



## Belediyelerde Stratejik Planlamada Symbiocity Yaklaşımı

Ceylan USUL\*

*Istanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kent Çalışmaları Doktora Programı, İstanbul, Türkiye*

Istanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi (2020) 2 (2): 32-39

DOI: xxxxxx/xxxxxx

ORCID:

### YAYIN BİLGİSİ

Yayın geçmişi:

Gönderilen tarih: 10 Haziran 2020

Kabul tarihi: 15 Ağustos 2020

Yayınlanma tarihi 27 Ağustos 2020

### Anahtar kelimeler:

Büyükşehir ilçe belediyesi

Stratejik planlama

Symbiocity yaklaşımı

### Key words:

Metropolitan district  
municipality

Strategic planning

Symbiocity approach

### ÖZET

Çalışmanın amacı, stratejik yönetim, stratejik planlama, Symbiocity yaklaşımı ve ilgili bazı terimleri açıklamak, stratejik planların tarihçesine ve gelişim sürecine değinmek, 5018 (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: madde 9) ve 5393 (Belediye Kanunu, 2005: madde 41) Sayılı Yasalarla nüfusu elli binin üzerindeki belediyeler için bir zorunluluk haline getirilen uygulama alanlarından olan yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecini örnekler üzerinden ele almak, Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'ne göre stratejik planlarda yer alması gereken özellikle katılımcılık olmak üzere istenilen kriterleri açıklamaktır. Stratejik planların hazırlık süreçleri, durum analizleri, geleceğe bakışları, strateji geliştirmeleri (Amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi), izleme ve değerlendirmeleri, güncellemeleri ve sunumları ele alınmıştır. Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi incelenmiştir. İsveç'in sürdürülebilir kentsel gelişim modeli olarak adlandırılan ve kentsel sistemler arasındaki sinerjilerin katılımcı bir proje yaklaşımıyla keşfedilmesi yoluyla planlama ve uygulama olarak tanımlanan "Symbiocity" yaklaşımı, Büyükşehirlerin, büyükşehir ilçe belediyelerinin ve Mustafakemalpaşa Belediyesinin stratejik planlarının hazırlıklarında kullanılan analiz, metod ve yöntemler incelenmiştir. Mustafakemalpaşa Belediyesi'nin 2010-2014 ve 2015-2019 dönemleri Stratejik Planları incelenerek elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır. Çalışmada Mustafakemalpaşa Belediyesi 2020-2024 yılları arası Stratejik planı çalışmalarında kullanılan "Symbiocity" yaklaşımı araçları ile yapılan analizler sunulmuştur.

### ABSTRACT

The aim of the study is to explain strategic management, strategic planning, Symbiocity approach and some related terms, to touch on the history and development process of strategic plans, through the examples of the strategic planning process in local governments, which is an imperative field for municipalities with a population of more than fifty thousand. According to the Strategic Planning Guide for Municipalities, it is to explain the desired criteria, especially participation, which should be included in the strategic plans. Preparation processes of strategic plans, situation analyzes, future views, strategy development (determination of objectives, goals and performance indicators), monitoring and evaluations, updates and presentations were discussed. Strategic Planning Guide for municipalities has been examined. The "Symbiocity" approach, which is called the sustainable urban development model of Sweden and defined as planning and implementation through the discovery of synergies between urban systems through a participatory project approach, the analysis, methods and methods used in the preparation of the strategic plans of the metropolitan, metropolitan district municipalities and the Municipality of Mustafakemalpaşa were examined. The findings obtained by examining the Strategic Plans of Mustafakemalpaşa Municipality for the period 2010-2014 and 2015-2019 were compared. In the study, the analyzes made with the "Symbiocity" approach tools used in the Strategic Plan studies of Mustafakemalpaşa Municipality between 2020-2024 are presented.

### 1. Giriş

“Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyada hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Yerel Yönetimlerde de hizmet yarışı anlamında yerini alan rekabetin hakim olduğu, küreselleşmenin doğurduğu belirsiz ve dalgalı bir ortamda varlığını sürdürmek durumunda kalan örgütler, değişim

karşısında kendilerini pozitif yönde etkileyecek birtakım yönetim ilke ve yaklaşımları meydana getirmişlerdir” (Balcıoğlu, 2012).

Küreselleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olan değişim ve dönüşüme ayak uyduramayan örgütler zorlu rekabet koşullarına dayanamayıp iş dünyasına veda etmek zorunda kalmışlardır. Küreselleşme, özel sektörü etkilediği hız ve

\* Sorumlu yazar.

E-mail adresi: [ceyusul@gmail.com](mailto:ceyusul@gmail.com)

boyutta olmasa da kamu kurum ve kuruluşlarını da etkisi altına almıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarında değişim ve dönüşüm özel sektördeki gibi hızlı ve etkin bir şekilde olmadığından güncellenemeyen her bir süreç bürokrasi ile birlikte hantal bir 56 yapıya dönüşmüştür.

“Günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet gerekliliklerini yerine getirememesinden dolayı Türk Kamu Yönetimi bir takım değişikliklere uğramıştır. Türkiye ve dünyada kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları sürmekte olup, eksikliklerin tamamlanabilmesi, kamu hizmetlerinin daha verimli, kaliteli ve aktif bir biçimde verilebilmesi için özel sektörde uygulanmakta olan ve başarı getiren stratejik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde de uygulanması düşünülmüştür. Stratejik yönetim yaklaşımı son zamanlarda gerek özel sektöre gerekse kamu kesimi tarafından oldukça ilgi görmeye başlamış ve hem özel sektör hem de kamu kurumları, yönetim anlayışlarını bu yaklaşıma göre tekrar değerlendirmişlerdir. Yeni yapılan reform çalışmaları ile birlikte kamu alanında hız kazanan stratejik yönetim, özel sektördeki araştırma ve çalışmalardan da etkilenmiştir” (Küçük ve Şeker, 2012).

Kıt kaynakların etkin ve verimli yönetilmesi ihtiyacının giderilmesine hizmet eden yöntemlerden biri olarak Stratejik yönetim tüm alanlarda gündeme gelmiştir. İnsanoğlunun yenilik ve değişim karşısında gösterdiği direnç Stratejik Yönetim düşünce ve yöntemine geçişte de görülmüş ve başarılı olması için üst yönetimlerin desteğinin hissedilmesi gerekmiştir.

Çetin'e göre “Stratejik yönetim düşüncesini uygulamaya koyan toplum veya organizasyonlar başarı sağlamışlardır. Stratejik yönetim, diğer yönetim teknikleri gibi, en üstten başlayarak, uzun dönemli sabır, enerji ve çaba isteyen bir konudur. Bunu başarabilen toplumlar şu anda dünyanın en gelişmiş ülkelerinde yaşama şansı bulmaktadırlar. Yapılması gereken şey “strateji”yi her kurumun birincil öncelikli konu olarak kabul etmesi; kurum içinde bu yönde yepyeni diyaloglar başlatması ve geleceğe en önde ulaşabilmek için liderlik ve yönetim şeklini baştan aşağı gözden geçirmesidir” (Apan, 2005).

“Kamu yönetiminde yaklaşık son otuz beş yıldır, büyük ivme gösteren paradigmalardan birisi de şüphesiz stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim; işletme temelli bir paradigma olmasına rağmen, gerek gelişmiş gerekse de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin kamu sektörlerinde de tercih edilmekte; etkin, verimli, hızlı, akılcı, öngörülü, bilimsel ve stratejik düşünce temelli bir yönetim mekanizması kurgulamak amacıyla kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, planlamanın yanında performans esaslı bütçeleme ve izleme, değerlendirme ve raporlama aşamalarını da içeren çok süreçli bir yaklaşımdır” (Akçakaya, 2016).

“Aslında, ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelerin kullandığı araçlardan birisi olan stratejik planlama; gelişmekte olan ülkelerde de kullanılmakla birlikte uygulamada bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunların en önemlisi ise paydaş katılımında yaşanan sıkıntılardır. Katılım sağlanmadan yapılan bir 88 planın başarı şansı zayıflamakta, katılımı doğru sağlayamamak da başarıyı düşürmektedir. Etkili ve verimli bir stratejik plan için katılımı da etkili ve verimli sağlamak gerekir” (Arıbaş ve Nalcı, 2017).

Paydaş katılımında hem iç paydaşların hem de dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile görüş ve öneri dikkate alınmalı özellikle dezavantajlı kesim de paydaş kitlesine dahil

edilmelidir.

“Ülkeler farklı farklı sistemlere sahip olsa da bu süreç hepsi için aynı veya benzer şekilde işlemektedir. Örneğin, Fransa merkezîyetçi, İsveç ise ademi merkezîyetçi bir yapıya sahipken söz konusu süreci aynı biçimde yaşamaktadır” (Apan, 2005).

Yaşanan kentlerin yönetimi, geçmişin de dikkate alınarak geleceğe yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü çok yönlü bir uygulama alanıdır. Söz konusu uygulamaları esas almak suretiyle, bugünden itibaren gelecekte nasıl bir kent tasavvurunda bulunmak istiyoruz sorusu ise kent 98 yönetiminin planlanmasıyla ilgili bir sorudur. Kent yöneticilerinin sorumluluk alanında yer alan sağlık, barınma, ulaşım, yapılaşma vb. konularda üretmeye çalıştığı çözümlerin gelecekte kentlerinin nasıl şekilleneceğini planlamak suretiyle sürdürülebilir bir düzleme getirilmelidir. Ancak Türkiye’de kırsal özellikler taşıyan küçük ilçelerin yerel yönetim birimlerinde sıklıkla ilgili vizyonu sağlamaya yönelik yetersiz insan kaynağı, bütçe ve altyapı sorunları yaşanmaktadır. İlgili 50183 ve 53934 Sayılı Kanunlar gereği katılımcı kent yönetimi araçlarından biri olan stratejik planlama süreci, hem kent geleceğinin sürdürülebilir şekilde planlanması hem de kentin tüm unsurları ile birlikte söz konusu yetersizliklerin giderilmesi noktasında avantajlar sağlayabilmektedir. Vatandaşların karar alma sürecine katılımının denetimden öte kent tasarımı ve planlanması süreci dâhilinde karar alma sürecine katılımını sağlamak önemlidir (Şahin, 2019).

50185 ve 53936 Sayılı Yasalarla nüfusu elli binin üzerindeki belediyeler için bir zorunluluk haline getirilen stratejik planlama sürecine istinaden stratejik planlarını hazırlayan büyükşehir belediyelerinin, büyükşehir ilçe belediyelerinin ve Mustafakemalpaşa Belediyesi’nin stratejik planlarında yapılan incelemeler ile stratejik plan hazırlık süreçlerinde kullanılan analiz yöntemleri ve metotlar öğrenilmiştir. Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, İsveç’in sürdürülebilir kentsel gelişim modeli olarak adlandırılan ve kentsel sistemler arasındaki sinerjilerin katılımcı bir proje yaklaşımıyla keşfedilmesi yoluyla planlama ve uygulama olarak tanımlanan “Symbiocity” yaklaşımı, Büyükşehirlerin, büyükşehir ilçe belediyelerinin ve Mustafakemalpaşa Belediyesinin stratejik planlarının hazırlıklarında kullanılan analiz, metod ve yöntemler incelenmiştir. Stratejik plan uygulamalarında danışmanlık hizmeti alındığı gibi kamu kurumları ve yerel yönetimlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları ekipler ile de stratejik plan hazırlık faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmüştür. Mustafakemalpaşa Belediyesi’nin 2010-2014 yılları Stratejik planı ve 2015-2019 dönemleri Stratejik Planları ayrı ayrı incelenerek iki plan arasındaki farklılıklara yönelik elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır. Gerek danışmanlık hizmeti alınarak gerekse belediyelerin kendi imkanlarıyla hazırladıkları stratejik planlarda deneyim eksikliği, yöntem ve insan kaynakları yetkinliğinin eksikliği nedenleriyle beklenen katılımcı, etkin ve verimli planlamanın yapılamadığı görülmüştür. Bu eksiklikleri gidermek amacıyla katılımcı yönetim, bütüncül kentsel yönetim ve sürdürülebilir çevre gibi konularda yenilikçi bir metodolojiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmada Mustafakemalpaşa Belediyesi 2020-2024 yılları arası Stratejik planı çalışmalarında kullanılan “Symbiocity” yaklaşımı araçları ile yapılan analizler sunulmuştur. İsveç’in sürdürülebilir kentsel gelişim modeli olarak adlandırılan ve kentsel sistemler arasındaki sinerjilerin katılımcı bir proje yaklaşımıyla keşfedilmesi yoluyla planlama ve uygulama

olarak tanımlanan “Symbiocity” yaklaşımının bu tür bir metodolojik yaklaşım olabileceği düşünülmektedir.

## 2. Materyal ve Yöntem

### 2.1. Symbiocity Yaklaşımı Kavramı

SymbioCity Yaklaşımı, İsveç tarafından kent yönetiminde edindikleri bilgi ve tecrübelerine istinaden oluşturdukları sürdürülebilir kentsel kalkınma modelini dünya çapında teşvik etme inisiyatifinin en önemli aracıdır. Simbioz (ortak yaşam) iki ya da daha fazla farklı türün etkileşim halinde birlikte yaşamı anlamına gelir (Ranhagen ve Groth, 2012). SymbioCity Yaklaşımı kentsel yönetim sistemleri arasındaki potansiyel sinerjileri ortaya çıkararak bunlar üzerinden yükselen, bütünsel, metodolojik, katılımcı ve süreç odaklı bir kentsel planlama yöntemini kabul eder. Kent kaynaklarının verimli kullanımı ve farklı kentsel yönetim sistemleri arasındaki etkileşimi ve sinerjiler yoluyla daha yaşanabilir kentsel alanlar elde etmeyi amaçlar. Çevresel, mekânsal, sosyal ve ekonomik boyutları içeren sürdürülebilir kentsel yönetimi için bütüncül ve çok disiplinli bir yaklaşımı benimser. SymbioCity Yaklaşımı “Kentler İnsanlar içindir” sloganıyla kentlerin tüm vatandaşlar için tasarlanması amacıyla tüm paydaşların kentsel planlama sürecine aktif katılımının sağlanmasını amaçlar. Kentteki tüm vatandaşların yaşam standartları, refahı, güvenliği ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik fırsatların oluşturulabilmesi ve kent yoksulluğunun azaltılması da bu yaklaşımın temel öncelikleri arasında yer almaktadır. SymbioCity yaklaşımı, kentin tüm paydaşlarının katılımıyla şekillenen dinamik bir felsefe olarak sonuçlardan ziyade süreçlere odaklanmaktadır. Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma için toplumsal cinsiyet, çevresel sürdürülebilirlik, dezavantajlı gruplar gibi konuları da süreç yönetimi içerisinde kapsamı içerisine alır. Dezavantajlı grupların, kent ve planlama ile ilişkilendirilmesi ve kavramsallaştırılabilmesi için SymbioCity yaklaşımı benzeri katılımcı kent planlama yönteminin önemli katkılarda bulunacaktır (Nordlund vd., 2015). SymbioCity yaklaşımı, kendisinden önce geliştirilen “SWECO-Sürdürülebilir Kent” konseptinin üstüne inşa edilmek üzere İsveç’te, 2000’li yılların başından bu yana özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin sürdürülebilir kentsel gelişmeye ilişkin deneyimlerinin İsveç Ticaret Konseyi ve İsveç Belediyeler Birliğinin desteğiyle uzmanlar tarafından sistematize edilmesi sonucunda ortaya çıkmış sürdürülebilir kent yönetim yaklaşımıdır (Hult, 2013). SymbioCity yaklaşımın, sözkonusu kurumlar ile uluslararası düzeyde tanıtılmaya ve yaygınlaştırılması kararı verilmiştir. Uygulamadan ve İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı (SIDA)’nın kalkınma işbirliği çalışmalarından elde edilen bilgi ve tecrübeye dayanarak 2008 yılında SymbioCity Yaklaşımı resmi olarak duyurulmaya başlanmıştır (Mejia-Dugand, 2016). SymbioCity Yaklaşımı’nı geliştirmek ve yaygınlaştırmak için SIDA, İsveç Yerel Yönetimler ve Bölgeler Birliği (SALAR) ve yan kuruluşu olan SKL International ile işbirliğine gitmiştir. 2015 yılından itibaren İsveç Uluslararası Yerel Demokrasi Merkezi (ICLD) koordinasyonunda İsveç Belediyeler Birliği (SKL International) desteğiyle, Doğu Avrupa ve Balkan ülkelerinde “SymbioCity Yaklaşımıyla Yerel Demokrasi ve Bütünsel Kentsel Gelişimin Sağlanması” konulu bir eğitim programı düzenlenmektedir (SKL, 2017).

SymbioCity yaklaşımının amaçları (Ranhagen ve Groth, 2012);

- Paydaşlar arasında çok disiplinli ve disiplinler arası iş

birliğini, bütüncül bir yaklaşımı teşvik etmek ve desteklemek.

- Başta yerel yönetimler düzeyinde olmak üzere farklı paydaşlar arasında bilgi ve deneyimlerin karşılıklı olarak paylaşılmasıyla kapasite geliştirilmesine katkıda bulunmak.
- Özellikle yerel düzeyde, ancak bölgesel ve ulusal kurumlar dahil olmak üzere, paydaşlar arasındaki diyalog ve işbirliğinin temelini oluşturmak.
- Farklı şehir seviyelerinde veya ölçeklerde uygulanabilen multidisipliner ve sektörel bir yaklaşıma dayalı, kentsel sürdürülebilirlik incelemeleri için rehberlik etmek.
- Sürdürülebilirliğin tüm boyutları dahil, kentsel alanların kısa, orta ve uzun vadeli gelişimine yönelik şehir genelinde stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak.
- Şehirleri ve kasabaları, sürdürülebilir kentsel gelişim için pratik ve entegre sistem çözümleri belirleme konusunda desteklemektir.

SymbioCity Yaklaşımı sabit bir prosedürden ziyade uygulanabilir düşünme ve çalışma tasarımı oluşturma yolunu sunmaktadır. SymbioCity yaklaşımı ile kentsel yönetimde ayrıntıya girmeden önce geniş bir vizyon ve değerlendirme ile başlanması tavsiye edilmektedir.

SymbioCity Yaklaşımının Özellikleri (Anderson ve Roux 2014);

- Uygulanabilir ve farklı amaçlar ve yerel durumlar için uyarlanabilir,
- Daha önceki adımlarda daha sonraki adımlara tekrar bakılır ve güçlendirilir, yani yinelemeli veya döngüselidir.
- Tüm paydaşları, özellikle de marjinal ve dezavantajlı grupları odak noktası olarak 190 belirlemektedir.
- Özel çözümler ve müdahaleler dikkate alınmadan önce bütünsel düşünmeyi teşvik eder.
- Topluluk Sinerjisini aramanın önemini vurgulamaktadır.

SymbioCity konseptinde kentin varlıkları, fırsatları, sorunları ve zorlukları, olası sinerjileri tanımlamak, sebepleri analiz etmek ve çözümler geliştirmek için birbirleriyle ilişkili ve yinelemeli (iterative) bir süreç olarak anlamak önemlidir (SymbioCity, 2017).

### 2.2 Mustafakemalpaşa Belediyesinde Symbiocity Yaklaşımı Desteğiyle Stratejik Planlama

#### 2.2.1 Mustafakemalpaşa İlçesi Bibliyografisi

Mustafakemalpaşanın günümüz yerleşimine göre ilk kuruluşunun Kirmasti (Kirmastorya) kasabası adıyla İS. 301-331 yılları arasında olduğu sanılmaktadır. Kirmasti adı Bizans döneminde kasabanın idarecisi olan Kirmastorya’dan gelmektedir. Söz konusu dönemde Kirmastorya’nın erkek kardeşi olan Mihaliç de bugün Karacabey olan Mihaliç bölgesinin idarecisi olduğu ifade edilmektedir (Mustafakemalpaşa Belediyesi, 2014). Bölgenin Osmanlı Beyliğine katılması Orhan Bey, Karesi Hükümetini yıkmak üzere harekete geçtiği ve Kanolyas ve Vanolyas kalelerinin düşman elinden alınarak Kirmasti vilayetine girildiği; Kirmasti ve Mihaliç yöneticilerinin Osmanlı Beyliği himayesine girdiklerini bildirmesi ile gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Tâcü’t-Tevârîh, 2010). İlçe, 1875 yılından önceye kadar Mihaliç’e bağlı Sincan Nahiyesi olarak konumlanırken 14 Mayıs 207 1881’de Osmanlı İmparatorluğu karnamesi ile Sincan bucağı merkezi olan Kirmasti ilçe olarak ilan edilmiş, 1

Ağustos 1881’de de Belediye Teşkilatı kurulmuştur. 2 Temmuz 1920 yılından itibaren 2 yıl süreyle Yunan işgaline maruz kalan Kirmasti 14 Eylül 1922 tarihinde düşman işgalinden kurtulmuştur. 24 Aralık 1922 tarihinde ilçenin adı Belediye Meclisi kararıyla önce Lalaşahin olmuş Edirne’de Lalaşahin adında başka bir ilçenin bulunması sebebiyle aynı gün ilçenin adı Mustafakemalpaşa olarak değiştirilmiştir (Mustafakemalpaşa Belediyesi, 2014).

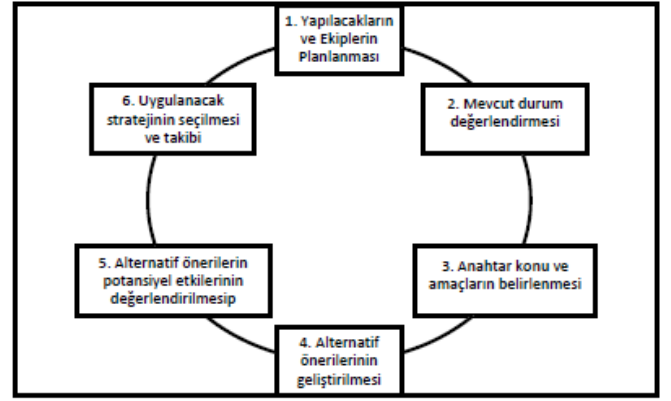
Mustafakemalpaşa, kuzeyinde Ulubat Gölü, kuzeydoğusunda Nilüfer İlçesi, batısında Karacabey ve Susurluk, güneybatısında Kepsut, güneyde Dursunbey, doğusunda Orhaneli ilçeleri ile çevrili Bursa’ya bağlı bir ilçedir. Batıda 28° 10’ ve doğuda 28°47’ doğu boylamları ile güneyde 39°44’ ve kuzeyde 40°10’ kuzey enlemleri arasında yer alır. 1731 km2 ile Bursa ilinin en büyük yüz ölçümüne sahip ilçesidir. İklimi Akdeniz-Karadeniz iklimi’nin geçiş özelliğini gösterir. Yazları sıcak ve kuraktır. Son yıllarda kış mevsiminde yaşanan yağış miktarında artış gözlenmektedir. Mustafakemalpaşa’da 796 km2 ormanlık saha vardır. Kalan yaklaşık % 54’lük alan ise ovardır. Ormanların çoğu (ibrelî, yapraklı çam, meşe, ıhlamur, kavak ve karaağaç) yaprak döken ağaçlardan oluşmaktadır. Orman sınırından sonra ağaç yükseklikleri alçalarak fundalıklar şeklinde oluşur. Bu bölgeler mera olarak kullanılır. Geri kalan arazi ise tarım arazisi olarak kullanılır.

İlçenin ekonomisi tarım ve hayvancılığa dayalıdır. Domates, biber, buğday, patates, mısır, şekerpancarı, arpa, üzüm, fasulye, bamya yetiştirilir. Türkiyede iki bölgede, Marmara Bölgesinde ise sadece Mustafamekalpaşa’da yetişen Azatlı Biberinden kırmızı toz biber üretilir. Hayvancılık alanında merinos koyunu ve sığır yetiştiriciliği yapılmaktadır. Uluabat Gölünde tatlısu balıkçılığı da yapılmaktadır. İlçede bor mineralleri, linyit yatakları, maden suyu kaynakları bulunur. Mustafakemalpaşa’da Mermer Organize ve Organize Sanayi Bölgesi bulunmaktadır.

30.03.2014 tarihinden itibaren 6360 sayılı kanun uygulamasından sonra Mustafakemalpaşa ilçesinde mahalle sayısı 131’ e ulaşmıştır. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt sistemine göre Mart 2019 itibariyle nüfusu yaklaşık 101 bindir (TUİK, 2018). 21 merkez, 6 mahalleye dönüşen belde olmak üzere 27 Mahalle’ye ait Uygulama İmar Planı bulunmaktadır. Uygulama İmar Planı bulunmayan mahallelerde Kırsal Yerleşim Alan sınırları mevcuttur. Mustafakemalpaşa İmar Planında Yeşil Alan miktarı 2.250.000 m2 dir. Belediye tarafından yeşillendirilerek bakımı yapılan yeşil alan miktarı ise yaklaşık 266.500 m2 dir. İlçe genelinde kişi başına düşen yeşil alan miktarı 2,66 m2/kişidir (Mustafakemalpaşa Belediyesi, 2014).

### 2.3 Mustafakemalpaşa Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planında SymbioCity Araçlarının 238 Kullanımı

Mustafakemalpaşa Belediyesinin Stratejik Planlama süreçlerine Sosyal dokudaki entegrasyon sorunlarının çözümünü entegre edebilmek üzere başlatılan projede yöntem olarak Symbiocity yaklaşımı kullanılmıştır. Bu kapsamda projenin amacı kent nüfusunun yaklaşık % 15’ini oluşturan Roman vatandaşların kentsel planlama süreçlerindeki katılımları ve kentsel entegrasyonlarının sağlanması ve sürdürülebilir bir platform olduğu değerlendirilen Stratejik Planlama süreçlerine dahil edilmesidir. Symbiocity ile Stratejik Planlama Süreci yönetiminde birbirini takip eden, ancak gerektiğinde tekrarlanacak 6 farklı adım izlenmektedir (Şekil 1) (Şahin, Usul, Bingöl, 2019).



Şekil 1. Symbiocity Yaklaşımı Uygulama Adımları (Anderson ve Roux, 2014)

Bu bölümde her bir adımda yapılanlar ve bunların Stratejik Planlama kavramı ile nasıl uyumlaştırılmaya çalışıldığı anlatılacaktır (Şahin, Usul, Bingöl, 2019).

Planlama kapsamında ilk adımda projenin çalışma ekibi ve yönetim ekibi belirlenmiştir. Çalışma grubu yönetim ekibinde 10 kişi proje süreci boyunca katılımlarını taahhüt etmişlerdir. Diğer çalışma gruplarının içinde kent paydaşlarının tamamının sürece dahil edilmesine ilave olarak yerel yöneticileri, sivil toplum kuruluşları, kamu görevlileri bulunmaktadır. Bunlara ek olarak bir akademisyen yürütülen projedeki kolaylaştırıcı (facilitator) rolü gereği stratejik planlamaya aktif destek vermiştir. Stratejik planlama çalışma grubu projenin asıl yürütücüsüdür. Yönetim ekibi ise karar ve onay alınması gereken konularda hızlandırıcı rol oynamış, projenin kurum içi iletişim aşamasında iç müşterilerin ikna edilmesini sağlamışlardır. Çalışma grubu, yönetim ekibini üçer aylık dönemlerde yapılan toplantılarla projedeki ilerlemeler ve darboğazlar hakkında bilgilendirmiştir. Kolaylaştırıcı akademisyen, çalışma ekibine metodolojinin uygulanması süresince danışmanlık yapmış ve darboğazların çözümüne yardımcı olmuştur. SymbioCity yaklaşımı süreçlerini içeren süreç planı Çizelge 1’de sunulmaktadır. Planlama süreci çalışmalarında yönetim grubu ile düzenlenen toplantılarda zihin haritalama(mind-mapping) yöntemi kullanılmıştır. SymbioCity yaklaşımına uygun olarak Çizelge 1’de GZFT analizinin yanısıra düzlemsel analiz ve GRID analizleri de ilave edilmiştir. Ayrıca stratejik plan çalışma grupları proje kapsamında elde edilen sürdürülebilirlik analizlerinden faydalanılmıştır. Proje kapsamında ilk olarak Mustafakemalpaşa merkez haritalandırma işlemi yapılmış müteakiben kentin merkezi analizi sözkonusu harita üzerinden gerçekleştirilmiştir. Haritalandırma sonuçları Şekil 2’de gösterilmektedir (Şahin, Usul, Bingöl, 2019).



Şekil 2. Symbiocity Yaklaşımı Uygulama Adımları (Anderson ve Roux, 2014)

SymbioCity yaklaşımı kapsamında Stratejik planlama çalışmalarında mevcut durum analizi Sosyokültürel yapı, Şehrin teknolojik altyapısı, Ekonomik altyapısı, Çevre ve Doğal Kaynaklar, Siyasi ve Hukuki altyapı konularında GZFT,

GRİD ve Sürdürülebilirlik analizleri vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Buna göre GZFT Analizi sonuçları aşağıda sıralanmıştır (Şahin, Usul, Bingöl, 2019).

Çizelge 1. Symbiocity Araçları ile Stratejik Planlama Hazırlık Takvimi

FAALİYETLER		NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUS
1	<b>HAZIRLIK FAALİYETLERİ</b>					
	Stratejik Planlama Genelgesi					
	Strateji Geliştirme Kurulu Üyelerinin tespit edilmesi					
	Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulması					
	Stratejik Planlama Genelgesinin hazırlanması ve onaya sunulması					
	Genelgesinin imzalanması ve yayımlanması					
	SP Bilgilendirme Toplantısı (Üst Yönetim ve Harcama Yetkilileri)					
	Stratejik Planlama Ekibi Eğitimi					
	Görev Dağılımının Yapılması					
2	<b>MEVCUT DURUM ANALİZİ</b>					
	<b>Kurumsal Tarihçe Analizi</b>					
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Analizi					
	<b>Mevzuat Analizi</b>					
	<b>Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler</b>					
	Faaliyet Alanlarının Listelenmesi					
	Ürün ve Hizmetlerin Listelenmesi					
	<b>Üst Politika Belgelerinin İncelemesi ve Analizi</b>					
	Kalkınma Planının İncelenmesi					
	Cumhurbaşkanlığı Programlarının İncelenmesi					
	Orta Vadeli Programın İncelenmesi					
	Bölgesel ve Şehir Düzeyinde Planların İncelenmesi					
	Yıllık Programın İncelenmesi					
	Seçim Beyannameceğinin İncelenmesi					
	Üst Politika Belgelerini Değerlendirme Raporu ve Analiz Toplantısı					
	<b>Faydaç Analizi</b>					
	Faydaç Analizi Eğitimi					
	Dış Faydaç Listesinin Oluşturulması					
	İç Faydaç Listesinin Oluşturulması					
	Faydaç Analiz Akışı Matrisinin Oluşturulması					
	Faydaç Etki / Önem Matrisinin Hazırlanması					
	Faydaçların Önceliklendirilmesi					
	Faydaçların Değerlendirilmesi ve Hedef Kilitlerin Tespiti					
	İç Faydaç Anketlerinin Yapılması					
	Anket Yönteminin Belirlenmesi - Anket Sorularının Hazırlanması - Dış Faydaç Anketlerinin Yapılması					
	İç ve Dış Faydaç Anketlerinin Değerlendirilmesi ve Analiz Sonuçlarının Raporlanması					
	<b>Kurum İçi Analiz</b>					
	Organisasyon Yapısı					
	İnsan Kaynakları Analizi					
	Teknoloji ve Bilgi Altyapısı Analizi					
	Finans Kaynakları Analizi					
	Mali Kaynak Analizi					
	<b>Çevre ve Sürdürülebilirlik Analizi</b>					
	PEST, GRİD, Dışsal Analiz					
	GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler) Analizi ve GZFT Tablosunun Oluşturulması					
	Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi					
	PEST, GRİD, GZFT Sonuçlarının Değerlendirilmesi					
3	<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>					
	Misyon, Vizyon, Temel İhtiyaç ve Değerlerin Belirlenmesi toplantısı ve onaya sunulması					
4	<b>STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS</b>					
	Stratejik Amaçlar, Hedeflerin belirlenmesi ve onaya sunulması					
	Amaç ve hedefler için performans göstergeleri ile stratejiler ve projeler belirlenmesi					
	Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi					
	<b>MALİYETLENDİRME</b>					
	Stratejik Planın Yazılması ve Kurula Sunulması					
	Stratejik Planın Yazılışının Üst Yönetici Onayına Sunulması					
	Stratejik Planın Meclis Hareketi ve Onaylanması*					
	Stratejik Planın Kamuya Duyurulması					

**Güçlü Yönler:**

- Güçlü Sosyal dayanışmanın olması
- Kültürel değerlere ilçe sakinleri tarafından sahip çıkılıyor olması
- Büyükşehir yasası ile birlikte önemli miktarda gayrimenkulün eski belde ve köylerden devralınması

- Esnaf kültürünün gelişmiş olması
- Kent meydanının oluşturulması
- Başkan-Vatandaş iletişiminin kolay olması
- Çalışanların yeni belediye binası ile birlikte gerek iş sağlığı ve güvenliği açısından gerekse 283 çalışma verimliliği açısından yüksek standartlarda bir çalışma ortamına sahip



- olması
- Güney Marmara Bölgesindeki en büyük Hayvan Pazarının olması
- Sokak Hayvanları Geçici Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi kurulması
- Peyzaj çalışmalarının kent estetiğini geliştirici nitelikte olması ve şehrin tamamına yayılması
- Sosyal İşler biriminin belediye tarafından etkin kullanımı
- Düzenli olarak kurum personeline hizmet içi eğitim verilmesi
- Kurumlararası diyalogun güçlü olması
- WhatsApp Şikayet ve Öneri hattı sayesinde vatandaşın gelen isteklere kısa sürede cevap verilmesi

#### Zayıf Yönler:

- İşsizlik oranının yüksek olması
- Değişen teknolojiye ayak uyduran, e-belediyeciliğin gereğini yerine getiren ve güçlü bir otomasyona sahip belediyenin olması
- Kuruma ait Hafriyat Döküm Sahası'nın olmaması
- Kent merkezinde yürüyüş alanlarının, parkların ve spor alanlarının yetersiz olması
- İstihdam olanaklarının yetersizliği
- Altyapı yetersizlikleri
- Kent konseyinin olmaması
- Doğal güzelliklerin, kaynakların ve tarihi mekanların istenen düzeyde turizme kazandırılmamış olması
- İlçe merkezinde trafik ve otopark sorununun olması
- Belde ve köylerin Mustafakemalpaşa'ya bağlanması ile birlikte düşük yoğunluklu yerleşimlerde fiziksel ve teknik altyapı yetersizliklerin ortaya çıkması
- Sosyal dokudaki entegrasyon sorunları
- Kent merkezinin yapı ve insan yoğunluğunun fazla olması
- İlçedeki su kaynaklarının verimli yönetilememesi

#### Fırsatlar:

- İlçenin geniş ve verimli tarım alanlarına sahip olması
- İlçede Organize Sanayi Bölgesinin bulunması
- Madencilik gelişmiş olması, zengin mermer ve bor yataklarına sahip olması
- Mustafakemalpaşa Tatlısı adıyla ulusal ve uluslararası alanda bir markaya sahip olması
- İstihdam sorununu halledebilecek doğal zenginliklerin ve değerlerin var olması
- İlçenin, termal turizm, doğa turizmi gibi turizme yönelik doğal güzelliklere, doğal kaynaklara ve tarihi mekânlara sahip olması
- Tarım alanlarının organik tarıma elverişli olması
- İlçede seracılığın gelişmesine katkı sağlayacak termal suların yer alması
- Arıcılık faaliyetleri için hem bitki örtüsü hem de hava şartları açısından oldukça elverişli bir bölge olması

#### Tehditler:

- Son 5 yıllık ilçe nüfus verileri incelendiğinde Bursa nüfusu artarken Mustafakemalpaşa'nın nüfusunun azalıyor olması
- Mustafakemalpaşa'nın yatırım teşvik sistemi kapsamında 1. bölgede yer alıyor olması
- Ağır tonajlı araçların şehir içinden geçmesi
- Kooperatifleşme, tarım ve hayvancılık birliklerinin olmaması

- Bursa merkeze en uzak ilçelerden biri olması
- Toplu hayvancılık bölgelerinin olmaması

Yasal olarak hazırlanan GZFT Analizine ilave olarak yapılan GRİD Analizleri sonuçları Şekil-3'te 330 gösterilmektedir. Symbiocity yaklaşımı doğrultusunda kent üst ölçekten alt ölçeğe doğru değerlendirmiş bu doğrultuda Mustafakemalpaşa'nın mevcut durum analizine yönelik belirtilen başlıklar altında örümcek ağı sürdürülebilirlik diyagramı yapılmıştır ve Şekil 4'de sunulmaktadır.

GRID ANALİZİ		
	İSTEMİYORUZ	İSTİYORUZ
SAHİBİZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşsizlik</li> <li>• Kırdan-Kente Göç</li> <li>• Vasfısız İşçi</li> <li>• Trafik Sorunu</li> <li>• Hızlı Kentleşme</li> <li>• Altyapı Problemi</li> <li>• Geleneksel Tarım ve Hayvancılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OSB yatırımı</li> <li>• Sosyo-Kültürel İlişkileri</li> <li>• Tarım-Hayvancılık</li> <li>• Madencilik</li> <li>• Çevre Güvenliği</li> </ul>
SAHİP DEĞİLİZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siyasi Çatışma</li> <li>• Güvenlik Problemi</li> <li>• Salgın Hastalıklar</li> <li>• Kuraklık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasıflı İşçi</li> <li>• Yüksek Eğitim Seviyesi</li> <li>• Toprak Bütünleştirilmesi</li> <li>• Tarım ve Hayvancılıkta Kooperatifleşme</li> <li>• Geliştirilmiş Gıda Kooperatifleri</li> <li>• Tarım ve Hayvancılıkta ARGE faaliyetleri</li> </ul>

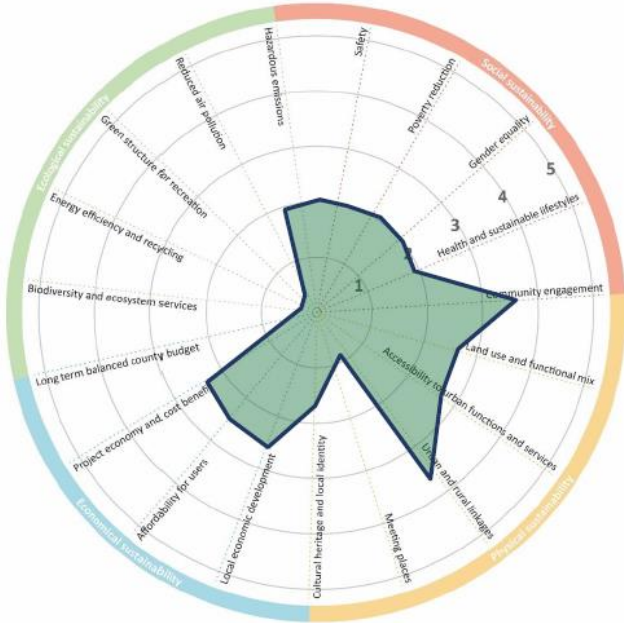
Şekil 3. Symbiocity Araçları ile Stratejik Planlama Mevcut Durum Grid Analiz



Şekil 4. Symbiocity Çok boyutlu Örümcek Ağı Analizi

Bu çalışma ile hem kentin mevcut durumu analiz edilmiş kentin avantajlı ve dezavantajlı yönleri tespit edilmiştir. Symbiocity yaklaşımı doğrultusunda ve proje kapsamındaki dezavantajlı grup olan roman vatandaşların kurmuş olduğu sivil toplum kuruluşları ziyaret edilerek derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan mülakatlara istinaden yoğunlukla günlük geçici işçi olarak çalışan roman vatandaşların istihdam olanakları sıklıkla ifade edilmiştir. Şekil 1'de belirtilen haritada şehir merkezi olarak işaretlenen bölgenin içerisinde resmi olmayan fakat tüm kent halkı tarafından günlük işçi temin noktasında kent ekosistemini olumsuz etkileyen aynı zamanda kendi işçi sağlığını olumsuz etkileyecek bir biçimde iş bekleyen roman vatandaşlardan başlamak üzere anahtar konular ve amaçlar oluşturulmaya başlanmış ve problem ağacı metodu kullanılmıştır. Problem ve hedef ağaçlarının ilk taslağı çalışma grubu tarafından hazırlandıktan sonra, Symbiocity eğitimcileri, kolaylaştırıcı danışmanlar ve çalışan grubunun önünde sunulmuş ve geribildirim alınmıştır. Alınan geribildirimlere istinaden sorunun yalnızca tek bir problem

üzerinden sürdürülemezliği anlaşılabilir olarak stratejik plan üzerinden konsept çalışma uygulamalarına dönülmüştür. Bu aşamada farklı çözüm önerilerini içeren senaryolar değerlendirildikten sonra Stratejik plan üzerinden belirlenecek konsept hedeflerin etkileri üzerine çalışılmıştır. SymbioCity Yaklaşımı Örümcek Ağı Sürdürülebilirlik Değerlendirilmesi diyagramı ile Ekonomik, Sosyal, Fiziksel ve Ekolojik Sürdürülebilirlik başlıkları altında 19 farklı konuda Mustafakemalpaşa'da Roman vatandaşlar ve diğer dezavantajlı grupların sosyoekonomik ve sosyo kültürel yapısı gözönünde bulundurulmuş 0-5 arası puanlama yapılmıştır. Sürdürülebilirlik grafiği Şekil-5'de (Şahin, Usul, Bingöl, 2019).



Şekil 5. SymbioCity Çok boyutlu Örümcek Ağı Analizi

Şekil 5'de gösterildiği üzere doğrudan Roman vatandaşlar ile ilgili yapılan analizlere istinaden söz konusu dezavantajlı grubun sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik sorunu ortaya göze çarpmaktadır. Bu durumun potansiyel etkileri değerlendirildiğinde karma bir strateji ve beraberinde uygulama planını oluşturmak, SymbioCity yaklaşımına göre son adımdır. SymbioCity yaklaşımına göre nihai proje önerisi, bu projede olduğu üzere uzun dönemli planlama gerektirmesi sebebiyle, projenin tüm açılardan değerlendirmesini sunmasa da, gelişen ve çok çeşitli dış faktörlerden etkilenen kent yapısına uygun olarak; yaklaşım uygulama planının bir parçası olarak birden fazla alt proje üretmeyi önerir. Bu nedenle, Roman vatandaşlarla beraber kentin tüm dezavantajlı gruplarının da kapsam dışında tutulmadan kent yönetimi bakış açısının yenilenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

### 3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın amacı, stratejik yönetim, stratejik planlama, SymbioCity yaklaşımı ve ilgili bazı terimleri açıklamak, stratejik planların tarihçesine ve gelişim sürecine değinmek, 5018 ve 5393 Sayılı Yasalarla nüfusu elli binin üzerindeki belediyeler için bir zorunluluk haline getirilen uygulama alanlarından olan yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecini örnekler üzerinden ele almak, Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi'ne göre stratejik planlarda yer alması gereken özellikle katılımcılık olmak üzere istenilen kriterleri açıklamaktır. Mustafakemalpaşa Belediyesi'nin

stratejik planlarında yapılan incelemeler ile stratejik plan hazırlık süreçlerinde kullanılan analiz yöntemleri ve metotlar öğrenilmiştir. Stratejik plan uygulamalarında danışmanlık hizmeti alındığı gibi kamu kurumları ve yerel yönetimlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları ekipler ile de stratejik plan hazırlık faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Mustafakemalpaşa Belediyesi'nin 2010-2014 ve 2015-2019 dönemleri Stratejik Planları incelenmiş olup elde edilen bulgular karşılaştırıldığında gerek danışmanlık hizmeti alınarak gerekse belediyelerin kendi imkanlarıyla hazırladıkları stratejik planlarda deneyim eksikliği, yöntem ve insan kaynakları yetkinliğinin eksikliği nedenleriyle beklenen katılımcı, etkin ve verimli planlamanın yapılamadığı görülmüştür.

Artan kentleşme hızı birçok şehirde dinamik bir kent yönetimi yaklaşımı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu eksiklikleri gidermek amacıyla katılımcı yönetim, bütüncül kentsel yönetim ve sürdürülebilir çevre gibi konularda yenilikçi bir metodolojiye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmada Mustafakemalpaşa Belediyesi 2020-2024 yılları arası Stratejik planı çalışmalarında kullanılan "SymbioCity" yaklaşımı araçları ile yapılan analizler sunulmuştur.

### 4. Sonuç

Artan kentleşme hızı birçok büyük şehirde dinamik bir kent yönetimi yaklaşımı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Başta dezavantajlı gruplar olmak üzere şehirdeki tüm paydaşların ihtiyaçlarının giderilmesi noktasındaki eylemlerin eşit şekilde değerlendirilmesi, yerel yönetimlerde ne yazık ki her zaman önceliklendirilen bir konu olmamaktadır. Hızlı ve plansız kentleşme çoğunlukla kentli bireylerin üzerinde negatif sosyal ve çevresel etkiler ile sonuçlanmaktadır ve bu negatif etkilerden en çok etkilenen kesim, ihtiyaç ve istekleri gerektiği hızda ve şekilde iletilememiş dezavantajlı gruplardır. Mustafakemalpaşa ilçesinde bu dezavantajlı grupların başında yoğun iç göç ve plansız kentleşmenin sonucunda giderek daha dezavantajlı bir bölge haline gelen Roman mahalleleri ve dolaylı olarak Roman vatandaşlar bulunmaktadır. Roman vatandaşların kentsel yaşama entegrasyonunu sağlayabilmek için geliştirilen projede SymbioCity yaklaşımı araçları kullanılmıştır. SymbioCity yaklaşımının ana kullanım alanının farklı şehir sistemlerinin arasındaki sinerjileri kullanma yoluyla sürdürülebilirliği sağlamak olmasına karşın; odağına aldığı katılımcılık ve çeşitlilik sayesinde bu metodun, kentsel planlama süreçlerinin dezavantajlı grupların kente dahil edilmesi noktasında iyi bir metodoloji sunduğu düşünülmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği üzere symbioCity yaklaşımı ile geliştirilen projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için Türkiye'de amaç yönünden benzerlik taşıyan Stratejik Planlamanın bir unsuru haline getirilmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışmada 2018 yılının Ocak ayından, 2019 yılının Eylül ayına kadar sürdürülen proje ile dezavantajlı grupların kent planlamasına entegrasyonu SymbioCity yaklaşımı araçları ile Stratejik Planlama kapsamına alınmıştır. Buna göre stratejik planlamaya dahil edilmesine ilişkin icra edilen analizler ve Mustafakemalpaşa Belediyesi 2020-2024 yıllarına esas Stratejik Planında sunulan olan somut hedefler vasıtasıyla Roman vatandaşların ve diğer dezavantajlı gruplar açısından entegrasyon sorununun giderilmesinde bağlayıcılık fonksiyonunun etkinleştirilmesi açısından Türkiye'de ilk olma özelliğine sahiptir. Müteakip dönemde stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirilmesinin de SymbioCity yaklaşımının yinelenme özelliği

sayesinde ve sürdürülebilirlik prensibi ile kentin sosyal yapısına da olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **Kaynaklar**

- Akçakaya, O. (2016). No Title. Marmara Üniversitesi. 420
- Anderson, G. & Roux J. (2014). Symbiocity Process Guide. Stockholm: SKL International Press. 421
- Apan, A. (2005). Stratejik Plan(Lama) Ve Performans Bütçeleme (Fransa 422 İçişleri Bakanlığı Örneği). İç İşleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı Türk 423 İdare Dergisi, Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim:İç İşleri Bakanlığı 424 Örne Stratejik Plan(Lama) Ve Performans Bütçeleme (Fransa İçişleri 425 Bakanlığı Örneği). 426
- Arıbaş Nalcı, A. (2017). Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu. In İnönü 427 Üniversitesi İİBF Dekanlığı İnönü Üniversitesi Akademik Yaklaşımlar Dergisi (Issue Kamuda 428 Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu). 429
- Balçoğlu, M. (2012). Stratejik Yönetim Ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik 430 Planlama: İzmir Ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması. Selçuk 431 Üniversitesi. 432
- Belediye Kanunu. (2005, 13 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 25874). Erişim adresi: 433 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713.htm> 434
- Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu. (2003, 10 Aralık). Resmi Gazete (Sayı: 25326). Erişim 435 adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm> 436
- Küçük, F., ve Şeker, H. (2012). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin 437 Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma Ve Şanlıurfa Örneği. 438
- Sefa Çetin. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. İç İşleri Bakanlığı, 439 Strateji Geliştirme Başkanlığı Türk İdare Dergisi. 440
- Symbiocity Sustainability by Sweeden (2017). SymbioCity Practice makes Perfect Cities. 441 <http://www.symbiocity.se/en/Benefit/index.html> Erişim tarihi: 27.05.2020 442
- Şahin, S. Z. (2019). The urbanization policy of Turkey: An Uneasy Symbiosis of Unimplemented 443 Policy with Centralized Pragmatic Interventions. Turkish Studies. 20. 1-20. 444 10.1080/14683849.2019.1602826 445
- TDV İslam Ansiklopedisi (2010). Tâcü't-Tevârih. Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları. İstanbul 446
- TUİK (2018). ADKNS Büyükşehir Belediyeleri İlçe Nüfusları. 447 <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr> Erişim Tarihi: 13.07.2018 448
- Şahin,S.Z., Usul, C., Bingöl, U. (2019). Kırsal Karakterli Büyükşehir İlçelerinde Kültürel 449 Farklılaşmanın Stratejik Yönetiminde Symbiocity Yaklaşımı: Mustafakemalpaşa Örneği