

# TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ KARŞILAŞTIRMASI

Fulya SINACI<sup>a</sup> & N. Aydan BÜYÜKGÖÇMEN SAT<sup>b</sup>

## Öz

Stratejik planlama dünya literatüründe yaklaşık 40 yıldır yer alırken, Türkiye'deki planlama çalışmalarında 20 yıldır ele alındığı ve son on yıl içinde gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ile ülke planlama sistemi içerisine yerleştiği görülmektedir. Ancak, stratejik planlamanın yeri, önemi ve mevcut planlama sistemine adaptasyonu son yıllarda tartışılmaya başlamıştır. Bu makalenin amacı, İngiltere ve Fransa ülkelerindeki başarılı uygulamalar üzerinden stratejik planlama dinamiklerini tespit etmek ve Türkiye'deki uygulamaları bu dinamikler bağlamında değerlendirmektir. Çalışmada Ankara ve İstanbul illerinin stratejik planlama süreçlerinde yer alan hazırlayıcı ve uygulayıcılar ile yapılan derin görüşmeler doğrultusunda farklı planlama düzeyleri incelenmektedir. Makalenin önemli sonuçlarından biri, yasal ve yönetsel düzenlemeler ile mekansal planlama arasındaki ilişkinin stratejik planların başarısı üzerinde doğrudan etkisinin olmasıdır. Ayrıca, kurumsal ve mekansal planlama düzeyleri arasındaki paralelliğin önemi, planlamanın tüm hiyerarşik düzeylerinde uyumun zorunluluğu, faaliyet etaplama-finance-denetim programlarının gerekliliği ve bu süreçte katılımın önemi vurgulanmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Stratejik planlama, yasal düzenlemeler, Avrupa Birliği, Türkiye.



## STRATEGIC PLANNING IMPLICATIONS OF TURKEY AND THE COMPARISON WITH EUROPEAN SAMPLES

<sup>a</sup> Arş. Gör., Erciyes Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, fsinaci@erciyes.edu.tr

<sup>b</sup> Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, bnecibe@gazi.edu.tr

### Abstract

Strategic planning which has taken place for 40 years in the literature and for 20 years in spatial practices is analyzed in this article. In Turkey, strategic planning has occurred with the legal arrangements in the planning system for the last ten years. However, the place and the importance of strategic planning and the adaptation to existing planning system are being discussed in recent years. The aim of this article is to clarify strategic planning dynamics in the light of the successful implications from England and France, then to evaluate Turkish implications with respect to these dynamics. Different level analysis are realized in Ankara and İstanbul cases by using deep interviews with persons who took place in preparation and implementation processes of strategic plans. One of the important results of article is that the relationship between legal and administrative arrangements and spatial planning affects the success of the strategic plans. The importance of parallelism between the institutional and spatial planning levels, necessity of the compatibility with all hierarchical scales of plans, the need for activity-timing-financing-supervision programs and urgency of participation are also emphasized in the article.

**Keywords:** Strategic planning, legal arrangements, European Union, Turkey.



### Giriş

Son 30-40 yıl içinde üretimde buluşçuluğa odaklanma, esneklik anlayışı, küresel düzeyde yönetim ve örgütlenme hareketleri konularındaki değişimler fark edilebilir bir mekansal gelişmeyi beraberinde getirmiş ve bu değişimler mekansal kararları daha stratejik olmaya yönlendirmiştir. Bu gelişmelerle birlikte nasıl bir planlama sistemine ihtiyaç duyulduğu, stratejik projelerin daha strateji tabanlı planlamaların ortaya çıkmasına yardımcı olup olmadığı ve nasıl bir yönetsel çatı oluşturulması gerektiği soruları gündeme gelmiştir.<sup>1</sup> Bu sorulara cevap bulabilmek ve günümüz kentlerini biçimlendiren konulara ilişkin sorunlara çözüm üretebilmek amacıyla 1990'lı yıllarda "stratejik planlama" bir mekansal gelişme modeli olarak dünyada pek çok uygulamada yerini almıştır. Türkiye'de de bölgesel ölçekte detaylı proje çalışmalarına kadar stratejik planlamanın yeri ve önemi sorgulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı; stratejik planlamaya ilişkin kurumsal ve mekansal düzenlemelerin planlama süreci üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, literatürde başarılı

---

<sup>1</sup> L. Albrechts, *Bridge the Gap From Spatial Planning to Strategic Projects*, European Planning Studies, 12, 2006, 1487-1500

---

uygulamalar olarak kabul edilen stratejik planlardan hareketle planlama sürecinin başarısını etkileyen faktörler tespit edilerek, Türkiye’de bu tespitler üzerinden yasa ve mekan arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya başarıya ulaşmayı engelleyen durumların dayandığı nedenler sorgulanmakta ve geliştirici tespitler ile çözüm önerileri sunulmaktadır.

### **A. Yöntem**

Mevcut stratejik plan uygulamaları irdelendiğinde ulusal, bölgesel ve metropoliten düzeyde planların yanı sıra il düzeyinde, ilçe düzeyinde ve sektörel düzeyde çalışmaların da gerçekleştiği görülmektedir. Bu çalışmada metropoliten düzey ve ilçe düzeyindeki inceleme, seçilen örnek Belediyeler ile gerçekleştirilen görüşmelere dayanmaktadır.

Çalışma iki farklı analizi içermektedir. Birincisi, seçilen örnek belediyelerin stratejik plan hazırlayıcıları ve uygulayıcılarıyla yapılan derin görüşmeleri esas almaktadır. Görüşmelerin hedefi; hazırlanan stratejik planların neden, nasıl bir süreçte, hangi yerel dinamikler ve düzenlemeler temelinde oluştuğunun irdelenmesi ve bu süreçte yaşanan sorunların belirlenmesidir. Böylece çalışmanın temel konularından olan stratejik mekansal planlamaya ilişkin yasal ve yönetsel düzenlemelerin planlama süreci üzerindeki etkisi tespit edilmektedir. 2008 yılında yapılan altı adet görüşmede, görüşmeye katılanlara açık uçlu sorular sorulmuş ve her görüşme yaklaşık bir saat sürmüştür. Belediyeler ile yapılan görüşmelerde kavramsal düzeyde stratejik planlama sistematüğini oluşturan aşamalar göz önüne alınarak, sorgulanmak istenen esas konulara yönelik beş ana başlık ve çeşitli alt başlıklar belirlenmiştir. Stratejik planlar ile ilgili genel bilgiler, planların hazırlık aşaması, yasal ve yönetsel düzey, planlama sürecine katılım ve görüşülen kişilerin stratejik planlara yönelik yorumları ana başlıkları oluştururken, bu başlıklar temelindeki alt başlıklar aşağıdaki gibidir:

- Stratejik planlar ile ilgili genel bilgiler: Misyon, vizyon, ilkeler, anahtar kavramlar, SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi, stratejik amaç ve hedefler, mekansal kararlar, maliyetlendirme.
- Stratejik planların hazırlık aşaması: Planın oluşturulma nedenleri, tamamlanma süresi, planlama ekibi, yararlanılan plan ve çalışmalar, yardım alınan kurum ve kuruluşlar.

- Stratejik planların yasal ve yönetsel düzeyi: Planın oluşturulmasında esas alınan kanun ve çalışmalar, mevzuat açısından yaşanan sorunlar, mevzuatta yer almayan kurum önerisi, kurumsal yetkiler açısından yaşanan sorunlar, etaplama, izleme-değerlendirme-denetim, kaynak temini, planın güncellenmesi.
- Stratejik planlarda katılım: Paydaşların tespiti, önceliklendirme, halk katılımı.
- Stratejik planlara yönelik görüşülen kişilerin yorumları: Stratejik planlama yönteminin nasıl kavrandığı, Türkiye'de yasal mevzuatta ifadesi, bu tür planlamanın geleneksel planlamadan farklılığı, stratejik plana sahip olmanın avantajları, dezavantajları, planın başarısını etkileyen faktörler ve ek yorumlar.

Ülkenin en büyük iki metropoliten kenti İstanbul ve Ankara, bu analizde detaylı olarak incelenen kentlerdir. Uluslararası ve ulusal düzeyde mekansal hedefler içermeleri ve incelenen yurtdışı örnekleri ile yakın konuları kapsamaları nedeni ile İstanbul'da Zeytinburnu ve Üsküdar Belediyelerine, Ankara'da Altındağ ve Çankaya Belediyelerine ait stratejik planlar araştırmada ayrıntılı olarak ele alınan planlardır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen ikinci analiz ise seçilen yurtdışı örnek stratejik plan uygulamaları ile ilk analizde detaylandırılan yerel uygulamaların karşılaştırılmasıdır. Yurtdışı örnekleriyle planlama sistemini anlamak ve başarılı uygulamalara götüren dinamikleri tespit edebilmek amacıyla; ülkelerin siyasi sistem, karakteristik yapı ve stratejik planlama anlayışları, stratejik planların genel nitelikleri, mekansal kararlar, yasal ve yönetsel düzey, katılım, stratejik plana sahip olmanın avantajları ve stratejik planın başarısını etkileyen faktörler ayrıntılandırılmaktadır. Bu analizde stratejik plan yaklaşımının ortaya çıkışı ve gelişimi ile doğrudan ilişkili olmaları ve bu yaklaşımını ulusal, bölgesel, yerel ve sektörel tüm düzeylere yansıtmaları nedeniyle Fransa ve İngiltere örnekleri incelenmektedir. Fransa örneğinde Paris, Lyon ve Nimes kentlerine, İngiltere örneğinde Londra, West Midlands ve Lancashire kentlerine dair çalışmalar ile İstanbul, Zeytinburnu, Üsküdar ve Ankara, Altındağ ve Çankaya stratejik planlama çalışmaları ikinci analizin örneklemelerini oluşturmaktadır.

## **B. Türkiye’de Stratejik Mekansal Planlama**

Türkiye’de özellikle 1980 sonrası dönemde kamusal alanda yaşanan mali ve yönetsel bunalımların karar vericileri daha stratejik düşünmeye ve gelecekteki belirsizliklerin üstesinden gelebilecek uzun vadeli planlar yapmaya yönlendirmesi ile 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmış ve “kamuda stratejik planlama” sürecinin yasal alt yapısı oluşturulmuştur. DPT Müsteşarlığı, hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu ilgili tüm kuruluşlara sunmuş, sekiz kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları yürütülmeye başlanmıştır. Mekansal stratejik planlama konusunu ise ilk kez gündeme getiren 2000 yılında Uzun Vadeli Strateji Belgesi ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planıdır. Bu planların ardından stratejik planlama konusunu detaylı biçimde ele alan kanun 2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’dur. 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nda da stratejik planlama temel konu olmuş, valinin görevleri; İl Özel İdaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, İl Özel İdaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak olarak belirtilmiştir. Bu kanun ile stratejik planlama, stratejik yönetim ve performans değerlendirme konularında birçok yenilik getirilmiştir. Aynı yıl içerisinde İçişleri Bakanlığı’nın 5272 sayılı ve 5216 Sayılı Kanunların Uygulanması Hakkında Yönetmeliği ile stratejik planın içeriği, hazırlanması, stratejik planlarını hazırlayacak kuruluşların seçilmesi konusunda yetkili olan DPT Müsteşarlığınca hazırlanan rehberlere ve talimatlara uyulması gerekliliği ortaya konulmuştur. DPT tarafından hazırlanan yönetmelik taslağında kamu idareleri en geç 31.12.2010 tarihine kadar stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanununun kabul edilmesiyle yürürlüğe giriş tarihinden itibaren bir yıl içinde nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelere stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir. Makalede bu sınır göz önünde bulundurularak stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilen Büyükşehir Belediyeleri ve İlçe Belediyeleri araştırma kapsamında yer almıştır.

2006 yılında yürürlüğe giren Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planının da (2007-2013) temel beklentileri; stratejik amaç ve öncelikleri netleştiren ve finansman boyutunu içeren eylem programlarının etkin olarak kullanılması ve doğru bir izleme mekanizması kurularak hesap verebilirliğin sağlanması olarak belirlenmiştir. 9.BYK Planına göre; mekansal planlama sürecini uluslararası ve

ulusal sistem içinde kavrayan mevzuatın geliştirilmesi, planlama ve yapılaşmaya ilişkin mevzuat ve yetki karmaşasının giderilmesi, yasalar arasında stratejik bütünselliğin sağlanması yönünde yasal kurumsal düzenlemelerin yapılması ve Şehircilik Bakanlığının kurulması öncelikli konulardır.<sup>2</sup> Planlama mevzuatında önemli bir değişikliğe sebep olan son gelişme ise 2011 yılında Çevre ve Şehircilik Bakanlığının kurulmasıdır. Bakanlığın görevleri arasında “mekansal strateji planları” olarak ifade edilen planların ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak hazırlanması maddesi yer almaktadır.

Türkiye’de 2000 yılından itibaren stratejik planlamaya yönelik yasal ve idari düzenlemeler 2012 yılına kadar olan süreçte ulusal düzeyden proje ölçeğine kadar tüm planlama düzeylerini etkilemiştir. Ulusal ve bölgesel düzeyde hazırlanan kalkınma planlarının ön çalışmaları ve İl Gelişme Planları stratejik mekansal plan niteliğindedir. 2012 yılı itibarı ile ülkede 20 İl Gelişme Planı tamamlanmıştır. 2009 yılında 12 Büyükşehir Belediyesi, 51 İl Özel İdaresi, 28 İl Belediyesi ve 61 İlçe Belediyesi stratejik plana sahip iken 2012 yılında 14 Büyükşehir Belediyesi, 79 İl Özel İdaresi, 58 İl Belediyesi ve 184 İlçe Belediyesinin stratejik plan çalışmalarını tamamladığı görülmektedir.

### C. Avrupa Birliği’nde Stratejik Mekansal Planlama

1990’ların ortasından itibaren Avrupa Birliği, ekonomik birlikten öte toplumsal ve çevresel boyutları da içeren bir birlikteliğe dönüşmüştür. Büyüme eşitsizlikleri ve toplumsal politikaların dengeli alanlara yönelmemiş olması, bütün otorite ve yönetimlerce dikkate alınacak mekansal gelişme stratejileri ve politikaların oluşturulması ihtiyacını doğurmuştur.<sup>3</sup> Stratejik planlama çalışmaları bu ihtiyaçlara yönelik politikalarının oluşması açısından önemlidir. Örneğin; Yeşil Rapor’da (1990) Avrupa kentlerinin ortak problemlerinin belirlenmesi ve bu problemlere çözüm aranması hedeflenmekte, Avrupa 2000 Raporu’nda (1991) ise ekonomik entegrasyon ve sosyal uyum konularına odaklanılmakta, birlik tarihinde ilk kez bölgesel ve kentsel planlama için ortak bir

<sup>2</sup> Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 2008.

<sup>3</sup> G. Kafkalas, Dunford, M., *Cities and Regions in The New Europe*, Belhaven Press, London, 1992, 8-14.

çerçeve oluşturulması hedeflenmektedir.<sup>4</sup> 1996 yılı sonrası Avrupa’da stratejik planlamaya zemin hazırlayan dönem olarak nitelendirilebilir. Avrupa Metropolitan Bölge ve Alanlar Ağı, METREX (1996) metropolitan bölge ölçeğinde planlama ve strateji geliştirme konularında bilgi alışverişinde bulunmak ve planlamanın metropolitan boyutuna katkı sağlamak üzere kurulmuştur. 2000+ Raporunda ise gelecekte daha iyi ekonomik koşullara ulaşmayı hedefleyen kentler için planlamaya stratejik planlama kapsamında yaklaşılması tavsiye edilmektedir. Bu dökümanlar 1999’da Potsdam’da Avrupa Mekansal Gelişme Perspektifi (AMGP) ile ortaya konulan stratejik çerçevenin şekillenmesinde etkili olmuştur. 1999’da Avrupa Birliği’nde sürdürülebilir ve dengeli gelişme başlığı ile ortaya konulan perspektifte, geleneksel planlama anlayışından stratejik planlamaya geçişi tetikleyen nedenler; kentsel ağların ortaya çıkışı, kentsel ekonomik fırsatların değişimi, yayılma, artan sosyal ayrışma ve kentsel çevre kalitesinin geliştirilmesine olan ihtiyaç olarak ifade edilmiştir.<sup>5</sup> Perspektif, Avrupa Birliğine üye ülkelerin ilgili bakanlarının üzerinde anlaştığı ortak bir yaklaşım ve rehber niteliğindedir. AMGP yayınlandığında 15 ülke tarafından ana hatlarıyla kabul görmüştür. Fransa, İspanya ve İtalya’da AMGP temelinde senaryolar üretilmiş, Lüksemburg ve İngiltere’de perspektifteki öngörülere dayanan stratejiler geliştirilmiştir. İngiltere, Danimarka ve İrlanda’da Avrupa Birliği’nin yeni mekansal politikaları planlama kanunlarına eklenmiş, Finlandiya, İtalya ve Yunanistan’da ise bu politikalar yasalarda kısmi olarak yer almıştır.

Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin mekansal planlama sistemleri, yasal çerçeve, hükümetin mekansal planlamadaki sorumlulukları ve planlama hiyerarşisi bakımından farklılaşmaktadır. Bu ülkeler stratejik planlama konusunda yapılan çalışmaların niteliğine göre alt bölgelere ayrıldığında Batı Avrupa ülkelerinin AMGP’yi temel alan uygulamalara sahip olması özelliği ile diğer Avrupa ülkelerinden ayrıştığı görülmektedir.

<sup>4</sup> K. Çamur, *Stratejik Planlama Nedir? Fiziki Mekanın Planlanmasında Sunduğu Olanaklar-Taşıdığı Riskler*, Kent Gündemi, Sayı: 7, İstanbul, 2005, 641-647.

<sup>5</sup> European Commission, *European Spatial Development Perspective*, European Commission Press, UK, 1999, 12-86.

Tablo 1. Batı Avrupa Ülkelerinin Stratejik Planlama Anlayışına Göre Sınıflandırılması<sup>6</sup>

	Stratejik Planı Olan Ülkeler	Yönetim Biçimi	Stratejik planlama Düzeyi ve Yaklaşımı	Stratejik planlamadan sorumlu hükümet düzeyi	
1	A	İngiltere	Üniter	Ulusal, kentsel ve yerel düzey. AMGP temelinde, Politik desantralizasyon anlayışı	Ulusal hükümet Yerel yönetimler
		Fransa	Üniter	Bölgesel düzey. AMGP temelinde, Politik desantralizasyon anlayışı	Bölgesel hükümet
	B	İrlanda	Üniter	Bölgesel düzey. Bölgesel ekonomik planlama yaklaşımı	Ulusal hükümet
		Hollanda	Üniter	Kent-bölge düzeyi Kapsamlı bağlantılı planlama yaklaşımı (comprehensive integrated approach)	İl düzeyinde yönetim
		Finlandiya	Üniter	Kentsel düzey	Bölgesel Konseyler Ulusal hükümet Çevre Bakanlığı
		Danimarka	Üniter	Sektörel düzey	İl/ilçe konseyleri
2	Avusturya	Federal	Ulusal ve Sektörel düzey	Bölgesel hükümet (Lander)	
	Almanya	Federal	Ulusal, kentsel ve Sektörel	Bölgesel hükümet (Lander)	
3	İtalya	Bölgeselleşmiş	Bölgesel düzey Bölgesel ekonomik planlama yaklaşımı	Bölgesel hükümet	
4	İsveç	Konfederasyon	Ulusal ve sektörel düzey	İl/ilçe konseyleri işbirliğiyle ve yönetim kurulları	

Bu çalışmada, mekansal gelişmede stratejik planlamayı esas alan Batı Avrupa ülkeleri arasından Fransa ve İngiltere (A Grubu) örnekleri detaylandırılmaktadır.

### 1. Fransa Örneği

1963 yılında bölge planlama çalışmalarının başladığı Fransa, Avrupa'da stratejik planlama politikalarının gelişimi açısından önemli yere sahiptir. Bölgelerarası dengesizliğin ortaya çıkardığı sorunlara yönelik çözüm arayışları süresince merkeziyetçi yönetim modelinin revize edilmesi planların başarılı olması için önemli bir araç sayılmıştır. Fransa'da bölgesel ve kentsel gelişme 1950-

<sup>6</sup> European Commission, *The EU Compendium of Spatial Planning Systems and Policies*, Regional Development Studies, European Commission, 1997, 33-77; European Spatial Development Perspective, 1999.



1980, 1980-1990 ve 1990 sonrası olmak üzere üç dönem halinde incelenebilmektedir.

Tablo 2. Fransa’da Mekansal Planlamanın Dönemler İtibariyle Gelişimi<sup>7</sup>

Dönem	Dönemin Özellikleri	Yeni Yapılanma ve Düzenlemeler	Düzenlemelerin Amacı	Sonuç
1950-1980	Paris ve çevresinin kontrolsüz büyümesi sonucu 1960’ların başında bölgesel dengesizlik ortaya çıkmış, altyapı ve kaynak yetersizliği oluşmuş, kırsal alanlar endüstrileşme baskısı altında kalmıştır	1950’ler: CELIB-Breton Çalışma ve İşbirliği Komitesi (Comite d’Etude et de Liaisons des Inter Ets Bretons), 1960’ların başında DATAR-Fransa Mekansal Planlama ve Bölge Gelişimi için Bakanlıklar arası Delegasyon, 1973: CELIB ve 22 Avrupa ülkesi ile Kıyı Alanları ve Çevre Bölgeleri Konferansı	CELIB ile yeni bir planlama yaklaşımının ortaya konulması, DATAR Projesi ile girişimcilere kaynak sağlanması, rekabet ortamı oluşturulması, sanayi alanlarının kent üzerindeki baskısının azaltılması, Akdeniz kıyısındaki gelişmeleri kontrol edebilecek inisiyatiflerin oluşturulması	Ulaştırma politikalarına müdahale ile demiryolları ve anayollar ile ilgili düzenlemeler yapılmış, ülkenin diğer bölgeleri mekansal planlama konusunda cesaretlendirilmiştir
1980-1990	İlk desantralizasyon kararları ortaya çıkmış, kamusal yatırımlara ağırlık verilmiş, endüstriyel yapılaşmanın yeniden düzenlenmesi gereği fark edilmiştir	Merkezi hükümetin bölge yönetimleri üzerine yetki devrini listeyen belge (Contrats de Plan Etat Region Pluriannuels), TVG-Hızlı Tren Politikası, 1988 sonu: Delors I ve Delors II paketleri, Sanayinin Desteklenme Politikası, 1989: CPMR-Atlantik Ark Komisyonu, 1995: Franco-Iberian ve Franco-Italian Çalışma Grupları oluşumu	Endüstriyel alanların yenilenmesine yönelik projeler geliştirilmesi, kırsal alanlara verilen önemin artması, CPMR: İspanya, Portekiz, Fransa ve İngiltere bölgesel otoritelerinin bir araya gelmesi ve Avrupa Atlantik sahasındaki sorunlardan haberdar olunması, dengeli gelişmeye odaklanması	Büyük ölçekli projeler (Toulouse Havacılık Endüstrisi Projesi, Sophia-Antipolis Bilim ve Teknoloji Parkı vb.) yerel ölçekli projelerin yerini almaya başlamış, bölgelerarası gelişme politikası geri planda kalmıştır
1990 Sonrası	Director General 21, Avrupa Mekansal	1995: DATAR temelinde AMGP ilkelerinin aktifleşmesi, Akdeniz Enstitüsü Ortaklığı, AMAT-	Franco-Iberian Grubu: İspanya ve Portekiz ile tüm Güneybatı Avrupa	İlk kez stratejik mekansal gelişme senaryoları oluşturulmuştur.

<sup>7</sup> P. Cichowlaz, *France and the ESDP in the Context of European Integration and Mediterranean Cooperation*, European Planning Studies, Sayı: 13/2, 2005, 286-295; A. Faludi, *Spatial Planning Traditions in Europe: Their Role in the ESDP Process*, *International Planning Studie*, Sayı: 9/2-3, 2004, 155-177.

Gelişme Perspektifi, Avrupa 2000, Avrupa 2000+ programları gündeme gelmiştir. Çok merkezlilik, ulaştırma ve yenilikçilik konuları üzerine tartışmalar yoğunlaşmıştır	Akdeniz Mekansal Planlama Çalıştayı, 2002:CRPM-Avrupa Bölgesinde Çok-Merkezli Gelişim Politikası Raporu, 2006: 2030 yılına yönelik mekansal gelişme senaryoları	ile ilgili vizyon geliştirilmesi, CRPM:Fransa, İtalya, İspanya ve Portekiz ulusal hükümetlerinin ve uzmanlarının Akdeniz sahasındaki gelişme öngörülerini içeren bir rapor yayınlanması	Interreg IIC ve IIB programları kullanılmış, DATAR birçok ülke için teşvik edici olmuştur. 2007-2013 Stratejik Planı AMGP temelinde hazırlanmıştır
--	---	---	--

1950'lerde Paris'in sürekli gelişen yapısına ve gücüne rağmen oluşan rekabet ortamında ülke ekonomisi zorlanmış, plancılar kentlerin gelişmesi konusunda yeni politikalara ihtiyaç duymuşlardır<sup>8</sup> 1963 yılında imar etkinlikleri konusunda devlete siyaset önermek görevi ile oluşturulan Fransa Mekansal Planlama ve Bölgesel Uygulama Delegasyonu (DATAR), Avrupa ülkeleri arasında özellikle 1980 sonrası mekansal planlama politikalarına yönelik ortak bir yaklaşımın oluşmasında etkili olmuştur. 1995'te Fransız yönetiminin DATAR temelinde AMGP önerilerini aktif hale getireceğini belirtmesi ile ilk mekansal gelişme senaryoları oluşturulmuştur. Avrupa Mekansal Planlama İnceleme Ağı (ESPON) ve Fransa Ağı'nın ortaya çıkışı da Avrupa'da mekansal planlamayı uluslararası boyuta taşımıştır.<sup>9</sup> 2006 yılında Fransa için 2030 yılını hedefleyen gelişme senaryoları oluşturulmaya başlanmıştır.

## 2. İngiltere Örneği

İngiltere, ülkenin proje deneyimleri ve Avrupa Birliği'nin etkisi ile stratejik planlama konusunda ileri uygulamalara sahip ülkeler arasında yerini almıştır. Bugün halen 19.yüzyılda var olan anayasal kurumlar ve yetkileri korunmaktadır ancak kurumlar arasındaki güç ilişkilerini düzenleyen bir yasa mevcut değildir. Aşırı merkezîyetçi olan ülkede taşranın denetimi kabine ve merkezi yönetim birimlerince yürütülmekte, stratejik planlama yerel yönetimlerin görevleri

<sup>8</sup> C. Casagrande, *Yerel Birimlerin Yerel Gelişmedeki Rolü: Fransa Örneği*, European Planning Studies, Sayı: 15/4, 2005, 21-27.

<sup>9</sup> P. Cichowlaz, age, 2005

arasında yer almaktadır. Ülkede mekansal planlamanın gelişimi dört dönem olarak incelenebilmektedir:

Tablo 3. İngiltere’de Mekansal Planlamanın Dönemler İtibariyle Gelişimi<sup>10</sup>

Dönem	Dönemin Özellikleri	Yeni Yapılanma ve Düzenlemeler	Düzenlemelerin Amacı	Sonuç
1950-1970	Kapsamlı planlama anlayışı hakimdir	Yıkıp yeniden yapmaya dayalı yenileme modellerinin geliştirilmesi	Kentsel gelişmenin kontrol altına alınması, endüstrinin yeşil kuşaklar arkasındaki yeni kentlere desantralize edilmesi, mahalle yenileme modelinin oluşturulması	1970’lere kadar süren bu yaklaşımda modernist planlama anlayışının bir yansıması niteliğindedir
1970-1980	Mekansal eşitsizliklere yol açan “sanayisizleşme” politikalarıyla birleşen ekonomik durgunluk dönemidir	Yıkıp yeniden yapan modellerden, rehabilitasyon çalışmalarına geçiş. 1977:Kent İçi Alanlar İçin Politika	Kentsel gerilemenin kontrol altına alınması. 1977:Politika ve stratejilere altlık oluşturulması, devlet müdahalesinin daha geniş tabanlı programlara kaydırılması	Planlamanın üstlendiği ekonomik verimlilik ve çevreyi koruma rolü, ekonomik verimliliğin artırılması olarak değişmiştir
1980-1990	Ekonomik gücün azalmasıyla mekansal farklılıklar bölge yerine kent ölçeğinde yeniden tanımlanmıştır	Mali özerklik temelinde planlama yetkilerinin yeniden düzenlenmesi, 1982:Kentsel Gelişme Ortaklıkları	Ortaklıklar: Yerel yönetimden bağımsız olarak kentsel yatırımların yönlendirilmesi, kentlerin yarışabilirliklerinin artırılması	Sosyal eşitsizliğin yol açtığı sorunların giderilmesinin ve ekonomik gelişmenin sağlanmasının eski politikalarla mümkün olmadığı anlaşılmıştır
1990 Sonrası	Mekansal planlamanın tartışılmaya başlamasıyla ideal bir kentsel gelişmenin “sürdürülebilirliğinin” ekonomi, toplum ve çevre alanlarında sağlanmasıyla	1990: Kent ve Ülke Planlama Kanunu, 1991:Planlama ve Tazminat Kanunu, 1994 sonrası: Yerel ve Birimsel Gelişme Planı (AMGP’nin etkisiyle), 1998:	Sadece konutların ve fiziksel çevrenin iyileştirilmesi değil, suç, işsizlik ve kamu sektörü problemlerinin çözümlenmesi, Yenileşme Modeli: 3E politikası: Ekonomik yarışmanın sağlanması,	Yapısal planlar ve bölge planları Konseylerce, stratejik mekansal planlar yerel yönetimlerce oluşturulacaktır. Sürdürülebilir Kentsel Yenileşme

<sup>10</sup> P. Healey, *European Developments in Strategic Spatial Planning*, European Planning Studies, Sayı:7/3, 1999, 14-27; P. Healey, *Collaborative Planning, Shaping Places in Fragmented Societies*, Macmillan Press Ltd., Houndmills, 2006, 43-58; J.A. Scott, *Evidence on the Value of Strategic Planning in Marketing: How Much Planning Should a Marketing Planner Plan?*, General Economics and Teaching, Econ WPA, Sayı: 7, 2004, 36-44.

	mümkün olabileceği anlaşılmıştır	Sürdürülebilir Kentsel Yenileşme Modeli	sosyal dışlanmanın azaltılması, çevrenin korunması	Modeli kamu, özel kuruluş ve yerel halk ortaklığına dayalı ilk modeldir
--	----------------------------------	---	--	---

İngiltere’de 1980’li yıllar pazar mekanizmasına vurgu yapan yeni stratejilerin ön plana çıktığı yıllardır. Kentsel Gelişme Ortaklıkları yerel yönetimden bağımsız olarak kentsel yatırımları yönlendirmiştir. 1990’lı yıllarda mekansal planlamayı gündeme getiren yasal düzenlemeler olmaları açısından Kent ve Ülke Planlama Kanunu (Town and Country Planning Act) ve Planlama ve Tazminat Kanunu (Planning and Compensation) önemlidir. Bu kanunlar mekansal stratejilere dair prosedürler ortaya koymaktadır. Büyük Londra Otoritesi ve Londra Gelişme Ajansı bu prosedürler doğrultusunda Londra’nın gelişiminin çerçevesini oluşturmuştur.<sup>11</sup>

#### D. Türkiye’de Belediyeler Düzeyinde Stratejik Mekansal Planlama Çalışmaları

Bu bölümde, Türkiye’de stratejik planlama sürecinde kentsel mekanda doğrudan uygulama yetkisine sahip olan Belediyeler düzeyinde bir araştırma gerçekleştirilmekte, stratejik planlar ile ilgili genel bilgiler, planların hazırlık aşaması, yasal ve yönetsel düzey, planlama sürecine katılım ve stratejik planlara yönelik yorumlar başlıklar halinde detaylandırılmaktadır.

**Kurumların stratejik planlama tanımları:** Literatürde stratejik planlama; “ağsal ilişkilere ve katılıma öncelik verilen, yasal bağlayıcılığı olmayan, olasılıklar ve esneklik üzerine kurulmuş, verilen kararlarla yönetimin aktivitelerini yönlendiren politikalar, projeler, uygulamalar ve denetimler bütünü, prosedürler ve araçlar seti” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>12</sup> Görüşme yapılan belediyelerde ise

<sup>11</sup> J.A. Scott, age, 2004.

<sup>12</sup> L. Albrechts, age, 2006

J. M. Bryson, W.D. Roering, Applying Private Sector Strategic Planning in the Public Sector, *Journal of the American Planning Association*, 53, 1988, 15-34; K. Çamur, age, 2005; B. Gedikli, *Stratejik Mekan Planlaması ve Türkiye’de Uygulanması: Şanlıurfa İl Gelişme Planlaması Örneği*, Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, ODTÜ, Ankara, 2004, 11-68; S. Kalkan, S. Çetiz, Z. Akay, *Ülkemizde ve Dünyada Stratejik Plan, Planlamada Yeni Politika ve*

stratejik planlama; “planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik basamakların oluşturulması, bir hayal ürününün adım adım gerçeğe dönüştürülmesi, kaynak ve zamanın daha verimli kullanılması, planlama sürecinin yönetimi, anlık dayatmaların engellenmesi, kamu harcamalarının daha düzgün dağılımı ve kontrolünün sağlanması için bir araç” olarak tanımlanmaktadır.

**Stratejik planların misyon, vizyon ve ilkeleri:** Türkiye’de stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan Belediyelerin, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan tanımlardan yola çıkarak misyon ve vizyon cümleleri oluşturdukları görülmektedir. Kuruluşların plan kararlarına rehberlik eden ilkeler ise şeffaflık, katılımcılık ve verimlilik olarak ifade edilmiştir.

**SWOT analizi, amaç ve hedefler:** SWOT analizi Türkiye’de tüm stratejik planlarda, mevcut durum tespiti ile stratejik amaçlar bölümü arasında geçiş aşaması olarak kabul edilmektedir. Belediyelerin SWOT analizlerinden yararlanarak oluşturdukları stratejik amaç ve hedefler planların hedef yılları sonunda varılmak istenen noktayı ifade etmektedir.

*Tablo 4. Stratejik Planların Amaç ve Hedefleri*

Belediye	Stratejik Amaç ve Hedefler
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Sanayide ülkenin iki numaralı, ticarete, kongre turizminde, sağlık ve termal turizmde, teknoloji kullanımında bir numaralı kenti olmak, ülkenin en çok rekreasyon ve eğlence alanı mevcut, ulaşımı en kolay ve en yeşil kenti olmak, Büyükşehirler arasında en az suç işlenen, çocuklara, gençlere, kadınlara, yaşlılara ve engellilere yönelik üretilen proje zenginliğinde ülkenin bir numaralı kenti olmak
Altındağ Belediyesi	Tarihi dokuyu koruyarak Altındağ’ı ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak, kültür, sanat ve turizm merkezi haline getirmek, yapılan imar çalışmaları ile yeniden bir cazibe merkezi, yüksek gelir grubunun, iş ve meslek sahiplerinin tercih ettiği bir yerleşim bölgesi haline getirmek
Çankaya Belediyesi	Kentsel altyapı ile kentsel mekanı düzenlemek, toplumsal dayanışmayı artırmak, çevreyi korumak, kentsel ekonomik hayatı düzenlemek ve denetlemek sosyal yaşamı ve kurumsal yapıyı geliştirmek
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Afet yönetimi, kurumsal yapı, iktisadi faaliyetler, kamu düzeni, sağlık-sosyal yardım ve toplum refahı, mali yönetim, emlak yönetimi, planlama ve imar, çevre koruma, ulaşım, kültür turizm ve tanıtım alanları konularında gelişmek
Zeytinburnu Belediyesi	Tarihi, kültürel ve doğal değerleri açığa çıkarmak, korumak, tanıtmak ve işletmeye almak, ilçe merkezini yeniden planlamak, kentsel dönüşüm planlarını tamamlamak,

*Stratejiler, Riskler ve Fırsatlar*, İTÜ, İstanbul, 2005, 597-606; Altındağ Belediyesi, *2006 ve 2007 Yılları Faaliyet Raporları*, Altındağ Belediyesi, Ankara, 2009, 8-60.

	doğal afetlere karşı güvenliği artırmak, ilçenin ulaşımını düzenlemek, yeşil alan miktarını artırmak, yaşanabilir bir çevre oluşturmak
<b>Üsküdar Belediyesi</b>	Yasa ve plan revizyonları, kentsel donatı alanları, trafik ve otopark, turizm, kent ekonomisi, sosyal belediyeçilik, bilişim teknolojileri, çevre ve sağlık, ulusal ve uluslararası fonlar, mali yapı, kültürel faaliyetler, sportif faaliyetler, denize yönelik çalışmalar, doğal afetler, kentsel dönüşüm ve tasarım çalışmaları, tarihi çevre ve kentsel altyapı konularında gelişmek

Belediyelerin stratejik planlarındaki mekansal kararlar sahip oldukları yerel dinamiklere ve kent planlamaya bakışlarına göre farklılaşmaktadır.

*Tablo 5. Stratejik Planların Mekansal Kararları*

Belediye	Mekansal Kararlar
<b>Ankara Büyükşehir Belediyesi</b>	Gelişme bölgeleri için nazım imar planı çalışmalarının tamamlanması, afete yönelik eylem planlarının hazırlanması, plan değişiklik taleplerinin sonuçlandırılması, 18 kentsel dönüşüm projesi, 6 çevre düzenleme projesi, köprü-kavşak düzenlemeleri, kentte turizmi geliştirmek amacıyla başta Ulus tarihi kent merkezi olmak üzere tarihi alanların planlaması ve restorasyonu, 14 adet rekreasyon alanı, 10 ha fuar alanı, Avrupa'nın en büyük hayvanat bahçesi, büyük ticaret merkezleri, termal sağlık tesisleri, kongre merkezleri, ileri teknoloji parkları, 43 km'lik metro hattı ve 800 km içme suyu hattı oluşturulması
<b>Altındağ Belediyesi</b>	Siteler ticaret merkezi, Karapürçek güreş alanı, kapalı semt pazarı projeleri, Çinçin toplu konut projesi, Gültepe, Gökçentepe, Doğaşehir Bentderesi Vadisi dönüşüm projelerinin tamamlanması, 25 ha yeşil alan projesinin gerçekleştirilmesi
<b>Çankaya Belediyesi</b>	Büyükesat Vadi Projesi, Dikmen Vadisi Köy içi İmar Planı, Bademlidere Rekreasyon Alanı Projesi, Zafertepe kentsel dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesi, beş adet Kültür ve Sanat Kompleksi oluşturulması, kardeş şehirler kültür festivalleri düzenlenmesi
<b>İstanbul Büyükşehir Belediyesi</b>	Kamu arazileri üzerindeki gecekonduların %10'unu çağdaş konutlara taşıyarak düzenli yaşam alanlarının oluşturulması, 10000 adet konut yapılması, gecekonduların önleme bölgeleri oluşturulması, Boğaziçi bölgesinin koruma kullanma dengesini gözeterek mekansal gelişim ve dönüşümün sağlanması, mevcut yerleşmelerin ve kentsel makro formun yeniden yapılandırılarak işlevsel kılınması, sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda 1/25000 ve 1/5000 ölçekli nazım imar planlarının, 1/1000 ölçekli uygulama imar planlarının hazırlanması, şehrin ulaşım master planının hazırlanması, kültürel etkinliklere katılımın %100'e çıkarılması, etkinlik sayısının %40 artırılması
<b>Zeytinburnu Belediyesi</b>	Kültür Adası, Kazlıçeşme alanı, Turizm aksı ve Çırpıcı Çayırı'na (bölge parkı) ait 1/5000 ve 1/1000 ölçekli planların yapılması, yenileme kararının çıkartılması, Tıp festivali düzenlenmesi, İlçe merkezinin master planının hazırlanması ve projelendirilmesi, büyük stad projesinin hazırlanması, kentsel dönüşüm projesinin sürdürülmesi, her mahalle için afete karşı acil eylem planları hazırlanması, E-5 aksı ve sahil aksının ıslah edilmesi, rekreasyon alanları düzenlenmesi
<b>Üsküdar Belediyesi</b>	İstanbul İmar Yönetmeliği Tadilat Taslağı çalışması, Boğaz Kanunu tasarısı taslağının hazırlanması, plan revizyonlarının yapılması, 24 ha alanın kamulaştırılarak donatı alanlarının artırılması, sosyal doku analizlerinin yapılması, deniz sporlarının geliştirilmesi, kentsel tasarım ve kentsel dönüşüm projelerinin hazırlanması, tarihi eser envanterinin çıkarılması

**Planlama ekibi:** Ankara Büyükşehir Belediyesi ile yapılan görüşmede, 12 kişilik stratejik planlama ekibinin Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve

Hacettepe Üniversitesi tarafından eğitim aldığı belirtilmiştir. Altındağ Belediyesi’nde oluşturulan altı kişilik ekip içerisinde akademisyenler ve TODAİE’den uzmanlar yer almıştır. Çankaya Belediyesi stratejik planlama ekibi oluşturulurken ilgili birimlerden üç temsilci seçilerek plan çalışması başlatılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Stratejik Planlama Müdürlüğü ve danışmanların katılımı ile 16 kişilik bir ekip kurulmuştur. Zeytinburnu Belediyesi’nde altı kişilik planlama ekibi uzman bir danışma grubu ile çalışmıştır. Üsküdar Belediyesi’nde Mali Hizmetler Müdürlüğü altında bir ekip oluşturulmuş ve bu ekibe uygulamalı eğitimler verilmiştir. DPT kılavuzunun stratejik planlama ekibi konusundaki yönlendiriciliği yetersiz bulunmuş ve danışmanlık firmaları mekansal kararlara ilişkin yönlendirme kabiliyetleri bakımından eleştirilmiştir.

**Yasal ve yönetsel düzey:** Bu başlık altında planın oluşturulmasında esas alınan kanun ve çalışmalar, yasal mevzuat açısından yaşanan sorunlar, eleştiriler, mevzuatta yer almayan kurum önerileri, kurumsal yetkiler açısından yaşanan sorunlar, etaplama, izleme-değerlendirme ve denetim, kaynak temini ve planın güncellenmesi konuları incelenmiştir. Belediyelerin tamamında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve Devlet Planlama Teşkilatın Müsteşarlığı Kamu Kuruluşları Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınmıştır. Belediyelere göre yasal düzenlemelere dair sorunlar; stratejik plan yapımının zorunlu hale getirilmesi, yasalarda bu tür planlama sisteminin açıkça ifadesinin bulunmaması, mevcut sistemdeki yetki karmaşalarının stratejik planlama uygulamalarını zorlaştırması, DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan kılavuz belgesinin Belediyeleri yönlendirmede yetersiz kalması, stratejik planlamaya dair kavramların yasalarda ve kılavuzda net ifade edilmemesi olarak özetlenebilmektedir.

**İzleme-değerlendirme ve denetim:** Planlama süreçlerinin takibi için tüm aşamaların kontrol edilebilir olması oldukça önemlidir. DPT Müsteşarlığı Kılavuzunda da stratejik plan uygulamalarının sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Görüşmelerde, faaliyetlerle ilgili kurum içi denetimin olması yanında Maliye Bakanlığının da denetimlerinin mevcut olduğu belirtilmiştir. Denetleme konusunda danışmanlık şirketi temsilcilerinin ağırlıklı rolü de dikkat çekmektedir. İzleme ve denetim sisteminin

oluşturulması tüm belediyeler için sürecin en zor aşaması olarak nitelendirilmiştir. Bunun nedeni; ülkedeki denetim mekanizmasının işleyişindeki zayıflık ve kurum içi denetimin süreksizliği ile ilişkilendirilmektedir.

**Planlama sürecine katılım:** Stratejik planlamanın uygulanabilir olmasını sağlayacak önemli konulardan biri ilgili tüm katılımcıların planlamaya dahil olmalarıdır. Bu kapsamda, paydaşların sürece nasıl dahil edildiği araştırılmıştır. Ankara Büyükşehir Belediyesi, Belediye Başkanı'nın ve şehir plancılarının sürece aktif olarak katıldıklarını belirtmiş, gençlik merkezleri, lokaller ve üniversiteler ile sürekli irtibat halinde olan Sivil Toplum Kuruluşlarının aracılığının önemi üzerinde durmuştur. Altındağ Belediyesi'nin stratejik plan çalışmalarında paydaşlar ile yazışma ve toplantılar gerçekleştirildiği, Belediye ve STK temsilcileri arasında ortaklık oluşturulduğu vurgulanmıştır. Belediye, planın hiçbir aşamasında halk ile diyalog kurulmadığını ifade etmiştir. Çankaya Belediyesi Stratejik Planlama Üst Kurulu ise paydaşlara resmi yazı göndererek görüş talep edildiğini ve Belediyenin resmi internet sayfasında anket yayınlayarak halkın katılımının beklendiğini ancak katılımın sağlanamadığını belirtmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planında kamu kurum ve kuruluşları ile halkın görüş ve önerileri anketlerle ve internet yoluyla elde edilmiştir. Halkla yapılan anket çalışmaları sonucunda öncelikli sorunlar tespit edilmiştir. Gelecek öngörülerini çalışması ile uzman katılımcıların katkısıyla çalıştaylar, eğitimler ve toplantılar düzenlenmiştir. Zeytinburnu Belediyesi stratejik planında görüşme ve anketler ile kamu kurum yöneticileri, siyasi parti örgütleri ve STK'ların fikrinin alındığı belirtilmiş ancak yerel halk ile yeterli irtibat kurulmadığı ifade edilmiştir. Üsküdar Belediyesi planın hazırlık aşamasında ve uygulanmasında mahalle düzeyinde anket uygulaması gerçekleştirmiştir.

Türkiye'de stratejik planlamanın yeri, önemi ve yasal mevzuattaki ifadesi konularına dair görüşlerde ilk olarak bu tür planlama yönteminin Türkiye'nin mevcut sosyo-kültürel yapısına ve planlama geleneklerine uygunluğu tartışılmıştır. Stratejik planlamanın Türkiye'de halen bir "mali programlama yöntemi" olarak kullanıldığı, bu anlayış neticesinde mekansal kararlar içeren stratejik planları da ağırlıklı işletme ve kamu yönetimi uzmanlarının yaptığı, dolayısı ile planların sosyo-mekansal boyutunun çoğunlukla göz ardı edilmesi sonucunda plan uygulamalarından henüz büyük başarılar elde edilmesinin



beklenmemesi gerektiği vurgulanmıştır. *Stratejik plana sahip olmanın avantajları*; belirlenen güzergahta her faaliyetin belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi, ilgili kurum ve kişileri planlı düşünmeye sevk etmesi, sistematik bir hedef, zaman ve maliyet ilişkisi kurulması olarak özetlenmektedir. *Planın başarısını etkileyen faktörler* ise; üst yöneticinin stratejik planı iyi anlayarak sahiplenmesi, ilgili ve ileri görüşlü olması, birebir halkla görüşmenin plana katkı düzeyinin farkına varılması ve plan ilgili paydaşlara eğitimlerin verilmesi olarak ifade edilmektedir.

### **E. Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Stratejik Planlama Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Çalışmanın bu bölümünde Fransa, İngiltere ve Türkiye örnekleri stratejik planlama sürecini etkileyen faktörler bağlamında karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma ile stratejik planlamanın yeri, planlama süreçlerinde yasal ve yönetsel açıdan bu tür planlamanın ele alınışı, uygulamaların başarısını artıran etmenlerin tespiti ve Türkiye’nin bu konudaki konumunun özellikle planlama mevzuatı açısından değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

Merkeziyetçi Yönetmel Modelin uygulandığı Fransa’da 1960’ların başında DATAR Projesi ile mekansal planlama ülke gündemine girmiş, AMGP ilkelerinin aktifleşmesi ile 1990’lı yıllarda ilk kez stratejik mekansal gelişme senaryoları oluşturularak stratejik yaklaşımlar yasal ve yönetsel yapılanmaya yerleşmiştir. İngiltere’de 1980’lerde planlama yetkilerinin yeniden düzenlenmesi ile Kentsel Gelişme Ortaklıkları kurulmuş, 1990 sonrasında mekansal planlama tartışılmaya başlamış, Büyük Londra Otoritesi Planı, Yerel ve Birimsel Gelişme Planı ve AMGP’nin etkisiyle yenileşme modelleri ortaya çıkmıştır. Türkiye’de ise mekansal planlama açısından ilk olarak 2000 yılında 8.BYK Planı ile stratejik planlama sürecinin yasal alt yapısı oluşturulmuştur. Günümüzde stratejik planlama çalışmaları; Ön Ulusal Kalkınma Planı, Ön Bölgesel Kalkınma Planları, İl Gelişme Planları, sektörel düzeydeki ve proje düzeyindeki planlar iken, kurumsal olarak nüfusu 50.000’in üzerindeki Belediyelere yasal düzenlemeler ile stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmesiyle başlayan çalışmalar devam etmektedir.

**Stratejik planların mekansal kararları:** Fransa’da ülkenin mekansal gelişme stratejileri özetle; dengeli kentsel alanlar oluşturulması, girişimcilere kaynak sağlanması ve düzenli altyapı sistemleri oluşturulması iken İngiltere’nin

stratejileri; ekonomik yarışabilirliğin sağlanması, sosyal dışlanmışlığın azaltılması ve çevrenin korunmasıdır. Türkiye’de de Ön Ulusal Kalkınma Planı politikalarının birçoğu AMGP politikaları ile örtüşmektedir. Ulusal düzeyde stratejiler; ulusal kaynakların en yüksek ekonomik faydayı sağlayacak biçimde geliştirilmesi, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çevrenin korunması, sosyal uyumun sağlanması, tarımsal verimliliğin artırılması, bölgelerarası dengesizliklerin en aza indirilmesi, altyapı ve ulaşım hizmetlerinin iyileştirilmesi ve bilgi altyapısının oluşturulmasıdır. Paris, Lyon, Londra gibi metropoliten kentlerde olduğu gibi Türkiye’deki metropoliten kentlere ait stratejik planların mekansal kararları plansız gelişmiş alanlara müdahaleyi öncelikli kılmaktadır. Küresel ölçekte rekabet edebilirlik bu kentlerin ortak hedefidir.

**Yasal ve Yönetmelik Düzeyi:** Yasaların ve süreci yönlendiren-denetleyen düzenlemelerin stratejik planlama uygulamalarının başarısını önemli ölçüde etkilediği açıktır. İngiltere’de AMGP-AB Yönetmelikleri zemininde hazırlanan Büyük Londra Otoritesi Yasası’nda ve Fransa’da DATAR-AMGP öngörülerine dayanan sektörel yasalarda stratejik eylemleri gerçekleştirecek aktörlere yer verilmektedir. Fransa’da Bölge Temsilcileri bölgelerde uygulanan Devlet Stratejik Faaliyetleri Projesi’nin ayrıntılı takibinden sorumludur. Ajanslar metropoliten bölgelere dair politikaların geliştirilmesi ve işbirlikleri oluşturulmasında görevlidir. İngiltere’de 1991 yılı Planlama ve Tazminat Kanunu gereğince yapısal planlar ve bölge planları Bölge Konseyi ile Kent Konseyi tarafından, stratejik mekansal planlar ise yerel yönetimler tarafından oluşturulmaktadır. Ayrıca bu Kanun ile bölgesel düzeyde yerleşimlere bölgesel mekansal stratejiler geliştirmek, yerel düzeydeki yerleşimlere ise yerel stratejik gelişme çatısı oluşturmak zorunlu hale getirilmiştir. Türkiye’de ise; ulusal düzeyde stratejik plan hazırlama yetkisi Devlet Planlama Teşkilatı’na, ulusal sektörel düzeyde ilgili Bakanlıklara, bölgesel düzeyde Devlet Planlama Teşkilatı ve Kalkınma Ajansları’na, İl düzeyinde Valiliklere ve Belediyelere, metropoliten alan düzeyinde Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve Büyükşehir Belediyeleri’ne, ilçe düzeyinde ise İlçe Belediyeleri’ne aittir. 5018 sayılı Kanun ile DPT, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde yetkili kılınmıştır. İngiltere ve Türkiye’de “Belediye sınırları dahilinde mekansal gelişme stratejilerini izlemek, hazırlık, uygulama ve geri dönüşüm aşamalarını takip etmek” Belediye Başkanı’nın yetkileri arasında yer almaktadır. Ancak İngiltere’de

Başkan’ın oluşturacağı stratejilerin, mekansal çerçeveye bağlı olarak tanımlanmış olan öncelikler ve kendisinin belirlemiş olduğu Londra vizyonu ile birlikte diğer planlama düzeylerindeki stratejilerle entegre bir yapıda olması zorunluluğu vardır. Bu zorunluluk, stratejik planlama sisteminin bütünleşik olması konusunda bağlayıcıdır.

Tablo 6. Planda Esas Alınan Yasalar ve Diğer Çalışmalar<sup>13</sup>

	KENT- BELEDİYE	YASALAR VE DİĞERÇALIŞMALAR
FRANSA	Paris	DATAR-1963 temelinde AMGP-1999
	Lyon	DATAR-1963, Bölgesel Yenileme Yasası-1995, Yönlendirici Şema (Schema Director)-1998, Mekansal Planlama Yasası-1999, Kentsel Yenileme Yasası-2000, Alansal Uyumluluk Şeması (AB ile topraksal bütünleşme hedefi içeren şema), Yerel Kent Planı (PLU-Yönlendirici Şemanın yerine)-2003, Bir Avrupa Metropolü İçin Aglomerasyon Projesi, PLU Revizyon-2005
	Nimes	Kentsel Yenilemede Dayanışma Yasası-2003
İNGİLTERE	Londra	Büyük Londra Yönetim Yasaları, AMGP-1999, AB Yönetmelikleri
	West Midlands	Bölgesel Gelişme Planları
	Lancashire	Parlamento Yasası-2004, Planlama ve Zorunlu Kazanımlar Yasası (bölge mekansal stratejileri ve yerel gelişme çatısı oluşturmayı öngören yasa)
TÜRKİYE	Ankara Büyükşehir Belediyesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu-2004, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006
	Ankara Altındağ Belediyesi	Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı-2000, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006, 1/25000 Ankara Çevre Düzeni Planı
	Ankara Çankaya Belediyesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, 5393 sayılı Belediye Kanunu-2005, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006
	İstanbul Büyükşehir Belediyesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu-2004, 5393 sayılı Belediye Kanunu-2005, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006
	İstanbul Zeytinburnu Belediyesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, 5393 sayılı Belediye Kanunu-2005, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006

<sup>13</sup> P. Healey, *European Developments in Strategic Spatial Planning*, European Planning Studies, Sayı:7/3, 1999, 14-27; P. Healey, *Collaborative Planning, Shaping Places in Fragmented Societies*, Macmillan Press Ltd., Houndmills, 2006, 43-58; B. Jouve, *Sectors and Territories in Territorial Planning in Lyon*, Planning Theory & Practice, Sayı: 2/2, 2001, 222-230; A. Motte, *The Influence of New Institutional Processes in Shaping Places: The Cases of Lyon and Nimes, France 1981-1995*, The Governance of Place, France, 2002, 47-60; Belediye Görüşme Sonuçları, 2009; Kentlerin Resmi İnternet Siteleri, 2009

İstanbul Üsküdar Belediyesi	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu-2003, 5393 sayılı Belediye Kanunu-2005, DPT Müsteşarlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu-2006
-----------------------------	---

**Katılım:** Yurtdışı örneklerinde hükümetin ve üst düzey planlama otoritelerinin süreç içindeki desteğinin önemi ve halkın ilk aşamadan itibaren plan çalışmalarına dahil edilmesinin gerekliliği vurgulanmakta, yerel halkı ve ilgili örgütleri-kuruluşları projeye dahil etmede medyanın ve dijital ortamların önemli birer araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Mekansal bağlamı olan bu tür planlama çalışmalarında farklı disiplinlerin bir arada bulunması ve ekip içinde şehir plancılarının ve mimarların yer alması gerekliliği de ortaya konulmaktadır. Paris Gelişme Projesi'nde; Fransız Hükümeti (DATAR ile), hükümete bağlı Proje Değerlendirme Departmanı, DATAR'ın araştırma grubu (SESAME), veri analistleri ve özel-kamusal ilgililer bir araya gelmiştir. Lyon Stratejik Planı 100'ün üzerinde şehir plancısı ve mimar, Lyon Kenti Toplum ve Kentleşme Ajansı, devletin ekonomi kurumları, Sanayi-Ticaret Odası, STK'lar, meslek odaları ve belediyelerin katılımı ile oluşturulmuştur. Nimes Stratejik Planı geniş bir katılım ile hazırlanmış, Paris'te bir sergi ile halka sunulmuş ve katkılar doğrultusunda tekrar revizyon yapılmıştır. İngiltere'de de Konseyler ve Ortaklıklar yolu ile katılım yöntemleri genişletilmiştir. West Midlands ve Lancashire Stratejik Planlarında Kent Konseyi, Bölge Konseyleri, üniter otoriteler, yatırımcılar, Hükümet Ofisi, Yerel Ticaret Odası, üniversiteler, medya, yerel halk ve STK'ların süreç boyunca beraber çalıştığı belirtilmektedir.

Türkiye'de ise; stratejik plan dökümanlarında plan ile ilgili paydaşlar listelenmekte, önceliklendirme çalışması ile bu kurum, kuruluş ve kişiler belirli bir sayıya kadar indirilmekte, genellikle önceliklendirilen paydaşlar ile plan çalışmaları başlatılmaktadır. Planlamayı yalnızca fiziksel coğrafyaya ilişkin kararlar üretmek biçiminde anlamaktan ziyade sosyo-mekansal bir süreç olarak ele alan, yerel halkın ve planlamaya konu olan mekanın sorunlarını çözmeye odaklanan çalışmaların sayısının, ülkede başarılı süreç ve uygulamaların ortaya çıkışına paralel biçimde arttığı görülmektedir.

**Stratejik Planın Başarısını Etkileyen Faktörler:** Ülkelerin planlama deneyimleri, yönetim sistemleri, siyasi yapıları, karakteristik özellikleri gibi birçok faktör planların başarısını etkilemektedir. Literatürde ve ilgili diğer çalışmalarda stratejik planlama ile beraber katılımçılık, paydaşlar arası ilişkiler, analizlerin

ciddiyeti ve detayı, etkin izleme (faaliyetlerin ölçülebilirliği, test edilebilirliği) ve maliyetlendirme konuları da gündeme gelmektedir. Yerele özgü dinamiklere ve deneyimlere bağlı olarak da başarılı uygulamaları sağlayan faktörlerin detaylandırılması mümkündür. Bu çalışmada yer alan ülkelerde planlama sürecini önemli ölçüde etkilediği görülen konular:

- Ülkenin tüm planlama aşamalarında stratejik yaklaşımların yer alması ve stratejik planlamaya yönelik yasal düzenlemelerin planlama kademeleri arasında yönlendiriciliği,
- Önceki planlama tecrübelerinden yararlanılarak yasalarda revizyona gidilmesi,
- Yasalarda faaliyetlerin ve bu faaliyetlerden sorumlu birim ilişkisinin açıklanabilir olması
- Stratejik planlamaya dair kavramların tanımlarının yasalarda net olması,
- Kalkınma planları ile sektörel stratejik planlar arasında eşgüdümün yasalarla sağlanması,
- Plan ile ilgili her kesimin aktif katılımının sağlanması, yerel halkın sorunlarının ve beklentilerinin ön planda tutulması,
- Faaliyetlerin etaplar halinde düzenlenmesi,
- Analiz çalışmalarının detaylı olarak bölgeye-yerele özgü biçimde profesyoneller ile

birlikte yapılmasıdır.

Fransa’da diğer iki ülkeden farklı olarak; hükümetin ve üst düzey kuruluşların desteği, analizlerin uluslararası, ulusal ve kentsel düzeyde detaylı olarak yapılması ve tarihi-kültürel mirasa sahip çıkılması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. İngiltere’de; alt bölgeler halinde etaplama oluşturulması, yetki karmaşası olması durumunda ortaklıkların ve komitelerin oluşturulması, uzmanlar ile çalışılması ve etkin bir izleme-değerlendirme yöntemine sahip olunması konuları üzerinde durulmaktadır.

Türkiye örneklerinde ise öne çıkan başlıklar;

- Üst yöneticilerin ileri görüşlü olması ve süreci sahiplenmesi,
- Farklı dönemler için farklı ölçekli planların değil bütünlük planlarının yapılması,
- Denetim mekanizmasının işleyişine bağlı olarak stratejik planı düzenleyecek ve yönlendirecek bir sistem kurulması,
- Paydaşlara kaynakları ve zamanı verimli kullanmaya yönelik eğitimlerin verilmesi,
- Planı yapılacak olan yerleşimin ilişkilerinin sürdüğü diğer yerleşmeler ile fikir alışverişinin yapılması,
- Yapılabilir hedefler konulması,
- Kaynaklara göre faaliyet belirlenmesi değil, faaliyetlere göre kaynak temin edilmesi,
- Kurumlar arasındaki siyasi görüş paralelliğinin olumsuz etkilerinin azaltılması,

gerekliliği biçimindedir.

### **Sonuç**

Dünyada yaklaşık 40 yıllık tartışılma, 20 yıllık yasal düzenleme ve uygulama geçmişi olan stratejik planlama konusu Türkiye’de özellikle 2000 yılı sonrası tartışmalarda yerini almıştır. Mevcut siyasi yapı, yasal ve yönetsel düzey, diğer planlama düzeyleri ile ilişkiler, katılım, izleme ve denetim gibi faktörler üzerinden stratejik planlama konusunu araştıran bu makale ile Türkiye’deki bu sürecin yasalarda net olarak tanımlanmamış olduğu, stratejik planlamanın sosyo-mekansal düzenlemelerden çok mali programlar olarak anlaşıldığı ve yasal düzenleme, plan ve uygulama tutarlılığının sağlanamamasının planlamanın tüm aşamalarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilmektedir.

- Stratejik planlamayı yasal düzenlemelerle yönlendiren ülkelerde stratejik plana sahip olmanın avantajları; küresel kentler arasında yer almak, rekabet edebilir hale gelmek, mekansal gelişme projeleri ile ülkeye ya da

dünyaya örnek olmak, planlamada yenilikçi yöntemler geliştirmek, disiplinlerarası ve halkın katılımını öncü tutan çalışmalar gerçekleştirmek, işler bir süreç yönetimini ülkenin yasal ve yönetsel sisteminde yerleşik hale getirmek biçiminde özetlenebilmektedir.

- Stratejik planlamanın ilk kullanıldığı teoriden son döneme kadar kavramın temelinde hep bireyler ya da kurumlar arası stratejik etkileşimler yer almıştır. Bu nedenle paydaşların sorumluluklarının ve bir araya gelme yöntemlerinin belirginleşerek yasalarda açık şekilde yer alması gerekmektedir. Mevzuatta yer alan planlama kademelerini tarifleyen kavramların yanlış veya benzer şekilde isimlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan karmaşanın giderilmesi de önemlidir.
- Kentlere ilişkin mekansal kararlar üreten stratejik planların çalışma ekiplerinde şehir plancısının bulunmaması ve plancının rolünün anlaşılmadığının ifade edilmesi dikkat çekicidir. Halbuki kentlerin ve bölgelerin mekansal gelişimini doğrudan etkileyecek olan planlama çalışmalarında şehir plancıları ile diğer aktörlerin bir araya gelerek ortak bilgi ve tecrübelerden yararlanılması son derece önemlidir.

2000 yılında başlayan süreçte aradan geçen yıllara rağmen mekana yönelik stratejik planların oluşturulmasını sağlayacak bir yasal düzenleme gerçekleşmemiştir. Kurumsal düzeyde ise stratejik plan hazırlama zorunluluğu olan tüm planlama düzeylerinin 2010 yılı itibarıyla bu süreci tamamladığı düşünüldüğünde, planlar arası eşgüdümü sağlayan ve stratejik planlarda alınan kararların alt düzey planlara aktarımının kontrolünü ve denetimini sağlayan bir yasal düzenlemenin halen gerçekleştirilmemiş olması bu aşamadaki belirsizliklerin sürmesine neden olabilir görünmektedir. Stratejik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde sorumlu olan yönetimin üst ve alt kademede yer alan yöneticiler ile güçlü bir ilişki içinde olması gerekmektedir. Ancak katılım konusunda da yeterli bir düzenleme mevcut değildir. Planlama düzeyleri içinde stratejik planlar birbirinden bağımsız düşünülmemeli, planlama sistemi bütünlük olarak ele alınmalıdır. Denetim ve takip sonrası güncelleme çalışmaları mekansal ya da kurumsal tüm düzeyleri etkilemektedir. Bu nedenle mekansal stratejik plan ve kurumsal stratejik plan olarak süreçleri ayrı düşünmek yerine bu süreçlerin iç içe olduğunu kavramak önemlidir. Türkiye’de stratejik planlama

çalışmalarının yeni olması bu bakımdan avantaj sayılabilir. Ancak bu makalede belirtilen sorun ve eksiklikler görüşme yapılan ve stratejik belgeleri üzerinden inceleme yapılan Belediyeler için genellenebiliyorsa, aynı sorunların stratejik plan hazırlığında olanlar için de geçerli olma olasılığının yüksek olduğu açıktır.



#### KAYNAKÇA

- Altındağ Belediyesi, *2006 ve 2007 Yılları Faaliyet Raporları*, Altındağ Belediyesi, Ankara, 2009, 8-60.
- Albrechts, L., *Bridge the Gap From Spatial Planning to Strategic Projects*, European Planning Studies, 12, 2006, 1487-1500
- Bryson, J. M., Roering W. D., *Applying Private Sector Strategic Planning in the Public Sector*, *Journal of the American Planning Association*, 53, 1988, 15-34.
- Casagrande, C., *Yerel Birimlerin Yerel Gelişmedeki Rolü: Fransa Örneği*, European Planning Studies, Sayı: 15/4, 2005, 21-27.
- Cichowlaz, P., *France and the ESDP in the Context of European Integration and Mediterranean Cooperation*, European Planning Studies, Sayı: 13/2, 2005, 286-295.
- Çamur, K., *Stratejik Planlama Nedir? Fiziki Mekanın Planlanmasında Sunduğu Olanaklar-Taşındığı Riskler*, Kent Gündemi, Sayı: 7, İstanbul, 2005, 641-647.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, 2006, 11-30.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Beşinci, Altıncı, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planları, Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 2008.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Avrupa Birliği Entegre Çevre Uyum Stratejisi Raporu, Ön Ulusal Kalkınma Planı (2004-2006), Stratejik Planlama Müdürlüğü*, Ankara, 2009.



- European Commission, *The EU Compendium of Spatial Planning Systems and Policies*, Regional Development Studies, European Commission, 1997, 33-77.
- European Commission, *European Spatial Development Perspective*, European Commission Press, UK, 1999, 12-86.
- Faludi, A., Spatial Planning Traditions in Europe: Their Role in the ESDP Process, *International Planning Studie*, Sayı: 9/2-3, 2004, 155-177.
- Gedikli, B., *Stratejik Mekan Planlaması ve Türkiye’de Uygulanması: Şanlıurfa İl Gelişme Planlaması Örneği*, Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, ODTÜ, Ankara, 2004, 11-68.
- Healey, P., *European Developments in Strategic Spatial Planning*, European Planning Studies, Sayı:7/3, 1999, 14-27.
- Healey, P., *Collaborative Planning, Shaping Places in Fragmented Societies*, Macmillan Press Ltd., Houndmills, 2006, 43-58.
- Kafkalas, G., Dunford, M., *Cities and Regions in The New Europe*, Belhaven Press, London, 1992, 8-14.
- Motte, A., *The Influence of New Institutional Processes in Shaping Places: The Cases of Lyon and Nimes, France 1981-1995*, The Governance of Place, France, 2002, 47-60.
- Lancashire Resmi Web Sitesi “Lancashire Stratejik Planı”, <http://www.lancashire.gov.uk/corporate/web/wiew.asp?siteid=4279&pageid>, 2009
- Londra Resmi Web Sitesi “Rerieving The London Plan”, <http://www.london.gov.uk/mayor/strategies/sds/docs/review-dec05.pdf>, 2009
- West Midlands Resmi Web Sitesi “Regional Spatial Strategy for the West Midlands”, [http://www.wmra.gov.uk/Planning\\_and\\_Regional\\_Spatial\\_Strategy](http://www.wmra.gov.uk/Planning_and_Regional_Spatial_Strategy), 2009
- West Midlands Resmi Web Sitesi “West Midlands Regional Strategies”, [http://www.wmra.gov.uk/Regional\\_Strategies.aspx](http://www.wmra.gov.uk/Regional_Strategies.aspx), 2009

Jouve, B., *Sectors and Territories in Territorial Planning in Lyon*, Planning Theory & Practice, Sayı: 2/2, 2001, 222-230.

Scott J.A., *Evidence on the Value of Strategic Planning in Marketing: How Much Planning Should a Marketing Planner Plan?*, General Economics and Teaching, Econ WPA, Sayı: 7, 2004, 36-44.

