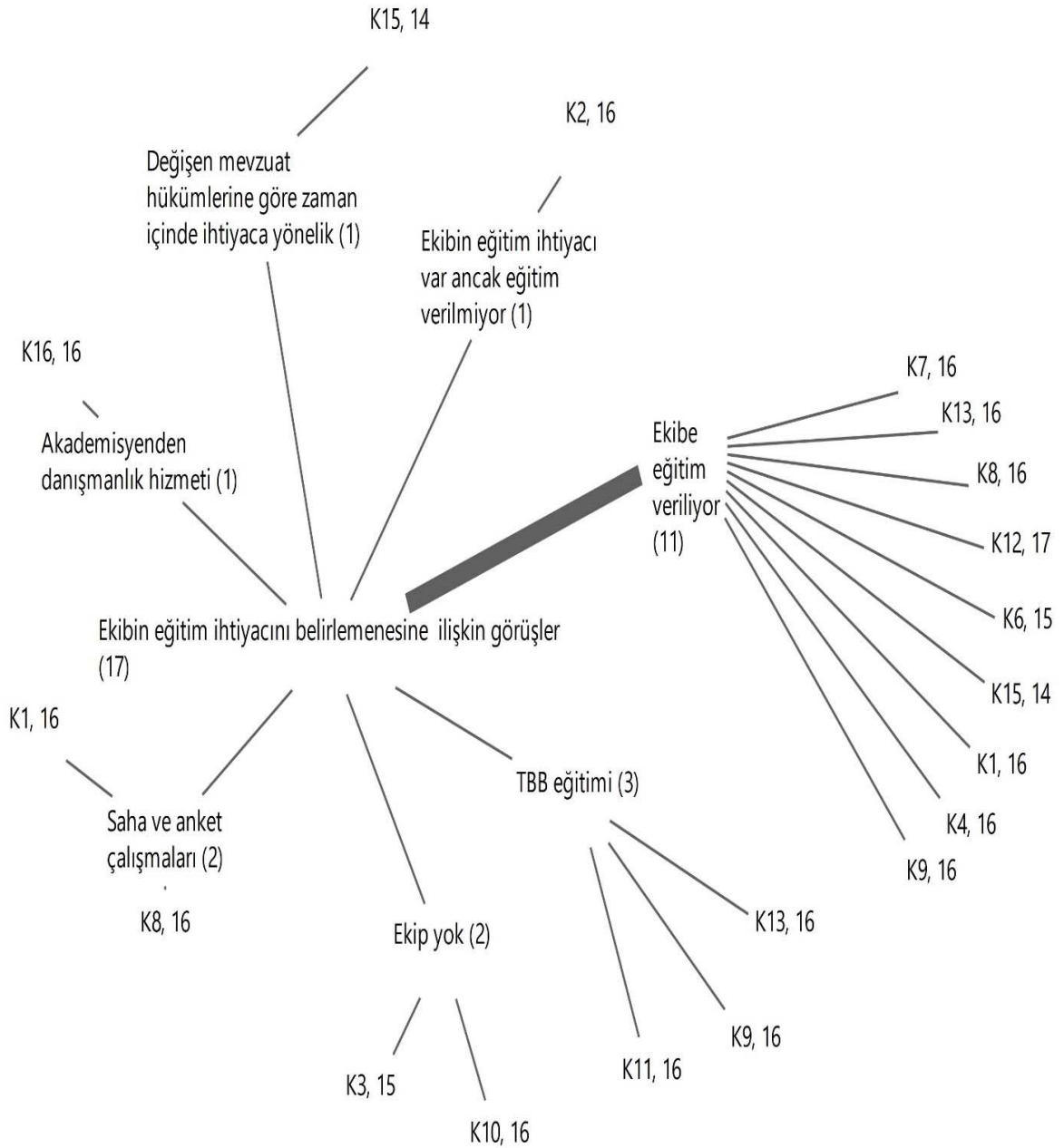
“Üst Yönetici dahil tüm idare yapı Stratejik Planlama sürecinde görev almaktadır ve katkılarını sunmaktadır, yeterli danışmanlık hizmetleri kurumun yetişmiş personeli tarafından verilmektedir (K15).”

“Hazırlık aşamasından sürecin sonuna kadar birlikte hareket ediyoruz (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından "Stratejik planlama ekibine yönelik eğitim ihtiyacını nasıl belirliyorsunuz? " sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 36’da verilmiştir.

Şekil 36

Ekibin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Görüşlerin Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 36’da “Ekibin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri 11 kez “ekibe eğitim veriliyor” alt temasını, üç kez “pek sahiplenildiği söylenemez” alt teması ile kodlanırken iki kez “Türkiye Belediyeler Birliği eğitimi” alt teması ile iki kez “saha ve anket çalışmaları” alt teması ile ve iki kez “ekip yok” alt teması ile kodlanmışlardır.

“Ekibin Eğitim İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Tüm ekibe eğitim veriliyor. Görev tanımları oluyor, literatür saha ve anket çalışmalarından destek alınıyor (K1).”

“Eğitim ihtiyacı var ama eğitim verilmiyor. Bilinçli insan sayısı az olduğundan talepte bulunan sayısı yok denecek kadar az. Para motivasyonu olmadığından sorumluluk da alınmak istenmiyor (K2).”

“Ekip yok (K3).”

“Kendimiz ihtiyaca göre belirliyoruz. Eksikleri fark edince alıyoruz (K5).”

“Rehber yeni olduğundan stratejik planın nasıl hazırlanacağı konusunda danışman firmadan eğitim alındı. SERPA eğitim ve danışmanlıktan dört beş günden beş aylık süreçte çalışma grupları ile raporlar sağlandı (K7).”

“2014-2019 planı hazırlanırken bir kez TBB nin eğitimine gittik, O eğitim faydalıydı ancak devam etmedi (K9).”

“Belirlemiyoruz, SP yapıldıktan sonra hiç kimse bakmadı Revize de ekstra iş yükü görüldüğü için tercih edilmiyor (K10).”

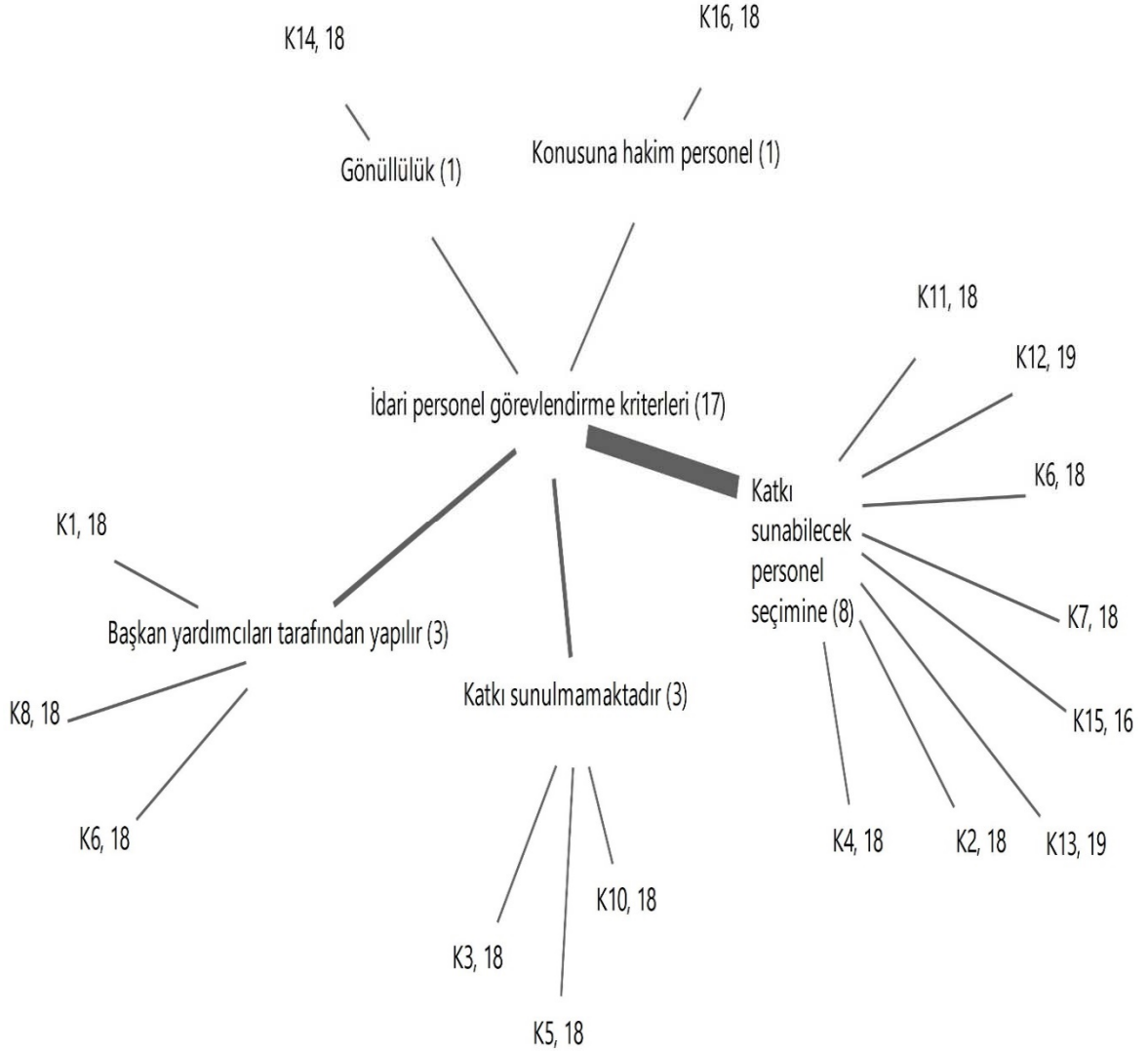
“SP hazırlanması ile ilgili mevzuat bilgisi ve farkındalık oluşacak şekilde plan dahilinde talebe göre uzmanlardan kurum içi eğitimlerle destekledik. Ayrıca TBB eğitimleri de oldu (K13).”

“Akademisyenden danışmanlık hizmeti alınarak eğitim ihtiyacına yönelik çalışma yapılmıştır(K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından, “Çalışmalara katılacak idari personel seçiminde nelere dikkat ediyorsunuz? ” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 37’de verilmiştir.

Şekil 37

İdari Personel Görevlendirme Kriterleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 37’de “İdari Personel Görevlendirme Kriterleri” ana temasına ait katılımcı görüşleri sekiz kez “katkı sunulabilecek personel görevlendirilir” alt temasını, üç kez “başkan yardımcıları inisiyatifinde yapılır” alt teması ile kodlanırken üç kez de “idari personel tarafından katkı sunulmamaktadır” alt teması ile kodlamışlardır.

“İdari Personel Görevlendirme Kriterleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Katkı sunulmuyor (K3).”

“O döneme bağlı kalmadan, sp daha mali hesaplara yönelik olduğu için mali hizmetten alınabilir. Vizyonu geniş personel lazım, olanlar farklı, pozisyonlarda değerlendirildiği için sürece dahil olamıyorlar(K10).”

“O şekilde personel yok(K5).”

“İşinin ehli, eğitilmiş ve yetişmiş (K4).”

“İdari personel seçiminde daire başkanı işin niteliğine uygun personel görevlendirdi (K7).”

“Daire başkanı görevlendirdi, analitik düşünce yeteneğine sahip, proaktif, yeniliğe açık, kuruma hâkim, ilişkilerin iyi olması tercih edilir (K6).”

“Konusuna hâkim (K16).”

Yönetici bazında tüm başkan yardımcıları ve Genel Kurul üyelerinin tamamı yer aldı (K8).”

“Katkı koyabilecek insanlar olmasına dikkat ediliyor(K2).”

“Gönüllülük ve işte yetkin olmasına bakıyoruz (K14).”

“SP hazırlanması ile ilgili mevzuat bilgisi ve farkındalık oluşacak şekilde plan dahilinde talebe göre uzmanlardan kurumiçi eğitimlerle destekledik. Ayrıca TBB eğitimleri de oldu (K13).”

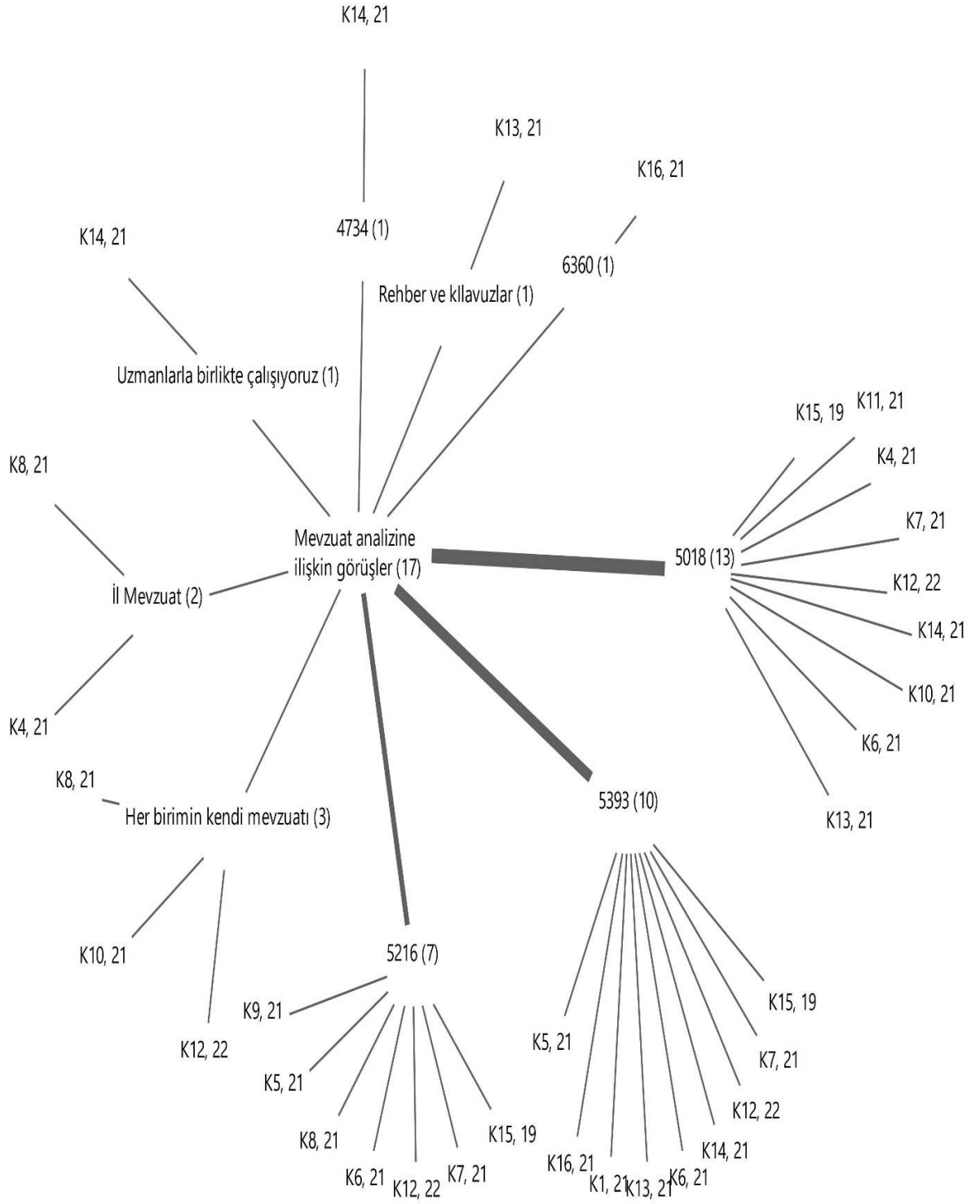
“Organizasyon yapısı içindeki konumu ve kendi birimiyle ilgili vereceği katkı değerlendiriliyor (K15).”

“Daire başkanlıkları tarafından seçilen personel birimde yetiştiriliyor. Asil ve yedek olarak belirleniyor. Harcama birimleri alt birimler olarak yapılıyor. Mali hizmet olarak kontrol ediyoruz. Kendi birimlerinde temsilcilerimiz oluyor (K11).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından "Mevzuat analizi ile ilgili bilginiz var mı? Hangi kanunları kaynak alıyorsunuz?" sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 38'de verilmiştir.

Şekil 38

Mevzuat Analizine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 38’de “*Mevzuat Analizine İlişkin Görüşler*” ana temasına ait katılımcı görüşleri 13 kez “5018” alt teması, 10 kez “5393” alt teması, yedi kez “5216” alt teması, üç kez “her birimin kendi mevzuatı” alt teması ile kodlanmıştır.

“Mevzuat Analizine İlişkin Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Var, Kalkınma planları, UNDP Sürdürülebilir Kalkınma Planı Hedef göstergeleri, İç Mevzuat’ı kaynak alıyoruz (K2).”

“5018, Strateji Bütçe rehber, yönergeler, sp yönetmeliğine bakıyoruz. Mahalli idareler mevzuatı, harcama belgeleri yönetmeliğine bakıyoruz (K4).”

“Büyükşehir belediye kanunu, belediye kanunu diğer özel yararlanılan kanunlar, tebligat kanunları dahil, ortak mevzuatlardan yararlanıldı (K7).”

“Tüm müdürlüklerden bağlı bulundukları mevzuat numaralarını aldık (K8).”

“5018, SP yönetmelikleri, Performans Programı Yönetmeliği, kılavuz ve rehberlerden faydalandık. Rehberin mevzuat analizi kısmı açıklayıcı ve anlaşılırdı, faydalandık (K11).”

Mali hizmet uzmanları, iç denetçiler ve hukukçularla birlikte çalışıyoruz. 5393,5018,4734 temel kaynaklarımız (K14).”

“Anayasa, tüm kanun ve yönetmeliklerden faydalanıyoruz, Toki, kat mülkiyeti, ihale, 5018 ve tüm kanunlar (K10).”

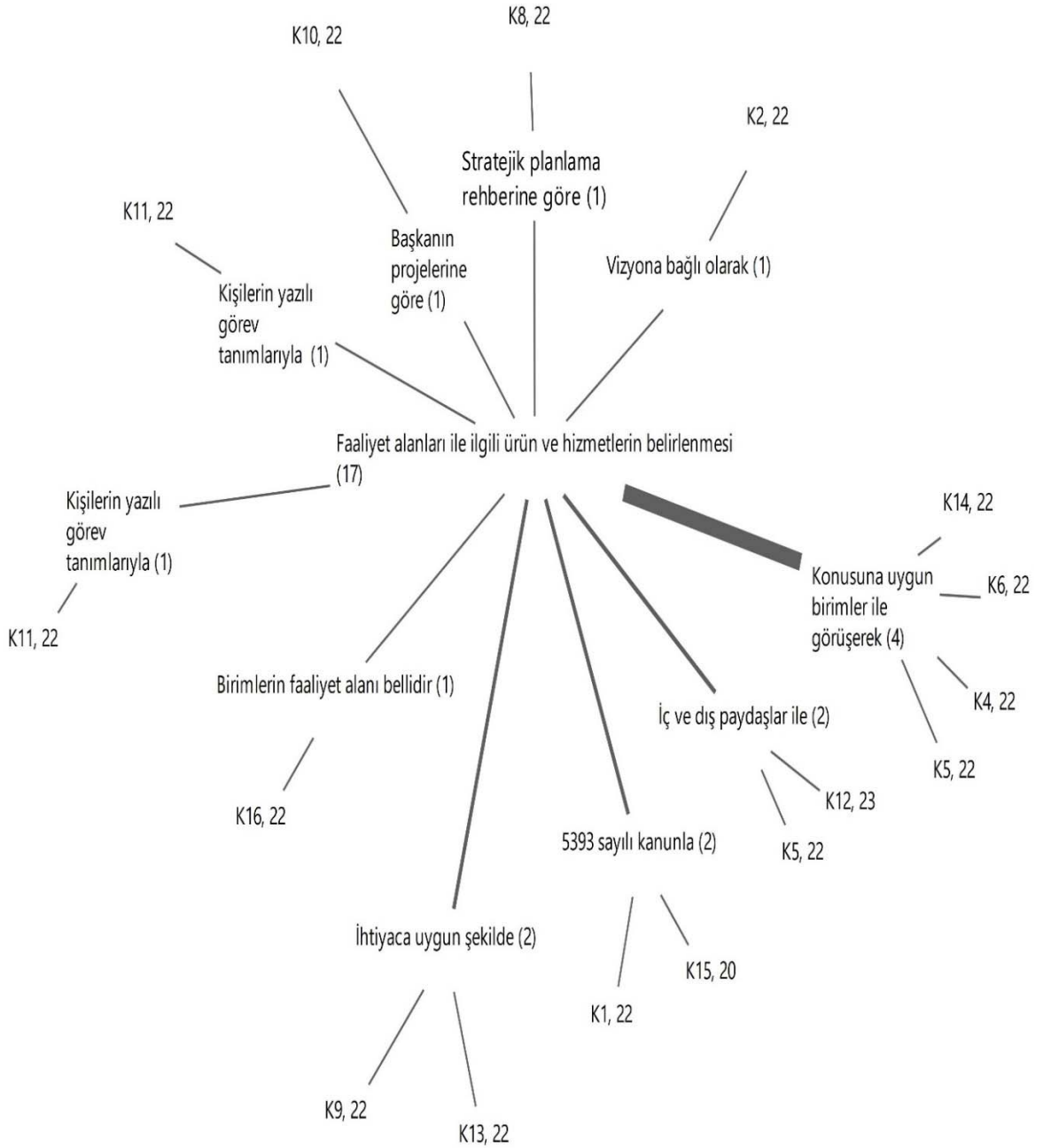
“5393,5018,5302,5216 (K9).”

“Evet, var, Belediyenin ilgili ve sorumlu olduğu 5393 sayılı belediye kanunu, 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanunu, 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ve bunların ikincil mevzuatı dahil olmak üzere tüm mevzuatlar stratejik planın mevzuat analizi kısmında yer almaktadır (K15).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından " Faaliyet alanları ile ilgili ürün ve hizmetleri nasıl belirliyorsunuz?" sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 39’da verilmiştir.

Şekil 39

Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 39’da “Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” ana temasına ait katılımcı görüşleri dört kez “faaliyet alanına uygun birimlerle görüşerek” alt teması, iki kez “iç ve dış paydaşlar” alt teması, iki kez “ihtiyaca uygun şekilde” alt teması ile kodlamışlardır.

“Faaliyet Alanları İle İlgili Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“5393 sayılı kanunla 15. maddesi temel dayanak ve çerçeve olarak alınıyor. Hemşericilik hukukuna uygun yapılıyor (K1).”

“Kılavuzu rehber olarak aldık, Ekipler görevlendirdik, yedi amaç belirledik, onlara göre oluşturuldu. Müdürlük bazında gönderildi (K8).”

“Kişilerin yazılı görev tanım ve sorumlulukları var. Hukukçuların olduğu mevzuat geliştirme komisyonu var. O birimdeki her personelin sorumlulukları ve her birimin yapması gerekenler yazılı olarak bildirildi (K11).”

“Talep ihtiyaç beklenti gereksinimi var, sahadaki ve operasyonel karar vericiler dikkate alınıyor(K13).”

“İki yönlü çalışma yapılır; birimlerle yürütülen çalışmalar yönergeler, faaliyet görev ve yetkileri belirler. Mevzuat analizi yapılan kısımda ise genel kabuller var, oradan alınıyor (K14).”

“Ürün ve Hizmetler, Belediyenin İş süreçleri de dahil mevzuat gereği yapması gereken tüm faaliyet ve projeler dikkate alınarak belirlenmektedir (K14).”

“Birimlerin faaliyet alanları bellidir (K1).”

“Bir şeye göre belirlenmiyor. Başkanın projeleri kapsamında danışmanlık hizmeti alındı (K10).”

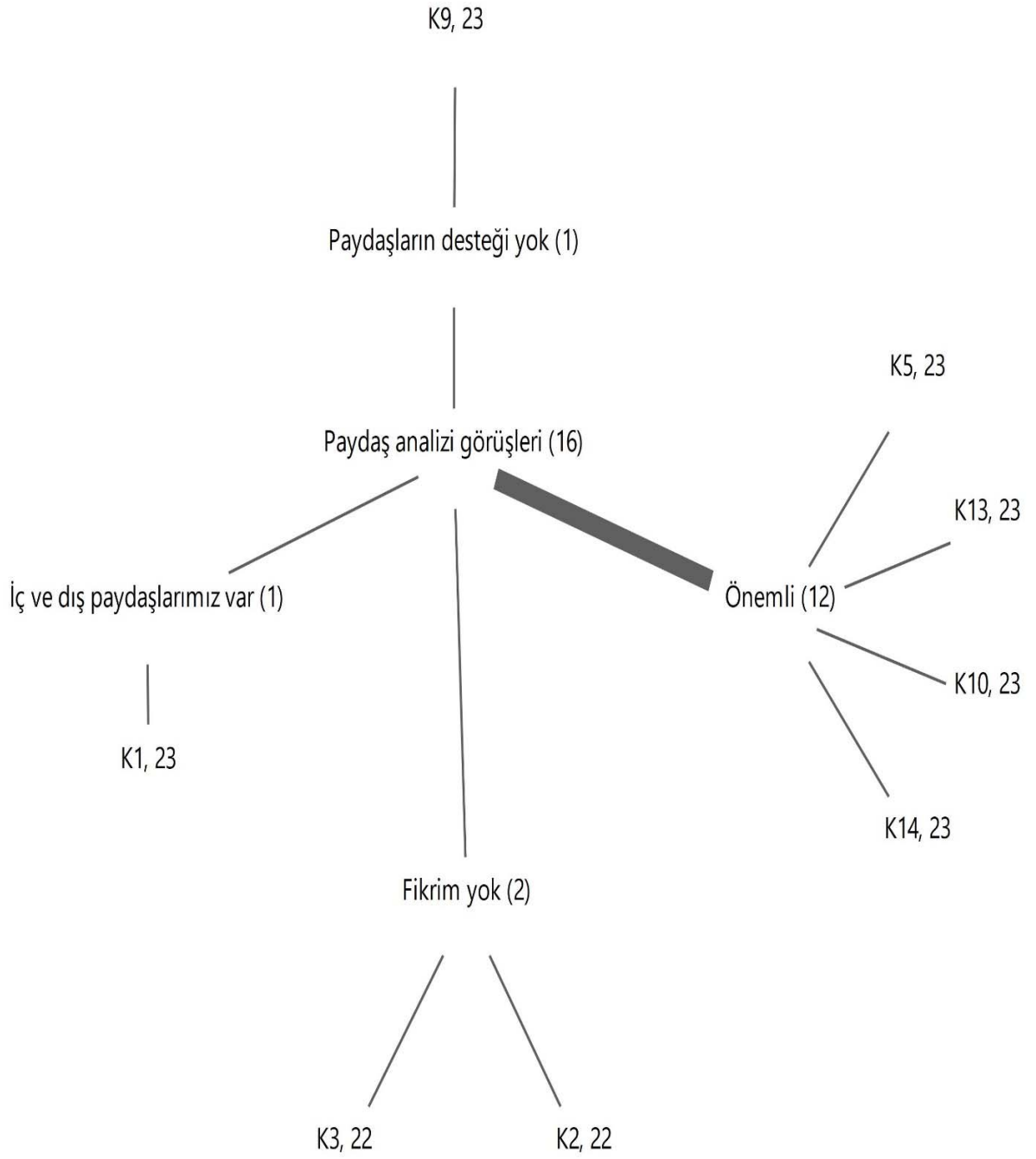
“Ürün ve Hizmetler, Belediyenin İş süreçleri de dahil mevzuat gereği yapması gereken tüm faaliyet ve projeler dikkate alınarak belirlenmektedir (K15).”

“Belediyenin vizyonuna bağlı olarak, belediye başkanının kurumsal kültür vizyonu ve kurum kültürü algısı ile doğru orantılı olarak (K2).”

“Talepler toplandı ve bunlara yönelik hizmetler belirlendi. İhtiyaçlar mali hizmetler ölçütünde değerlendiriliyor (K6).”

“Belediye başkanı, üst yönetim, ilgili birim ve iç dış paydaşlar (K5).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından "Paydaş analizi hakkında ne düşünüyorsunuz?" sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 40'da verilmiştir.

Şekil 40*Paydaş Analizi Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli*

Şekil 40’da “*Paydaş Analizi Görüşleri*” ana temasına ait katılımcı görüşleri 12 kez “önemli” alt teması, iki kez “fikrim yok” alt teması, bir kez “iç ve dış paydaşlarımız var” alt teması ve bir kez “paydaşların desteği yok” alt teması ile kodlamışlardır.

“Paydaş Analizi Görüşleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Önemli bir analizdir. Yönetimde etkili olan ve hizmet olan topluluktur (K4).”

“Önemlidir. İç ve dış paydaşların tamamının görüşü alınmalıdır (K6).”

“Fikrim yok (K3).”

“İç ve dış paydaş olarak ayırıyoruz (K1).”

“Kurumlardan ve dış birimlerden yazılı ve sözlü fikir ve görüşleri alınır (K16).”

“Yapılmalı. İç paydaş birimler arası, dış paydaş stratejik plan hazırlamadan önce çalıştay yapıldı. Kaymakamlık birimler STKlar daveti ile yapıldı. Çok faydalı oldu (K5).”

“Bu yıl ikinci kez sp hazırlayan bir ekibimiz olduğundan faydalandığımız paydaşlarımız var. Yararlı bir şey (K11).”

“Birlikte iş birliği kurulması gereken kurumlar ver. Paydaş analizi önemlidir (K12).”

“Yerel yönetimin kaynakları kısıtlıdır. Talep ve beklentileri iyi analiz etmeliyiz. Paydaş analizi talepleri karşılamak için önemlidir (K13).”

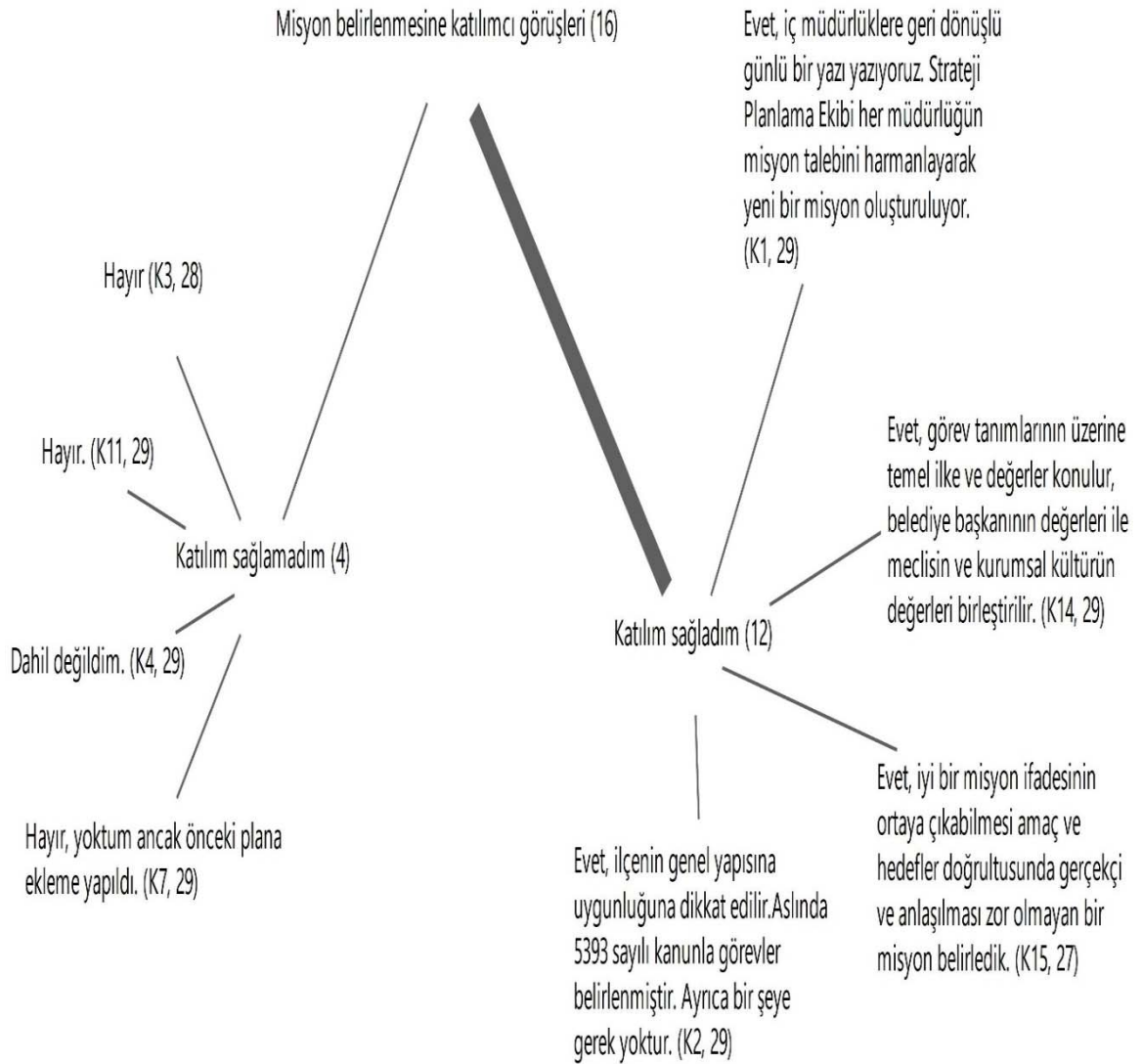
“Katılımcı demokraside paydaş analizi çok önemlidir. Doğru analizler ile doğru gruplar paydaş olarak belirlenmelidir (K14).”

“Paydaş analizi katılımcı bir stratejik plan için olmazsa olmaz bir çalışmadır (K15).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Misyon belirlenmesinde fikir beyan ettiniz mi? Nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 41’de verilmiştir.

Şekil 41

Misyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 41’de “Misyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri” ana temasına ait katılımcı görüşleri 12 kez “katılım sağladım” alt teması, dört kez “katılım sağlamadım” alt teması ile kodlanmışlardır.

“Misyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Evet, belgenin özünü oluşturan bir kavramdır. Dayanışma ruhu ile farklılıkların zenginliğine inanıyoruz (K12).”

“Evet, iç müdürlüklere geri dönüşlü günlük bir yazı yazıyoruz. Strateji Planlama Ekibi her müdürlüğün misyon talebini harmanlayarak yeni bir misyon oluşturuluyor (K1).”

“Evet, odak grup çalışmaları ve çalıştayla yapıldı (K13).”

“Evet, ilçenin genel yapısına uygunluğuna dikkat edilir. Aslında 5393 sayılı kanunla görevler belirlenmiştir. Ayrıca bir şeye gerek yoktur (K2).”

“Evet, görev tanımlarının üzerine temel ilke ve değerler konulur, belediye başkanının değerleri ile meclisin ve kurumsal kültürün değerleri birleştirilir (K14).”

“Evet, iyi bir misyon ifadesinin ortaya çıkabilmesi amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekçi ve anlaşılması zor olmayan bir misyon belirledik (K15).”

“Hayır, yoktum ancak önceki plana ekleme yapıldı (K7).”

“Dahil değildim (K4).”

“Fikrimizi ve çekincelerimizi dile getiriyoruz ancak alınan kararlar siyasi oluyor, katılamıyoruz (K3).”

“Stratejik Plan hazırlayan 40-45 belediyeyi inceleyerek toparladım ve misyonu yazdım (K10).”

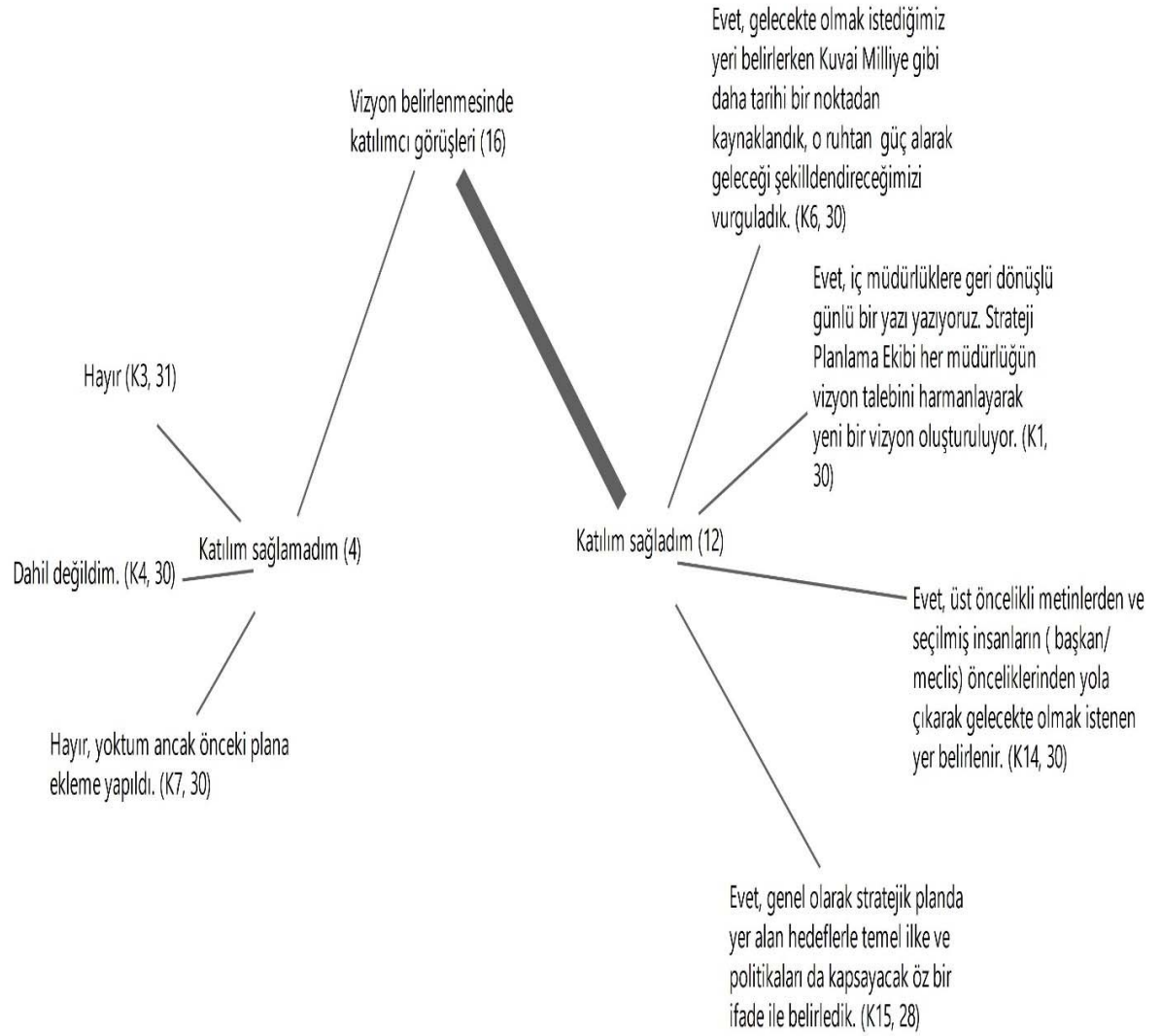
“Kendim yazdım, başkan beye sundum onayladı (K9).”

“Hayır (K11).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Vizyon belirlenmesinde fikir beyan ettiniz mi? Nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 42’de verilmiştir.

Şekil 42

Vizyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 42’de“Vizyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri” ana temasına ait katılımcı görüşleri 12 kez “katılım sağladım” alt teması, dört kez “katılım sağlamadım” alt teması ile kodlamışlardır.

“Vizyon Belirlenmesinde Katılımcı Görüşleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Evet, 5 yıl sonra nerde olmayı hayal ettiğimizi düşünerek fikir beyan ettik ancak kanuna bağlı kalarak (K2).”

“Görüşlerimiz dikkate alınmıyor(K3).”

“Dahil değildim (K4).”

“Hayır, yoktum ancak önceki plana ekleme yapıldı (K7).”

“Kaynak etkin ve verimli katılımcı toplumcu sürdürülebilir insan odaklı olması (K5).”

“Evet, gelecekte olmak istediğimiz yeri belirlerken Kuvayi Milliye gibi daha tarihi bir noktadan kaynaklandık, vizyon ifadesinde sıkıntı olabilir, o ruhtan güç alarak geleceği şekillendireceğimizi vurguladık (K6).”

“Evet, standardı gerçekleştiren, geleceğe ve insana odaklı bir vizyonumuz var(K12).”

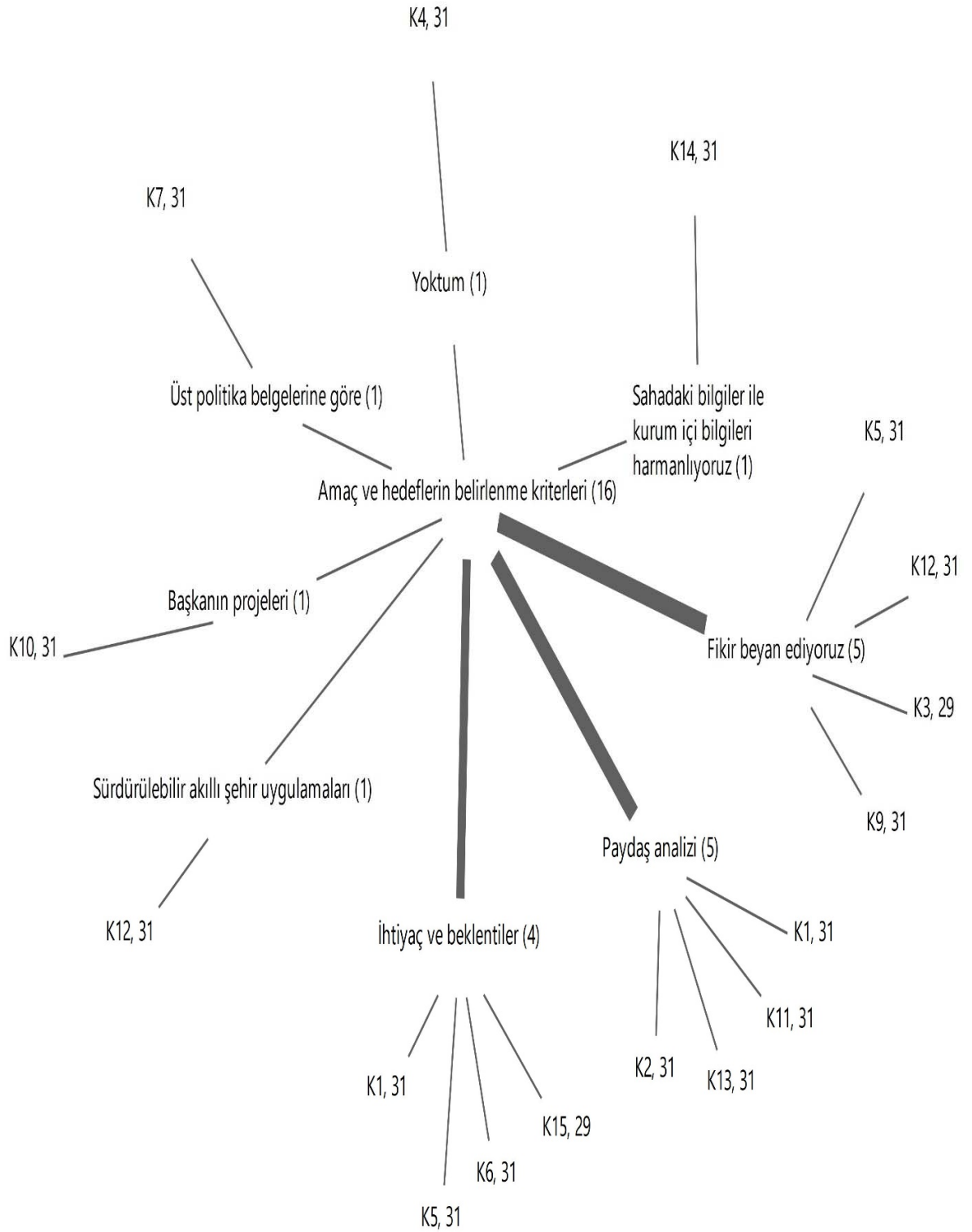
“Evet, Katılımcı yöntem, odak grup çalışmaları ve çalıştayla yapıldı(K13).”

“Evet, üst öncelikli metinlerden ve seçilmiş insanların (başkan/meclis) önceliklerinden yola çıkarak gelecekte olmak istenen yer belirlenir (K14).”

“Evet, genel olarak stratejik planda yer alan hedeflerle temel ilke ve politikaları da kapsayacak öz bir ifade ile belirledik (K15).”

“Birlikte belirlendi, kurumla geleceğinin uyumlu olmasına dikkat edildi (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Amaç ve hedefleri nasıl belirliyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 43’te verilmiştir.

Şekil 43*Amaç Belirleme Kriterleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli*

Şekil 43'te “Amaç Belirleme Kriterleri” ana temasına ait katılımcı görüşleri dört kez “klavuza uygun” alt teması, iki kez “mali kaynaklarla karşılanabilir olmasına” alt teması, iki kez “başkanın vaatlerine” alt teması, iki kez “öncelik sıralaması” ile kodlamışlardır.

“Amaç Belirleme Kriterleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“İç dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hazırlanıyor. İlçenin ihtiyaç ve beklentileri paydaş analizi ile belirleniyor (K1).”

“Paydaşların önerdikleri anketten çıkan sonuçlara dikkat ediyoruz (K2).”

“Hayır, katılım sağlamadım (K3).”

“Dahil Değildim (K4).”

“Belediye başkanı ve üst yönetimin araçları var. Üst yönetici olduğuna göre 7 amacımız var. Ekiple belirledik. Her amacın 3-7 hedefi var (K5).”

“Yedi başlıkta topladığımız hizmetleri amaç ve hedefler doğrultusunda planladık. Çerçevenin içinde olan, ihtiyaca göre şekillenen ve başlangıç değerinden beş yıl sonra nerde olunacağını tahmini ile yapıldı (K6).”

“Belediye kanununa göre çevre, sağlık, sosyal hizmet, stratejik alanları oluşturuldu, sorumlu birim amaca uygun hedefler bazında belirlendi (K7).”

“Birlikte” (K8).”

“Biz yazdık(K9).”

“Başkanın projeleri dahilinde hazırlandı, Temizlik işleri müdürü kendi kartını kendisi oluşturdu. Diğerleri de farklı belediyeleri değerlendirerek hazırlandı (K10).”

“Otomatik olarak vizyon ve misyondaki perspektif yansıyor.Sanayi ve turizmi destekleyici oluyor (K11).”

“Strateji geliştirme, sürdürülebilir kültürel, sosyal, bilimsel faaliyetler, akıllı şehir uygulamalarını dikkate alıyoruz (K12).”

“Ortak akıl, odak grup çalışmaları, çalıştay ve saha araştırmaları var (K13).”

“Sahadan alınan bilgiler ile kurum içinden bilgileri harmanlıyoruz (K14).”

“Mevcut durum tespiti yaptıktan sonra ihtiyaçlarda göz önünde bulundurulur, paydaş çalışmaları ve stratejik planlama ekibi tarafından yapılan odak grup çalışması konsolide edildikten sonra önceliğe göre ve kaynak ihtiyacına göre belirlenir (K15).”

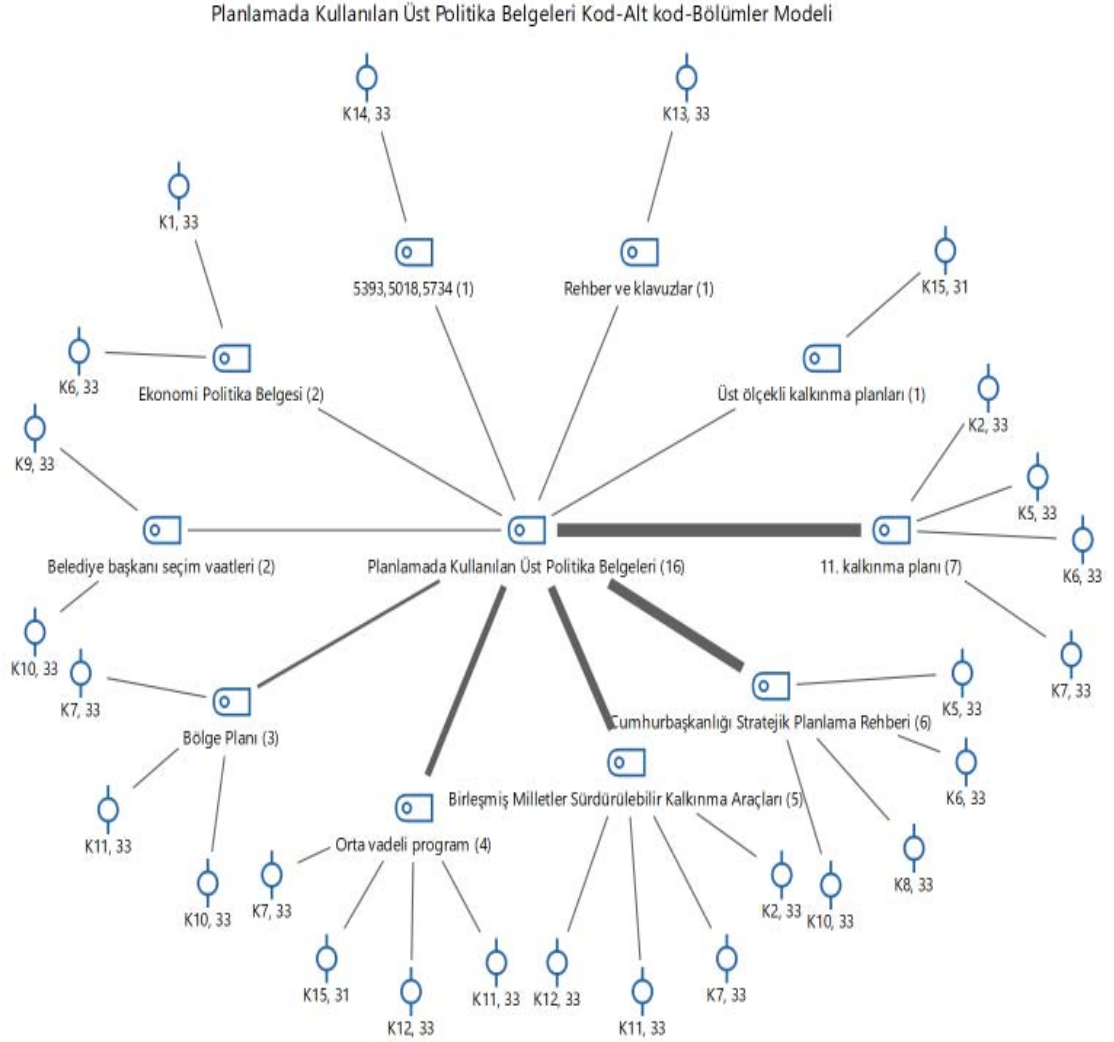
“Stratejik amaçlar belirlendikten sonra ona yönelik hedefler belirlenir (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Hangi üst politika belgelerinden yararlanıyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 44’te verilmiştir.



Şekil 44

Planlamada Kullanılan Üst Politika Belgeleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 44’te “*Planlamada Kullanılan Üst Politika Belgeleri*” görüş ana temasına ait katılımcı görüşleri yedi kez “11. Kalkınma planı” alt teması, altı kez “Cumhurbaşkanlığı Stratejik Planlama Rehberi” alt teması, beş kez “Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Araçları” alt teması, dört kez “Orta vadeli program” ile kodlamışlardır.

“Planlamada Kullanılan Üst Politika Belgeleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Araçları, 11. Kalkınma Planı, Ekonomi Politika Belgesi, Çukurova Bölge Planı (K1).”

“Kalkınma planları, UNDP Sürdürülebilir Kalkınma Planı Hedef göstergeleri, İç Mevzuat’ı kaynak alıyoruz (K2).”

“Yatırım programı yayınlandı. Cumhurbaşkanlığı strateji geliştirme belgeleri var, notlar alıp kullanıyoruz (K4).”

“Orta vadeli program, TR 63 Bölge planı, 11. Kalkınma planı(K7).”

“11. kalkınma planı, Stratejik plan, Rehber ve kanunlar(K8).”

“Belediye başkanı seçim vaadi kitaplarından yararlandık, Müdürlüklerin planlarından yararlandık (K9).”

“Bölgesel kalkınma planı dahil hepsinden. Bütçeden başlayarak hepsinden yararlandım. Çok incelediğim için gelecek tehditleri belirlerken bile faydalandım (K10).”

“Temel olarak kalkınma planından Orta vadeli plandan, bölgesel kalkınma planları, Uluslararası finans kuruluşlarından ve kredi derecelendirme belgelerinden yararlanıldı (K11).”

“Rehberdeki ulusal ve uluslararası belgelere dikkate diyoruz. Kalkınma planı, Orta vadeli program, yerel kurumsal kapasite geliştirme eylem planı 2030 BM Kalkınma hedefleri, Ulaştırma bakanlığı eylem planları gibi (K12).”

“5393, 5018, yönetmelikler, performans programı, faaliyet raporu rehber ve kılavuzla (K13).”

“Mali hizmet uzmanları, iç denetçiler ve hukukçularla birlikte çalışıyoruz. 5393,5018,4734 temel kaynaklarımız (K14).”

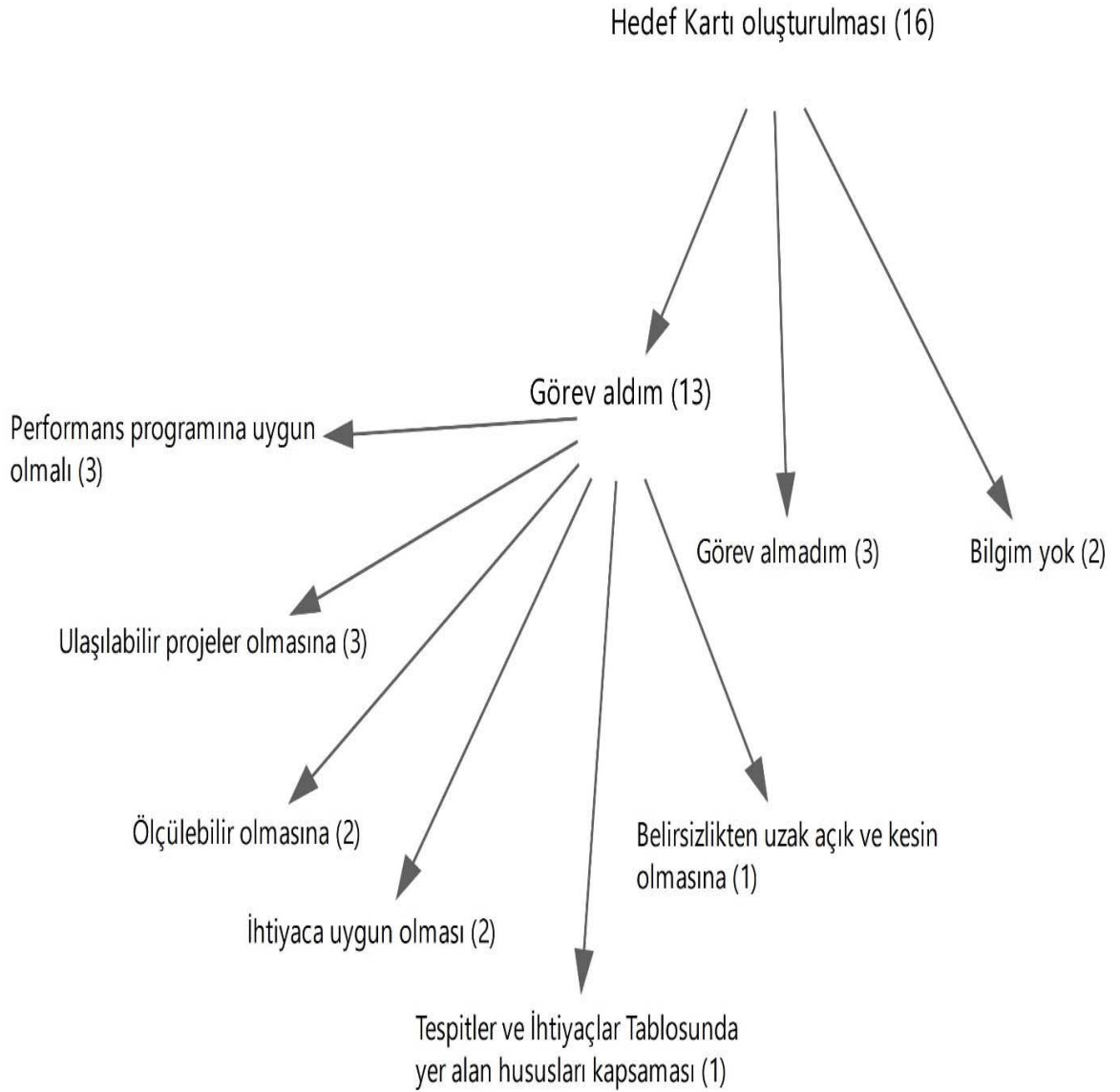
“Orta vadeli mali plan, orta vadeli program, üst ölçekli kalkınma planları, hükümet programları, büyükşehir belediyesi stratejik planı (K15).”

“Kalkınma planları, belediye kaynaklarının mali yapısı (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Hedef Kartı oluşturulmasında görev aldınız mı? Nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 45’de verilmiştir.

Şekil 45

Hedef Kartı Oluşturulması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 45’te “*Hedef Kartı Oluşturulması*” görüş ana temasına ait katılımcı görüşleri 11 kez “görev aldım” alt teması, üç kez “görev almadım” alt teması, iki kez “bilgim yok” alt teması ile kodlanmışlardır. *Hedef Kartı Oluşturulması*” ana temasının “görev aldım” alt temasına ait katılımcı görüşleri üç kez “performans programına uygun olmalı”alt temasının , üç kez “ulaşılabilir projeler olmasına” alt temasının iki kez “ihtiyaca uygun olması” alt teması ile kodlanmıştır.

“Hedef Kartı Oluşturulması” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Evet, 2022-2024 revize stratejik planı yaptık. Güncelledik. Pandemiyle ihtiyaçlar değişti, Mevzuat değişikliğine göre tek tek ilçelere telefonla ulaşıldı, toplantılar düzenlendi. İhtiyaç olmaktan çıkanlar düzenlenerek sayı ve hedefler güncellendi (K6).”

“Evet, oylama ile karar verildi (K8).”

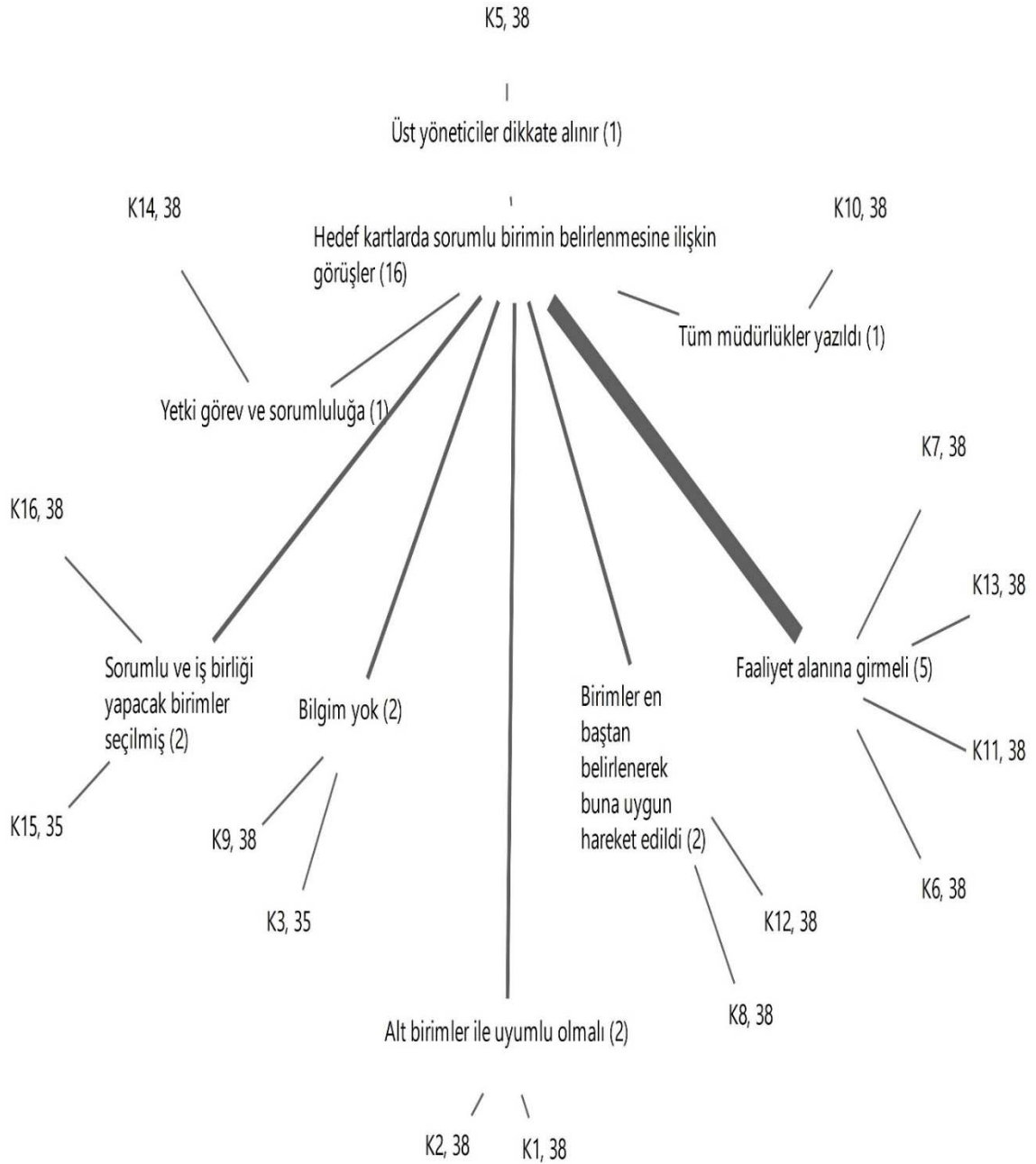
“Evet fikir beyan ettim (K2).”

“Hayır, bulunmadım (K7).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Hedef kartlarda sorumlu birimin belirlenmesinde nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 46'da verilmiştir.

Şekil 46

Hedef Kartlarda Sorumlu Birimin Belirlenmesine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 46’da “Hedef Kartlarda Sorumlu Birimin Belirlenmesine İlişkin Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri beş kez “faaliyet alanına girmeli” alt teması, iki kez “alt birimler ile uyumlu” alt teması, iki kez “sorumlu ve iş birliği yapacak birimler” alt teması, iki kez “bilgim yok” alt teması ile kodlamışlardır.

“Hedef Kartlarda Sorumlu Birimin Belirlenmesine İlişkin Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Müdürlüklere bağlı alt birimlerle (koordinatörlük düzeyinde) örtüşmesi gerekiyor (K1).”

“Evet, Projeye ilişkin birim olmasına (K2).”

“Bilgim yok (K3).”

“Faaliyet alanına girip girmediğine dikkat ediyoruz (K4).”

“Üst yöneticisini, müdürlerini dikkate alıyoruz (K5).”

“Görev ve çalışma yönetmeliklerini dikkate alarak sorumlu ve iş birliği yapılacak birim olarak belirledik (K6).”

“Amacına göre belirlendi, yani işe göre örneğin sağlıkla ilgili ise sağlık hizmetleri birimi ile işbirliği yapılacak birimler belirlenir, destek olunur (K7).”

“Sorumlu birimler başta belirlendi ve devam etti (K8).”

“Bilgim yok(K9).”

“İş birliği yapacak tüm birimleri yazdık, tüm müdürlükler yazdık (K10).”

“Organizasyon yapısında birimlerin sorumlulukları bellidir. Mevzuat ve mevcut durum analizinde belirtilmiştir (K11).”

“Evet, her birimin en az bir hedefinin olmasına dikkat ettik (K12).”

“Odak gruplarla birlikte belirliyoruz. Faaliyetleri ölçen göstergeler var, stratejik amaç ve hedefleri belirlerken o birimin yaptığı işi dikkate alıyoruz (K13).”

“Birim, görev, yetki ve sorumluluğa dikkat edilir (K14).”

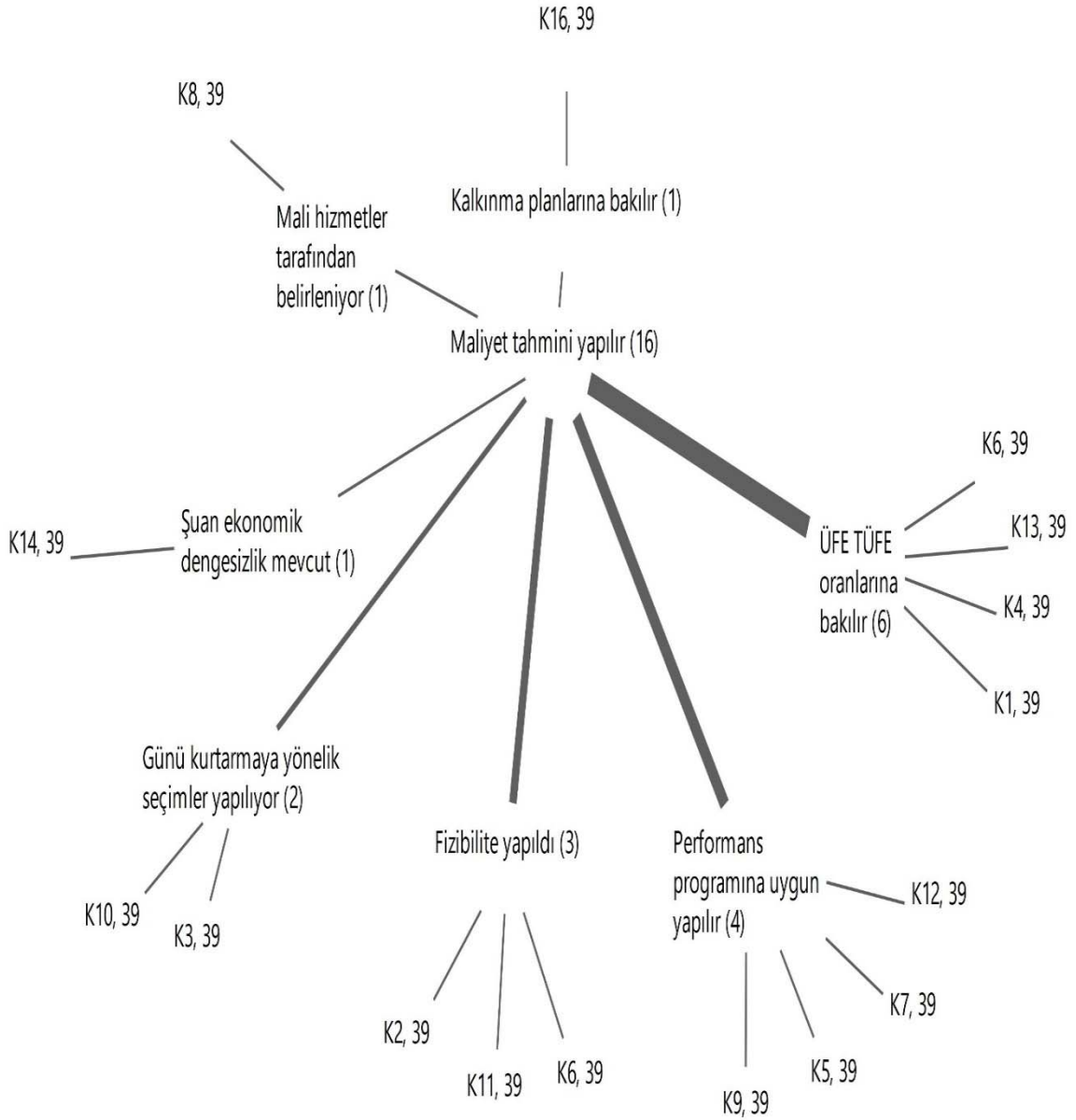
“Belediye kanunu ve ilgili birimin çalışma yönetmeliği gereği sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler seçilmiştir (K15).”

“Evet, İşlemleri yapacak ilgili birimlerle ilgili olmamasına dikkate ettik (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Maliyet tahmini yapıyor musunuz? Yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 47’de verilmiştir.

Şekil 47

Maliyet Tahminine İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 47’de “Maliyet Tahminine İlişkin Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri altı kez “enflasyon (ÜFE- TÜFE) oranlarına bakılır” alt teması, dört kez “performans programlarına uygun yapılır” alt teması, üç kez “fizibilite yapıldı” alt teması, iki kez “günü kurtarmaya yönelik seçimler yapılır” alt teması ile kodlamışlardır.

“Maliyet Tahminine İlişkin Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Evet, TÜFE ÜFE oranlarına bakılır. Döviz kurlarına bakılır. Maliye bakanlığı oranları takip edilir(K1).”

“Ön faaliyet ve fizibilite yapıldı(K2).”

“Uzun yıllar kullanılabilecek maliyet tahmini yapıyoruz. Aynı hizmeti sağlayacak kaliteli malzeme yerine günü kurtarmaya yönelik idare edebilir malzemeler kullanmak durumunda kalıyoruz (K3).”

“Evet, piyasa tutarıyla hesaplanıyor, %10 enflasyonla enflasyon maliyet tahmini yaptığımız bir planda %50 ye varan bir enflasyonist ortamlarda kaymalar olabiliyor (K4).”

“İş performans programına koyulup bütçeye eklenir. İlgili birim ortalama maliyet hesabı yapar(K5).”

“Evet, birimlerin kendi belirlediği maliyetleri genel olarak koordine ederek toplam bir tablo haline getirdik. Enflasyonu dikkate alarak gerçekçi olması sağlandı. Güncelleyebiliyoruz(K6).”

“Evet. Hedef karttaki maliyet ve yıllık enflasyona dikkat tahminde bulunuyor. Çok sapma oluyor(K7).”

“Mali hizmetler belirliyor (K8).”

“Evet, bütçe ve gelirlere dikkat ediyoruz. Bütçe gerçekleşme oranımız %92dir(K9).”

İlk yıl yaptık, bir daha yapamadık, mevcut durumlar değişti(K10).”

Evet, faaliyet faaliyet tanımlayıp yapıyoruz (K11).”

“Evet, maliyet tahminini birimler veriyor. İhaleler bütçe çalışmaları dikkate alındı. “Maliyetler bir öngörü oluştursa da rakamlar tahmini oluyor(K12).”

“Evet, tahmin zor ancak orta vadeli plan ve önceki yıllardaki maliyetler dikkate alınarak faaliyet tabanlı maliyet yapıyoruz. Ekonomik resesyon tüm dengeleri bozdu(K13).”

“Şuan hiçbir şeye ekonomik dengesizlik mevcut piyasa ekonomik göstergelileri şua an dengesiz bir ortam mevcuttur(K14).”

“Evet, ilgili yıl içinde ilgili faaliyet poje için ayrılan ödenek tutarları dikkate alınmakta ve diğer yıllar içinde ilerleyen yıllarda ki şartlar göz önünde bulundurulmaktadır(K15).”

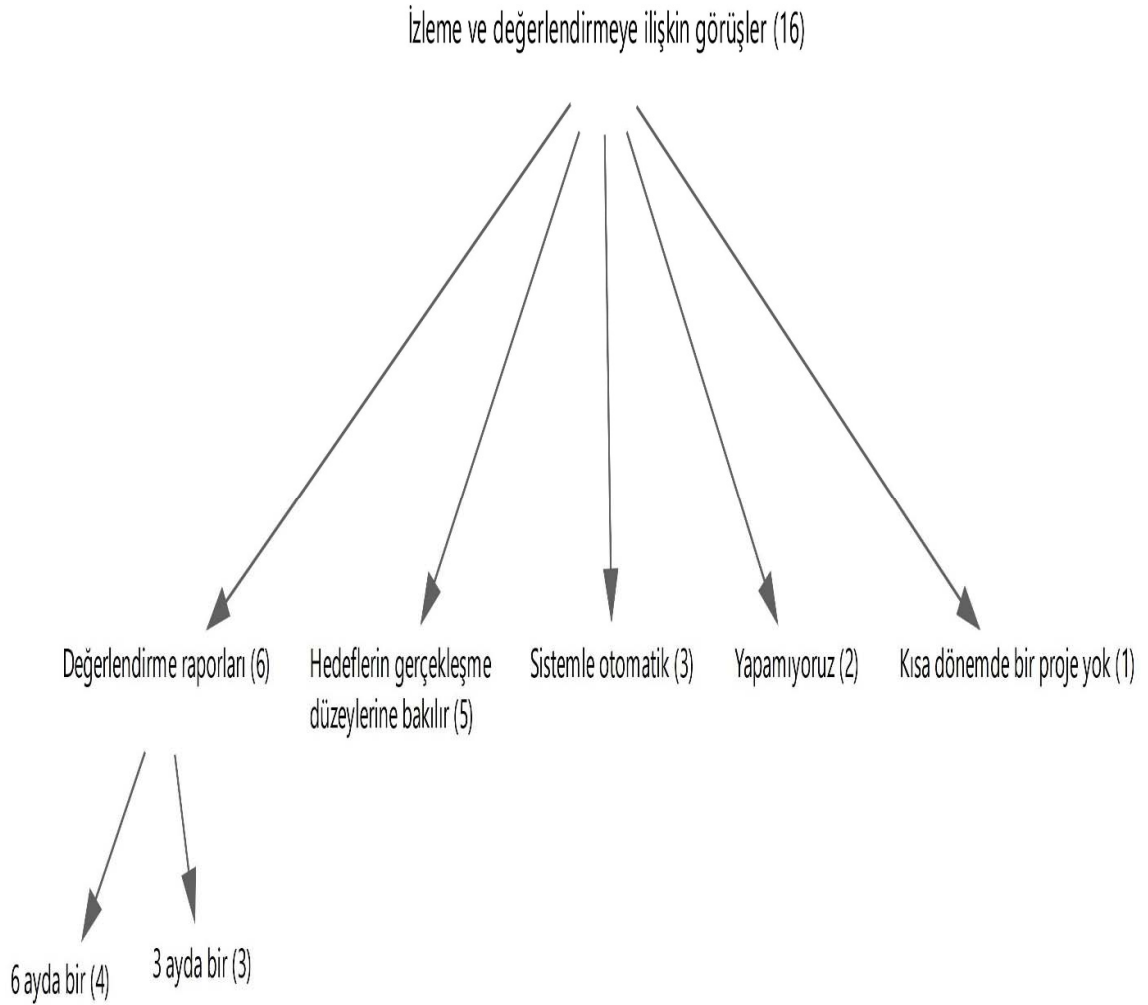
“Evet, kalkınma planı gelişmeleri ve piyasa şartlarına dikkat edilir(K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “İzleme ve değerlendirmeyi nasıl yapıyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 48’de verilmiştir.



Şekil 48

İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 48’de “İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri altı kez “değerlendirme raporları” alt teması, beş kez “hedeflerin gerçekleşme düzeylerine” alt teması, üç kez “sistemle otomatik olarak” alt teması, iki kez “yapamıyoruz” alt teması ile kodlamışlardır.

“İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Mali hizmet Müdürlüğü, strateji ve kalite geliştirme müdürlüğü ile hedeflerin gerçekleşme düzeylerine bakılır. Gerçekleşmeler istenen düzeyde değilse beklenenin çok üzerindeyse bunlara uygun yeni hedef için hedef kart düzenlenir(K1).”

“Birimlerden göstergelerin gerçeğe uygun rakamlarını topluyoruz. Henüz bir otomasyon sistemi yok(K2).”

“İzlemeyi gerektiren, hayata geçirilen bir proje yok ve muhtemelen de kısa dönemde böyle bir proje olmayacak (K3).”

“Performans programındaki stratejik planlardaki hedefi kullanıp bütçeyi uyguluyoruz. Başarıyı faaliyet sonucuna göre yapıyoruz. Faaliyet sonucuna bakılır. Sp ye uyumlu veya değil diye takip ediyoruz(K4).”

“Altı ayda bir değerlendirme yapıyorum. Değerlendirme göstergelerini birime gönderip değerlendirme raporu çıkarıyorum (K5).”

“İzleme ve değerlendirme kurulu var, harcama birimi yöneticileri (harcama yetkililerinden) izleme raporlarını dairelerden resmi yazıyla alıyoruz. Yılsonu değerlendirme raporu istiyoruz. Toplantıda sunuluyor. Üç ayda bir izleme raporu ile üst yönetime raporlanıyor. Çalışmaları gönderiyoruz (K6).”

“SP altı ayda bir izleme, yılda bir değerlendirmesini yapıyoruz. Excel formatında gönderiyorlar. SP girişini yaptık, 2019 planı ve performans programı faaliyet göstergesinin gerçekleşmesini değiştirecek (K7).”

“Performans Programları ve altı aylık süreçlerde geline noktaı görebiliyoruz (K8).”

“Birim amirleri vasıtasıyla yapıyoruz. Gerçekleşme oranlarını alıyor (K9).”

“Yapmıyoruz, yapamıyoruz, yeterli personel yok, birimlerden aylık alınması lazım, faaliyet raporlarında birimlerden gerçekleşme raporu istiyoruz. Senede bir kez rapor var, ancak izleme süreci yok (K10).”

“Evet kullandığımız sistemden kolayca yapıyoruz (K11).”

“Rehber, altı aylık izleme öngörüyor. Sistem üzerinden rapor ediyoruz. Orada değerlendiriyoruz. Birimlerin eksiye düşmesini istemiyoruz. Verilen hedefin altına düşmemesi için takip ediliyor (K12).”

“Üçer aylık ara değerlendirme yapıyoruz. İlgili birimin faaliyetleri ile ilgili performans göstergelerini eşleştiriyoruz. Süreç tabanlı otomasyon sistemimiz var. Altı ayda bir mali gerçekleşme oranlarını web sayfasında duyuruyoruz(K13).”

“Merkezi idare için sistem oluştu. Göstergeler sağlıklı olmadığı için sağlıklı izleme yapılamıyor. Projelerin yüzdelik gerekleşmelerine bakılabilir. Raporları kullanmaya dikkate diyoruz. (K14).”

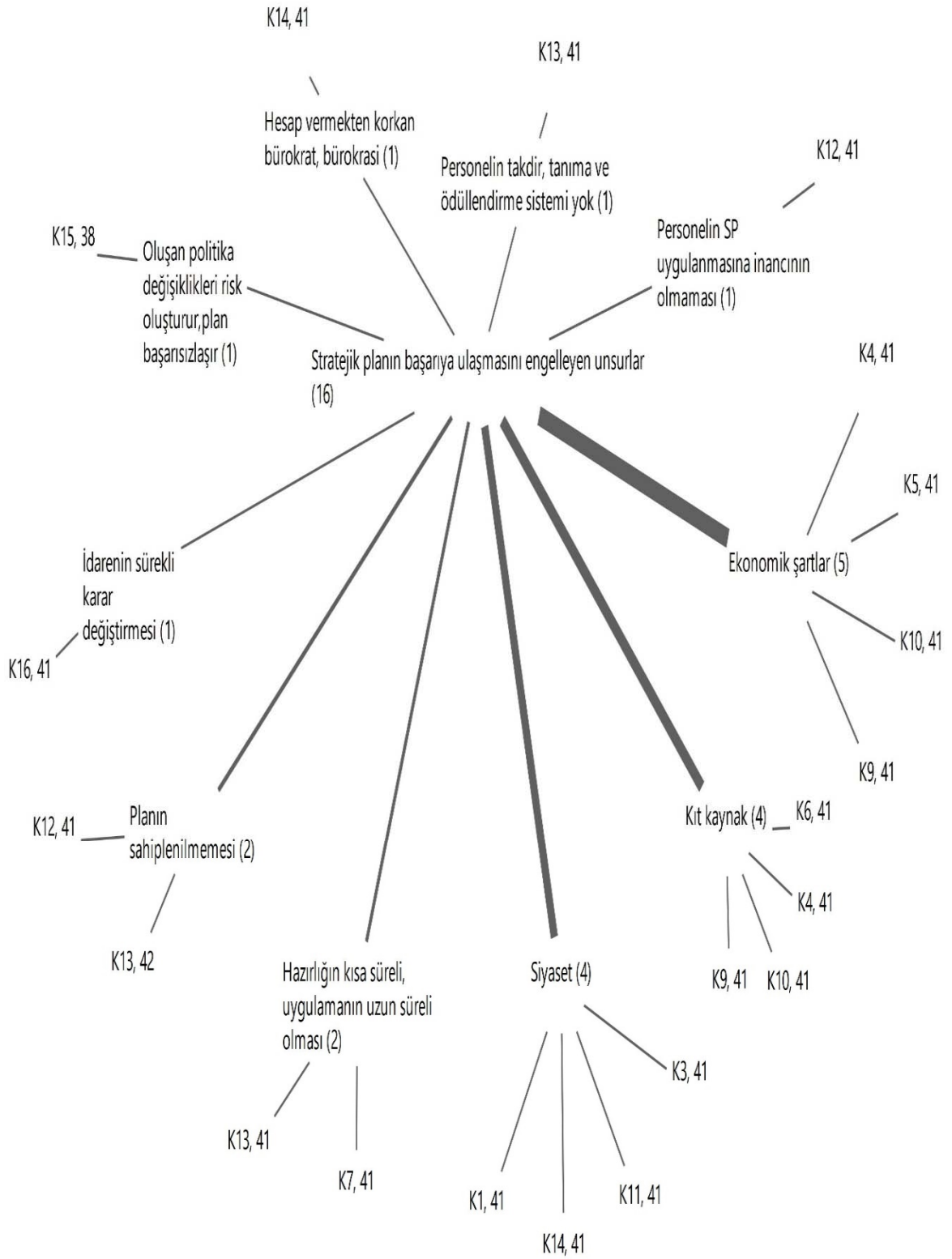
“Stratejik Planın her yılı üçer aylık dönemler olarak izlenir, değerlendirilir, değerlendirme raporları üst yöneticiye sunulur ve bu doğrultuda alınması gerekli önlemler alınır (K15).”

“Evet, performans programı belirleniyor ve faaliyet raporları ile gerekleşmeler izleniyor. SAYSİS isimli bir otomasyon sistemimiz var, muhasebenin tutulduğu, faaliyet gerekleşmelerinin görüldüğü pratik bir sistemle takip ediliyor (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Size göre stratejik planın başarıya ulaşmasını engelleyen unsurlar var mıdır? Bunlar nelerdir?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 49’da verilmiştir.

Şekil 49

Stratejik Planın Başarıya Ulaşmasını Engelleyen Unsurlara Ait Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 49’da “Stratejik Planın Başarıya Ulaşmasını Engelleyen Unsurlara Ait Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri beş kez “ekonomik şartlar” alt teması, dört kez “kıt kaynak” alt teması, dört kez “siyaset” alt teması, iki kez “hazırlığın kısa süreli, uygulamanın uzun süreli olması” alt teması ile kodlamışlardır.

“Stratejik Planın Başarıya Ulaşmasını Engelleyen Unsurlara Ait Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

“Var, mekanik hiyerarşi. Siyasi engeller vardır (K1).”

“Var, Üst yöneticinin sahiplenmesi, birim amirlerinin sahiplenmesi, proje mantığının yerleşmemesi, insanların ölçülmekten hoşlanmaması (K2).”

“Temel unsur siyasettir. 90’lı yıllarda belediye başkanı alt yapı konusunda bir atılım gerçekleştirmiş, kanalizasyon işleri nedeni ile çok fazla noktada yollar bozulmuş, halk alt yapıyı bir hizmet olarak görmediğinden başkan tekrar seçilememiş. Halkın beklentisi de önemlidir, sonuçta başkan o noktaya getiren halktır. Hizmetlerin daha görünür olması niteliğinden ve kalitesinden daha önemlidir. Bu şekilde bir algı olduğu sürece kaliteli hizmet de sorunların çözümü de mümkün değildir. Gözün görmediğine de kıymet vermek gerekir(K3).”

“Vardır, Yeknesaklık olmalı, kesinti olmamalı, adım adım olmalıdır. Kaynak ihtiyacı önemlidir. Bütçe gerçekleşmesi %90 olan bir planda iyi tahmin yapılabilir. Resesyonda insanlar bunalımdadır tahsilat yapılırken dikkatli olunmalı insanları ve ekonomik şartları düşünülmelidir. Gelir kaynak dengesi sürdürülebilir olmalıdır. Gelir maliyet gider ilişkisi iyi kurulmalıdır (K4).”

“Ekonomik sıkıntı, beş yıllık plan yapıyoruz, ancak enflasyon nedeniyle dış çevresel etkiler nedeni ile başarıya ulaşılamıyor(K5).”

“Evet, öncelikle mali kaynakların kıt olması, genel bütçeyi alt üst edebiliyor. Bunlar için öz kaynak yaratılabilir. Merkezi yönetim bütçesine bağlı 80%’ini oluşturuyor. Belediyeye il bankla projelerle, yurtdışı fonlarla mali kaynaklar çeşitlendirilebilir. Çalışma alanı genişletilebilir. Yap işlet devret modeli daha çok kullanılabilir. Özel sektör yatırımlarına daha açık hale getirilebilir (K6).”

“Evet, kısa sürede hazırlanması, sık izlenememesi, yasal bir yaptırımının olmaması insanlarda hazırlandıktan sonra bir rahavet yaratıyor. Plan uygulanmıyor. Göstergeler geçerliliğini yitirebiliyor. Sürekli varlığından haberdar olunmalı (K7).”

“Öngörülemeyen bütçeler, acil çıkan projeler (K8).”

“Maddiyat, gelirlerin azalması, iklim koşulları, ekonomik şartlar(K9).”

“Var, ekonomik yapı, dış etkenler (savaş, Covid, ilk üç yılın sonuna doğru bir kopuş oldu (K10).”

“Üst yönetimin istekli olması önemlidir. Personelin kurumunu sahiplenmesi, çalışanın konusuna hâkim olması, Ekibin koordinasyonu ve planın baştan iyi hazırlanması önemlidir(K11).”

“Vardır, personel inanmazsa birim sorumlusu veya idareci inanmazsa başarı oluşamaz. Hedefler takip edilmezse plan sadece matbu evrak olarak kalır (K12).”

“Beş Yıllık süre çok uzun sınırlı güncelleme imkanı var. Sapmadan ötürü bir yaptırım unsuru yok. Takdir, tanıma ve ödüllendirme sistemi olmalıdır. Yoksa plan matbu olarak kalır (K13).”

“Yazdığını yapan, yaptığını yazan bir kamu görevlisi yoksa hesap vermekten korkan bürokrat en büyük engeldir. Çağın gereklerine uymalı. İnsanla alakalıdır (K14).”

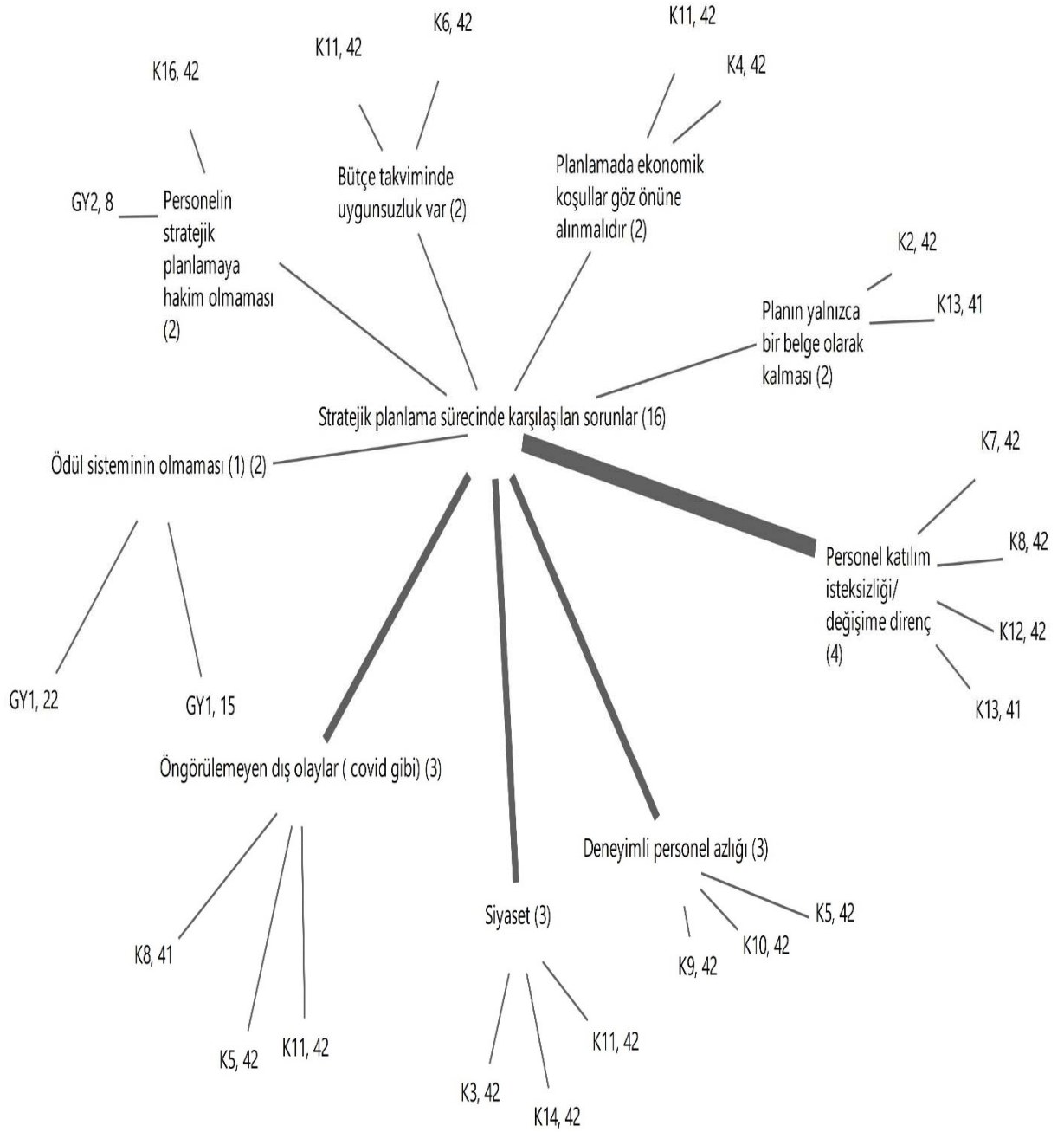
“Yerel Yönetimlerde Mevzuat değişiklikleri ve politika değişiklikleri ortaya çıkan riskleri artırmaktadır bu da stratejik planın başarısını etkilemektedir (K15).”

“Evet, stratejik planlamaya olması gerekmeyen rutin işler de konuluyor. İdarenin verdiği kararlarda stratejik planlarda meydana gelen değişimler sürekliliği bozuyor (K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından ““Stratejik planlama sürecinde yaşadığınız sorunlar var mıdır? Bunlar nelerdir?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 50’de verilmiştir.

Şekil 50

Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Görüşler Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 50’de “Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Görüşler” ana temasına ait katılımcı görüşleri dört kez “personel katılım isteksizliği/ değişime direnç” alt teması, üç kez “deneyimli personel azlığı” alt teması, üç kez “siyaset” alt teması, üç kez “öngörülemeyen dış olaylar” alt teması, iki kez “ödül sisteminin olmaması” alt

teması, iki kez “personelin stratejik planlamaya *hâkim* olmaması” alt teması ile kodlanmışlardır.

“Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Ait Görüşler” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

Paydaşlar yapılan çalışmalara yeterince nitelikli katılım göstermiyor. Yeterli dönüş alınamıyor(K1). ”

Her dönemde yeni bir şey öğreniyorum. Kültürle eğitildiğim için merkezi yönetim zorlamalı, üst yönetim sahiplenmeli, yeterli farkındalık yok, halk katılımı yeterli değil. Sadece bir doküman olarak bu planın kalması en büyük sorundur. Uygulanan kısmının ölçülememesi yapılan işi değersizleştiriyor(K2). ”

Vatandaşın algısı ve siyaset sorundur. Öncelikle alt yapı hizmetlerinin tamamlanması lazım ki yapılan yollar bozulmasın. Alt yapıya izin verilirken imara açılacak yerler önceden düşünülmeli, ona uygun ruhsatlar verilmeli ve kaynaklar etkin kullanılmalıdır(K3). ”

Resesyonda insanlar bunalımdadır tahsilat yapılırken dikkatli olunmalı insanları ve ekonomik şartları düşünülmelidir. Gelir kaynak dengesi sürdürülebilir olmalıdır. Gelir maliyet gider ilişkisi iyi kurulmalıdır. İller bankasından gelen paylar dikkatli kullanılmalıdır(K4). ”

2014 yılında ilk kez stratejik plan hazırlama sürecine girildi, bu nedenle öncesinde bir plan olmadığından zorlandık danışmanlık eğitimi aldık, planı hazırladık. Eğitim eksikliği bir sorun olabilir, plana bağlı kalınamamasının bir nedeni de covid gibi öngörülemeyen dış olaylardır (K5). ”

Bütçe takviminde uyumsuzluk var. Süre uzun olduğu için mecliste kabulüne kadar geçen sürede çeşitli değişiklikler olabiliyor. Stratejik planlamaya yönelik eğitimler pandemi öncesinde yüz yüze yapılırken, pandemi sonrasında zoom toplantıları olarak online gerçekleşti. Çok sıkıldık, canlı eğitimler özlendi(K6). ”

Evet, var, tüm personel çalışmalara dahil değil, katılımçılık az. Paydaş anketlerinin niteliğini de çok yeterli bulmuyorum. Ya ilişki bozulmasın diye yüzeysel kalıyor ya da sonuçları tam kavranmıyor. Kamu çalışanlarının talebi çok fazla, öncelikle taleplerin kurum için faydalı olup olmadığının analiz edilmesi gerekiyor. Üst yönetim süreci sahiplendikten sonra tüm personelin uyumu daha kolay olur(K7). ”

Stratejik plan iş yükü olarak görülüyor. Bütçeleme öngörülemediğinden 2-3 yıldır hiçbir şey öngörülemedi. SP insanları zorlayan bir süreç, yine mi planlama deniliyor, üst yönetim resmi yazı ile talimat veriyor ve personel hedef koyarken zorlanıyor ancak endişe olsa bile yapılıyor ancak personel bilgi verme hususunda çekiniyor(K8).”

Eğitim eksikliği, deneyimli SP personelinin olmaması, (K9).”

Yetkin personel yetersizliği, süreci tek başıma atlatmam. Stratejik planın tamamının her noktası bana ait, SP benim projem oldu. Tek başıma sabahlara kadar hesaplamalar yaptım(K10).”

Stratejik planın seçimin hemen akabinde altı ay gibi kısa bir zaman diliminde belediye başkanının herhangi bir oryantasyon süreci olmadan hazırlanması eksiklikleri de beraberinde getirmektedir. Başkan mevzuat ve belediye meclisini bilmediğinde alana hâkim olmadığında onun vaatlerini stratejik olan ile örtüştürmek mümkün olmamaktadır. Altı aylık hazırlık süresi kısa iken beş yıllık plan dönemi de uzun bir dönemdir. Ülke ekonomik yapısının bugünkü hali ile rekabete açık ve sürdürülebilir bir sistem de mümkün değildir (K11).”

Personel görevlendirilirken temelde kendi işini yapar. SP de alacağı görev ekstrasıdır. Gönüllülük esası ile çalışır. Asli görevi olmadığından zamansal görev ve sorunları olabilir. Personelin zamanını yönetmesi ve yaptığı işi benimsemesi önemlidir(K12).”

Değişim dirençle karşılaşılır, Her planda üzerine ekleme yapmak istiyoruz. Operasyonel anlamda bu bir yük gibi görülüyor. Üst yönetimin liderliği olmadan katılımcı bir yönetim olması mümkün değildir(K13).”

Kanun koyucu kurumların yapısını gelişmeden sadece dış denetimle önemseniyor. Aidiyet duygusu ve inancı ortadan kalkıyor. Plan ödül ceza sistemine dönüşüyor. Bürokratlara iş düşüyor. Seçilmişler bürokrat, bürokratlar seçilmiş gibi davranıyor, bu bir sorun teşkil eder. Belediyelerde Mali Hizmet Uzmanlarının görevlendirilmesi ile kanunlara vakıf kültür oluşması için katkı sunmuştur(K14).”

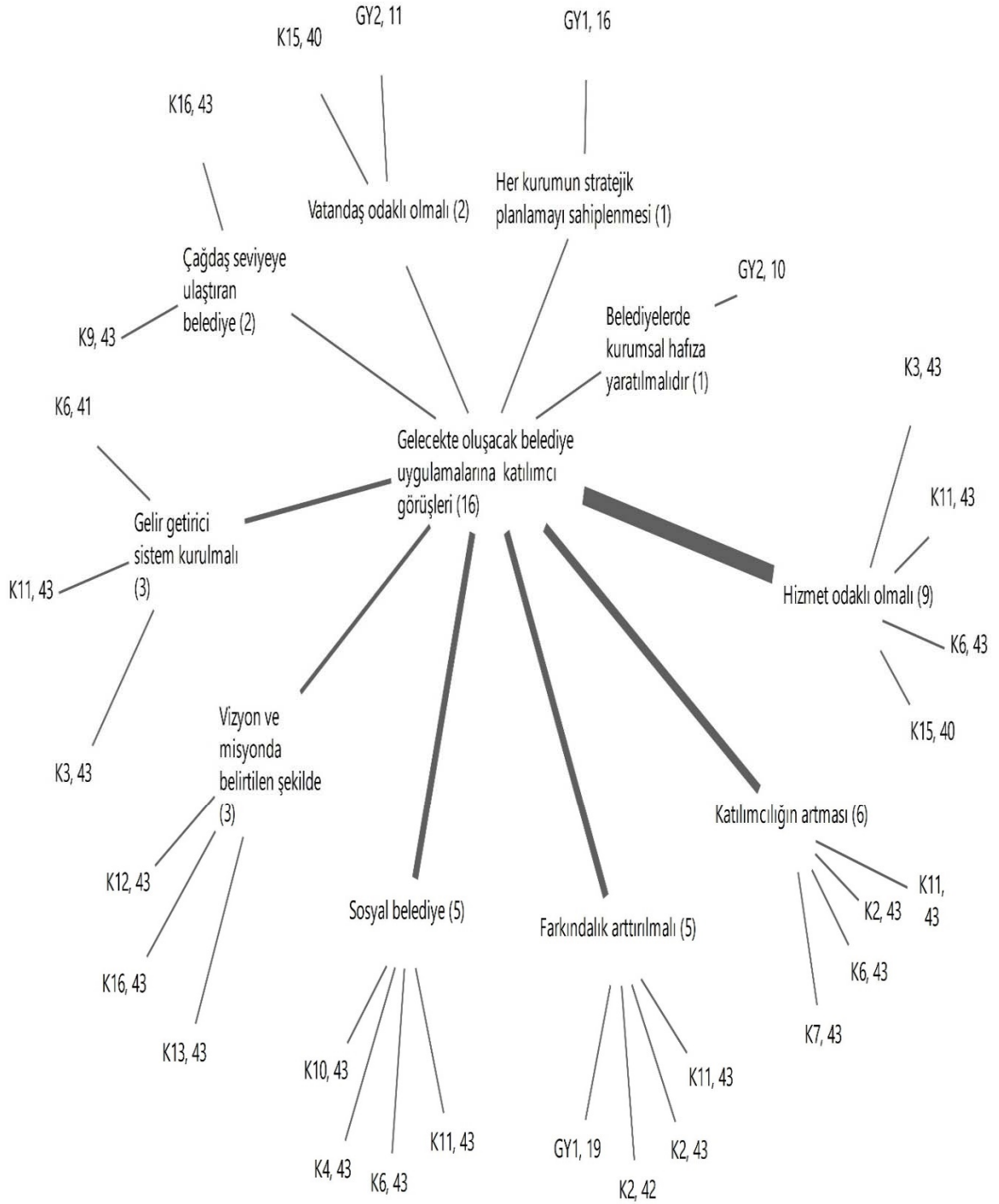
Stratejik plana rutin işler yazılmamalıdır. Bunlar planın niteliğini düşürür. Planda olmaması gereken çok şey mevcuttur. Bu da stratejik planlama personelinin konuya hâkim olmamasından kaynaklıdır. Hem işinin niteliğine hem stratejik planlama süreçlerine hâkim personel yetiştirilmesi sürecin sağlıklı ilerlemesi için gereklidir(K16).”

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olunması açısından “Gelecekte nasıl bir belediye öngörüyorsunuz?” sorusu ile ilgili katılımcı görüşlerinin dağılımını gösteren kod- alt kod bölümler modeli Şekil 51’de verilmiştir.



Şekil 51

Gelecekteki Belediye Uygulamalarına Yönelik Katılımcı Görüşleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 51’de “Gelecekteki Belediye Uygulamalarına Yönelik Katılımcı Görüşleri” ana temasına ait katılımcı görüşleri dokuz kez “hizmet odaklı olmalı” alt teması, altı kez “katılımcılığın artması” alt teması, beş kez “farkındalık arttırılmalı” alt teması, beş kez “sosyal belediye” alt teması, üç kez “misyon ve vizyonda belirtilen şekilde” alt teması, iki kez “gelir getirici sistem kurulmalı” alt teması ile kodlamışlardır.

“Gelecekteki Belediye Uygulamalarına Yönelik Katılımcı Görüşleri” koduna göre katılımcıların bazı düşünceleri şunlardır;

Kararlar kişiye bağlı kalmamalı, kentin önceliği olmalı, marka kent olma yolunda adımlar atılmalı. Kamu kaynağının verimliliği ve kentin önceliği esas alınmalıdır(K1).”

Kâğıtsız bir belediye hayal ediyorum. Tüm projelerin stratejik planda yer aldığı, değerlendirildiği, halk tarafından sahiplenildiği, gönüllü katılımında halkın bilinçlenmesi ile sağlandığı bir planlama sistemi hayal ediyorum. Planların bir komisyon tarafından değerlendirilip akredite edilip sertifikasyon yapılması gerekir(K2).”

İşler planlı ilerlerse vatandaş da personel de mağdur olmaz. Belediyeler gelir oluşturacak bir sistem kurmalı. Atıl arazileri kullanacak kira geliri elde edecek büfeleri devretmeden kendi işletebileceği özerk yapılar geliştirmelidir. Bu şekilde kendi yağı ile kavrulabilir. Bunun harcama önceliğinin belirlenmesi lazım, her birimin önceliğini paylaşmalı komisyonca öncelik sırası ve önem sırası belirlenmelidir. Bunu yaparken de zaruri hizmetlerin devam etmesi gerekmektedir. Temizlik, itfaiye, su işleri insan sağlığı bakımından durdurulamayacak işlerdir, gözetilmelidir. Temel ihtiyaçların gözetilmesi önemlidir. Amaç bir sonraki seçimi kazanmaktan çok hizmet odaklı olmalıdır. Bunun için beş yıl kısa bir süredir. En azından küçük belediyelerde hizmet süresi uzatılmalıdır. Kredi ile desteklenmelidir (K3).”

Belediye faaliyeti toplumsal ihtiyaçla orantılı olarak her aileye her bireye dokunabilen bir belediyecilik, sosyal belediyecilik konularına dokunmalıdır. Nasıl bir beklenti olduğu analiz edilmelidir (K4).”

Sosyal bir belediye olmalı, vatandaş beklentileri yerine getirmeli. Vatandaş odaklı olup ihtiyaçlara cevap vermeli (K5).”

Planlar ilçe il büyükşehir olarak makro plana evrilmelidir. Büyükşehirler yol gösterici olsun, ilçe ve illeri kalifiye personelle desteklemeli, ilçeler bu şekilde güçlenerek elini

taşın altına koymalı. Siyaset dışı bir belediye isterdim. Güzel işler yaparak iyi işlerle tüm insanları kapsayıcı bir hizmet ağı isterdim (K6)."

Şehrin verimlilik ve ihtiyaç analizinin çok iyi yapılması gerekir. Şehri yönetenin, ihtiyacı çok iyi tespit etmesi lazım, Tüm vatandaşların ortak öngörüsü olmalı, vatandaş odaklı olmalı (K7)."

Vatandaş odaklı, çalışan, ekonomisi güçlü, halka hitap eden, ilçeyi çağdaş seviyeye ulaştıran bir belediye (K9)."

Belediyemiz sahaya hâkim güzel bir yer. Daha iyi yerlere geleceğine inanıyorum, insan gücü eksikliği çok fazla. Sosyal bir belediye hayal ediyorum (K10)."

Londra Büyükşehir Belediyesinden görüştüğümüz insanlar var. İnsanların yaşam kalitesini arttırıcı somut hedefleri var. Vatandaşın hizmetlerin ve haklarının farkında olduğu, gerektiğinde hakkını arayabildiği vatandaş odaklı bir belediye isterim. Vatandaşın şikayet dışında faydalı öneriler de sunabildiği sistemler olmalı. Belediyelerin klan gibi hep aynı çevrenin projeleri ile iş görmediği, aynı projeleri uygulamadığı, kaynakların alt yapıya değil de kültür sanata ve sosyal etkinliklere aktarıldığı, kaynakların geri dönüş sağlayabileceği kanallara enjekte edildiği bir belediye isterim(K15)."

Vizyon ve misyonda belirtilen şekilde (K12)."

Bunu SP vizyonunda ortaya koyuyoruz. İnsan odaklı olmak, geleceğe yatırım ve sağlıklı çevre koşulları, nitelikli kültürel faaliyetler genç ve çocukların aktif olduğu vatandaşın önceliklendirildiği bir belediye ile proaktif ve sürdürülebilir bir yapı isterim (K13)."

Belediyelerin bizim belediyemiz kadar stratejik yönetim ve planlamaya önem vermesini dilerim. Avrupa'daki gibi yerel yönetim seviyesinde olabilmemiz vesayet baskısı yaşamayan bir yönetim, hesap sorabilecek ortamı ve farkındalığı olan vatandaş katılımı desteklenmelidir. Emanet'in büyük bir özenle korunması, yarınları korumak ve geliştirmek için devlet adabına sahip bürokratlar olmasını diliyorum(K14)."

Çağın gereklerine göre gelişmiş, amaç ve vizyonumuza ulaşmış bir belediyeye sahip olmak isterim (K16)."

**EK-J. Tez Etik Kurulu İzin İsteği (Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürlüğü)**



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2100007077
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hakkında

28.09.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazınız.

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Meltem ÖZBAY** isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 1 Adet öğrenciye ait tez evrakları listesi.

EK-K. Çağ Üniversitesi Rektörlüğü Tez Etik İzin Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2100007343

07.10.2021

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 28.09.2021 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2100007081 sayılı yazınız.
b) 28.09.2021 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2100007077 sayılı yazınız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Nafiye Merve KALKAN ve Meltem ÖZBAY isimli öğrencilerimizin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

EK-L. Tez Anket İzin İsteği



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ACELE

Sayı : E-23867972-044-2200005254
Konu : Meltem Özbay'ın Tez Anket İzni
Hk.

08.07.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İşletme Yönetimi Doktora Programında kayıtlı **Meltem Özbay** isimli öğrencimizin “**5393 Sayılı Kanun Kapsamında Belediyelerde Stratejik Planlama İçin Bir Model Önerisi**” konulu tez çalışması Üniversitemiz öğretim üyeleri 1.Tez Danışmanı **Prof. Dr. Murat Koç**, 2.Tez Danışmanı **Dr. Öğr. Üyesi Saadet Sağtaş** danışmanlığında halen yürütülmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışmasında **Belediyeniz bünyesinde stratejik planı hazırlayan idari personelleri** kapsamak üzere kopyası Ek’lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, gerekli iznin verilmesini bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek :

- 1 - 5 sayfa tez etik, anket izin istek formu.
- 2 - 1 sayfa birinci tez danışmanı olur maili.
- 3 - 1 sayfa ikinci tez danışmanı olur maili.
- 4 - 6 sayfa görüşme soruları.
- 5 - 2 sayfa öğrencinin talep dilekçesi ve belediyeler listesi.
- 6 - 1 sayfa Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Onay Maili.
- 7 - 1 sayfa İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı onay maili.
- 8 - 1 sayfa tez etik izin istek yazısı.
- 9 - 1 sayfa tez etik izin yazısı.

EK-M. T.C.Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Tez Anket İzin İstek Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-044-2200007056
Konu : Görüşme İzin Talebi Hk.(Meltem
ÖZBAY)

26.09.2022

T.C.
CUMHURBAŞKANLIĞI
STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞINA

İşletme Yönetimi Doktora Programında kayıtlı Meltem ÖZBAY isimli öğrencimiz “5393 Sayılı Kanun Kapsamında Belediyelerde Stratejik Planlama İçin Bir Model Önerisi” konulu tez çalışmasını Prof. Dr. Murat KOÇ (1.Tez Danışmanı) ile Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ (2.Tez Danışmanı) danışmanlığında yürütmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışması kapsamında araştırma, görsel-işitsel analiz, dokümanların taranması, görüşmeler, gözlemler ile durumların derinlemesine inceleme yapmak üzere 05 Ekim 2022 günü Başkanlığınızı ziyaret etmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda adı geçen öğrenciye tez çalışması kapsamında gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

EK-N. Türkiye Belediyeler Birliği Tez Anket İzin İstek Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-044-2200007054
Konu : Görüşme İzin Talebi Hk.(Meltem
ÖZBAY)

26.09.2022

TÜRKİYE BELEDİYELEER BİRLİĞİ BAŞKANLIĞINA

İşletme Yönetimi Doktora Programında kayıtlı Meltem ÖZBAY isimli öğrencimiz "5393 Sayılı Kamun Kapsamında Belediyelerde Stratejik Planlama İçin Bir Model Önerisi" konulu tez çalışmasını Prof. Dr. Murat KOÇ (1.Tez Danışmanı) ile Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ (2.Tez Danışmanı) danışmanlığında yürütmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışması kapsamında araştırma, görsel-ışitsel analiz, dokümanların taranması, görüşmeler, gözlemler ile durumların derinlemesine inceleme yapmak üzere 05 Ekim 2022 günü Başkanlığınızı ziyaret etmeyi planlamaktadır. Bu kapsamda adı geçen öğrenciye tez çalışması kapsamında gerekli iznin verilmesi hususunu bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

EK-O. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı Tez Anket İzni



T.C.
CUMHURBAŞKANLIĞI
Strateji ve Bütçe Başkanlığı
Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü



Sayı : E-47173756-770.00-16006
Konu : Görüşme İzin Talebi Hk.(Meltem ÖZBAY)

04.10.2022

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 26.09.2022 tarihli ve E-23867972-044-2200007056 sayılı yazınız.

İlgi yazı ile Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Meltem ÖZBAY tarafından hazırlanan "5393 Sayılı Kamu Kapsamında Belediyelerde Stratejik Planlama İçin Bir Model Önerisi" konulu tez çalışması kapsamında araştırma, görsel-ışitsel analiz, görüşme ve gözlem yapmak üzere 5 Ekim 2022 Çarşamba günü Başkanlığımız personeli ile görüşme izni talep edilmektedir.

Söz konusu talep doğrultusunda Başkanlığımız Sektörler ve Kamu Yatırımları Genel Müdürlüğü, Kurumsal Stratejik Planlama ve Performans Programı Dairesi Başkanlığında 5 Ekim 2022 Çarşamba günü ilgili sektör uzmanları ile görüşme yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Mehmet AYDIN
Başkan a.
Yönetim Hizmetleri Genel Müdürü

EK-Ö. Türkiye Belediyeler Birliği Tez Anket İzin İstek Yazısı



T.C.
TÜRKİYE BELEDİYELER BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI
Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-35570511-770-8808
Konu : Görüşme İzin Talebi Hk.

04.10.2022

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 26.09.2022 tarihli ve E-23867972-044-2200007054 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile İşletme Yönetimi Doktora Programında kayıtlı Meltem ÖZBAY isimli öğrencinizin “5393 Sayılı Kanun Kapsamında Belediyelerde Stratejik Planlama İçin Bir Model Önerisi” konulu çalışması kapsamında 5 Ekim 2022 günü Başkanlığınızı ziyaret etmeyi planladığı bildirilmiştir. Bu kapsamda; adı geçen öğrencinin, söz konusu talebinin Birliğimizce uygun görüldüğü hususunu bilgilerinize arz ederim.

Cenk KADIOĞLU
Eğitim Müdür V.