

## TÜRKİYE'DEKİ BELEDİYELERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜREÇLERİNİN FENOMENOLOJİK İNCELEMESİ: DENEYİMLERİN, ZORLUKLARIN, FIRSATLARIN VE UYGULAMA STRATEJİLERİNİN DERİNLEMESİNE ANALİZİ<sup>1</sup>

### PHENOMENOLOGICAL STUDY OF STRATEGIC PLANNING PROCESSES OF MUNICIPALITIES IN TURKEY: IN-DEPTH ANALYSIS OF EXPERIENCES, CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND IMPLEMENTATION STRATEGIES

Meltem ÖZBAY  
Çukurova Üniversitesi  
İşletme Yönetimi  
mozbay@cu.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-2352-2341

Murat KOÇ  
Çağ Üniversitesi  
SBE  
İşletme Yönetimi  
muratkoc@cag.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-2352-2341

#### ÖZ

#### ABSTRACT

**Geliş Tarihi:**  
01.07.2024

**Kabul Tarihi:**  
04.09.2024

**Yayın Tarihi:**  
29.09.2024

**Anahtar Kelimeler**  
Kamu yönetiminde  
stratejik planlama,  
Yerel yönetimler,  
Belediye.

**Keywords**  
Strategic planning in  
public  
administration,  
Local governments,  
Municipality.

Araştırmada belediyelerin stratejik planlarının incelenmesi yoluyla planlarda tespit edilen eksiklik ve aksaklıklara yönelik çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda uyulması gereken mevzuat olan "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2019 (Rehber)" baz alınarak belediyelerin stratejik planlarının rehberine uygunluğu araştırılmıştır. İncelenen stratejik planların rehberine uygunluğunun belirlenmesinde çalışmaya özgü bir bilgisayar yazılımı geliştirilerek belediyelerin stratejik planları rehber ile uyum oranlarına göre sıralanmıştır. Bilgisayar yazılımı ile tespit edilen uyum oranlarının gerçeği ne kadar yansıttığının teyidi adına stratejik plan hazırlayan personelin stratejik planlama deneyimleri araştırılmıştır. Bilgisayar yazılımında analiz edilen dokümanların incelenmesi ve görüşme yoluyla elde edilen veriler arasındaki benzerliklerle farklılıklar ortaya konmuştur. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmış, doküman incelemesinde içerik analizi kullanılmış, görüşmelerde ise fenomenoloji deseni uygulanmıştır. Planlama zorunluluğu bulunan 334 belediyenin 333'ünün stratejik planlarına ulaşılarak toplamda 35.909 sayfa incelenmiş, uyum oranlarına göre sıralama yapılarak stratejik planları hazırlayan belediye personeline yönelik yarı yapılandırılmış görüşme soruları oluşturulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 16 gönüllü stratejik planlama uzman personeli ve uzman 2 bürokratla görüşme sağlanmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizlerle paralel olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bazı ifadelerin stratejik planda yer almasına rağmen uygulamada gerçeği yansıtmadığı sonucuna varılmıştır. Planların daha çok izleme ve değerlendirme bölümüyle hazırlık süreci bölümlerinin eksik olduğu saptanmıştır. Çalışma, süreci katkı sağlayacak önerilerle sonlanmıştır.

The aim of the research is to present solution suggestions for the deficiencies in the plans by examining the strategic plans of the municipalities. In this context, the compliance of the strategic plans of the municipalities with the guide was investigated based on the "Strategic Planning Guide for Municipalities, 2019 (Guide)", which is the legislation that must be followed. Similarities and differences were revealed between the examination of documents analyzed in computer software and the data obtained through interviews. The study was designed with qualitative research method, content analysis was used in document analysis, phenomenology pattern was applied in the interviews. A total of 35,909 pages were examined and sorted according to their compliance rates, and semi-structured interview questions were created for the municipal staff who prepared the strategic plans. Interviews were held with 16 volunteer strategic planning expert personnel and two expert bureaucrats, who were reached using the snowball sampling method. It was observed that the data obtained from the interviews were parallel to the interviews. However, it has been concluded that although some statements are included in the strategic plan, they don't reflect reality in practice. The study ended with suggestions that will contribute to the process.

**DOI:** <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1508425>

**Anf/Cite as:** Özbay, M., & Koç, M. (2024). Türkiye'deki belediyelerin stratejik planlama süreçlerinin fenomenolojik incelemesi: Deneyimlerin, zorlukların, fırsatların ve uygulama stratejilerinin derinlemesine analizi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(3), 1438-1469.

<sup>1</sup> Bu makale, Meltem ÖZBAY'ın (2023) YÖKTEZ 826046 nolu doktora tezinden türetilmiştir

## Giriş

Türkiye'de kamu yönetimi, değişen dünya koşullarındaki gelişmeler sonucu daha çevik uygulamaların varlığına ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Gerçekleşen değişim ve gelişim dalgası Türkiye'de kamu yönetimi konusunda çeşitli değişimleri tetiklemiştir. Bu çerçevede Türkiye'nin Avrupa Birliğine uyum süreci çerçevesinde yeni bir mali sistem yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Malkoç (2022, s.593) ile Önen ve Ozan'a (2021) göre en kapsamlı mevzuat düzenlemesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gerçekleştirilmiştir. 5018 sayılı kanun, merkezi yönetim kapsamında sayılan kamu idareleri, yerel yönetimler ve sosyal güvenlik kurumları, mali saydamlık, hesap verebilirlik, etkili ve verimli kaynak kullanımı (Kara ve Karakılıç, 2016) gibi amaçlar için yapısal bir dönüşüme girmiştir. Türk Mali Yönetim Sisteminde şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik yönetim ve stratejik planlama kapsamında yeni bir sistem ortaya koymuştur (Songür, 2008). Yapısal dönüşüm kapsamında idarenin merkezden ve yerinden yönetim kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Yerel yönetimlerde, kentlerin gelişimini desteklemek ve vatandaş memnuniyetini artırmak amacıyla nüfusu 50.000'den fazla olan belediyelerin stratejik plan hazırlaması 5018 ve 5393 sayılı kanunlar ile yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. (Yörükoğlu, 2008). Birçok çalışmada (Songür, 2008; Lamba 2014; Karasu 2012; Erençin, 2017; Hızıroğlu vd., 2018; Koç ve Özbay, 2022) kamuda stratejik planlama konusunu çeşitli açılardan incelenmiştir. 2015 yılında kamuda stratejik planlama ile ilgili değişimleri hızlandırmak amacı ile pilot uygulamalar yapılarak çeşitli rehberler yayımlanmıştır. 2018 yılında ise belediyelerin planlarını uygun bir biçimde yapmaları amacı ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" hazırlanarak 2020- 2024 stratejik planların bu rehber doğrultusunda hazırlanması istenmiştir. Ancak yapılan saha araştırmaları ve literatür incelemesinde stratejik planlarının "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"ne uygun oluşturulmasında aykırılıklar, eksiklikler ve yetersizlikler tespit edilmiştir. Literatürde stratejik planların, hazırlanan rehberlere uyumunu içeren çalışmalar yer almaktadır. Kerman vd., (2012) ve Altan vd., (2013), "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nden yola çıkarak kendi hazırladıkları sorular ile stratejik planları çeşitli şekillerde değerlendirmişlerdir. Ancak belediyelerin tamamının incelendiği, birden fazla araştırma tekniğinin bir arada kullanılarak derinlemesine analiz yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır. Koç ve Özbay (2022) tarafından yapılan araştırmada Türkiye'de kamuda stratejik planlama konusunda yazılmış tezler incelenmiş stratejik planlama konusunda daha çok belediyelerin stratejik planları üzerinde yoğunlaşıldığı görülmüştür. Çalışmalarda çoğunlukla tek bir belediyenin stratejik planının çeşitli şekillerde incelenmesi, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının çeşitli ifadeler bakımından karşılaştırılması veya birden fazla dönem için kıyaslama yapılması konularında yoğunlaşıldığı tespit edilmiştir. Yapılan tespitin neticesinde Türkiye'de stratejik planlama zorunluluğu bulunan belediyelerin hazırlamış oldukları planların bir bütün halinde incelenmesinin (Görgün, 2023) literatüre katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Erişilen kaynaklarda bu öngörüye bir çalışma bulunamamasından ötürü stratejik planları bütünsel inceleyebilmek adına bir bilgisayar yazılımı hazırlanmıştır. Ayrıca stratejik planları analiz edilen belediye personeli ile görüşmeler yapılarak personelin stratejik planlama konusundaki deneyimleri, sürece yönelik eleştirileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın geri kalan kısmı şu bölümlerden oluşmaktadır:

### Stratejik Planlamanın Kavramsal Çerçevesi

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

### Strateji Kavramı

Strateji, yönetim sözlüğünde en fazla üzerinde çalışılan kelimelerden biridir (Corrall, 2003). Eren (2000) kelimenin etimolojik kökeninin Latince kökenli "straum" anlamına gelen "yol, çizgi ya da nehir yatağı" anlamından bahsederken; Steiss, eski Yunancada "general" anlamında kullanılan "strategos" kavramından kaynaklandığını; "ordu" anlamında kullanıldığını vurgulamaktadır (Steiss, 2003). Ansoff'a göre (2007) temelde askeri bir terim olarak ulusun barış ve savaşta verilecek karar ve politikalarına destek verme amacıyla ekonomik, askeri ve politik güçleri bir arada kullanma sanatı olarak tanımlanmış, kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması anlamında kullanılmıştır (Grant ve Jordan, 2014).

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

### ***Stratejik Planlama ve Gelişimi***

Stratejik planlamanın ana amacı, uzun vadeli, arzu edilen sonuçlara sahip olacak alternatif eylem biçimlerinin formüle edilmesidir. Mintzberg (1994:111), stratejik planlamada karar verme sürecinin kurumun tüm çalışanlarının katılımını önemsemekte ve yöneticilerin tam desteğini gerektiren sonuç odaklı çabaları vurgulamaktadır. Bu süreç, stratejilerin aktif bir katılımı oluşturulduğu bir yaklaşımı destekler. Kwon'a (2006) göre, kurum yöneticileri bu süreci örgütsel işlevler çerçevesinde yönetir; kararları alır, uygular ve sonuçlarını kontrol ederler. Bu yaklaşım, kurum içinde katılımcı bir karar alma sistemini tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze'ye göre (2018, s.7) stratejik planlama, stratejik yönetimin bir evresi olarak görülmektedir. Onlara göre stratejik planlama daha çok arzulan amaçlara varabilmede dışa dönük olarak yapılmaktadır. Yönetim uzmanları stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının aynı anlama gelmediğini stratejik planlamanın stratejik yönetim süreci içerisinde bir aşamayı ifade ettiğini savunmaktadırlar (Aktan, 2008) Aynı doğrultuda stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığı ve daha kapsamlı bir süreç olduğunu ifade eden çalışmalarla literatürdeki ayrıma ve net olarak ortaya konulan farklılıklara karşın kamu yönetimi uygulamalarında stratejik yönetim süreci stratejik planlama olarak ifade edilmektedir (Songür, 2008). Ülkemizde de kamudaki uygulamalarında stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramı kullanılmaktadır.

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

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

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

Stratejik planlama çalışmaları yapılan pilot kamu idareleri deneyimlerinden sonra yapılan değişiklikler ile birlikte Türkiye’de yerel yönetimlerde performans ölçümleri sistematik bir yaklaşımla düzenlenmiştir. Koç ve Özbay (2022) ise, Türkiye’de kamuda stratejik planlama konusunda yazılmış tezleri incelemiştir. Yapılan incelemede stratejik planlama konusunda daha çok belediyelerin stratejik planları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Çalışmalarda çoğunlukla tek bir belediyenin stratejik planının çeşitli şekillerde incelenmesi, büyükşehir

belediyelerinin stratejik planlarının çeşitli ifadeler bakımından karşılaştırılması veya birden fazla dönem için kıyaslama yapılması konularının çalışıldığı saptanmıştır.

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

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

### ***Belediyeler İçin Strateji Planlama Rehberi (2019)***

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

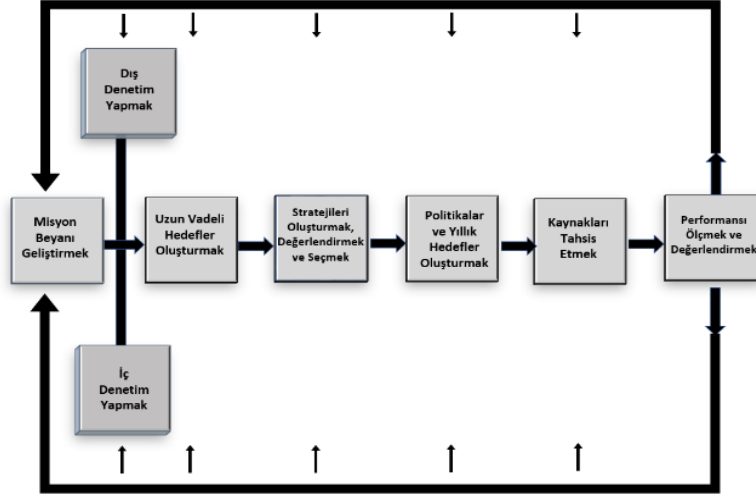
Stratejik planlama, bir örgütte görevli her kademede yer alan personelin katılımı ile üst yöneticilerin tam desteğini alarak sonuca odaklı çabaların bütününden oluşmaktadır. Bu bağlamda paydaş gereksinimleri ve beklentileriyle, paydaşların ve politika yapıcılarının örgütün misyon, hedef ve performans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

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

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

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

Aşağıda Şekil 1’de David tarafından ( 2007) formüle edilen kaspamli stratejik yönetim modeli gösterilmektedir. Bu kapsamda misyon beyanından strateji oluşturmak, değerlendirmek ve seçmek aşamasına kadar “strateji oluşturma” adımı olarak; politika ve yıllık hedefler oluşturma ve kaynakları tahsis etme aşamaları “strateji takip ve uygulama” adımı olarak, performans ölçme ve değerlendirme ise strateji değerlendirme adımı olarak belirtilmektedir. Performans ölçümünden misyon beyanına “geri besleme/ geri bilgi akışı” adımı ile süreçte karşılaşılan aksaklıkların düzeltilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.



**Şekil 1.** Kapsamlı Stratejik Planlama Modeli

Not. (David; 2007) tarafından hazırlanan çalışmadan elde edilmiştir.

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

### **Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci**

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

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

Gerek pilot kuruluş tecrübeleri gerekse ikinci sürümden edinilen deneyimlerle 2018 yılında üçüncü sürüm ile kamu idarelerini merkez alan bir kılavuz geliştirilmiştir. Kamu kurumlarında farklı yapılanma ve uygulamalar olduğundan üçüncü sürüm kılavuz; üniversite, belediye ve kamu sermayeli işletme olmak üzere farklı rehberlerden oluşmaktadır (İpek ve Akman, 2019). Bu minvalde araştırmanın temel dokümanını oluşturan ve belediyelerin stratejik planlarını hazırlamada strateji haritası olarak kullanılan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi-2019 (Rehber)” içeriği Tablo 1’de sunulmaktadır.

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

**Tablo 1.** Türkiye’de Stratejik Yönetim- Planlama Süreci

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

**Not.** Veriler T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinden faydalanılarak 2023’te hazırlanmıştır.

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

Araştırma kapsamında bu rehberden hareketle belediyelerin hazırladıkları stratejik planlar incelenecektir. Bu kapsamda oluşturulan bilgisayar yazılımı için kullanılan kodlar rehberde göre oluşturulmuştur. Bu kapsamda bilgisayar yazılımında kullanılan kodların tamamı Özbay (2023)’ün çalışmasında EK-G bölümünde göstergeler halinde ayrı ayrı tablolar olarak (Tablo 6,7,8,9 ve 10’da) sunulmaktadır.

### Yöntem

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

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

Nitel alışma, gerçeğin doğasına uygun bir şekilde planlı süreci, sistematik ve tutarlı bir biçimde yürütmek adına esnek olunması gereken bir araştırma türüdür. Nitel araştırma, lineer bir başlangıç ve bitiş noktası olmayan, araştırma problemi merkezinde, süreç içerisinde bir önceki ve bir sonraki adımlara döngüsel olarak başvurabilecek şekilde tasarlanmaktadır (Merriam, 1998). Yıldırım ve şimşek'e göre (2021) nitel araştırmanın döngüsü, şekil 2'de görüldüğü üzere araştırma sorularının, örneklemenin, araştırmacı rolünün, veri toplama ve analiz araçlarının belirlenmesi; bulguların betimlenmesi, yorumlanması, sonuçların sınırlandırılması ve genellenmesi, uygulamaya ilişkin çalışmalarla kavramsal yapının belirlenmesi şeklinde döngüsel olarak sıralanmaktadır.



şekil 2. Nitel Araştırma Döngüsü

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

Kodlama, verilerin belirli bir kelime veya kelime grubuna ayrılması işlemi olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2021). Yani kodlama veriler arası anlamlı birim veya bölümlerin (sözcük-cümle- paragraf) isimlendirilmesi sürecidir. Araştırma kapsamında stratejik planlarda bulunması beklenen kelime ve kelime grupları belirlenerek kodlama yapılmıştır.

Bilgisayar yazılımının kodlama sürecinde stratejik planlar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Daire Başkanlığının "Belediyeler İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberi, 2019" dokümanına uygun olarak beş bölümde incelenmiş ve her bir bölüm 20% olarak ağırlılandırılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak ana başlıkları, ikinci olarak alt başlıkları ve cnc olarak da stratejik plan rehberi ve literatüre uyumlu kapsamlı kelimeler şeklinde başlıklar altında kodlama yapılmıştır. Veri toplama araçları ile veri toplama stratejilerinin geliştirilmesi ve bilgisayar yazılımının kodlanması hususunda tekrar bir literatür taraması yapılmıştır.

Excelde oluşturulan her bir belediyenin stratejik planlarındaki, stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme bölümlerinin başlangıç ve bitiş sayfa numaralarının sisteme kaydedilmesi ile zbağ'ın (2023, s.87) alışmasında şekil 16'da görüldüğü üzere bir akış ile yazılım tamamlanmış, sistemin çalıştığı görülmüştür. Veri toplama araçları ile veri toplama stratejilerinin geliştirilmesi ve bilgisayar yazılımının kodlanması hususunda tekrar bir literatür taraması yapılmıştır. Bilgisayar yazılımı ile

otomatik olarak sp.gov.tr adresinden çekilen 333 belediyenin stratejik planında toplamda 35.909 sayfa incelenmiştir. Stratejik planlardaki ana başlıkların bulunduğu sayfa numaraları tespit edilerek bir excel programına aktarılmıştır. İlgili bölümde aratılmak üzere danışman onayı alınarak ve alanında uzman iki akademisyen görüşü ışığında beş ana başlık, 27 alt başlık ve 320 detay başlık ile bir çerçeve belirlenmiş; belediyelerin stratejik planlarının bu çerçeveye uyum düzeyleri araştırılmıştır.

Analizin tek bir bakış açısında ilerlememesi adına varyasyonu yönetmek amacıyla çeşitli teknikler kullanılabilir. Bu çerçevede sp.gov.tr adresine yüklenirken farklı format uygulamaları veya fotoğraf olarak yüklenmiş olmasından dolayı 70 belediyenin stratejik planı oluşturulan bilgisayar yazılımıyla otomatik olarak analiz edilememiştir. Bu nedenle çalışmanın bulgularının farklı yöntemlerle desteklenmesi ve bütünlüğünün sağlanması bakımından otomasyon sistemi ile analiz edilemeyen stratejik planlar Öztop (2021)'in üniversitelerin stratejik planlarını incelediği çalışması örnek alınarak içerik analizi tekniği ile incelenmiştir.

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

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

Belediyelerin stratejik planlarını hazırlayan uzman personelin stratejik planlama sürecinde:

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

## **Araştırmanın Deseni**

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

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

Bir konuyu veya kavramı derinlemesine araştırmak, bir fenomeni derinlemesine ortaya koymak adına röportaj, doküman inceleme ve diğer nitel teknikler kullanılarak kişinin deneyimlerini ortaya çıkaran algı ve tecrübelerini aktarmasını sağlayan metodolojik bir yaklaşımdır. Zaman kısıtı nedeni ile fenomenoloji kişinin olay veya durum ile ilgili duygu düşünce ve deneyiminin tüm detayları ile irdelenmesi ve aktarılması olarak tanımlanmaktadır.

Creswell'e göre (1998), fenomenolojik bir çalışmada 10 kişiye kadar görüşme yapılması uygun olurken ve gömülü teoride 20-30 kişinin görüşmeye dahil olması önermiştir. Nitel araştırmalarda evrene genelleme yapma kaygısı güdülmendiğinden derinlemesine görüşmelerde ulaşılan kişi sayısından ziyade detaylı bilgi edinmeye yönelik çalışılır (Denzin ve Lincoln, 2005). Görüşme sırasında araştırmacı sorduğu sorularla görüşmeciyi konu ile ilgili



yönlendirerek, cevapları dikkatli bir biçimde dinleyerek, görüşme iklimine hâkim olur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitekim bu çalışmada görüşülen görüşülen 16'sı personel ve 2'si bürokrat olmak üzere toplam 18 kişinin ifadeleri araştırma adına bir doyum noktası oluşturduğundan yeterli bulunmuştur.

Araştırma 2021 ve 2023 yılları arasında gerçekleşmiştir. Çağ Üniversitesinden araştırma için etik izinleri alınmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018) yarı-yapılandırılmış görüşmelerin, yapılandırılmış görüşmelere oranla araştırmacı ve görüşmecilere önemli hususlarda ya da bir perspektifin derinleştirilmesinde araştırmaya netlik kazandırılması maksadıyla avantaj sağladığı; yapılan görüşmelerden edinilen veri ve bilgilerin kapasitesinin arttığını vurgulamaktadır. Bu bakımdan yarı-yapılandırılmış görüşmelerin bilimsel anlamda nitel araştırmalara katkı sunduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda gönüllü olarak araştırmaya katılan uzman personel ile ortalama 54.4 dakika yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlarda Özbay'ın (2023) çalışmasındaki EK-D'de yer alan 20 açık uçlu soru sorulmuştur.

Patton (2018)'e göre araştırma sorularının belirlenmesinde olgu ve deneyimlerinin boyutlarını ortaya koymak adına deneyim ve davranış, düşünce ve değer, duygu ve his, bilgi, geçmişle ilgili ya da demografik arka plan soruları sorulur. Katılımcının arka planı; durum veya olgular hakkındaki spesifik bilgisi, konu ile ilgili duygu ve his, davranış, eylemlerini ortaya çıkarmak adına sorular sorulur. Çalışma kapsamında görüşme soruları, ilk olarak literatür taramasında konu ile ilgili benzer araştırma alanları bulunan yazarlardan (Foster, 2001; Ridley 2021; Görgün, 2017; Coşkun ve Yıldırım, 2018; Karasu 2012; Altan vd., 2013; Erkan, 2008; Austin ve Pinkleton, 2015, s.26-27) ve belediyelerin stratejik plan hazırlama rehberinden (sp.gov.tr) faydalanılarak hazırlanmıştır. Yapılan görüşmelerin üçü yüz yüze, dördü internet üzerinden görüntülü arama şeklinde ve 11'i telefon görüşmesi olarak tamamlanmıştır. Bu mülakatların tamamı görüşme sırasında alınan notlarla analiz için yazılı metinlere dönüştürülmüştür. Katılımcı ifadeleri kelime ve kelime gruplarına göre kodlanmış, nitel veri analiz programı ile analiz edilmiştir.

### **Araştırmanın Geçerlik Güvenilirlik ve İnandırıcılığı**

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

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

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

### **İç Geçerlik**

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

## **Dış Geçerlik**

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

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

Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik kriterleri değerlendirildiğinde bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmelerden birinde kayıt alması kabul edilmiş, diğer görüşmelerde sorulan sorulara verilen cevapların araştırmacı tarafından not edilmiştir. Bu şekilde farklı zamanda okunan verilerin aynı anlama geldiği teyit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın güvenilirlik ve onaylanabilirliğinin artırılması için araştırmacının her aşamasında nitel anlamda akademik çalışma yapmış akademisyen ve uzmanlarla iletişim kurulmuş, süreç boyunca toplamda 12 uzman-akademisyen personelle ikili görüşmeler yapılmıştır.

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

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

Kodlayıcıların görüş birliği sağlanması şeklinde kavramsallaştırılan benzerlik oranı;

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

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

Formüldeki simgelerden;

$\Delta$ : Güvenirlik katsayısını,

$C$  : Üzerinde görüş birliği sağlanan kelime-kod sayısını,

$\partial$ : Üzerinde görüş birliği sağlanmayan kelime-kod sayısını ifade etmektedir.

Miles ve Huberman (1994)'e göre kodlayıcılar arası görüş birliği oranının en az 80 % olması beklenmektedir (Merriam, 1998; Baltacı, 2017). Araştırma kapsamında güvenilirlik katsayısı hesaplamak adına alanında uzmandan görüş alınmış 265 kelime ve kelime grubunun kodlamasında görüş birliği sağlanırken 55 tanesinde sağlanamamıştır. Güvenirlik katsayısı aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

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

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

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

Özbay'ın (2023) çalışması Şekil 13'te görüldüğü üzere nitel araştırma araştırma problemi temelinde tüm süreçlerin birbiri ile bağlantılı olduğu ve geçerlik, güvenilirlik ve inandırıcılık üzerine kurulu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalarda araştırmacılar gözlemler, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bireysel görüşmeler ile doküman incelemesi gibi veri kaynaklarını üçgenleme (triangulation) yaparak

araştırmalarının güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu yolla verilerin kapsamlı analizi yapılır, benzer ve farklı veriler bulunur, araştırma sorularını anlamaya yardımcı farklı türde bilgiye ulaşılması ve olayın (fenomenin) yenilikçi bir yönünün ortaya konması sağlanabilir. Katılımcı görüşleri veri üçlemesi (data triangulation) ile çalışmayı derinleştirmekte; benzer sorulara verilen yanıtların örtüşmesi bulgular ile veri kaynakları birbirini desteklediğinden çalışmanın güvenilirliği arttırmaktadır. (Onwuegbuzie ve Leech, 2007a).

### Araştırma Verilerinin Analizi

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

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

### Bulgular

Araştırma Özbay'ın (2023) çalışmasındaki EK-H de sunulan Tablo 11'de görüldüğü üzere belediyelerin stratejik planları ana başlıklara uygun olacak şekilde beş bölümde incelenmektedir. Her bir belediyenin stratejik planı bilgisayar yazılımı ile sp.gov.tr adresinden çekilmiş, stratejik planda bulunması gereken 27 alt başlık ile 320 detay başlığın uyum oranı araştırılmıştır. Çalışma için oluşturulan bilgisayar yazılımının istatistiksel anlamlılığının test edilmesi ve analiz edilen stratejik planların bütünlüğünün sağlanması bakımından farklı formatta ve resim olarak yüklenmiş stratejik planlar da Öztop (2021)'in çalışmasındaki gibi içerik analizi uygulanmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış formlar ile görüşmeler sağlanmış ve son olarak da elde edilen görüşme verilerinin analizi MaxQDA 2020 paket programı ile yapılmıştır. Bilgisayar yazılımında her bir ana bölüm ve başlık altında sıralanarak kelimelerin listesi Özbay'ın (2023) çalışmasındaki Ek-G'de Tablo 6,7,8, 9 ve 10'da sunulmaktadır. Oluşturulan kelime grupları ile kodlamalar yapılmış, yine aynı çalışma Ek-H'de sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 2.** Stratejik Plan Hazırlama Yükümlülüğü Bulunan Belediyeler ve Analiz Şekli

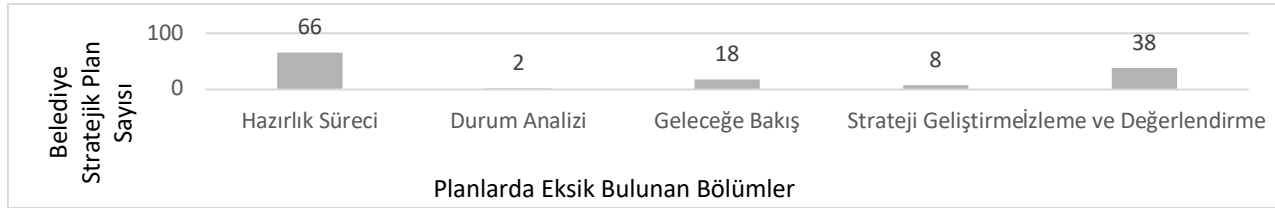
Stratejik Plan Bilgisi	Bilgisayar Yazılımı İle Analiz Edilen	İçerik Analizi İle Analiz Edilen	Toplam
Büyükşehir'e ait stratejik plan sayısı	22	9	31
Büyükşehir'e bağlı İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	192	49	241
İl'e ait stratejik plan sayısı	33	11	44
İl'e bağlı İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	2	0	2
İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	14	1	15
<b>Toplam incelenen stratejik plan sayısı</b>	<b>263</b>	<b>70</b>	<b>333</b>

Yapılan analizde Tablo 2'de görüldüğü üzere en çok büyükşehire bağlı ilçelere ait stratejik plan bulunduğu görülmektedir. Bu şekildeki 241 belediyenin 49'u içerik anaizi ile incelenirken 31 büyükşehir belediyesinden 22'si bilgisayar destekli sistemle otomatik olarak analiz edilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere otomatik incelenen 22 büyükşehir belediyesi planından 3'ünde hazırlık süreci ve 2'sinde izleme ve değerlendirme bölümleri bulunmamaktadır. Yine 192 büyükşehire bağlı belediyenin stratejik planından 49'unda hazırlık süreci ve 7'sinde

izleme ve değerlendirme bulunmamaktadır. Aynı şekilde 12 belediyenin geleceğe bakış bölümü bulunmamaktadır.

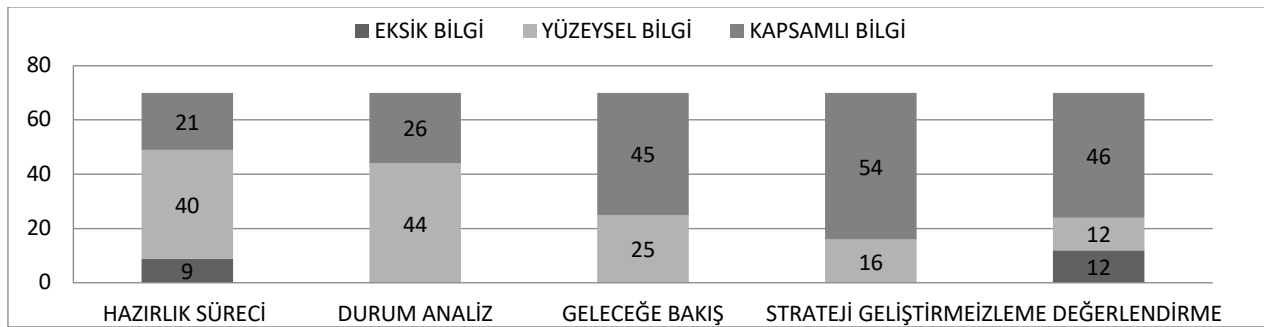
**Tablo 3.** Bilgisayar Yazılımı ile İncelenen Belediyelerden İlgili Bölümü Bulunmayanlar

Stratejik Planda İlgili Bölüm Bulunmayan Belediye Bilgisi	Hazırlık Süreci Olmayan Belediye Sayısı	Durum Analizi Olmayan Belediye Sayısı	Geleceğe Bakış Olmayan Belediye Sayısı	Strateji Geliştirme Olmayan Belediye Sayısı	İzleme Değerlendirme Olmayan Belediye Sayısı
Büyükşehir'e ait stratejik plan sayısı	3	0	1	0	2
Büyükşehir'e bağlı İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	49	1	12	7	28
İl'e ait stratejik plan sayısı	6	0	4	1	4
İl'e bağlı İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	2	1	0	0	2
İlçe'ye ait stratejik plan sayısı	6	0	1	0	2
<b>Toplam incelenen stratejik plan sayısı</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>38</b>



**Grafik 1.** Bilgisayar Yazılımı ile İncelenen Belediyelerin Planlarında Eksik Bulunan Bölümler

Grafik 1'de açıkça görüldüğü üzere analiz edilen stratejik planlarda en çok hazırlık süreci ve izleme ve değerlendirme bölümü eksik bulunmaktadır. Durum analizi ise en az eksik olan bölüm olarak planların neredeyse tamamında yer almaktadır.

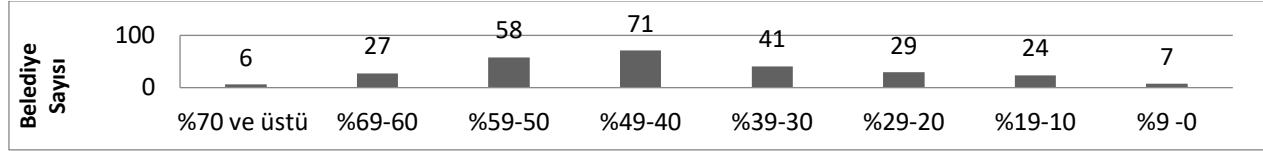


**Grafik 2.** İçerik Analizi Yapılan Belediyelerin Eksik, Yüzeysel ve Kapsamlı Bilgi Bulundurma Durumları

Özbyay'ın (2023) çalışmasında belirttiği üzere otomatik incelenemeyen stratejik planlar Öztopyay (2021)'in çalışmasından esinlenilerek üç kategoride incelenmiştir. Bu kapsamda eğer bir planın ilgili bölümünde başlık dahi yoksa bu bölüme "Eksik Bilgi"; sadece başlık ve alt başlığı bulunan bir bölüm "Yüzeysel Bilgi"; eğer ilgili bölümün ana başlığı, alt başlıkları ve otomasyon sisteminde kullanılan kelime kodları mevcutsa, bu durumda

bölüme "Kapsamlı ve Anlaşılabilir Bilgi" olarak kodlama yapılmıştır. Grafik 2'de görüldüğü üzere incelenen 70 stratejik planın da hazırlık süreçleri ve izleme ve değerlendirme bölümlerinde eksiklikler tespit edilmiştir.

Grafik 1 ve 2 birlikte değerlendirildiğinde Özbay (2023)'ün Şekil 25 ve Şekil 29'da belirttiği üzere Türkiye'de 5393 sayılı kanun kapsamında stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerin bütününe bakıldığında stratejik planlarında en çok hazırlık süreci ile izleme ve değerlendirme sürecinin eksik ve aksaklık olduğu görülmektedir. Durum analizi ise stratejik planlarda neredeyse eksiksiz olarak yer almaktadır.



**Grafik 3.** Bilgisayar Yazılımına Uyumluluk Oranına Göre Belediye Sayıları

Grafik 3'de görüldüğü üzere bilgisayar yazılımına uygunluğu incelenen 263 belediyenin 2020-2024 stratejik planının altısı 70% ve üstü uyumluluk oranında iken, yedisi de 9% ve altı uyumluluk oranı ile en az uyumluluk oranına sahiptir. 170 belediye 59-30% uyumluluk oranı arasında bulunmaktadır.

**Tablo 4.** Bilgisayar Yazılımı ile İncelenen Belediyelerin Stratejik Planlarının İlgili Bölüm Uyum Ortalaması %

Stratejik Planların İlgili Bölüm Uyum Ortalaması %	Hazırlık Süreci	Durum Analizi	Geleceğe Bakış	Strateji Geliştirme	İzleme Değerlendirme	Sonuç
Büyükşehir belediyelerine ait stratejik planların	10,17	8,72	9,06	11,01	11,88	50,86
Büyükşehir'e bağlı İlçe belediyelerine ait stratejik planların	7,41	6,67	8,56	9,01	10,2	41,88
İl belediyelerine ait stratejik planların	7,64	7,13	8,51	9,16	9,13	41,8
İl'e bağlı İlçe belediyelerine ait stratejik planların	0	0,72	7,69	3,54	0	11,95
İlçe belediyelerine ait stratejik planların	5,72	5,4	8,66	8,67	10,5	38,97
<b>Ortalama Uyum Oranı %</b>	<b>6,188</b>	<b>5,728</b>	<b>8,496</b>	<b>8,278</b>	<b>8,342</b>	<b>37,092</b>

Tablo 4'te görüldüğü üzere Özbay (2023)'ün toplam 20% olarak ağırlıklandığı her bölümde bilgisayar yazılımı ile otomatik analiz edilen 263 belediye incelendiğinde ise aşağıdaki bulgular elde edilmektedir:

- 22 büyükşehir belediyesinin stratejik planında hazırlık süreci uyum oranı 20% üzerinden 10,17%; izleme ve değerlendirme uyum oranı 11,88%'dir. 192 büyükşehir'e bağlı ilçe belediyelerine ait stratejik plandan ise hazırlık süreci uyum oranı 7,41%; izleme ve değerlendirme uyum oranı 10,2%'dir.
- Buradan hareketle büyükşehir belediyelerinin hazırladığı stratejik planların hazırlık süreci ve izleme değerlendirme bölümlerinin uyum oranının büyükşehir'e bağlı ilçe belediyelerince hazırlanan stratejik plan uyum oranlarından daha yüksek olduğu görülebilir; Stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan belediyelere il, ilçe, büyükşehir belediyesi olma durumlarına göre kategori yaptığımızda bu ortalamaların gerçeği tam olarak yansıtmadığı görülmektedir.
- Tablo 5' de görüldüğü üzere uyum oranı en yüksek belediye stratejik planı olan B1, büyükşehir belediyesine bağlı ilçe belediyesidir ve 74,43% uyum oranına sahiptir. Aynı şekilde sıralamada bulunan ve 70% üzeri uyumluluk gösteren ilk beş belediye büyükşehir'e bağlı ilçe belediyesidir. Buradan hareketle belediyelerin tamamının analiz sonuçlarının ortalaması ile hareket etmenin sağlıklı bir genelleme yapmada yarar sağlamadığını söylemek mümkündür.
- Bu hususta yapılan analizde büyükşehir'e bağlı ilçe belediyelerinde hazırlanan stratejik planların büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planlardan daha yüksek düzeyde uyumluluk sağladığı söylenebilir. Ayrıca büyükşehirlerin sayısı(22), büyükşehir'e bağlı ilçe belediyelerine (192) oranla az

olduğundan büyükşehir belediyelerine ait stratejik planların uyum oranlarının ortalaması (50,86 %) daha yüksek çıkmıştır.

- Tablo 5'te görüldüğü üzere en yüksek uyum sağlayan belediyeler büyükşehirle bağlı ilçe belediyeleri olup, ilk on sıralamasında İç Anadolu, Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgeleri yoktur.

**Tablo 5.** Bilgisayar Yazılımı ile İncelenen Belediyelerin Uyum, Ölçek ve Coğrafi Bölge Bilgileri

Kod	Bölge	Ölçek	Sonuç
B1	Akdeniz Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	74,43
B2	Karadeniz Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	74,39
B3	Marmara Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	72,86
B4	Ege Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	72,45
B5	Marmara Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	72,05
B6	Akdeniz Bölgesi	Büyükşehir Belediyesi	70,38
B7	Karadeniz Bölgesi	İl Belediyesi	68
B8	Ege Bölgesi	Büyükşehir /İlçe Belediyesi	67,22
B9	Karadeniz Bölgesi	İl Belediyesi	66,68
B10	Ege Bölgesi	Büyükşehir Belediyesi	66,49

Çalışmanın bütünlüğünü sağlama gayreti ile görüşme yapılacak uzman personel belirlenirken dört tanesinin stratejik planı içerik analizi ile incelenen; 12'si de stratejik planı bilgisayar yazılımı ile analiz edilen plana sahip belediyelerden seçilmiştir. Bilgisayar yazılımında stratejik plan uyum oranı 20%'nin altında üç; 60%'ın altında üç, 60%'ının üstünde üç ve 70%'nin üzerinde üç belediyenin stratejik planı incelenmiştir. Özbay'ın (2023) çalışmasındaki Tablo 5'te görüldüğü üzere belediye personel seçiminde stratejik planların her uyum düzeyinden olmasına ve ölçek olarak büyükşehir il ve ilçe belediyesinden olmasına dikkat edilmiştir.

**Tablo 6.** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yapılan Stratejik Planlama Uzmanlarının Çalıştığı Belediyelerin Stratejik Planlarının Analiz Sonuçları

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

Tablo 6'da gösterilen 16 katılımcı ve 2 bürokrat ile yapılmış görüşmelerden elde edilen ifadeler nitel veri analiz programı MaxQDA 2020 ile çözümlenerek Özbay'ın (2023) çalışmasındaki EK-İ'de sunulmaktadır. Tüm katılımcıların yaptıkları yorumlar ve açıklamalar çözümlendiğinde ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde:

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

### **Tartışma**

Belediyelerde stratejik planlamanın ilk kez uygulandığı dönemlerde genellikle planın nasıl ve ne amaçla hazırlanacağı, belediyelere ne sağlayacağı gibi temel sorunlar yaşanmıştır. Bu duruma, yeterli hazırlık yapılmadan bir geçiş planı oluşturulmadan ve pilot çalışmalar henüz hamken ilk stratejik planların hazırlanması eşlik edince türlü zorluklarla karşılaşmıştır. Buna rağmen mevzuat zorunluluğu nedeniyle belediyeler kısa sürede ve toplu halde stratejik plan hazırlamışlardır. Bu süreçte yeterli eğitim ve bilgi paylaşımı sağlanamadığından dış danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç doğmuştur. Ancak eğitim süresinin yeterli olmayışı ve stratejik planlama anlayışının yerleşmemiş olmasından dolayı alınan danışmanlık hizmetleri gelende düşük kaliteli olmuş ve kurumsal öğrenme gerçekleşmemiştir. Bu nedenle, stratejik planlar sadece bir zorunluluk gereği hazırlanarak uzun vadeli bir etki yaratma potansiyeli olmadan günü kurtarmaya hizmet etmiştir. (Öztop, 2007; Söyler, 2007; Akman, 2009; Songür, 2011). Joyce (1999) çalışmasında stratejik planların her zaman gerçek bir stratejik düşünceyi yansıtmadığını vurgulamaktadır. Ona göre, plan dokümanları idari organları tatmin etse de yönetim açısından bir değer taşımayabilir. Bu nedenle, hazırlık sürecinin sağlam bir zamine oturtulması, uygulanabilirliği yüksek, katılımıcılığı artıran, kâğıt üzerinde kalmayan, takibi yapılabilen stratejik planlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Aydın ve Önder'in (2020) çalışması, 2018'de belediyelere yönelik planlama rehberinin güncellenmesiyle özellikle katılımıcılığı artırma ve süreci daha koordineli bir şekilde yönetmeyi amaçlansa da sonraki dönemdeki stratejik planlarda katılım eksikliği sorununun devam ettiğini vurgulamıştır. Ayrıca literatürdeki çalışmalara bakıldığında 2020-2024 stratejik planlarında da katılımıcılık eksikliğinin devam ettiği görülmektedir. Örneğin Akman (2019) ve Başaran (2020), katılımıcılık anlayışından uzak ve bütünsel olmayan planlamanın kurumların hedef

çatışmalarıyla üst politika bütünleşme sorunlarını doğurabildiğine dikkat çekmiştir. Dyadik'in (2014) çalışmasında aynı şekilde Rusya'da stratejik planlama sürecinde yasal düzenlemelerde eksiklikler tespit etmiş ve teşvikleri yetersiz bulmuştur. Bu bulgular, katılımcılığın ve üst politika belgeleri ile entegrasyonun eksik ve yetersiz olmasının stratejik planlamada aksaklıklara neden olduğunu göstermektedir. Seçim vaatlerine göre yapılan ya da yalnız belediye başkanının direktiflerine uygun olarak hazırlanan planlar, katılımı engellemiş ve planlar paylaşılammıştır (Narinoğlu, 2018; Aydın ve Önder, 2020). Belediye başkanı liderliği olmadan ve birim amirlerinin iş birliğinden uzak bir katılımcılık anlayışının değişmesi kolay olmamaktadır. Bu döngünün bir parçası da örgütsel bağlılık sorunlarının ortaya çıkması ve kurum kültürünün oluşturulamaması olarak karşımıza çıkmaktadır. İpekoğlu (2019) ise başarılı stratejik planlamanın, esneklik, bilgi paylaşımı ve tecrübe alışverişine dayalı olarak eğitilmiş ve nitelikli personelin bulunduğu kurumlarda gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, personelin niteliğinin artırılması ve sorunlara yapıcı çözümler üretebilmesi için eğitimlerin önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca, belediye başkanlarının eğitim ve destekleyici uygulamalarla personel gelişimini merkeze alan bir rol üstlenmeleri gerektiği belirtilmektedir. İç ve dış denetim mekanizmalarının işletilmesi, denetleme, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin hayata geçirilmesi belediyeler için sürdürülebilir çözümler geliştirmekte önemlidir. Formüle edilen ancak uygulanmayan stratejilerin yararsız olduğunu belirten David'e göre (2007), izleme ve değerlendirme süreçlerinin eksik kaldığı durumlar göz önünde bulundurulmalıdır. Buchanan ve Cousins'e göre (2012) ise stratejik plan uygulayıcıları genellikle planlarını başarıyla izleme, değerlendirme ve yeniden düzenleme için gerekli kaynakları ayıramamaktadır.

Literatürde bazı çalışmalarda stratejik planlama "sorun çözmekten ziyade sorunun kendisi olan bir sistem" (İpekoğlu, 2019) ve bütçesi olmayan "topal ördek" (İpek ve Akman, 2019) haline gelmiş planlarla bir "yapboza" (Akman, 2019) benzetilmiştir. Stratejik Planın sağlıklı yürütülmesinde idari mali ve teknik boyutlu bir süreç olan "İzleme ve Değerlendirme" bölümünün ana felsefesinin devamlı takip, iyileştirme ve geliştirme olması gerekmektedir. Bunu yaparken Sağtaş'a göre (2021, s.52) örgütlerin performanslarını iyileştirmesi için, sürekli olarak yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

## Sonuç

Araştırma içerik analizi yöntemi ile şekillenmiş, belediyelere ait stratejik planlar, bu planı hazırlayan ve kontrol eden personel görüşmeleri ile fenomenolojik bir yaklaşımla derinlemesine incelenmiştir. Bu hususta yapılan görüşmelerden elde edilen veri bulgularının içerik analizleriyle elde edilen bulgulara paralel olduğu görülmüştür. Bununla birlikte büyükşehir, il ve ilçe belediyeleri olarak ölçeklendirildiğinde stratejik planı uyum düzeyi en yüksek belediyelerin büyükşehirlerle bağlı olan ilçe belediyelerinde olduğu görülmüştür. Aynı doğrultuda stratejik planların büyükşehir, il ve ilçe belediyeleri olarak incelenmesi halinde dahi planlarda daha hazırlık süreci bölümleriyle izleme ve değerlendirme bölümlerinde eksik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca fenomenolojik bulgulardan hareketle bazı ifadelerin stratejik planda yer almasına rağmen uygulamada gerçeği yansıtmadığı görülmüştür. Çalışmanın sonuçları aşağıda özetlenmektedir:

1. Stratejik planların en eksik bölümü "Hazırlık Süreci"dir. Stratejik planın altyapısını oluşturan, paydaşların sahiplenmesi, organizasyon yapısının belirlenmesi ve hazırlık programının geliştirilmesi gibi adımları içeren bu kritik süreç 333 belediyenin 75'inin planında bulunmamaktadır.
2. Stratejik planlarda bilgisayar yazılımı ile analiz edilmiş stratejik planlarda hazırlık sürecinde en sık kullanılan kelimeler plan, strateji, hazırlık, eğitim, belediye, amaç, süreç kelimeleri olmuştur. Bununla birlikte stratejik plan hazırlık sürecinde en az kullanılan kelimeler ise takvim, genelge, sahiplenme, sorumluluk, ekip, organizasyon, zaman çizelgesi olmuştur.
3. 2018'den bu yana Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yapılan çalışma ve düzenlemelere, güncellenen rehberlere rağmen planlama sürecinde hala katılım sorunları devam etmektedir. Uygulamayı en çok hazırlanan planların sahiplenilmemesi ve nitelikli personel temininde yaşanan zorluklar etkilemektedir. Katılımcılık eksikliği ve uzman personelin görüşlerinin dikkate alınmaması gibi sorunlar, planlama sürecinin etkinliğini azaltmaktadır.
4. Belediye başkanlarının stratejik planları yeterince sahiplenmemesi, öncelik çatışmalarına, yanlış ve yetersiz kaynak tahsisine ve etkili planlama için gerekli kurumsal kültürün oluşmamasına yol açmaktadır.
5. Belediyelerin stratejik planlarının ulusal politikalarla yeterince uyumlanmaması kurumsal bütünlüğü azaltmaktadır.



6. Mevcut yaptırımların stratejik planlama standartlarına uymayan belediyeler üzerinde yetersiz kalması, daha etkili yaptırım mekanizmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır.
7. Ayrıca çalışmanın genel tespiti, "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nin tüm belediye türlerine uygulanabilirliğinin pratikte zorluk yarattığı ve adaptasyonunu geciktirdiği yönündedir. Özellikle büyükşehirle bağlı ilçe belediyelerinin diğer büyükşehir il ve ilçe belediyelerine göre rehberi daha uygun şekilde uyguladığı görülmektedir. Daha küçük ölçekli ilçe belediyelerindeki sorunlar personel isteksizliği ve nitelikli personel eksikliğiyle ilişkilendirilirken büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında ise sahiplenme sorunu ile katılım eksikliği, bütünleşme sorunları görülmektedir. Bu durum, rehberin belediyelerin ölçeklerine göre ayrılmamış olmasının stratejik planlama süreçlerinde ve genel olarak planların başarısızlığına katkı sağladığını göstermektedir. Kısacası belediyeler için belirlenen genel stratejik planlama rehberlerinin yerel ölçek (büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri olarak) ve sosyo-kültürel faktörleri dikkate alınmadan hazırlanması, uygulamayı ve adaptasyonu geciktirmekte ve aksaklıklara neden olmaktadır. Songür (2011), il özel idarelerinde stratejik planlama sürecinde personel yetersizliğinin kronik bir sorun olduğunu ortaya koymuştur. İki farklı planlama dönemini karşılaştırarak, özellikle ilçe ve belde belediyelerinde bilgisayar programlarına hakim ve faaliyetleri etkin takip edebilen nitelikli personel eksikliğinin belirgin olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca görüşme yapılan katılımcı ifadelerinde planlamanın sahiplenilmesi hususunda sorunların yaşandığını, katılım sağlanmasında ve nitelikli personel temin edilmesinde aksaklıklar olduğunu ifade edilmiş, dokümanlardan tespit edilen bu eksikliklerin teyidi sağlanmıştır.
8. Belediyeler etkin bir şekilde bilgisayar yazılımlarını kullanabilen, projeleri yönetebilen nitelikli personel bulmakta sorun yaşamaktadır.
9. Belediyelerde stratejik planlamanın iş yükü olarak düşünülmesi ve personelin planlama sürecine direnç göstermesi stratejik planlama sürecini zorlaştırmaktadır. Özellikle stratejik planların hazırlık aşamasının fazladan iş yükü olarak algılanması ve nasıl yapılacağına öğrenilmesi durumunda planlamanın tüm süreçlerindeki işlerin öğrenen personelin üzerine kalacağı düşüncesi, personelin planlama konusunda öğrenme isteksizliğine yol açmaktadır.
10. Analiz edilen stratejik planların neredeyse tamamında "Durum Analizi" bölümünün bulunduğu, ancak genellikle bu bölümün GZFT (SWOT) analizi ile bağdaştırıldığı ve bu analize odaklanıldığı görülmektedir. Bu hususta Türkiye'deki belediyelerin hâlâ klasik planlama anlayışının etkilerini taşıdığı ve klasik planlama anlayışından tam olarak sıyrılmadığını söylemek mümkündür.
11. Belediye planlarında yer alan vizyon, misyon ve temel değer ifadelerinin üzerine düşünülmemiş, içselleştirilmemiş üstünlük belirlenmesi; sürece paydaş katılımının eksikliği ve uzman görüşlerinin dikkate alınmaması nedeniyle ilgili bölümler zayıf formüle edilmiştir. Planların içerdiği vizyon, misyon ve temel değerlerin birçok çalışmada benzer şekilde yüzeysel olarak ele alındığı görülmektedir.
12. Araştırmada incelenen planların tamamında ikinci olarak en çok eksik görülen sürecin izleme ve değerlendirme olduğu belirlenmiştir. Özellikle Özbay'ın çalışması (2023) Şekil 25 ve Şekil 29'da gösterildiği gibi, stratejik planlarda izleme ve değerlendirme bölümünün ihmal edildiği ortaya konmuştur. Uygulamaların takibinde, performans göstergelerinin düzenlenmesinde geri bildirim yoluyla değerlendirilmesinde yaşanan aksaklıkların ve ihmallerin sonucunda sürecin etkinliğini azaltmakta, planlamanın planların uygulamaya geçirilmesinde aksaklıklara neden olmakta, planın zorunlu olarak yapılmış bir belge olarak kalmasına yol açmaktadır.

### Öneriler

1. Stratejik planlama, bir belediyede farklı görev ve yetkinliklere sahip çalışanları bir araya getiren ve tüm çalışanların ve paydaşların katılımını gerektiren bir süreç olduğundan sürece dikeyden yataya tüm personelin katılımını sağlamalıdır. Sahiplenme, "ben" kimliğine hitap etmek yerine sürece güçlü bir şekilde dâhil olan bir ekibin "biz" duygusunu güçlendirici olmalıdır. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada personelin kişisel katkılarının anlamını kavramaları için birlikte yeni bir ideal yaratılabilir. Personele, kuruluşun (dolayısıyla çalışanların) ne için var olduğu konusunda ortak bir anlayış paydasında buluşulanılır (Behn, 1980, s.618) Örgütün amaçlarının birlikte belirlenmesi ve katılımcılığın artırılması aidiyeti arttıracaktır.

2. Süreç bir zaman çizelgesine bağlamalıdır. Bu süreçte, stratejik planı hazırlama sadece belirli bir birimin veya kişinin sorumluluğu olmamalıdır. Personelin tamamı eğitim ve yetenekleriyle ilgili çalışmalara katılarak her düzeydeki personelin stratejik planlama sürecindeki rolü belirlenmeli ve sürece katkı sağlaması için personel teşvik edilmelidir.
3. Stratejik planlama yönetim sorunlarına objektif bir bakış sağlayarak faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolünde bir çerçeve sağlamaktadır (David, 2007). Stratejik planlamayı bir dışlı çark olarak düşündüğümüzde bu koordinasyonun sağlanmasında sistemi çalıştıracak dışlilerin çapı, büyüklüğü ve dönüş hızından ziyade bir uyum içerisinde bütünlükleri önemlidir. Bu bütünlük anlamlı hale getirerek hareket sağlayıcı olacaktır (İpek ve Akman, 2019, s. 371). Bu bakımdan stratejik plan hazırlık sürecinde katılımcılığın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Bu hususta çalışanlara takım olma bilinci ile ilgili eğitimler verilerek katılım sağlamalarına yönelik motivasyonları artırılabilir.
4. Belediye başkanı ve örgüt içi yetkin personel için mentorlük programları oluşturularak iletişim, liderlik, iş ve ağ kurma becerileri gibi mesleki gelişim fırsatları oluşturulmalıdır (Bryson, 2018; Arslan, 2023; Yıldırım, 2011). Merkezi planlama akademileri, belediyelerin planlama birimlerine sürekli eğitim sağlamalı ve sahadan gelen geri bildirimleri değerlendirerek planlama süreçlerini iyileştirmelidir.
5. Ayrıca beşeri kaynağın geliştirilmesi ve daha etkin kullanılması adına yeni işe başlayan personele oryantasyon eğitimleri organize edilmesi, hitap eğitimlerinin yapılması, teknik eğitimlerin merkezden gelen uzman kişilerce verilmesi gerekmektedir. Yerel yönetimlerde dönüşüm için ilk adım, eğitim birimlerinin devreye girmesidir. Mavi yaka, beyaz yaka, uzmanlar ve yöneticiler için özgün eğitim programları oluşturulmalıdır. Belediyeler arası iletişimi sağlayan bir sosyal ağ üzerinden uzaktan eğitimle maliyetleri minimuma indirerek geniş kitlelere eğitim sağlanabilir (Saral, 2020).
6. Daha fazla eğitim ve bilgilendirici faaliyetlerin hayata geçirilmesi şeklindeki uygulamalar kurumsal kültürün oluşması, aidiyet yaratılması ve personelin planı sahiplenmesini kolaylaştıracaktır. Barzelay ve Jacobsen ise (2009), personelin kurumu ve uygulanacak stratejik planı sahiplenmesinde personel sertifikasyonu, örgütsel rutinler, sosyal mekanizmalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Katılımcı ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Ödül sisteminin yaygınlaştırılması, maddi bir karşılık olmasa bile sözel övgü ifadeleri veya başarılı personele izin verilmesi gibi uygulamaların motive edici yönü kullanılmalıdır.
7. Belediye başkanı, stratejik plan yaklaşımını benimseyerek çalışanlarla paylaşarak kurumsal ritüeller oluşturarak sürekli eğitimleri desteklemelidir. Bowman ve Kakabadse'ye göre (1997), seçimden sonra kısa bir süre içinde belediye başkanının stratejik planlama, planlamanın önemi ve nitelikleri ile ilgili yetkinlik kazanması gereklidir. Bu hususta Yıldırım (2011)'in desteklediği üzere organize bir şekilde kurumsal öğrenmeyi artırmak için sürekli eğitimler planlanarak işbirlikleri artırılmalıdır. Benzdr şeklinde Sınacı ve Sat'a (2016) göre, başkanının planı sahiplenmesi, süreçle ilgili ve planlama konusunda bilgili olması ile ileri görüşlülüğü, vatandaşla doğrudan iletişim kurması paydaşları önemsemesi, eğitim ile desteklemesi son derece elzemdir. Böylelikle halk iradesi ile seçilen belediye başkanı, halka liderlik eder ve uygulamalara yapacağı öncülük ile başarılı bir stratejik planlama sürecini kurgulayabilir.
8. Planlama süreci, belirlenen zaman çizelgesine uygun olarak tasarlanmalı, takvime sadık kalınarak kurumsal sahiplenmeyi güçlendirecek bir ekip çalışması ortamı oluşturulmalıdır. Belediye başkanının vizyon ve misyon bildirimleri için perspektif sunması önemlidir. Stratejik Planlama Ekibi, paydaşların katkılarını alarak temel değerlere yönelik alternatif çalışmalar hazırlamalıdır. Strateji Geliştirme Birimi bu alternatif taslakları Strateji Geliştirme Kuruluna sunmalı ve kurul, alternatif değerler arasından nihai misyon, vizyon ve temel değerler ifadelerini belirlemelidir. Katılımcılık sağlanabilmesi için Strateji Planlama Ekibi ve Kurulu bu süreçte aktif rol almalıdır.
9. Üst düzey yönetici, teknik eleman, memur ve işçi ayrımı yapmadan her personelin katılımıyla desteklenecek toplantılarda faaliyetler ve projeler konusunda beyin fırtınası yapılmalıdır. Planın sahiplenilmesini arttıracak bu tarz etkileşimler ve eğitimlerle plan aktif bir uygulama haline gelerek yalnızca mevzuat gereği hazırlanmış bir belge olma özelliğinden sıyrılarak gerçek anlamda yol gösterici bir rehber olma özelliği kazanacaktır. Ayrıca çalışanlar yasal mevzuattan ziyade kültürel faktörler dikkate alınarak motive edilmelidir. Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ilgili çalışmalar yapılmalıdır. Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması özendirilmeli, etik anlayışı ve kuruma faydalı olma bilinci

- geliştirilmelidir (Bağdigen ve Avcı, 2013). İnsanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim anlayışı ile etkin ve verimli bir örgüt yapısında esnek davranılmalı ve çevik olmalıdır.
10. Mevzuatın güncellenmesi, yaptırımların artırılması önerilmektedir. Ayrıca iyi uygulamaların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Personelin niteliğinin artırılması ve bu şekilde ortaya çıkan soru ve sorunları önceden tahmin etmek ve bunlara yapıcı bir şekilde yanıt vermek adına beceri geliştirmek üzere eğitilmesi gerekmektedir. Belediye başkanı eğitimi destekleyici uygulamalar ile gelişimi merkeze alan bir hizmet döngüsünün mimarı olarak karşımıza çıkmalıdır. İpekoğlu'na göre (2019) Stratejik planlama ancak değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilecek derecede esnek ve bilgi ile tecrübe alışverişinin mümkün olduğu bir çerçevede planlama konusunda eğitilmiş ve nitelikli personeli olan kurumlar başarı sağlayacaktır.
  11. Ayrıca başarılı bir stratejik plan uygulanması için yalnızca belediye personelinin katılımı yeterli değildir. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının da katılımının sağlanması gereklidir (Saraç, 2020). Bu hususta çalıştaylar, toplantılar ve etkinlikler düzenleyerek personel ve paydaş buluşmaları sağlanmalı, iç ve dış paydaşların görüşleri harmanlanarak plana dahil edilmelidir.
  12. Stratejik planların hazırlanması sürecinde üst politika belgeleriyle senkronize faaliyetler ve projeler planlanmalı, eşgüdüm ve ortak çalışma platformları kurulmalıdır.
  13. Özgür'e göre (2004), stratejik planlamanın uygulanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bu hususta belediyelerin coğrafi farklılıkları dikkate alınmalı planların hazırlanmasında belediyelerin teknoloji 4.0 uygulamalarından faydalanılması sağlanmalıdır. Böylelikle anlık veriye ulaşımın hızlanması sağlanacak merkezi ve yerel yönetimler arasındaki iletişim ağı güçlenecektir.
  14. Stratejik plan hazırlama sorumluluğu ve kültürü, örgüt ve çalışma kültürünün temel bir parçası haline getirilmelidir. Bu çerçevede takım çalışması ve liderlik becerilerini geliştiren eğitimler ve uygulamalar önem kazanmalıdır. Ayrıca, ilerleme kaydetmiş belediyelerin deneysel olarak işbirliği yapmaları teşvik edilmelidir.
  15. Analiz sonucu belediyelerin stratejik planları incelendiğinde 3 il belediyesine ait stratejik planın 50.000 nüfus kriterini karşılamamasından dolayı stratejik plan hazırlama yükümlülüğü olmadığı ve hazırlanmadığı görülmektedir. Bu çerçevede öngörülen stratejik planın, il belediyelerinin tamamında nüfus kriteri aranmadan hazırlanması uygun olacaktır. Ayrıca bir kez stratejik plan hazırlamış olan belediyelerde, sonraki dönemler için nüfus kriteri aranmaksızın stratejik planlama yükümlülüğünün devam ettirilmesi faydalı olacaktır (Yıldırım, 2011). Ayrıca "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", belediyelerin ölçeği ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve türlerine göre farklılaştırılmalıdır. Ayrıca mevzuat nüfusu 50.000 üzerinde olan belediyeleri kapsamaktadır. Ancak analiz sırasında nüfusu 50.000 altında olduğundan İl belediyesi olmasına rağmen stratejik planı olmayan belediyeler olduğu görülmüştür. Bunlar; Tunceli, Artvin, Bayburt, Ardahan ve Gümüşhane'dir. İl belediyesinin nüfus kotası aranmaksızın bir kenti yönetmesinden ötürü stratejik planının olması gerektiği düşünülmektedir.
  16. Söyler (2007, s. 113)'e göre, kamuda üretilen hizmetlerin değerlendirme ve ölçümleri genellikle zordur. Stratejik planlama, geçmişte yapılanları barındırmak yerine geleceğe yönelik vizyonlar, projeler ve faaliyetlerle desteklenen nicel hedeflerle takip edilmelidir. Yaratılan değer, ölçülebilir şekilde stratejik plana entegre edilmelidir. Uygulama sonuçlarının eksiksiz, hatasız ve zamanında rapor edilmesi, etkili yönetim bilgi sistemi için kritiktir. Tam ve doğru rapor verilmesi teşvik edilmeli ve hedef sapmalarına hızlı müdahale edilmelidir. Ayrıca, belediyeler kendi içlerinde düzenli olarak depo alanı bilgi sistemleri oluşturmalı ve kurumsal hafıza yaratmalıdır. Yönetim bilgi sistemlerinin yanı sıra muhasebe sistemleri dışında da izleme ve değerlendirme için sistemler kullanılmalıdır. Stratejik planlama yazılımı, kullanıcı dostu ve stratejik planlama ekibinin tamamının anlayabileceği şekilde olmalıdır.
  17. sp.gov.tr adresindeki ortak performans göstergeleri listesi nicel hedef belirleme hususunda faydalı olabilir. Belediyeler, yeni dönemde hazırlayacakları planların en önemli aşaması olan maliyetlendirme ve performans göstergelerinin belirlenmesine, izlenmesine ve değerlendirilmesinde coğrafi şartları ve mevcut ihtiyaçlarını göz önüne alarak ortak bir plan sistemine entegre edilebilir. Bu hususta sp.gov.tr tarafından bir bilgisayar otomasyon teknolojisi ile otomatik performans takip sistemleri oluşturulmalıdır. Bu hususta bu çalışmada farklı formatta olması nedeni ile bilgisayar yazılımı ile analiz edilemeyen belediyelerin de stratejik planları otomatik olarak çekilip analizi edilebilir konuma gelecektir. Bu düzenleme, daha şeffaf bir yönetim için katkı sağlayıcı bir adım olacaktır. Ayrıca bu şekilde büyük

boyutlu şehir resimleri ve gereksiz açıklamaların yerine daha efektif bilgiler ile gerçeğe uygun, amacına hizmet eden stratejik planlar hazırlanabilir.

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

Özetle Türkiye'deki belediyelerin stratejik planlama konusunda farkındalıklarının olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bununla birlikte, hazırlık süreci sahiplenme, katılım, liderlik, mevzuata uyum, personel niteliği, izleme ve değerlendirme gibi alanlarda ciddi eksiklikler olduğu görülmektedir. Stratejik planlama bir kültür olarak hızla yerleşme de, zamanla kamu kültüründe değişimlere neden olacağı, artan farkındalıkla birlikte kurumsal sahiplenme ve gelişiminin olacağı düşünülmektedir (Songür, 2008). Sonuçta Türk Kamu Yönetimi'nde yeni bir planlama anlayışı gerçekleşmektedir ve bu hususta stratejik planlarda eksiklikler bulunsa da stratejik planlama konusunda bir ilerleme ve farkındalık olduğu açıkça görülmektedir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi, güçlendirilmesi ve stratejik planlama ile ilgili sorunların çözümü için kapsamlı ve ölçüğe uygun hazırlanmış rehberler, sürece yönelik reformlar, destek sağlayıcı daha iyi eğitimler ile kalıcı değişiklikleri destekleyici ve düzenleyici politikaların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Kaynakça**

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

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Ansoff, H. I. (2007). *Strategic management*. Springer.
- Arslan, A. (2012). Kamu idarelerinde stratejik planlama, performans programı, faaliyet raporlaması, iç kontrol sistemi, Seçkin Yayıncılık.
- Arslan, M. (2023). Belediyelerde güçlü bir insan kaynağı yaratmak bağlamında hizmetiçi eğitim. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22 (1) , 271-282. DOI: 10.21547/jss.1140515
- Austin E. W. & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. New York: Routledge.
- Aydın, G., & Önder, M. (2020). Türk kamu yönetiminde planlama: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri.
- Aydın, M. D., & Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Aytar, O . (2019). KOBİ yöneticilerinin stratejik bilinç ve stratejik yönetim algıları üzerine bir içerik analiz. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (4) , 3483-3499 .
- Bağdigen, M., & Avcı, M. (2013). Kamu idarelerinde stratejik plan uygulamasına yönelik ampirik bir analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 35-64.
- Bailey, K.D. (1982). *Sosyal araştırma yöntemleri*. Özgür Basın.
- Balcıoğlu, E., & Karatepe, S. G. (2023). Balanced scorecard ve yerel yönetimlerde stratejik planlama süreci. *İşletme*, 4(1), 21-42.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34 (52).
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy Of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Barzelay, M. & Jacobsen A.S. (2009), 'Theorizing implementation of public management policy reforms: a case study of strategic planning and programming in the european commission', *Governance*, 22(2), 319-34.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1) 23-28. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuhfed/issue/46796/586804>.
- Bayraktaroğlu, F., & Kömürcüoğlu, F. (2015). Stratejik kent yönetiminde paydaşlar: Şehirlerin misyonlarına yönelik bir inceleme. *Journal of International Social Research*, 8(38).
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bayraktar, E., Turan, E., & Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: TR82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.
- Beger, R. (2018). *Present-day corporate communication*. Springer Books.
- Behn, R. (1980), 'Leadership for cut-back management: The use of corporate strategy', *Public Administration Review*, 40 (6), 613-20.
- Belediye Kanunu (5393 sayılı), RG: 13.07.2005, 25874.
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi. (2019). Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. (6th ed.) Pearson.

- Berry, F. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *International Journal of Public Administration*, 30, 331-346.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, 322-330.
- Boston, J. & J. Pallot (1997), 'Linking strategy and performance: Developments in the new zealand public sector', *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(3), 382–404.
- Bowman, C., & Kakabadse, A. (1997). Top management ownership of the strategy problem. *Long Range Planning*, 30(2), 197-150.
- Boyne G. & Walker R.M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(2), 231–352.
- Bruton, G. D., & Hildreth, W. B. (2000). Strategic public planning: external orientations and strategic planning team members. *Public Administration and Public Policy*, 79, 387-396.
- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bryson, F. Ackermann & C. Eden (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67 (4), 702–17.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization.*: Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations with creating strategic plan*. (3rd. ed). Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Bryson, J.M. & Roering, William D. (1988). Initiation of strategic planning by governments”, *Public Administration Review*, 48 (6), 995-1004.
- Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34(2), 125-130.
- Burger Kas (2018). “Governance van opgavegericht werken met een agile mindset in gemeenten” <https://nl.linkedin.com/pulse/governance-van-opgavegericht-werken-met-een-agile-mindset-kas-burger> (Erişim Tarihi: 12.04.2021).
- Burger, Kas & Meulen I. (2017). “Purpose-driven work using an agile mindset in municipalities”. <https://www.linkedin.com/pulse/governance-purpose-driven-work-municipalities-using-agile-kas-burger> (Erişim Tarihi: 18.03.2021).
- Büyükşehir Belediye Kanunu, Kanun No: 5216, Kabul Tarihi: 10.07.2004, Resmi Gazete, Sayı: 25531, Yayımlandığı Tarih: 23.07.2004
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long range planning*, 30(6), 931-932.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Cleland, D. I. (1997). Project stakeholder management. *Project Management Handbook*, 275-301.
- Corrall, S. (2003). *Strategic management of information services: a planning handbook*. Routledge.
- Coşkun, B., & Yıldırım, Ç. P. (2018). Türkiye'de stratejik planlama: son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.

- Coşkun, S., & Gündüz, O. (2020). Bir kamu politikası transferi örneği olarak türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 277-301.
- Cothran, H., & Clouser, R. (2006). *Strategic planning for communities, non-profit organizations and public agencies*. Food and Resource Economics Department, University of Florida, Gainesville, FL.
- Council of Europe. 2022. *Toolkit: Strategic municipal planning*. Centre of Expertise for Good Governance.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (Bütün, M. & Demir, S.B., Çev.). 5. Baskı. Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). *Qualitative research designs: Selection and implementation*. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Çabuk, S. (2015). CBS'nin Yerel Yönetimlerde Kullanımı ve Kent Bilgi Sistemleri. *Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 7(3), 69-87.
- Çalık, M. & Sözbilir, M. (2014). İçerik analizinin parametreleri. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 33- 38.
- Çelebi Zengin, E. & Alkan, A. D. (2022). Yerel bir politika aracı olarak paradiplomasi. *Kent Akademisi*, 15 (1) , 439-466 . DOI: 10.35674/kent.1017797
- Çeliksoy, E., & Bayan, B. (2020). Genel ve özel amaçlı ombudsmanlık örnekleri: İngiltere ve Türkiye. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 92-103.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi toplumuna planlı geçiş: bilgi toplumuna geçmek için stratejik planlama ve yönetim bilgi sistemi uygulanması*. İnkılap Kitabevi.
- David, F. R. (2007). *Case instructor's manual: Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Prentice Hall.
- Demirbağ, O. & Ünlü, R. (2019). Sessiz devrimin yansımaları: Metin madenciliği ile Türkiye büyükşehir ve il belediyelerinin GZFT (SWOT) analizlerinin büyük resmi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2019 191-210. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gumus/issue/49769/613636>
- Demirbaş, T. & Engin, R. (2016). Sayıştayın belediyeler üzerindeki performans denetimlerinde ulaştığı bulguların analizi. *Sayıştay Dergisi*, (100), 27-60. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61556/919184>
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2012). Yerel siyasetin liderleri olan belediye başkanlarına yönelik hizmetkâr liderlik ölçeği uyarlama çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 67-83.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı, Beta Yayınları.
- Drucker, P. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivangil, Çev.) Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1959). Long-range planning—challenge to management science. *Management science*, 5(3), 238-249.
- Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. *Barents Studies: Peoples, Economies and Politics*. 1 (2), 75-95.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. Beta Basım Yayıncılık.
- Erençin, A. (2017). Büyükşehir belediyeleri ve personel sorunu: 2006-2016 Dönemi. *Yasama Dergisi*, (35), 5-25.

- Erkan, H. (2009). Türkiye'nin stratejik önceliği: AB ya da bilgi toplumu. SAREM Stratejik Araştırmalar Dergisi, (13), 1-19.
- Erkan, V. (2008). Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler. DPT.
- Erkayman, B. , Kocadağistan, M. E. & Albayrak, Ö. (2020). Belediyelerde performans ölçümü için D-ANP temelli bir kurumsal performans kartı uygulaması. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34 (4), 1491-1511 . DOI: 10.16951/atauniiibd.761957
- Erkul, H. (2009). Belediyelerde stratejik planlama: Malatya Belediyesi Stratejik Planı'nın irdelenmesi. Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler Konferansı, 49-65.
- Erkut, H. (2009). Yönetimin kanatları: Stratejik yönetimin temelleri. Yalın Yayıncılık.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(9), 152-173.
- Fedai, R. (2016). Devlet Planlama Teşkilatı'ndan Kalkınma Bakanlığı'na: Planlama anlayışında yaşanan değişim. SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi. 3(9), 410-422.
- Fenn, W. M. (1989). Future focus: Burlington's strategic planning success. Canadian Public Administration, 32(2), 304-310.
- Finch, C. L. P. (2003). Foci of long-range/strategic plans: Externally accountable or internally systemic? An analysis of early 21 st century K-12 planning documents. The College of William and Mary.
- Foster, M. D. (2001). Analyzing practical approaches to strategic planning in the cape may county strategic plan for technology. University of Delaware.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23).
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. Public Management Review, 20(3), 340-359.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş.(A.Ersoy &P. Yalçinoğlu, Çev.) Anı Yayıncılık.
- Goldsmith, A.A. (1997). Private-sector experience with strategic management: cautionary tales for public administration. International Review of Administrative Sciences, 63(1), 25-40.
- Gordon, G. L. (2013). Strategic planning for local government. ICMA Publishing.
- Görgün, A. (2023). Büyükşehir belediyelerindeki stratejik planların DPT kılavuzundaki kriterlere uygunluğunun incelenmesi: Çukurova bölgesi örneği. ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities, 7(1), 210-228.
- Grant, R. B., & Jordan, J. (2014). Stratejinin temelleri. (G. Sart, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Greenwood, R. (1987). Managerial strategies in local government. Public Administration, 65 (4), 295-312.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Eds.), The sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. Türk İdare Dergisi, 446, 61-78.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. Kent Akademisi, 11(2), 305-316.



- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. 5. Baskı. Seçkin Yayıncılık.
- Gürcan, N. (2022). Strateji kavramının ve stratejik yönetimin yeni yönelim ve kullanım alanları üzerine bir inceleme. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 333-348.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: The value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Hastürk, M. (2006). Stratejik planlama ve performans esası bütçeleme: Güncel mali sorunlar. *Muhasebat Kontrolörleri Derneği*, 11.
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Hızıroğlu, M., Karaköse, M. A., & Cengiz, S. (2018). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılık açısından değerlendirilmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 101-124.
- Irvin, R., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *European Political Science*, 64(1), 55–65. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x
- İpek, E. A. Ş. & Akman, Ç., (2019). Son dönemde yapılan değişiklikler çerçevesinde belediyelerde stratejik planlama süreci. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 359-373.
- İpekoğlu, H. (2019). Stratejik Planlama Etkililiği Üzerine Bir Araştırma: Ankara Belediyeleri Örneği.
- Jackson, P.M. (1993). Public service performance evaluation: A strategic perspective. *Public Money & Management*, 13 (4), 9–14.
- Johanson, J.E. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87 (4), 872–91.
- Johnsen, Å. (1998). Comment on Borre Nylehn's "Strategy in local government". *Scandinavian Political Studies*, 21(2), 189-193.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Johnson, G., Whittington, R., Regné, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. McGraw-Hill Education (UK).
- Kabir, S. H. (2010). Strategic planning in municipal government: The case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14.
- Kalkan, A., Bozkurt, O. C., Oztop, S., & Cesmeli, M. S. (2015). Strategic management approach in the metropolitan municipalities in Turkey: an analysis on the statements of Mission, Vision and Core values. *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), 65-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum Des Management* (137-148).
- Kara H. & Karakılıç, Y. (2016). 5018 sayılı kanun kapsamında yerel yönetimlerin denetimi: Getirdiği yenilikler, uygulamalar ve karşılaşılan eksiklikler. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 727-738.
- Karaaslan, H. (2015). Yerel yönetimlerde performans ölçümü ve göstergeler. *Strategic Public Management Journal*, 1(2), 88-106.

- Karabulut-Temel, E., Bulut, Z. A., & Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde mevcut durum analizi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20(4-5), 28-34.
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama: Karşılaştırmalı bir analiz. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 8(16), 159-180.
- Karatepe, S., Ozan, M. S., & Banazılı, A. M. (2018). En iyi değer (best value) yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye’de yerel yönetimler için bir değerlendirme. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(3), 291-302.
- Kaufman, J. L., & Jacobs, H. M. (1987). A public planning perspective on strategic planning. Journal of the American Planning Association, 53(1), 23-33.
- Kavale, S. (2012). The connection between strategy and structure. International Journal of Business And Commerce, 1(6), 60-70.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. Tourism Management, 24(6), 635-653.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Belediyelerde stratejik planlama: Ege bölgesi il belediyeleri örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 1-15.
- Kılıç, M., (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. Sosyoekonomi Dergisi, 13 (2), 8197.
- Kırhasanoğlu, Ş. 2022. Yerel yönetimlerde stratejik yönetim kültürünün stratejik planlama ve faaliyet raporları aracılığıyla değerlendirilmesi: TR90 bölgesi Belediyeleri örneği. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 258-271.
- Kırmızılar, B. & Yereli, A. N. (2019). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yöntemi: Bir model önerisi . Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi, 3 (2) , 99-116 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ihssr/issue/45001/626830>
- Knutsson, H., Mattisson, O., Ramberg, U., & Tagesson, T. (2008). Do strategy and management matter in municipal organisations? Financial Accountability & Management, 24(3), 295-319.
- Koç, M. ve Özbay, M. ( 2022). Türkiye’de kamuda stratejik planlama üzerine yazılan lisansüstü tezlerinin bibliyometrik analizi. Çağ Üniversitesi Uluslararası Güvenlik ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1).
- Koçak, Y. (2022). Belediyelerde muhasebe uygulamaları, Türkiye Belediyeler Birliği.
- Koçel, T. (1993). İşletme yöneticiliği. Beta Basım Yayım.
- Kopackova, H. (2019). Reflexion of citizens' needs in city strategies: The case study of selected cities of Visegrad group countries. Cities, 84, 159-171.
- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. Choregia, 3(2).
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2021). Using MAXQDA for mixed methods research. In The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis. Routledge.
- Kunzmann, K. (2013). Strategic planning: A chance for spatial innovation and creativity. DisP-The Planning Review, 49(3), 28–31. doi:10.1080/02513625.2013.859003
- Kwon, M. M. (2006). Strategic planning utilization in local governments: Florida city governments and agencies. The Florida State University.
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir belediyelerinde geleceğe bakış: Stratejik planlar üzerinden bir inceleme. Alanya İletme Fakültesi Dergisi, 6(2).

- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planli kalkınma deneyiminden stratejik planlamaya geçiş: Türkiye örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1).
- Malkoç, B. (2022). Belediyelerde performans esaslı bütçeleme sistemi incelendiğinde bütçe ve performans programı arasındaki ilişki uygun ve uyumlu mu?. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 6(25), 593-603.
- Mayring, P. (2000). *Nitel sosyal araştırmaya giriş*. (A. Gümüş & S. Durgun, Çev.). Baki Kitabevi.
- Mazein, A. (2021). Impact of sustainable development goals on strategic planning in the Russian regions. In *E3S Web of Conferences* (258). EDP Sciences.
- McCune, S. D. (1986). *Guide to strategic planning for educators*. Publication Sales, Association for Supervision and Curriculum Development.
- McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233-249.
- McMahon, L., & Phillimore, J. (2013). State and territory government strategic plans: Exercises in managing, monitoring and marketing. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 404-418.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. Sage.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994) Fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, On-line: <http://hbr.org/product/fall-and-rise-of-strategic-planning/an/94107-PDF-ENG>
- Mohamidi, F. (2020). *Strategic planning at the local level of government: Evidence from Florida*.
- Monteith, J. J. (2016). *Strategic plan and entrepreneurship of immigrant women business owners: A phenomenological study* (Order No. 10140827). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.(1821921314).
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). *Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.
- Mora L. & Deakin M. 2019. *Untangling smart cities: From utopian dreams to innovation systems for a technology-enabled urban sustainability*.
- Mora, L., Deakin, M. & Reid, A. (2019). Strategic principles for smart city development: A multiple case study analysis of european best practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 142 70–97.
- Morse, J. M. (1991). Strategies for sampling. *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue*, 127, 145.
- Murat, G. & Bağdigen M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*, Gazi Kitabevi.
- Musgrave, P. (1991). Strategic planning for the material management function. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 12(3),47-51.
- Nagel, K. F. (2014). *Local implementation of federal strategic plans: The role of the Health Care for the Homeless program in Opening Doors* [Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill].
- Narinoğlu, A. (2018). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama*. Mart Matbaacılık.

- Nartisa, I., Putans, R., & Muravska, T. (2012). strategic planning and management in public and private sector organizations in europe: Comparative analysis and opportunities for improvement. *European Integration Studies*, (6).
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993b). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- Nutt, P.C. & R.W. Backoff (1993a). Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(2), 209–31.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007a). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. L. (2007b). Sampling designs in qualitative research: Making the sampling process more public. *The Qualitative Report*, 12(2), 238- 254. Retrieved [Insert date], from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12- 2/onwuegbuzie1.pdf>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Önen, S. M. & Küçük, Ü. (2021). Yerel yönetim ombudsmanlığı sistemi: Türkiye'ye uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 8 (19) , 88-111. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/assam/issue/65159/982250>
- Önen, S. M., & Ozan, M. S. (2021). Kamu yönetimi reformlarının dönüşümü. *TroyAcademy*, 6(2), 521-548.
- Özbay, M. (2023). *Belediyelerin stratejik planları üzerine fenomenolojik bir araştırma* [Doktora tezi, Çığ Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özen, M. T. & Koç, M. (2022). Hizmet baskın mantık çerçevesinde belediyelerde proje yönetim ekosistemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3 (2) , 41-64. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kaypod/issue/72104/1055006>
- Özer, M. A., & Berberoğlu, N. (2021). Yönetimde 7S modeli ve yeniden yapılanma sürecine bu perspektiften bir bakış. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 251-270.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Öztop, T. (2021). Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından stratejik planlar: türkiye'deki devlet üniversitelerinin stratejik planlarının incelenmesi.
- Parlak, B., & Doğan , N. (2014). Dereceli puanlama anahtarı ve puanlama anahtarından elde edilen puanların uyum düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 189-197.
- Patel, B. S., Booker, L. D., Ramos, H. M., & Bart, C. (2015). Mission statements and performance in non-profit organisations. *Corporate Governance*, 15(5), 759-774.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. Demir, Çev. ). Pegem Akademi.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). *Stratejik yönetim: Geliştirme, uygulama ve kontrol*. (M. Barca, Çev.) 12. Basım. Nobel Yayıncılık.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7(2), 101-109.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-s254.

- Poister, T. H., & Streib, G. (1999a). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, 325-335.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999b). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Punch, K.F. (2005). Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar. Siyasal Kitabevi.
- Rana, R. A., Rana, F. Z., & Rana, H. A. (2017). Strategic planning role in nonprofit organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(6), 166-170.
- Randles, C. (2012). Phenomenology: A review of the literature. Update: Applications of Research in Music Education, 30(2), 11-21.
- Ream, J. F. (2019). In Pursuit of equity: Messages and ideologies in academic strategic plans. University of Colorado at Denver.
- Retnandari, N. D. (2022). Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, 6(2), 155-175.
- Ridley, L. D. (2021). Exploring the processes for insider succession planning in nonprofit organizations [Doctoral dissertation, University of Phoenix].
- Ring, P.S. & J.L. Perry (1985). Strategic management in public and private organizations. Implications of distinctive contexts and constraints. *The Academy of Management Review*, 10 (2), 276–86.
- Saah, P. (2022). Critical factors for the successful implementation of a strategic business plan among small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 12(4). doi:10.32479/irmm.13280.
- Sabuktay, A. (2007). Belediye yönetimi. Yerel Yönetimler Reformunu Destekleme Programı Kitap Dizisi, TODAİE.
- Sağbaş, İ., Çalışkan, A., Hazman G. & Erin M. (2011). Yerel yönetimlerde performans ölçümü: Teori ve Türkiye uygulaması. Seçkin Yayıncılık.
- Sağlam, M. (2012). Türkiye’de kamu idarelerinde stratejik planlama: Yasal çerçeve ve stratejik planlama süreci. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 49 (565).
- Sağtaş, S. (2021). Endüstri 4.0’ın dijital pazarlamaya etkileri. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 51-66.
- Sakin, U. (2018). Stratejik yönetimin kamuda uygulanması: Türkiye’de yaşanan on sorun. *Strategic Public Management Journal*, 4(7), 83-97.
- Saldaña, J. (2015). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.). SAGE. 1–9.
- Saral, O. (2020). Teoride ve uygulamada yerel yönetim 4.0. Hayy Kitap.
- Sınacı, F. & Büyükgöçmen Sat, N. A. (2016). Türkiye’de stratejik planlama uygulamaları ve Avrupa Birliği ölkeleri karşılaştırması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30 (40), 163-188. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23618/251575>
- Smith, J. K. (1990). Alternative research paradigms and the problem of criteria. *The Paradigm Dialog*, 167-187.

- Songür, N. (2008). Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17(4), 63-86.
- Songür, N. (2009). Belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 18(4), 27-52.
- Songür, N. (2011). Kamu yönetiminde stratejik planlama: İl özel idareleri deneyimi. *TODAİE*.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 56-78.
- Souki, B., Beigi, R. N., & Daneshfard, K. (2020). Factors affecting the strategic planning in local organizations for designing a structural model. *CIENCIA UNEMI*, 13(34), 1-15.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. CRC Press.
- Stevens, J.M. & R.P. McGowan (1983). Managerial strategies in municipal government organizations. *Academy of Management Journal*, 26(3), 527-34.
- Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*, 31(3), 378-423.
- Streib, G. D., & Willoughby, K. G. (2005). Local governments as e-governments: Meeting the implementation challenge. *Public Administration Quarterly*, 77-109.
- Strong, T. O. (2021). *Creativity in the ontario elementary curriculum 1853-2018: A historically situated document analysis* [Doctoral dissertation, University of Queen].
- Sultan, A.B. (2012). *An assessment of excellence in formulating strategic plan: Case study of dubai Governement's strategic plan united arab emirates*. University of Derby (United Kingdom).
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, F. 2015. Stratejik planlamada pilot kuruluşların stratejik planlarının ölçülebilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (97), 5-29.
- Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde stratejik planlama*. İlke Yayıncılık.
- T. C. Cumhurbaşkanlığı (2018), *Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (CBK-13)*, (24.07.2018 tarih ve 30488 sayılı Resmi Gazete).
- Tekindal, M., & Uğuz Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153-172.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P. & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*. 43 (6), 789-809.
- Trainer, J. F. (2004). Models and tools for strategic planning. *New directions for institutional research*, (123), 129-138.
- Umar, M. A. (2021). Review of the role of strategic planning in organizational performance. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(2), 26-38.
- Usta, A. (2014). Kamu örgütlerinde stratejik planlama süreci: potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri. *Verimlilik Dergisi*, (4), 83-117.
- Ülgen, H., & Mirze, S.K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayınları.

- Wandera, K., Abuya, J. O. O., & Kiongera, F. N. (2023). Strategic procurement planning and service delivery of county governments in western kenya region. *African Journal of Empirical Research*, 4(1), 159-165.
- Wassif, O. M., Meselhy, A. A., Sharkawy, S. F., & Ali, A. A. (2020). Quantify impact of wind erosion on organic matter content under management practices. . *Egyptian Journal of Desert Research*, 70(1), 83-102.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- White, L. R. (2017). Defining strategic management. *IQ: The RIMPA Quarterly Magazine*, 33(3), 5-6.
- Wolf, J., Nogueira, F., & Borges, M. (2021). A collaborative methodology for local strategic planning: Insights from four plans in Portugal. *Planning Practice & Research*, 36(1), 91-107.
- Yavuz, İ.S. (2021). 6360 sayılı kanun çerçevesinde türkiye’de büyükşehir belediyelerinin mali sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi. Akarçay, P.( Ed.) *Yerel Yönetimlerde Güncel Yaklaşımlar: Teoriden Pratiğe*. (267 - 303). Ekin Yayınevi. Bursa.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M.F. (2011). Mahalli idarelerde yönetim ve belediye stratejik planlarının iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi. *Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Planlama Uzmanlığı Tezi*.
- Yildiz, E., & Duruel, M. C. (2022). Afet ve acil durum yönetimi başkanlığı (AFAD) stratejik planlarının değerlendirilmesi. *Acil Yardım ve Afet Bilimi Dergisi*, 2(1), 19-24.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1), 31-41.
- Zhikharevich, B. S., & Pribyshin, T. K. (2016). Municipal strategic planning in Russia in 2010–2014. *Regional Research of Russia*, 6(3), 267-273.

## EXTENDED SUMMARY

Various legislative arrangements have been made regarding the implementation of strategic planning in public institutions in Turkey. Within the local government political mechanisms, municipalities are obliged to prepare strategic plans as the first link of democracy that touches the public and is in direct contact with the public. In this research, it is aimed to present solution suggestions for the deficiencies and deficiencies identified in the plans by examining the strategic plans of the municipalities. In this context, the compliance of the strategic plans of the municipalities with the guide was investigated based on the "Strategic Planning Guide for Municipalities, 2019 (Guide)", which is the legislation that must be followed. In determining the compliance of the strategic plans examined with the guide, a computer software specific to the study was developed and the strategic plans of the municipalities were ranked according to their compliance with the guide. In order to confirm how much the compliance rates determined by computer software reflect reality, the strategic planning experiences of the personnel who prepared the strategic plan were investigated. Similarities and differences were revealed between the examination of documents analyzed in computer software and the data obtained through interviews. The study was designed with qualitative research method, content analysis was used in document analysis, and phenomenology pattern was applied in the interviews.

In the research findings, it is seen that the preparation process and the monitoring and evaluation process are mostly lacking and flawed in the strategic plans of the municipalities that are obliged to prepare strategic plans within the scope of Law No. 5393 in Turkey. In this respect, it is not possible to say that Turkey has yet moved from the classical planning approach to the strategic planning approach. Traces of the classical planning approach are still seen in the strategic plans of municipalities in Turkey. Although there are different techniques, decision-making methods and analysis types that can be used in situation analysis with the "Strategic Planning Guide for Municipalities" published in 2019, these innovations have not yet taken their place in the strategic plans examined for the 2020-2024 period. From this, it is concluded that the strategic plan cannot fully escape the classical planning approach in which it is perceived as a SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) analysis. However, although strategic planning is not a culture that will be established in a short time, the idea that it will increase in parallel with corporate culture, ownership and progress with the awareness and change in public culture over time (Songür, 2008) is supported in this study.

Changes and developments in the practice habits of traditional management show that there is an awareness of the transition to a new planning approach in Turkish Public Administration. As a result of the study, it is possible to say that although there are deficiencies and disruptions in the plans, an awareness has been created about strategic planning. Sanctions related to strategic planning should be increased, and permanent changes should be supported by complementary policies. If we accept that creating a corporate culture and reformist regulations take time, it is possible to say that the use of facilitating tools for change will contribute to the process and accelerate the process. It is recommended that municipalities give due importance to the determination, monitoring and evaluation of costing and performance indicators, which are the most important stages of the plans they will prepare in the new period, and to create automatic performance tracking systems.

In addition, the operation of internal and external audit mechanisms in addition to the specified corrective practices; It is thought that sustainable solutions in planning can be developed by implementing inspection, control and evaluation processes and establishing institutional auditing and centralized auditing units within municipalities. As mentioned before, it is necessary to establish institutional audits within municipalities and central audit units, to contribute to the creation of corporate report cards, and to transparently demonstrate the relationship between planning adequacy and public services. At the very least, the results obtained from the auditing of the efficient planning and use of public resources in accordance with the plan should be announced to the public along with the results, and normative measures should be taken against those responsible. The participants in the study could not be scaled as towns, districts, provinces and metropolitan municipalities. Because there were various problems in reaching the participants. Increasing the number of participants and holding meetings by scaling to towns, districts, provinces and metropolitan municipalities will contribute to the research of the culture of preparing strategic plans according to scale.