



BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA ŞEFFAFLIK ARAYIŞI

İBRAHİM ETHEM TAŞ¹ & SADEGÜL DURGUN² & YETER AVŞAR^{3*}

¹ Prof. Dr., Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, iletas@ksu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0958-7306>; ² Dr. Öğr. Üyesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, sadegulozcan@ksu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4652-7804>; ³ Dr. Öğr. Üyesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, yeter-avsar@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7190-7150>.

ÖZ

Bu çalışmada otuz büyükşehir belediyesinin stratejik planları bağlamında şeffaflık düzeyleri, 2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" nde bulunan alanlar çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, büyükşehir belediyelerinde değişen yönetim anlayışı ve çağın gereği ile toplumun talebi olan şeffaflığın düzeyini stratejik planlar doğrultusunda ortaya koymaktır. Bu doğrultuda büyükşehir belediyelerinin stratejik planları rehberde yer alan ve şeffaflık düzeylerini ortaya koyan 26 alan kapsamında içerik analizi yöntemi ile tek tek incelenmiştir. İncelenen alanlarda "0", "0.5" ve "1" şeklinde puanlamaya gidilmiştir. Çalışma sonucunda iki önemli bulguya ulaşılmıştır. Bunlardan ilki incelenen stratejik planların şeffaflık düzeylerinin maksimum puana yakın olduğudur. Diğer bulgu ise, stratejik planların önemli bir alanı olan ve şeffaflık açısından ciddi önem arz eden izleme ve değerlendirme kısmının hemen hemen tüm belediyelerde eksik olduğudur.

Anahtar Kelimeler: Şeffaflık, Stratejik Plan, Belediyeler

Editör / Editor:

Hatun KORKMAZ,
Erciyes Üniversitesi, Türkiye

*Sorumlu Yazar/ Corresponding Author:

Yeter AVŞAR,
yeter-avsar@hotmail.com

JEL:

H70, G38, O21

Geliş: 23 Ocak 2024

Received: January 23, 2024

Kabul: 13 Şubat 2024

Accepted: February 13, 2024

Yayın: 30 Nisan 2024

Published: April 30, 2024

Atıf / Cited as (APA):

Taş, İ. E. & Durgun, S. & Avşar, Y. (2024),
Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik
Planlarında Şeffaflık Arayışı, Erciyes
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 67, 167-176,
doi: 10.18070/erciyesiibd.1424386

THE SEARCH FOR TRANSPARENCY IN THE STRATEGIC PLANS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES

ABSTRACT

In this study, transparency levels of 30 metropolitan municipalities in context of their strategic plans are examined within the framework of areas in the "Strategic Planning Guide for Municipalities" arranged by Presidency of Strategy and Budget in 2019. The aim of study is to reveal transparency level, which is the requirement of changing administration approach in the metropolitan municipalities, the need of the age and the demand of society, in line with strategic plans. In this direction, strategic plans of metropolitan municipalities are examined one by one with content analysis in the scope of 26 areas which are included in the guide and put forth transparency levels. The points such as "0", "0.5" and "1" are used in investigated areas. As result of study, two important findings are achieved. First of these findings is transparency levels of strategic plans are close to maximum level. Other finding is monitoring and evaluation parts which are important areas of strategic plans and matter seriously in terms of transparency are missing almost in all municipalities.

Keywords: Transparency, Strategic Plan, Municipalities

GİRİŞ

Değişen ve dönüşen dünyanın koşullarına ayak uydurmak zorunda olan yönetimler, gerek yönetsel gerekse örgütsel yapılarında değişime gitmişlerdir. Başlangıçta özel sektörde ortaya çıkan ve özel sektörde olumlu sonuçlar doğuran yaklaşımlar zamanla kamu sektörünü de etkisi altına almıştır. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan stratejik yönetim ve bu yönetim yaklaşımı doğrultusunda oluşturulan stratejik planlar bu açıdan önem arz etmektedir. Sahip olduğu önemden dolayı stratejik planlar kamu sektörü için bir zorunluluk halini almıştır. Günümüzde kamu sektörü içerisinde halka en yakın birimler olarak değerlendirilen belediyeler stratejik plan hazırlamak ve web sayfalarında ilan etmek/yayınlamak zorundadırlar. Stratejik planlar hazırlanırken belediyelerin dikkat etmesi gereken hususlardan biri, yönetişim yaklaşımının da temel ilkelerinden ve hesap verebilirliğin sağlanmasında olmazsa olmaz olan şeffaflığa özen göstermektir. Bu doğrultuda belediyelerin stratejik planlarını hazırlarken dikkat etmeleri gereken ve 2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde oluşturulan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” nde de şeffaflık vurgusu yapılarak stratejik planda olması gereken alanlar sıralanmıştır.

Bu çalışmada otuz büyükşehir belediyesinin stratejik planlarının şeffaflık düzeyleri rehberde belirtilen stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, performans programı ve izleme ve değerlendirme başlıkları altında bulunan 26 alan kapsamında ele alınmıştır. Çalışma yapılrken araştırma ve yayın etiğine uygun hareket edilmiştir. Burada bütçeleme, maliyetlendirme kapsamında değerlendirilmiş ayrıca bir alan olarak incelenmemiştir. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde şeffaflık detaylı bir şekilde açıklanmış, ardından büyükşehir belediyelerinde stratejik plan hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra içerik analizi yöntemi ile otuz büyükşehir belediyesinin 2020- 2024 stratejik planları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Çalışma sonucunda büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının şeffaflık düzeylerinin nispeten iyi olduğu ancak eksik kalan hususların tamamlanmasıyla bu düzeyin daha da yükseleceği değerlendirilmiştir.

I. ŞEFFAFLIK KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Şeffaflık, kamu yönetiminin yaptığı eylem ve işlemlerin, ortaya koyduğu plan ve politikaların, yaptığı harcamaların halkın bilgisine sunulmasıdır. Şeffaflık, kararlar için gerekçeli açıklamaların yapılmasını, kamu yararı veya bireyleri etkileyen gücün olumsuz veya olumlu bir şekilde kullanılması durumunda yeterli gerekçelerin sunulmasını içermektedir. Şeffaflık aynı zamanda yönetim ve yasa yapma süreçlerinin mümkün olduğunca erişilebilir ve anlaşılır hale getirilmesini belirtmektedir (Taş ve Durgun, 2022). Kamu kurum ve kuruluşlarına ait bilgilerin vatandaşlar açısından ulaşılabilir olması durumu şeffaflığı ifade etmektedir. Burada asıl olan sadece ulaşılabilirlik değil, aynı zamanda ulaşılan verilerin kullanılabilirliği, tekrar kullanılabilirliği ve paylaşılabilirliğidir. Sunulan bilgilerin açık, yalın ve anlaşılır olması aynı zamanda tutarlılık arz etmesi gerekir. Bununla birlikte sunulan bilgilerin zamanında olması da önemli bir husustur. Gerek olmayan ya da ihtiyaç duyulmayan bir zamanda sunulan bilgilerin şeffaflık kapsamında değerlendirilmesi zordur (Kalkan ve Alparslan, 2009; Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011; Boztepe, 2013; Karaca ve Özsalmanlı, 2022).

Şeffaflık vatandaşların, hizmetten yararlananların bilme hakkı ile örgütlerin saklama hakkının kesişiminde yer almaktadır. Bilme hakkı sunulan hizmetten yararlananların ve menfaat sahibi olanların örgüte ilişkin bilgi sahibi olmasını gerektirmektedir; örgütlerin saklama hakkı ise örgüte ilişkin bilgilerin toplanması, kullanılması, yayılmasına ilişkin kontrolü elinde tutmayı ifade etmektedir. Değişen dünya ve yönetim anlayışıyla birlikte olması gereken kişilerin örgüte ilişkin çeşitli bilgilere kolay, maliyetsiz ya da az maliyetle ve zamanında ulaşabilmesidir (Koç ve Özkan, 2016).

Kamu yönetiminde şeffaflık konusu özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışının eleştirilmeye başlamasıyla daha çok tartışılmaya başlanmıştır. Yeni kamu yönetimi ve yönetişim anlayışlarıyla birlikte şeffaflık da gündemi oluşturan konulardan biri olmuştur. Bu noktada aslında kamu yönetiminin faaliyet alanının genişlemesi, bireylerin

eğitim seviyelerinin artması, demokrasinin gelişmesi, bilgi, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, vatandaşların sahip oldukları hakların genişlemesi ve bu doğrultuda daha çok merak eden, soran, araştıran pasiflikten aktifliğe geçen konumları, devletlerin müdahaleci politikalarının artması ve bundan duyulan rahatsızlıklar şeffaflığın gelişmesine vesile olmuştur (Emini ve Ayaz, 2018). Bununla birlikte kamu yönetiminin merkezîyetçilik, kayırmacılık, siyasallaşma, sorumluluktan kaçma, tutuculuk gibi kronik sorunlardan duyulan rahatsızlık da şeffaflığın gelişmesini sağlayan diğer unsurlardır. AB'nin yayımladığı SIGMA Raporunda şeffaflıkla ilgili olarak iki beklentinin olduğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki şeffaflığın kötü yönetim ve yolsuzlukları azaltarak kamu yararını arttırması, ikincisi ise alınan idari kararlara ilişkin gerekçeli dayanakların halka açıklanarak ilgili kararlardan zarar görenlerin haklarını aramalarını sağlamaktır (Akpınar, 2011).

Şeffaflık hesap verme sorumluluğu ile yakından ilgilidir ve hesap verme mekanizmalarının daha etkin bir şekilde çalışmasına fırsat sunmaktadır. Bununla birlikte şeffaflık yönetimlerce vatandaşlara sunulan bir lütf değil, yerine getirilmesi gereken bir zarurettir. Şeffaf bir sistem in hâkim olduğu yönetimlerde bireyler kamusal kaynakların nerelerde ne şekilde kullanıldığını bilebilir, öğrenebilir ve bunlar yönetime olan güveni de arttırabilir (Özbaran, 2003; Akpınar, 2011). Burada güven meselesinde özellikle şeffaflıkla birlikte devlet ve vatandaş arasında kurulan ağırlar ve geri bildirim mekanizmaları önem teşkil etmektedir (Emini ve Ayaz, 2018). Çünkü kişilerin kamu kurum ve kuruluşlarına olan güvenlerini en çok azaltan hususların başında yolsuzluk, gücün kötüye kullanılması ve kişisel çıkarların öncelenmesinin geldiği bilinmektedir (Boztepe, 2013). Kurulan ağırlar ve geri bildirim kanallarıyla şeffaflık sağlanabilecek, bu durum ifade edilen olumsuz durumları ortadan kaldıracak ya da asgari düzeye indirecek ve bu vesile ile de kamuya olan güven artacaktır. Yani şeffaflık günümüzde suiistimallerin ortaya çıkarılması ve önlenmesi, kolektif çıkarların korunmasında en etkili araçlardan biridir (Tortop vd., 2017). Kamuda şeffaflığın varlığı ve uygulanabiliyor olması aynı zamanda kamu lehine bilinçli bir kamuoyu oluşturulmasında ve kamunun hesap verebilirliğini arttırmada da önemlidir (Akdoğan ve Çetinkaya, 2016). Bununla birlikte katılımcı bir yönetim anlayışı için de şeffaflık gerekmektedir. Çünkü kararlara katılım hususunun bir anlam ifade edebilmesi için gerekli olan bilgilere kişilerin sahip olması gerekir (Hergüner, 2017). Şeffaf bir yönetim demokrasinin sağlıklı bir şekilde işlediği ve geliştiği, temel hak ve özgürlüklerin baskı altında olmadığı, yönetimin yanlış ve eksikliklerinin açık ve serbestçe dile getirilebildiği, eleştirilere açık olan bir yönetim sistemini ifade etmektedir (Aydın, 2015).

Şeffaflığın çeşitli türlerinden söz etmek mümkündür. Yapılan ilk sınıflandırmada şeffaflık opak ve açık şeffaflık şeklinde ayrılmaktadır. Opak şeffaflıktan kasıt “kurumların nasıl karar aldıkları veya eylemlerinin sonuçları açısından pratikte nasıl davrandıklarını ortaya koymayan bilgilerin yayılmasını içerir. Bu terim aynı zamanda sadece sözde açıklanan ya da açıklanmayan ancak güvenilir olduğu ortaya çıkan bilgileri de ifade eder.” (Fox, 2007). Bu şeffaflık türünde esas fayda sağlayacak, önemli olan bilgiler değil, kurumun istediği bilgiler açıklanmaktadır. Burada kurum aslında “şeffafmış gibi” davranmaktadır. Açık şeffaflık ise “hem bilgiye erişim politikalarını hem de kurumsal performans hakkında güvenilir bilgi sunan, yetkililerin sorumluluklarını ve kamu fonlarının nereye gittiğini belirten programları ifade eder. Açık şeffaflık kurumsal davranışlara ışık tutarak ilgili tarafların (politika yapıcılar, kanaat önderleri ve program katılımcıları gibi) yapıcı değişim stratejileri izlemelerine olanak sağlar.” (Fox, 2007). Bu ayrımla birlikte şeffaflık mali şeffaflık ve performans şeffaflığı şeklinde de bir ayrıma tabi tutulabilmektedir. Ancak buradaki şeffaflık türleri için de aslında opaklık ve açıklıktan söz edilebilecektir. Mali şeffaflık devletin faaliyet ve uygulamalarının, kamu mali yönetimine ilişkin bilgilerin, bu doğrultudaki plan ve programların açık, yalın ve tutarlı bir şekilde ve düzenli olarak toplumun bilgisine sunulmasını ifade etmektedir. Mali şeffaflık kamusal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve yapılan harcamaların da kamuoyu tarafından izlenebilmesini sağlamaya imkân vermektedir (Benli ve Varol, 2011). Performans şeffaflığı ise mal ve hizmet sunumunda etkinliğin ve verimliliğin değerlendirilmesine olanak sağlayan şeffaflığı ifade etmektedir. Yani performans şeffaflığı amaçlanan hedeflere

ulaşılabilir ulaşılmadığını ne kadar kaynakla ne kadar çıktı elde edildiğini öğrenmeye ve değerlendirmeye imkân tanımaktadır (Atıyas ve Sayın, 2000). Mali şeffaflık ile performans şeffaflığı kamusal kaynakların kullanıma ilişkin bilgiler elde edilmesini ve kamuoyunun bu yönde aydınlatılmasını sağlamaktadır.

Şeffaflığın tarihi geçmişine bakıldığında 1766'da İsveç'te Basın Kanunu'nun çıkarılmasına kadar dayandırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte şeffaflığa ilişkin ilk uluslararası düzenleme olarak Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi kabul edilmiştir. Beyannamenin 19. maddesi şeffaflık kapsamında ele alınmaktadır. İlgili madde "Her ferдин fikir ve fikirlerini açıklamak hürriyetine hakkı vardır. Bu hak fikirlerinden ötürü rahatsız edilmemek, memleket sınırları mevzubahis olmaksızın malumat ve fikirleri her vasıta ile aramak, elde etmek veya yaymak hakkını içerir." (HSK, 2023; Taş, Avşar, Durgun 2022) şeklindedir. Bildiriden sonra şeffaflıkla ilgili ABD ve Avrupa'da aynı dönemlerde çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. ABD'de 1966 yılında Bilgi Edinme Özgürlüğü Kanunu çıkarılmıştır. Ardından 1976 yılında Gün Işığında Yönetim Yasası kabul edilmiştir. Avrupa'da ise İspanya 1978'de şeffaflığı anayasal bir ilke olarak kabul etmiş, Fransa ise yine aynı yıl Bilgi İşlem, Fişler ve Özgürlükler Kanunu'nu çıkarmıştır. Ayrıca SSCB'de Mihail Gorbaçov tarafından ortaya konulan glasnost ve perestroyka olarak anılan reform hareketleri de şeffaflığa yönelik bir çalışma olarak değerlendirilmektedir. Ülke bazlı yapılan çalışmalar ardından uluslararası arenada da şeffaflık daha fazla gündem olmaya başlamıştır. 1993'te Uluslararası Şeffaflık Örgütü kurulmuş, Avrupa Birliği, şeffaflığın üye olacak ülkelerin müktesebatlarının bir parçası olması gerektiğini belirtmiştir. Nitekim 1999 yılında kabul edilen 27 sayılı SIGMA Raporu ile Avrupa İdari Alanı İlkeleri kabul edilmiştir ve bu ilkelerden biri de açıklık ve şeffaflık olarak belirtilmiştir. Yine 2002 yılında AB tarafından yayımlanan White Paper'da da şeffaflık vurgusu yapılmaktadır (Akpınar, 2011).

Türkiye de şeffaflık konusunda düzenlemeler yapmış olan bir ülkedir. Ancak bu düzenlemelerin nispeten geç kaldığı ifade edilebilir. Bu durumda yönetim anlayışının kapalılık ve gizliliğe biraz daha yakın olması durumunun etkili olduğu düşünülebilir. Nitekim bu anlayışın sorgulanmasına 1994 ve 2001 ekonomik krizleri ile zaruri hale gelen yeniden yapılanma ihtiyacı doğrultusunda başlanmıştır. Aslında Türk Kamu Yönetiminde 1960'larla birlikte hazırlanan raporlarla reform ihtiyacı ortaya konulmaya başlanmıştır. Ancak örneğin MEHTAP Raporunda şeffaflığa ilişkin herhangi bir hususa değinilmemiştir. KAYA Raporu'na göre ise şeffaflık hususunun 1970'lerden sonra yerel yönetimlerin gündemine girdiği belirtilmiştir. Ancak şeffaflığa ilişkin esas çalışma ve düzenlemeler 2000'li yıllarla birlikte başlamıştır. 2002 yılında Türkiye'de Saydamlığın Artırılması ve Kamuda Etkin Yönetimin Geliştirilmesi Eylem Planı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiştir. 2003 yılında ise 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kabul edilerek şeffaflık yolunda önemli bir adım atılmıştır. Ayrıca yine aynı yıl çıkarılan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile de mali şeffaflık yönünde önemli bir gelişme yaşanmıştır. 2004 yılında Meclise sunulan Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Kanun Tasarısında da şeffaflık ilkesi kamu yönetiminin işleyişindeki temel ilkelerden biri olarak sayılmıştır. 2010 yılında dilekçe hakkına ilişkin yapılan anayasal değişiklik de şeffaflık açısından önem arz etmektedir. Daha önce dilekçe hakkı olarak ele alınan hak değişiklikle birlikte dilekçe, bilgi edinme ve kamu denetçisine başvurma hakkı olarak değiştirilmiştir (Akpınar, 2011).

Şeffaflık hususu kamu yönetimindeki tüm birim ve yapılar için söz konusu olmaktadır. Yerel yönetimler ve özellikle halkla en yakın iletişimin kurulabildiği birimler olarak belediyeler açısından da şeffaflık önem arz etmektedir.

II. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE STRATEJİK PLAN

Stratejik planlamayı kavram olarak detaylı incelemeden önce planlama ve strateji kavramlarına açıklık getirmek gerekir. Planlama kavramına bakıldığında kavramın zaman içerisinde farklı anlamlarda kullanıldığı görülür. Nihayetinde planlama, "arızasız, eksiksiz, çalışma" anlamına gelmektedir. Türkiye'de ise planlama, "neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapıldığının önceden

belirlenmesi süreci olarak" zaman içerisinde kullanılmıştır (Taş, Çiçek, Koçar, 2016). Strateji kavramı ise, her ne kadar askeri bir kavram olarak bilinse de, hedeflere ulaşmak için hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü olarak tanımlanabilir (Nalcı Arıbaş, 2013). Yine strateji, "sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye" anlamlarını içermekle birlikte, avantajlı ve üstün bir konum ve amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların etkin ve verimli bir düzeyde kullanımı, şeklinde de ifadelendirilebilir (Eryiğit, 2013). Anlatılanlardan hareketle stratejik planlamayı, bir kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği nokta arasındaki yol haritası olarak basit bir ifadeyle tanımlamak mümkündür (Karasu, 2012). Bir yönetim planlama modeli olarak ortaya koyulan stratejik planlama, kurumlarda son dönemlerde ciddi önem verilen, çok sık kullanılan ve doğrudan stratejik yönetimle ilişkili olan bir karar verme aracıdır. Kurumun mevcut durumunu ortaya koyan, kuruma rehberlik eden, kuruluşun hangi amaç doğrultusunda kurulduğunu, ne icraatlarla uğraştığını, bunu niçin yaptığını açıklayan, kararları düzenli olarak gözden geçiren orta vadeli bir disiplin olarak karşımıza çıkar (Dölkeleş ve Özer, 2021).

Stratejik planlama bütün örgütlerde tepe yönetimi tarafından belirlenmektedir. Ayrıca stratejik planlamada alınan kararlar uzun vadeli ve çeşitli amaçları bünyesinde barındırır. Yine stratejik planlama, örgütün mevcut kaynakları ve amaçları ile çevresel koşullar arasında uyumu sağlayarak, örgütte güçlü bir vizyon oluşmasını sağlar. Böylelikle stratejik plan yapan örgütler ile yapamayan örgütler arasında ciddi farklılıklar ortaya çıkar. Stratejik plan yapan örgütler geleceğe hazırlıklı olurlar ve dış dünyada meydana gelen değişimlere daha hızlı uyum sağlarlar (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Şunu da belirtmek gerekir ki stratejik planlama sadece geleceğe yönelik planlar yapmaktan ibaret değildir. Aynı zamanda örgütün gelecekteki yerini belirleyen güncel kararların örgüt adına alınması da şarttır (Özakıncı ve Sadioglu, 2022). Yine stratejik planlama sadece bir defa yapılan bir işlem olmayıp, yeni oluşan durumlara göre tekrarlanan bir süreç olmaktadır. Sadece bir plan olmaktan da ibaret değildir. Plan yapmanın yanında bu planı yapmayı üstlenen yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesini ve güçlü bir vizyona sahip olmalarını da gerektirmektedir (Gürer, 2006). Buradan hareketle stratejik planlamanın temel özelliklerini ortaya koymak gerekir; (Kılıç, 2018):

- Geleceğin planlaması olup, güncel gelişmelerin takipçisidir. Bu sayede sürekli öğrenen bir örgüt oluşturur.
- Sonuçlara odaklanarak, üretim ve verimi artırmayı hedefler.
- Örgüt içi, dışı ve çevresel faktörler göz önünde bulundurulacak gelecek hakkında ciddi tahminlerde bulunur ve bu tahminler gerçekçidir.
- Bu planlar günü kurtarmak yerine geleceği kurtarmaya yöneliktir. Uzun vadede yapılırlar ve süreklilik arz ederler.
- Uzun vadede yapılan bu planlar izleme, denetleme ve değerlendirme gibi ciddi aşamalardan geçerler. Bu haliyle şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi sorumluluklara dayanak oluşturmaktadır.
- Bu planlar örgütün en üst tepe yöneticileri tarafından hazırlanır fakat tüm personelin de katılımını gerektirmektedir. Böylelikle örgüt içerisinde katılımcı ruhun gelişmesini ve iletişimin yaygınlaşmasını sağlar.
- Yine stratejik planlama sadece hazırlanıp bir köşeye koyulan bir işlem olmayıp, onu hazırlayanlar tarafından üstlenilmekte ve uygulamaya geçirilmektedir. Bundan dolayı planlama yapılırken ki süreç önemlidir.
- Örgütlerin hedeflerinin neler olduğu, bu hedeflere giderken neler yaptığını değerlendiren stratejik planlar bu yönüyle ayrıca kaliteli bir yönetim tekniği de olmaktadır.

Tarihsel süreç bağlamında kavrama bakıldığında, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren stratejik planlamanın benimsenmeye başladığı görülür. Ayrıca ilk olarak özel sektör bünyesinde daha sonra ise dünyada meydana gelen değişimlere kayıtsız kalamayan yeni yönetim anlayışıyla kamu yönetimi bünyesinde kendini göstermiştir. ABD, Yeni Zelanda ve İngiltere'deki kamu yönetimi alanında 1960'lı yıllarda ilk olarak uygulamaya konan stratejik planlama, o dönem itibarıyla, kamu yönetiminde alınan önemli ve temel kararlarda bir rehber olarak görülmekte ve disiplin ve çaba gerektirmektedir (Usta, 2014). Türkiye'de ise küreselleşme ve AB'ne adaylık sürecinin etkisiyle 2000'li yıllardan sonra gerçekleştirilen Kamu Yönetimi reformlarında, stratejik planların reformların temel dayanaklarından birini oluşturduğu

görülmür. Ulusal planlama sistemi içerisinde yerini alan stratejik planlama, yasal ve yönetsel altyapının da oluşturulmasıyla Türkiye’de kamu kurumları için artık zorunlu hale gelmiştir (Genç, 2009; Baykan ve Özer, 2016). Günümüzde birlikte stratejik planlama öz olarak, “neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ve başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorularının ister özel sektör ister kamu yönetimi olsun cevaplanmasına yardımcı olan bir süreç olmaktadır (Yıldırım ve Tahtaloğlu, 2016; DPT, 2006). Bu sorulara cevap olarak Türk Kamu Yönetiminde 2006 yılında uygulama alanı bulan stratejik planlama, tüm kamu kurumlarında aşamalı olarak yaygınlaştırılmıştır. Bu kamu kurumları içerisinde stratejik plan hazırlama sorumluluğu bulunan kurumlardan birisi de yerel yönetimlerdir. Yerel yönetim birimleri içerisinde başat konumda bulunan belediyeler ise stratejik planlama konusunda en dikkat çeken birimler olmaktadır. Günümüzde belediyelerin, değişen dünya düzeniyle birlikte hızla büyüyen kentsel sorunlar karşısında mevcut kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilmeleri, halka daha kaliteli hizmet sunabilmeleri ve kalıtsal sorunlara yeni çözüm yolları üretebilmeleri için stratejik plan hazırlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu sayede belediyeler orta ve uzun vadede hedefler belirleyerek kendilerine bir yol haritası çizmektedirler.

Belediyeleri ilgilendiren yasal mevzuata bakıldığında stratejik planlamaya yer verildiği görülmür. 5393 sayılı Belediye Kanunu 18, 34, 38, 41, 56 ve 61. maddeleri stratejik planlamayı ilgilendiren maddelerdir. Bu maddelere detaylı bakılacak olursa; Belediye Kanununun 18. maddesi belediye meclisinin görevleri arasında; “*Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek*” yine Kanununun 34. maddesinde belediye encümeninin görevleri arasında, “*stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek*” yer almaktadır. Aynı Kanununun 38. maddesine göre belediye başkanının görevlerinden biri olarak, “*Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmaktır.*” şeklinde ifade yer almaktadır. 41. madde ise belediye başkanını stratejik planı hazırlamakla yetkili kılmış, 56 ve 61. maddeler ise nüfusu 50.000’i aşan yerlerde stratejik plan yapma zorunluluğunu belirtmektedir. Bu maddeler, belediyelerin stratejik planlamayı uygulamaya geçirmeleri gerektiğini ve bu noktada yerel organlara ciddi görevler yüklediğini göstermektedir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununda da stratejik planlamaya yer veren maddeler bulunmaktadır. Kanununun 7. maddesinde büyükşehir belediyesinin görevleri arasında stratejik planın hazırlanması bulunmaktadır. Kanununun 18. maddesinde, “belediyenin hazırlanılan stratejik planlamaya göre yönetilmesi ve faaliyetlerin bu doğrultuda yerine getirilmesi” belediye başkanının görevleri arasında yer almaktadır. Yine kanununun 21. maddesinde, “büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcılarını tarafından sağlanır” ifadesi yer alır. Bu maddelerden anlaşılacak şu ki, büyükşehir belediyeleri de stratejik planlama konusunda önemli görevler üstlenmiştir (Taş vd, 2016; Coşkun ve Almalı, 2019; 5393 Sayılı Kanun; 5216 Sayılı Kanun).

Günümüzde kamu kurumları için yasal bir zorunluluk haline getirilen, üzerinde dikkatle durulan ve her fırsatta dile getirilen stratejik planlamanın belediyelere sağladığı katkılara bakılacak olursa (Coşkun ve Almalı, 2019; Bozlağan ve Haraç, 2016):

- Belediyelerin kaliteli hizmet sunmalarında önemli bir araçtır. Bu şekilde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını da sağlamaktadır.
- Orta ve uzun vadede belediyenin önceliklerinin belirlenmesi, bütçe hazırlama, uygulama ve denetleme gibi aşamalarının izlenebilir olması hem kaynakların daha etkin kullanımını hem de şeffaf ve hesap verebilir bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum belediyenin mali yapısını da düzene sokmaktadır.
- Belediyelerin plan yapmayı alışkanlık haline getirmesi belediyelerde katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmektedir.
- Planların süreklilik haline getirilmesi ile belediyenin bir kurum

olarak kapasitesini geliştirmesinin yanında meydana gelebilecek ani değişimlere karşı da hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu durum kurumun sürekli olarak kendini yenilemesini de beraberinde getirmektedir.

- Belediyelerin bu planları hazırlaması, uygulamaya koyması ve tüm paydaşlarla paylaşması kurumun daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamaktadır.

- Tüm belediye çalışanlarına analitik düşünme alışkanlığı ve kurumu ilgilendiren herhangi bir araştırma, tartışma ve akıl yürütme durumlarında pratiklik kazandırmaktadır.

- Belediyenin sahip olduğu tüm imkân, fırsat, tehdit, avantaj vs. gibi durumları kolaylıkla tanımaya ve değerlendirmesine fırsat vermektedir. Bunlara ek olarak bu durumları önceden tanıma ve oluşabilecek sorunlara karşı önceden tedbirler alması gibi stratejik planların belediyelere katkıları bulunmaktadır.

Her kamu kurum ve kuruluşun hazırlaması noktasında ciddi önem arz eden stratejik planlama için 2019 yılında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” hazırlanmıştır. Bu rehberde yer alan model ve yaklaşım tüm belediyelerin stratejik planında bulunması gereken alanlar olarak belirtilmiştir. Bugüne kadar stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimler ve kamu kurum ve kuruluşları arasında mevcut olan farklılıklardan dolayı kamu kurumları için bir Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeleri ilgilendiren her biri için ayrı Rehber hazırlanmıştır. Belediyeler için bu kapsamda hazırlanan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Rehber)”, şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlayarak belediyelere stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında ve alanlarında yardımcı olmayı hedeflemektedir (Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi, 2019).

III. OTUZ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN STRATEJİK PLANLARININ ŞEFFAFLIK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan stratejik yönetim çerçevesinde ele alınan stratejik planlar, kamu yönetiminin kronik sorunlarına çözüm bulabilmek adına kamu yönetiminin gündemine girmiştir ve bu planların hazırlanması diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi büyükşehir belediyelerinde de yasal bir zorunluluktur. Yukarıda belirtildiği gibi bu planların içerisinde olması gereken ve rehberde belirtilen alanlar belediyelerin şeffaflığının sağlanmasında katkı sağlayabilecek niteliktedir. Bu çalışmada büyükşehir belediyelerinin stratejik planları şeffaflık çerçevesinde incelenecektir. Bu doğrultuda 2019 yılında belediyeler için hazırlanan “Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi” içerisinde bulunan ve stratejik planlarda bulunması gereken alanlar ele alınacaktır.

Çalışmanın yöntemi içerik analizi yöntemidir. İçerik analizi özellikle son dönemlerde kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması ile sosyal bilimlerde çok kullanılan bir araştırma yöntemi olmuştur (Taylan, 2011). “İçerik analizi veriden onun içeriğine ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli sonuçlar çıkarmak üzere kullanılan bir araştırma tekniğidir.” (Krippendorff 1980: 25 aktaran Koçak ve Arun, 2006). Bu kapsamda çalışmada, Otuz büyükşehir belediyesinin son hazırladıkları 2020-2024 stratejik planları rehberde yer alan alanlar doğrultusunda ve şeffaflık bağlamında incelenmiştir. Burada rehberde yer alan alanların bulunup bulunmama durumlarına göre puanlamaya gidilmiştir. Buna göre “0” olarak puanlandığında belirtilen alana ilişkin “bilgi olmadığı”, “0.5” olarak puanlandığında “ilgili alana ilişkin yeterli açıklamaların yapılmadığı”, “1” olarak puanlandığında ise “alanın yer aldığı ve kapsamlı bilginin verildiği” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda rehberde yer alan tüm alanlara bakılıp elde edilen puana göre stratejik planların şeffaflığına ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda rehberde yer alan alanlar ve ona göre yapılan otuz büyükşehir belediyesinin stratejik planlamalarına ait puanlamaya dair bilgiler yer almaktadır.

TABLO 1 | Otuz Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planlarında Bulunması Gereken Alanlar ve Şeffaflık Puanlaması

REHBERDE BELİRTİLEN ve STRATEJİK PLANDA BULUNMASI GEREKEN ALANLAR	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ (Alfabetik Sıraya Göre İlk 15 Büyükşehir Belediyesi)														
	Adana	Ankara	Antalya	Aydın	Balıkesir	Bursa	Denizli	Diyarbakır	Erzurum	Eskişehir	Gaziantep	Hatay	Mersin	İstanbul	İzmir
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planın Sahiplenilmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1
	Planlama Sürecinin Organizasyonu	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5
	Hazırlık Programı	0.5	1	1	0.5	1	0	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5
Durum Analizi	Kurumsal Tarihçe	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	1	1	1	0.5		0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5		1
	Mevzuat Analizi	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5
	Üst Politika Belgeleri Analizi	1	1	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1
	Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Paydaş Analizi	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1
	Kuruluş İçi Analiz	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1
	PESTLE (Politika- Ekonomi- Sosyal- Teknolojik- Legal) Analizi	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5
	GZFT (Güçlü- Zayıf Yönler- Fırsatlar- Tehditler) Analizi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Geleceğe Bakış	Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vizyon		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Temel Değerler		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Strateji Geliştirme	Amaçlar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Hedefler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Performans Göstergeleri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Performans Programı	Performans Hedefleri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Faaliyetler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Projeler	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
	Maliyetlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İzleme ve Değerlendirme	Stratejik Plan İzleme Toplantısı	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Stratejik Plan Değerlendirme Toplantısı	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Faaliyet Raporu	0	0	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	İç Denetim	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

STRATEJİK PLANDA BULUNMASI GEREKEN ALANLAR	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ (Alfabetik Sıraya Göre Son 15 Büyükşehir Belediyesi)														
	Kayseri	Kocaeli	Konya	Malatya	Manisa	Kahramanmaraş	Mardin	Muğla	Ordu	Sakarya	Samsun	Tekirdağ	Trabzon	Şanlıurfa	Van
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	Planın Sahiplenilmesi	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0
	Planlama Sürecinin Organizasyonu	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0
	Hazırlık Programı	1	1	1	0.5	1	5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1
Durum Analizi	Kurumsal Tarihçe	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1	1	1
	Mevzuat Analizi	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5
	Üst Politika Belgeleri Analizi	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5
	Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Paydaş Analizi	0.5	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1
	Kuruluş İçi Analiz	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1
	PESTLE Analizi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	GZFT Analizi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Geleceğe Bakış	Misyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Vizyon	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Temel Değerler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Strateji Geliştirme	Amaçlar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Hedefler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Performans Göstergeleri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Performans Programı	Performans Hedefleri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Faaliyetler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Projeler	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Maliyetlendirme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
İzleme ve Değerlendirme	Stratejik Plan İzleme Toplantısı	0	0	0	0	0	0	0 ¹	0.5	0	0	0.5	0	0	0
	Stratejik Plan Değerlendirme Toplantısı	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0
	Faaliyet Raporu	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
	İç Denetim	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

¹ Mardin BŞB'sinin Stratejik Planında İzleme ve Değerlendirme başlığı bulunamamıştır.

Rehberde belirtilen ve stratejik planda bulunması gereken ve tabloda ifade edilen alanlar bağlamında şeffaflık hususu puanlandığında 26 alan üzerinden değerlendirilmenin yapıldığı ve alınabilecek maksimum puanın da 26 olduğu anlaşılmaktadır. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planı şeffaflık bağlamında değerlendirilirken maksimum puana yakınlıkları ölçüsünde şeffaflık düzeyleri ortaya konulmuştur. Bu bağlamda büyükşehir belediyelerinin stratejik planları “0” ile “26” arasında bir puanlamaya tabi tutulmuş ve alfabetik sıraya göre incelenmiştir.

Şeffaflık bağlamında Adana Büyükşehir Belediyesi'nin (BŞB) stratejik planı rehberde belirtilen, stratejik planda bulunması gereken ve tablo 4.1.'de yer alan alanlar bağlamında incelenmiştir. Adana BŞB özelinde bütün şeffaflık göstergeleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ancak sonraki BŞB'lerde puanlar belirtildikten sonra tekrara düşmemek adına farklılık arz eden hususlar özellikle değerlendirilmiş, benzerlik gösteren hususlar üzerinde ayrıca durulmamıştır. Bu incelemeler sonucunda Adana BŞB'nin stratejik planının şeffaflık bağlamında aldığı puan 26 üzerinden 19.5'tir. Bu puan dikkate alındığında ilgili belediyenin stratejik planının şeffaflık bağlamında maksimum puana yaklaştığı görülmektedir. Belediyenin 17 alanda tam puan aldığı, beş alanda 0.5 puan aldığı ve kalan dört alanda ise puan alamadığı görülmektedir. Bu çerçevede planın sahiplenilmesi, kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politikaları belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, GZFT analizi, misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri, performans hedefleri, faaliyetler, projeler ve maliyetlendirme alanlarında ilgili belediyenin tam puan aldığı tablodan anlaşılmaktadır. Ancak planlama sürecinin organizasyonu, hazırlık programı, paydaş analizi, kuruluş içi analiz ve PESTLE (politik-ekonomik-sosyo-kültürel-teknolojik-yasal-çevresel etkiler) analizinde eksiklikler vardır. Planlama sürecinin organizasyonu alanında süreçte yer alması gereken kişiler belirtilmemiş ve hazırlık programı takvimlendirilmemiştir. Paydaş analizi kısmında ise iç paydaşlara yer verilmiş ancak dış paydaşlara anket yapıldığı belirtilmişse de sadece dış paydaş olarak vatandaşa yer verilmiştir. Kuruluş içi analizde herhangi bir değerlendirme yapılmamış safi bilgi verilmiştir. Son olarak PESTLE analizinde de yasal ve çevresel etkiler eksiktir. Bunlarla birlikte rehberde “İzleme ve Değerlendirme” başlığı altında bulunan stratejik plan izleme toplantısı, stratejik plan değerlendirme toplantısı, faaliyet raporu ve iç denetim alanlarında ilgili belediye puan alamamıştır. Bu alanlara ilişkin stratejik planda gelecek zamanlı ve genel geçer bilgiler dışında bir hususa değinilmemiştir. 2020- 2024 stratejik planı incelendiğinden ve yıl olarak 2023 yılında bulunulduğu göz önüne alındığında ilgili alanlara ilişkin bilgilerin verilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması gerektiği düşünülmektedir. Keza bu süreçte yapılması gereken altı ay ve yıllık olarak planlanan toplantılar, toplantılar neticesinde ortaya koyulan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığı, buna yönelik faaliyet raporunun ve ilgili birimlerce yapılması gereken denetimlerin yapıp yapılmadığı şeffaflık bağlamında önem arz etmektedir. Çünkü İzleme ve değerlendirme kısmı ve burada yer alan alanlar planın ne derece uygulamaya konulduğunu gösteren yerdur. Burada var olan bilgiler planın uygulandığını ve takibinin yapıldığını, planın sadece zorunluluk olduğu için yapılmadığını ve ilgili planın kurum tarafından ciddi olarak benimsendiğini göstermektedir. Ayrıca şeffaflık bağlamında değerlendirildiğinde vatandaşların belediyenin faaliyetlerine ilişkin bilgiye ulaşabilecekleri yer de yine bu alandır.

Ankara BŞB şeffaflık alanları açısından ele alındığında, maksimum puan üzerinden 22 puan aldığı görülür. Bu puan göz önünde bulundurulduğunda şeffaflık noktasında Ankara BŞB'nin iyi düzeyde olduğu söylenebilecektir. Belediyenin 22 alanda tam puan aldığı ve dört alanda puan alamadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda şeffaflık bağlamında Ankara BŞB'nin stratejik planıyla ilgili dikkat çeken ilk husus planın belediyenin web sayfasında yer alan “saydamlık ve hesap verebilirlik” kısmında yer almasıdır. Bununla birlikte planlama sürecinin organizasyonuna bakıldığında takvim bazlı planlamanın yapıldığı ve tablolaştırılarak bilgilerin verildiği görülmektedir. Üst politika ve mevzuat analizleri ayrıntılı tablolar şeklinde verilmiştir. Paydaş analizinde hem iç hem dış paydaşa anketler yapılmış ayrıntılı bir şekilde hem paydaşlar hem de anket sonuçları paylaşılmıştır. Son olarak kurum kültürüne yönelik anket yapılmış ve sonuçları yine ayrıntılı şekilde paylaşılmıştır. Belediyenin puan alamadığı alanlar

Adana BŞB'ye benzer şekilde izleme ve değerlendirme başlığı altında bulunan alanlardır.

Şeffaflık bağlamında Antalya BŞB'nin stratejik planı tablo 4.1.'de bulunan alanlar bağlamında incelendiğinde, 22 alanda tam puan aldığı ve dört alanda ise puan alamadığı görülmektedir. Belediyenin stratejik planında tam puan aldığı alanlardan biri olan ve diğer belediyelerden farklı olarak değerlendirilecek nokta faaliyet alanları ve ürün ve hizmetlerin belirlenmesi alanında “yönetişimi” faaliyet alanlarından biri olarak belirlenmesidir. Şeffaflığın yönetişimin temel ilkelerinden biri olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu noktanın önem arz ettiği düşünülmektedir. Belediyenin puan alamadığı alanlar ise yukarıda verilen iki büyükşehir belediyesi ile aynıdır. Bu noktada belediyelerin zafiyet gösterdiği söylenebilir.

Tablodaki alanlar dikkate alındığında Aydın BŞB'nin şeffaflık puanının 19.5 olduğu görülmektedir. 17 alanda tam puan, beş alanda 0.5 puan aldığı ve dört alanda puan alamadığı tablodan anlaşılmaktadır. Aydın BŞB'nin stratejik planında rehberde uygun şekilde personele eğitimler düzenlendiğine dair bilgi verilmiştir. Ancak ilgili belediyenin planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı alanlarında eksikliklerinin olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat ve üst politika belgeleri analizlerinin de tam olmadığı görülmüştür. Belediyeyi ilgilendiren mevzuat ve üst politika belgelerinin tamamına yer verilmemiş bunun yerine birkaç ilgili metne bakılarak geçilmiştir.

Balıkesir BŞB'nin tablo 4.1.'de yer alan alanları şeffaflık doğrultusunda incelendiğinde, 23.5 puan aldığı görülmektedir. Bu puanın maksimum puana yakınlık seviyesi düşüldüğünde Balıkesir'in stratejik planının şeffaf düzeyinin yüksek olduğu söylenebilecektir. İlgili belediye 22 alanda tam puan, üç alanda 0.5 puan almış ve bir alanda puan alamamıştır. Balıkesir BŞB'nin stratejik planında dikkat çeken ve yukarıdaki belediyelerden farklı olan nokta izleme ve değerlendirme başlığı altında yer alan alt başlıklarda puan almış olmasıdır. Ayrıca 2020- 2024 stratejik planının revize edilmiş halinin de web sayfasında yayınlanmış olmasıdır. Burada özellikle amaç, hedef, performans göstergeleri, faaliyetler ve projeler gibi alanların da yer aldığı hedef kartlarının güncellendiği görülmektedir. Bu alanda hem planın ilk halindeki ifadeler hem de güncel ifadeler yer almaktadır. Bu değişikliğin planda yer alması stratejik plan izleme ve değerlendirme toplantılarının yapıldığı çıkarımını da mümkün kılmaktadır. Bu halıyla belediyenin stratejik planının zaman içerisinde takibini sağladığı, içinde bulunduğu şartlara göre planın mevcut halinde değişiklikler yaptığı ve bunu da plana yansıttığı görülmektedir. Bu husus stratejik planların önemli özelliklerinden olan gerçeklik, değişen koşullara uyum sağlayacak esneklikte olma ve bu sayede kaynakların daha etkin ve verimli kullanımını sağlama noktasında belediyenin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak her ne kadar rehberde bulunan alanlar belediyenin stratejik planında yer alsada ilgili bilgilerin stratejik planda dağınık olması, rehberdeki sıraya uygun verilmemesi, hem görsel hem de anlatım açısından karmaşık olması planın şeffaflık noktasında eleştirilebilecek bir yönünü oluşturmaktadır. Çünkü şeffaflık bilgilerin yalın, açık ve anlaşılır olmasını gerektirmektedir. Plan ilgili alanları taşınması noktasında maksimum şeffaflık düzeyine yakın olsa da eleştiri konusu olan ve belediyenin en önemli paydaşı olan vatandaşın planı anlamasını zorlaştıran hususlardan dolayı planın bu çerçevede tekrardan gözden geçirilmesi ve bir sonraki hazırlanacak planlarda bu hususa dikkat edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bursa BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, 21 puan aldığı görülmektedir. Belediye onsekiz alanda tam puan, altı alanda 0.5 puan almış ve iki alanda da puan alamamıştır. Belediye hazırlık programı alanında puan alamamıştır. Dolayısıyla plan hazırlığına ilişkin herhangi bir bilgi planda yer almamaktadır. Ayrıca iç denetim hususunda da yine planda bir bilgiye rastlanılmamıştır. Ancak bununla birlikte diğer belediyelerden farklı olarak ilgili belediye 2023 yılı Stratejik Plan İlerleme Raporu yayınlamıştır. Bu raporda belediye 2023 yılı haziran sonu itibarıyla planın gerçekleşme oranını belirtmiştir. Bu da göstermektedir ki plan hazırlanan belediye tarafından takip edilmekte ve bu doğrultuda stratejik planda ortaya koyulan amaç ve hedeflerin ne kadar gerçekleşip gerçekleşmediği ortaya koyulmaktadır.

Denizli BŞB'nin tablo 4.1.'de yer alan şeffaflık alanları doğrultusunda stratejik planı incelendiğinde, 21 puan aldığı görülür. Belediye 20 alanda

tam puan, iki alanda 0.5 puan almıştır ve dört alanda puan alamamıştır. Puan alamadığı alanlar diğer belediyelerle benzer şekilde stratejik planın izlenme ve değerlendirmesine ilişkin alanlardır. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi ve kuruluş içi analizde 0.5 puan almıştır. Kuruluş içi analizde özellikle kurum kültürüne ilişkin değerlendirme yapılmadığı görülmüştür. Denizli BŞB'nin stratejik planı şeffaflık puanına bakıldığında düzeyi iyi sayılabilecek durumdadır. Ancak hem izleme ve değerlendirme noktasında eksiklikler hem de bir zaruret olan stratejik planın web sayfasında ilan edilmesi hususuna dikkat edilmemesi nedeniyle şeffaflık açısından eleştiri konusu olmaktadır. Denizli BŞB'nin stratejik planı kurumsal web sayfasında yer almamaktadır. Stratejik plana ulaşmak için ayrıca internet üzerinden "Denizli BŞB Stratejik planı" şeklinde özellikle aramaya tabi tutmak gerekmektedir. Yapılan arama sonucunda plan "www2.denizli.bel.tr" adresinde yer almaktadır.

Tablodaki alanlar bağlamında Diyarbakır BŞB'nin şeffaflık alanları dikkate alındığında puanının 20 olduğu görülür. On sekiz alanda tam puan aldığı, dört alanda 0.5 puan aldığı ve dört alanda ise puan alamadığı görülmektedir. Burada özellikle dikkati çeken durum ise paydaş analizi ve kuruluş içi analizdeki eksikliklerdir. Erzurum BŞB 'ye bakıldığında ise Diyarbakır'a benzer şekilde 20 puan aldığı görülür. Ancak Erzurum BŞB on dokuz alanda tam puan almış, iki alanda 0.5 puan almış ve 5 alanda puan alamamıştır. Erzurum BŞB'nin stratejik planında dikkati çeken husus ise hedef kartlarında projelerine yer verilmemiş olmasıdır. Eskişehir BŞB'nin stratejik planı da şeffaflık alanları doğrultusunda 20 puan alarak diğer iki belediyeyle aynı düzeye sahiptir. Diyarbakır'a benzer şekilde 18 alanda tam puan, dört alanda 0.5 puan aldığı ve dört alanda ise puan alamadığı anlaşılmaktadır. Her üç belediyenin puan alamadığı ortak alan ise yine izleme ve değerlendirme kısmıdır.

Gaziantep, Hatay ve Mersin BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, her üç belediyenin de 21 puan aldığı görülmektedir. Belediyelerin puan alamadığı alanlar diğer belediyelerle de ortak olmakla birlikte tam puan ve 0.5 puan aldıkları alanlar farklılık göstermektedir. Gaziantep BŞB' sinde planlama sürecinin organizasyonu ve kuruluş içi analizde eksiklikler bulunurken Hatay BŞB' sinde uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi ve mevzuat analizi alanlarında eksiklikleri bulunmaktadır. Mersin BŞB' sinin ise planın sahiplenilmesi ve planlama sürecinin organizasyonu alanlarında eksiklikleri olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

İstanbul BŞB'nin tablo 4.1'de yer alan şeffaflık alanları doğrultusunda stratejik planı incelendiğinde, 20 puan aldığı görülmektedir. On sekiz alanda tam puan, dört alanda 0.5 puan aldığı ve dört alanda ise puan alamadığı tablodan anlaşılmaktadır. Planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı noktalarında eksikleri olan belediyenin bu iki alanda isimlendirme ve takvimlendirme yapmadığı görülmüştür. Mevzuat analizi noktasında kısıtlı yasal düzenlemeye yer veren belediye, PESTLE analizinde ise yasal ve politik etki alanlarına yer vermemiştir. İzmir BŞB ise şeffaflık alanları doğrultusunda 21 puan almıştır. Eksik olan alanlar İstanbul BŞB 'ye benzer şekilde planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı noktasındadır. Bununla birlikte İstanbul BŞB' den farklı olarak İzmir BŞB yirmi alanda tam puan almıştır. Ancak her iki belediye de stratejik plan izleme toplantısı, değerlendirme toplantısı, faaliyet raporu ve iç denetim alanlarının yer aldığı izleme ve değerlendirme başlığından puan alamamıştır. Diğer belediyelerde olduğu gibi bu iki belediyede de bu alanlarda şeffaflık zafiyeti olduğu düşünülmektedir.

Kayseri ve Kocaeli BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, Kayseri'nin şeffaflık alanlarındaki puanın 20.5, Kocaeli'nin ise 20 puan olduğu görülmektedir. Kayseri 19 alanda tam puan almışken Kocaeli ise 18 alanda tam puan almıştır. Kayserinin üç alanda eksiklikleri varken Kocaeli'nin ise dört alanda eksiklikleri bulunmaktadır. Puan alınmayan alanlar ise ortaktır. Bununla birlikte Kayseri BŞB'nin stratejik planıyla alakalı özellikle dikkati çeken husus planın web sayfasında erişilebilirliğinin kolay olmamasıdır. Bu husus şeffaflık açısından eleştirilebilecek bir noktadır. Kocaeli BŞB' sinde ise faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi alanında eksiklerin olduğu saptanmıştır. Otuz büyükşehir belediye içerisinde bu alanda stratejik planında eksiklik olan tek belediye Kocaeli BŞB' sidir. Ancak şeffaflık bağlamında olumlu olarak değerlendirilebilecek husus ise planın organizasyon sürecinin ve hazırlık programının ayrıntılı bir

şekilde stratejik planda yer almasıdır.

Tablodaki alanlar bağlamında Konya BŞB'nin şeffaflık düzeyine bakıldığında, 21 puan olduğu görülür. 20 alanda tam puan alan Konya BŞB iki alanda 0.5 puan almış ve dört alanda ise puan alamamıştır. İlgili belediyenin stratejik planında olumlu anlamda dikkati çeken en önemli hususlar PESTLE analizi ve GZFT analizidir. İki analizde de birim bazlı ve detaylı açıklamalar yapılmıştır. Ancak her ne kadar şeffaflık puanı maksimum puana yakın olsa da Konya BŞB'nin eleştirildiği en önemli nokta stratejik planın web sayfasında yer almayıp, "www.sp.gov.tr" (Kamuda Stratejik Yönetim) sayfasında yer alıyor olmasıdır. Stratejik planın web sayfasında ilan edilmesinin/yayınlanmasının zorunluluk olduğu ve bu durumun şeffaflık açısından önem arz ettiği göz önüne alındığında ilgili durumun önemli bir eksiklik olduğu düşünülmektedir.

Malatya BŞB'nin stratejik planı tablo 4.1'de bulunan alanlar doğrultusunda şeffaflık bağlamında incelendiğinde, 20 puan aldığı görülmektedir. On sekiz alanda tam puan, dört alanda 0.5 puan aldığı ve dört alanda ise puan alamadığı tablodan anlaşılmaktadır. Özellikle plan sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı ile mevzuat ve paydaş analizlerinde eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda herhangi bir isimlendirme ve takvimlendirmeye gidilmemekte birlikte mevzuat analizinde de sınırlı yasal düzenlemeye gidilmiştir.

Tablodaki alanlar bağlamında Manisa BŞB'nin şeffaflık düzeyi dikkate alındığında puanın 22 olduğu görülür. Yirmi iki alanda tam puan alan Manisa'nın puan alamadığı alanlar diğer belediyelerle ortaktır. Bu noktada şeffaflık bağlamında iyi düzeyde ifade edilebilir. Bununla birlikte şeffaflık noktasında dikkati çeken önemli bir husus da belediyenin misyonunda yönetim vurgusu yapmasıdır. Ayrıca dikkati çeken bir diğer husus ise tüm belediyelerin puan alamadığı izleme ve değerlendirme kısmı dışında diğer tüm alanlarda tam puan alan sayılı belediyelerden olmasıdır.

Kahramanmaraş BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, 19.5 puan aldığı görülmektedir. 17 alanda tam puan alan Kahramanmaraş BŞB'si beş alanda 0.5 puan almış ve dört alanda diğer belediyelere benzer şekilde puan alamamıştır. Kahramanmaraş BŞB'nde şeffaflık noktasında dikkati çeken önemli eksiklik diğer belediyelere nazaran rehberde belirtilen stratejik plan hazırlık süreci başlığı altında yer alan planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı alanlarında eksikliklerin olmasıdır.

Mardin BŞB'nin tablo 4.1'de yer alan şeffaflık düzeyleri doğrultusunda stratejik planı incelendiğinde, 21 puan aldığı görülmektedir. Belediye yirmi alanda tam puan, iki alanda 0.5 puan almış ve dört alanda ise puan alamamıştır. Mardin BŞB'de dikkati çeken husus Konya BŞB'de olduğu gibi stratejik planın web sayfasında yer almayıp, "www.sp.gov.tr" (Kamuda Stratejik Yönetim) sayfasında yer alıyor olmasıdır. Bu durum ulaşılabilirliği perdelediğinden veya zorlaştırdığından şeffaflık noktasında önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Mardin BŞB'de dikkati çeken diğer önemli bir husus da diğer belediyelerde izleme ve değerlendirme kısmında şeffaflık adına gerekli bilgiler yokken ve genel-geçer bilgiler sunulmuşken ilgili belediyenin stratejik planında bu bölüm hiç yer almamaktadır.

Muğla BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, 22.5 puan aldığı görülmektedir. Yirmi alanda tam puan, beş alanda 0.5 puan almış ve bir alanda puan alamamıştır. Şeffaflık açısından Muğla BŞB'nin stratejik planı izleme ve değerlendirme başlığı açısından diğer belediyelerden farklılık arz etmektedir. İlgili belediye 2022 ve 2023 yıllarında stratejik planını revize etmiş, amaçlarını ve hedeflerini yeniden gözden geçirmiştir. Bu doğrultuda planın mevcut halinde güncel durumlar göz önünde bulundurularda planda değişiklikler yapılmıştır. Otuz belediye içerisinde bu alanda çalışmalar yapan az sayıda belediyeden biri olmaktadır. Bu yönüyle de şeffaflık noktasında stratejik planının iyi düzeyde olduğu düşünülmektedir.

Tablodaki alanlar bağlamında Ordu ve Sakarya BŞB'nin şeffaflık düzeyleri dikkate alındığında her iki belediyenin de 20 puan aldığı görülür. Ordu ve Sakarya BŞB' lerinde on sekiz alanda tam puan, dört alanda 0.5 puan alınmış ve dört alanda da puan alınmamıştır. Her iki belediyenin de stratejik planında olumlu anlamda dikkati çeken husus GZFT analizlerinin birim bazlı ve detaylı şekilde verilmiş olmasıdır.

Samsun ve Tekirdağ BŞB' lerinin tablo 4.1'de yer alan şeffaflık düzeyleri doğrultusunda stratejik planı incelendiğinde, Samsun BŞB'nin 23 puan, Tekirdağ BŞB'nin ise 22 puan aldığı görülmektedir. 21

alandan tam puan alan Samsun BŞB, dört alanda 0.5 puan almış ve sadece bir alanda puan alamamıştır. İlgili belediye 2020 yılının ilk altı ayını genel anlamda değerlendirmiş ve izleme ve değerlendirme noktasında süreci takip etmiştir. Tekirdağ BŞB ise, hemen hemen tüm belediyelerin puan alamadığı izleme ve değerlendirme kısmı dışında diğer tüm alanlarda tam puan alan nadir belediyelerdendir.

Trabzon BŞB'nin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, 21 puan aldığı görülmektedir. Yirmi alanda tam puan alan belediye iki alanda 0.5 puan almış ve dört alanda da puan alamamıştır. Eksik olan alanların mevzuat analizi ve kuruluş iç analiz olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Şanlıurfa ve Van BŞB'lerinin stratejik planı şeffaflık açısından incelendiğinde, 19.5 puan aldıkları görülmektedir. 18 alanda tam puan alan Şanlıurfa BŞB'si, üç alanda 0.5 puan almış ve beş alanda ise puan alamamıştır. İlgili belediyenin bu noktada dikkati çeken önemli eksikliği planlama sürecinin organizasyonuna dair bilginin olmamasıdır. Ayrıca üst politika belge analizinde Onuncu Kalkınma Planına yer verip, Onbirinci Kalkınma Planına değinilmemiştir. Bu kapsamda güncel gelişmelerin takip edilmediği düşünülmektedir. Van BŞB'sine bakıldığında ise, on dokuz alanda tam puan, bir alanda 0.5 puan aldığı ve altı alanda puan alamadığı görülmektedir. Puan alınmayan ortak alanlar dışında Van BŞB planını sahiplenilmesi ve planlama sürecinin organizasyonu alanlarında stratejik planda herhangi bir bilgiye yer vermemiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planların şeffaflığının ele alındığı bu çalışmada, rehberde bulunan 26 alan bağlamında otuz büyükşehir belediyesi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda aşağıdaki bulgulara erişilmiştir:

- Planın sahiplenilmesi başlıklı alanda hemen hemen tüm belediyelerin bilgilendirme yaptıkları ancak 5 belediyenin bu konuda eksiklikleri olduğu bir belediyenin ise bu alana hiç yer vermediği saptanmıştır. Eksik olan nokta ise, planın yapılmasında önem arz eden katılımcılık hususuna değinilmemesi ve tepe yöneticisi olan belediye başkanlarının bu doğrultuda vurgulanmamasıdır.
- Planlama sürecinin organizasyonu başlıklı alanda incelenen belediyelerinin yarısından fazlasının bu konuda eksiklikleri olduğu ve hatta iki belediyenin bu alana hiç yer vermediği görülmüştür. Bu kısımda özellikle başkan, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi ve harcama birimleri belirtilmelidir. Burada hangi birimde kimlerin görev yapacağını isim olarak belirtmesinin şeffaflık açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- Hazırlık programı başlıklı alanda on belediyenin eksiklikleri olduğu ve bir belediyenin ise bu alana hiç yer vermediği görülmüştür. Bu noktada özellikle plana ilişkin aşama ve faaliyetlerin takvimlendirilmesi paydaşların plana ilişkin bilgi edinmesi bakımından önem arz etmektedir.
- Kurumsal tarihçe başlıklı alanda tüm belediyelerin güncel yasal düzenlemeleri doğrultusunda kurumsal tarihçelerini verdikleri görülmektedir.
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi başlıklı alanda bazı belediyelerde eksiklikler bulunmaktadır. Bu bağlamda planın gerçekleşme düzeyine, başarı ve başarısızlık durumlarına ilişkin sayısal bilgilendirmelerin yapılmaması en önemli eksiklik olarak öne çıkmaktadır.
- Mevzuat analizi başlıklı alanda genel olarak incelenen tüm belediyelerin bilgilendirme yaptıkları ancak yasal mevzuat kapsamında bazı belediyelerin sadece belediye kanununa yer verdikleri ve kendilerini ilgilendiren diğer düzenlemelere yer vermedikleri saptanmıştır.
- Üst politika belgeleri analizi başlıklı alanda hemen hemen tüm belediyelerin bilgilendirme yaptıkları görülmüştür. Ancak bazı belediyelerin yasal mevzuat analizine benzer bir şekilde ilgili üst politika belgelerinin tamamını değil de bir kaçına yer verdikleri ve bunun da yetersiz olduğu düşünülmektedir.
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi başlıklı alanda genel olarak tüm belediyelerin başarılı bilgilendirme yaptıkları görülmüştür.

- Paydaş analizi başlıklı alanda incelenen belediyelerinin büyük çoğunluğunun gerekli bilgilendirmeyi yaptığı ancak bazı belediyelerde iç ve dış paydaşın belirtilmesi, yapılan anket çalışmalarının sonuçlarının tam olarak verilmemesi eksiklik olarak göze çarpmaktadır.
- Kuruluş içi analiz başlıklı alanda belediyelerin bilgilendirme yaptıkları ancak bazı belediyelerin özellikle kurum kültürüne ilişkin yeterli bilgi sunmadıkları saptanmıştır.
- PESTLE analizi başlıklı alanda iki belediye dışında kalan belediyelerin yeterli açıklamalar yaptıkları görülmüştür. Kalan iki belediyenin ise PESTLE analizinde yer alan altı konunun tamamına değil de bazılarına yönelik çalışmalar yaptıkları saptanmıştır.
- GZFT analizi başlıklı alanda tüm belediyelerin gerekli açıklamaları yaptığı hatta bazı belediyelerin bunu birim bazlı sundukları görülmektedir.
- Misyon, vizyon ve temel değerler başlıklı alanlarda tüm belediyelerin bilgilendirme yaptıkları ve yaptıkları bilgilendirmenin de açık ve anlaşılır yani şeffaflığa uygun olduğu düşünülmektedir.
- Amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri alanlarının yer aldığı strateji geliştirme başlığı ile performans hedefleri, performans göstergeleri, faaliyetler ve projeler alanlarının yer aldığı performans programı başlıklarında belediyelerin başarılı oldukları ve hemen hemen bütün belediyelerin gerekli bilgileri verdikleri saptanmıştır. İfade edilen hususlar hedef kartları kapsamında planlarda yer almıştır.
- Maliyetlendirme alanında tüm belediyelerin çalışmalar yaptığı stratejik planlarında görülmektedir.
- Son başlık olan izleme ve değerlendirme kısmı içerisinde yer alan stratejik plan izleme toplantısı, stratejik plan değerlendirme toplantısı, faaliyet raporu ve iç denetim hususları neredeyse birkaç belediye dışındaki tüm belediyelerin zafiyet gösterdikleri bir alandır. Bu kısımda belediyeler çoğunlukla rehberde yer alan genel-geçer bilgileri sunmuş, gelecek zamanlı ifadeler kullanmış ve gerekli güncellemeleri yapmamışlardır.

Yukarıda belediyelerin stratejik planlarının incelemesi sonucunda yapılan çıkarımlar göz önüne alındığında teorik bağlamda usullere uygun hareket edildiği için tüm belediyelerin şeffaflık düzeyinin maksimum puana yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte planlar şunu da göstermektedir ki, planlar yapıldıktan sonra takibi ve izlenmesi noktasında eksiklikler mevcuttur. Stratejik planlamanın temel özelliklerinden olan kararları düzenli olarak gözden geçirme hususuna dikkat edilmediği buradan çıkarılabilecek ilk bulgudur. Ayrıca bu husus şeffaflık adına da önemli bir eksikliklerdir. Şeffaf olarak nitelendirilebilmek için sunulan bilgilerin güncel, tutarlı olması önemlidir. Planlardan anlaşıldığı üzere çoğu belediye planı yapmakla yetinmiş sonrasında amaç ve hedefler takip edilerek faaliyet raporları sunulmamış ve planda gerekli güncellemeler yapılmamıştır. Bu alandaki sorunlar giderildiğinde sadece teorik manada değil uygulamada da stratejik planlar şeffaflığa hizmet edip, paydaşların hesap sorabilmeleri adına gerekli bilgilere ulaşmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- [1] Adana Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 5 Eylül). Erişim adresi https://www.adana.bel.tr/panel/uploads/stratejikplani_v/files/2020-2024-adana-buyuksehir-belediyesi-stratejik-plani.pdf
- [2] Akdoğan, N. ve Çetinkaya, N. (2016). Türkiye'de bulunan büyükşehir belediyeleri'nin şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından incelenmesi, *World of Accounting Science*, 18.
- [3] Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından Türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 235-261.
- [4] Ankara Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 5 Eylül). Erişim adresi I <https://s.ankara.bel.tr/files/2022/04/06/c2dd96f266679134a44d544972fd36dc.pdf>
- [5] Antalya Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 5 Eylül). Erişim adresi <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1916/Antalya+Buyuksehir+Belediyesi+2020-2024>
- [6] Atıyas, İ. ve Sayın, Ş. (2000). Devletin Mali ve Performans Saydamlığı. İzak Atıyas ve Şerif Sayın (Eds.). *Devlet Reformu: Kamu Maliyesinde Saydamlık* içinde (s. 27-44). İstanbul: TESEV.
- [7] Aydın Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 5 Eylül). Erişim adresi https://aydin.bel.tr/Content/files/Stratejik%20Planlar/2020-2024_stratejik_plan.pdf

- [8] Aydın, A. H. (2015). *Türk kamu yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları
- [9] Balıkesir Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi <https://www.balikesir.bel.tr/stratejik-plan-tr>
- [10] Başkan, B. G. ve Özer, Y. B. (2016). Belediyelerin stratejik planlarında çevre: İstanbul ölçüğünde bir değerlendirme, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 4, 95-102.
- [11] Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi/2019 (2023 9 Eylül). Erişim adresi 2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf
- [12] Benli, S. ve Varol, S. (2011). Mali sistemde faaliyet raporlarının önemi, *Denetim*, (7), 70-77.
- [13] Bozlağan, R. ve Haraç, S. (2016). Stratejik planlar üzerine karşılaştırmalı bir inceleme: çorlu belediyesi örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (35), 363-383.
- [14] Boztepe, H. (2013). Halkla ilişkiler perspektifinden güven kavramı: katılımçılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kamu kurumlarına yönelik güvenin oluşmasındaki rolü, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (45), 53-74.
- [15] Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/191011104504_0.0.0.BBB-2020-2024-Stratejik-Planı.pdf
- [16] Coşkun, B. ve Almali, V. (2019). Belediyeler ve stratejik planlama: Van ve Muğla büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 yılları stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, *Strategic Public Management Journal*, 6 (11), 15-32.
- [17] Demirkıran, Ö., Eser, H. B. ve Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- [18] Denizli Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi https://www2.denizli.bel.tr/userfiles/file/stratejik_plan_2020-2024.pdf
- [19] Devlet Planlama Teşkilatı (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (2. Baskı). Ankara: DPT Matbaası
- [20] Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi <https://www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan>
- [21] Emini, F. T. ve Ayaz, Ç. E. (2019). Türkiye’de bilgi edinme hakkı: açıklık ve şeffaflık, *Journal of Awareness*, 3(5), 267-278.
- [22] Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), 152-172.
- [23] Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Kasım). Erişim adresi https://www.erkurum.bel.tr/IcerikDetay-stratejik_plan/15/1.html
- [24] Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi <https://www.eskisehir.bel.tr/stratejik-plan>
- [25] Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability, *Development in Practice*, 17(4-5), 663-671.
- [26] Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 6 Eylül). Erişim adresi <https://www.gaziantep.bel.tr/uploads/2020/07/2020-2024-stratejik-plan.pdf>
- [27] Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23.
- [28] Göklebeş, T. ve Özer, M. A. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği, *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)* 7(2), 295-318.
- [29] Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler, *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- [30] Hâkimler ve Savcılar Kurulu. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-cdc4-4ae4-b876-8cb1d7eeae05.pdf>
- [31] Hatay Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <https://api.hatay.bel.tr/storage/gallerymedia/September2021/wVfJ8PuDP3XaraWgQGAS.pdf>
- [32] Herbünner, B. (2017). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları
- [33] İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/kurum/354>
- [34] İzmir Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi https://www.izmir.bel.tr/CKYuklenen/Dokumanlar_2020/Stratejik%20Plan2024.pdf
- [35] Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 16 Ekim). Erişim adresi <https://kahramanmaras.bel.tr/stratejik-plan>
- [36] Kalkan, A. ve Alparslan, A. M. (2009). Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.
- [37] Karaca, Y. ve Yıldız Özsalmanlı, A. (2022). Kamu yönetiminde açık veri yönetimi ve şeffaflık: ABD ve İngiltere uygulamaları, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 121-140.
- [38] Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde stratejik planlama: karşılaştırmalı bir analiz, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (16), 159- 180.
- [39] Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 13 Ekim). Erişim adresi https://www.kayseri.bel.tr/uploads/pdf/kbb_stratejik_plan_2020_2024.pdf
- [40] Kılıç, Ö. (2018). Stratejik planlama süreci ve Edirne belediyesi 2015-2019 stratejik planı değerlendirmesi, *Meric Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (3), 1-24.
- [41] Kocaeli Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 13 Ekim). Erişim adresi <https://www.kocaeli.bel.tr/tr/main/pages/stratejik-planlar/28>
- [42] Koçak, A., & Arun, Ö. (2013). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu. *Seçuk İletişim*, 4(3), 21-28. <https://doi.org/10.18094/si.51496>
- [43] Konya Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 13 Ekim). Erişim adresi <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1822/Konya+Buyuksehir+Belediyesi+2020-2024>
- [44] Malatya Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 15 Ekim). Erişim adresi https://www2.malatya.bel.tr/yayin/MBB_Str_Plan_2020_2024.pdf
- [45] Manisa Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 15 Ekim). Erişim adresi https://www.manisa.bel.tr/t35_mali-hizmetler-dairesi-baskanligi.aspx?sayfa=icerik&sid=8
- [46] Mardin Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 17 Ekim). Erişim adresi <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1895/Mardin+Buyuksehir+Belediyesi+2020-2024>
- [47] Mersin Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <https://www.mersin.bel.tr/dokumanlar/mbb-stratejik-plan>
- [48] Muğla Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 17 Ekim). Erişim adresi https://panel.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/mali_hizmetler/MBB%202020-2024%20STRATEJ%20C4%B0K%20PLANI-Revizyon%20websitesi%2022.06.2021.pdf
- [49] Nalci Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4 (1), 80- 100.
- [50] Ordu Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 18 Ekim). Erişim adresi <https://www.ordu.bel.tr/uploads/137377-pyvzxcz-6152-581-mqxfrfnu-0968.pdf>
- [51] Özbaran, M. H. (2003). Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu bağlamında yolsuzlukla mücadelede sayıştayların rolü, *Sayıştay Dergisi*, (43), 3-22.
- [52] Özşahin Koç, F. ve Özkan, A. (2016). Şeffaflık ilkesinin gereği olarak gönüllü risk açıklama: İngiltere örneği, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18 (Özel Sayı-1); 157-175.
- [53] Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 18 Ekim). Erişim adresi <https://www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/Kki37LN1A5.pdf>
- [54] Samsun Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 18 Ekim). Erişim adresi <https://samsun.bel.tr/icerik/stratejik-planlar>
- [55] Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 20 Ekim). Erişim adresi https://www.sanlıurfa.bel.tr/files/1/bsb_sonra/sanlıurfa_buyuksehir_belediyesi_2020-2024_stratejik_plani.pdf
- [56] Taş, İ. E. ve Durgun, S. (2022). Gelenekselde dijital şeffaflığın dönüşümü. *21. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı* içinde (ss.480-504). Eskişehir.
- [57] Taş, İ. E., Avşar, Y. ve Durgun, S. (2022). Belediyelerin değişen dünyaya uyumu: dijital şeffaflığa doğru, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1674-1688.
- [58] Taş, İ. E., Çiçek, Y. ve Koçar, H. (2016). Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan analizi: Kahramanmaraş büyükşehir belediyesi örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 57- 76.
- [59] Taylan, H. H. (2011). Sosyal bilimlerde kullanılan içerik analizi ve söylem analizinin karşılaştırılması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 1(2), 63-76.
- [60] Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 18 Ekim). Erişim adresi https://www.tekirdag.bel.tr/content/WebSource/file/stratejik_plan/stratejik_plan_2020_2024.pdf
- [61] Tortop N., İspir E. G., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M. A. (2017). *Yönetim bilimi* (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- [62] Trabzon Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 18 Ekim). Erişim adresi <https://webdata.trabzon.bel.tr/BaglantiFotolar/303edfef-b888-4018-a5d9-34751483301b/20220822034918IHSLP.pdf>
- [63] Van Büyükşehir Belediyesi 2020- 2024 Stratejik Planı. (2023, 20 Ekim). Erişim adresi <https://van.bel.tr/Strateji.html>
- [64] Yıldırım H. ve Tahtaloğlu H. (2016). Türk kamu yönetimi stratejik plan uygulamasında sahiplenme ve katılım sorunları, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (2), 181-196.
- [65] 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5216&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- [66] 5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2023, 7 Eylül). Erişim adresi <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>