

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ GZFT ANALİZLERİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES THROUGH SWOT ANALYSIS

Mustafa ARSLAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

m.arslan@nevsehir.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3259-1012

ÖZ

ABSTRACT

Geliş Tarihi:

18.01.2025

Kabul Tarihi:

13.06.2025

Yayın Tarihi:

27.06.2025

Anahtar Kelimeler

Büyükşehir Belediyesi,
Stratejik Yönetim,
Yerel Kamu Hizmeti,
Nitel Metodoloji.

Keywords

Metropolitan
Municipality,
Strategic
Management,
Local Public Service,
Qualitative
Methodology.

Sanayi devrimi ve nüfus artışına bağlı olarak hızla büyüyen metropol alanların yönetimi ve bu alanlarda kamu hizmeti sunumu günümüzün önemli sorun alanlarından biridir. 1960'larda Türkiye'de gündeme gelmeye başlayan bu sorun 1984 yılında 3030 sayılı; 2004 yılında 5216 sayılı ve 2012 yılında 6360 sayılı kanunlarla düzenlenerek günümüzdeki büyükşehir belediyeciliği yapısına ulaşılmıştır. Araştırmanın amacı büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının GZFT analizlerini temel alarak, kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri yanları ile fırsat ve tehdit beklentilerinin yoğunlaştığı alanları ortaya koymak; 2015-19 dönemi analizleri ile 2020-24 dönemi analizlerinin farklılık gösterip göstermediğine açıklık getirmek; GZFT algılarının başkanın partisine göre değişiklik gösterme durumunu ortaya koymak; büyükşehir belediyesi statüsü elde etme yılına göre belediyelerin karşılaştırmasını yapmaktır. Araştırmanın kapsamı Türk yönetim yapısında yer alan 30 büyükşehir belediyesinin 2015-19 ve 2020-24 dönemlerine ait stratejik planlarında yer alan GZFT analizleriyle sınırlandırılmıştır. Söz konusu stratejik planlar söylem analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın temel bulguları büyükşehir belediyelerinin güçlü yön olarak gördükleri öne çıkan hususların jeopolitik konum, sosyal yardımlar ve yüksek kurumsal kapasite olduğunu gösterirken öne çıkan zayıf yönlerin ise gelir kaynağı yetersizliği, personelin eğitim düzeyi ve imar altyapı yetersizliği olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre fırsat olarak öne çıkan hususlar üniversitelerin olanakları, hibe ve krediler iken tehdit olarak algılanan hususlar göç, trafik sorunu ve deprem kuşağında bulunmaktır.

The administration of rapidly growing metropolitan areas due to the industrial revolution and population growth and the provision of public services in these areas continue to be one of the important problem areas of recent days. This issue, which emerged in Turkey during the 1960s, was governed by legislation numbered 3030 in 1984, 5216 in 2004, and 6360 in 2012, culminating in the current metropolitan municipality framework. The aim of this research is to reveal the strengths and weaknesses of metropolitan municipalities and the areas where their opportunity and threat expectations are concentrated, based on SWOT analyses of their strategic plans; to clarify whether there are differences between the analyses of the 2015-19 period and the 2020-24 period; to reveal the change in SWOT perceptions according to the party of the mayor; and to compare municipalities according to the year they obtained metropolitan municipality status. The scope of the research is limited to the SWOT analyses in the strategic plans of 30 metropolitan municipalities in the Turkish administrative structure for the periods 2015-19 and 2020-24. The strategic plans were subjected to discourse analysis. The main findings of the research show that the prominent issues that metropolitan municipalities see as their strengths are geopolitical location, social aid, and high institutional capacity, while the prominent weaknesses are insufficient sources of income, the level of education of the personnel, and insufficient zoning infrastructure. According to the research findings, the prominent issues perceived as opportunities are the facilities of universities, archaeology and history tourism, grants, and loans, while the issues perceived as threats are immigration, traffic problems, and being in an earthquake zone.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1622572>

Atıf/Cite as: Arslan, M. (2025). Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının GZFT analizleri üzerinden değerlendirilmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 15(2), 859-887.

Giriş

Kentlerde sanayi devrimiyle birlikte kırsaldan kente doğru yaşanan göçlerle başlayan büyüme müteakip dönemde artan nüfus, tarımda makineleşme, güvenlik endişeleri, doğal afetler, ekonomik krizler gibi sebeplere bağlı olarak ivme kazanmıştır. Bu durum kent merkezlerinde değişimi tetikleyerek, özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda geleneksel kent yönetiminden farklı yapıdaki metropoliten alan uygulamalarını doğurmuştur (Kıray, 1998; Mumford, 2013: 440-445; Slack, 2007: 6). Metropoliten yönetimi uygulamaları çevre, altyapı, trafik, şiddet ve suç oranlarında artış, konut, kent içi ulaşım, kamu sağlığı, eğlence ve dinlenme tesislerine ihtiyaç, sosyal yardımlar, artan hizmet talepleri, mali kaynak yetersizliği, yetki çatışmaları, hizmet sunumunda yaşanan yetersizlikler gibi birçok sorun ve talebi beraberinde getirmiştir (Oktay, 2017: 65; Slack, 2007: 7; Smoke, 2013).

Türk siyaset ve yönetim yazınında metropol alan yönetimine ilişkin tartışmalar 1960-70'li yıllarda gündeme gelmiş ve yoğunluk kazanmıştır (Arıkoğlu, 2013: 48; Oktay, 2017: 73). Gündeme gelen sorun alanlarının diğer ülke örneklerindekiyle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Tartışmalar ışığında metropoliten alan yönetimi ile eş düzeyde yapılar olarak büyükşehir belediyeleri 1984'te 3030 sayılı yasayla Türk yönetim yapısına girmiş; 2004 yılında 5216 sayılı yasayla değişim yaşamış ve 2012 yılında 6360 sayılı yasayla yaşanan köklü değişimle son halini almıştır. 2012'de yürürlüğe giren 6360 sayılı yasa ile geniş ölçekli hizmet sunabilecek, bütünleşik, teknolojiye uyum sağlayabilecek, nitelikli personel istihdam edebilen yönetim birimi kurmak amaçlanmıştır (Çelikyay, 2014: 19). Kanunla büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumluluk alanları il mülki sınırlarına genişletilirken yetki ve görevleri de altyapı, Tarım ve hayvancılık, kent planlaması, imar, toplu taşıma, mezarlık hizmetleri, toptancı halleri, su ve kanalizasyon hizmetleri, mezbahalar, itfaiye, zabıta hizmetleri, kentsel dönüşüm, afet işleri, çevre koruma, ana ulaşım yolları, ulaşım planı, otopark hizmetleri gibi alanlara yaygın hale gelmiştir (Gül ve Batman, 2013: 33) ancak sorumluluklarıyla aynı oranda kaynak tahsisi yapılmamıştır (Arıkoğlu, 2018: 277).

Yetki ve sorumluluklarının gerek coğrafi anlamda ve gerekse fonksiyonel anlamda genişlemesi ve çeşitlenmesi merkezi yönetim kurum ve kuruluşları yanında mahalli idarelerde de etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik gibi ilkelere yapılan vurguyu şiddetlendirmiştir. Bu bağlamda bahsedilen ilkeleri yerleştirmek amacıyla stratejik planlama ve yönetim uygulamaları birer araç olarak görülmüş yasal düzenleme altına alınmıştır.

Stratejik yönetim, özel sektörde İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında başlayan ve 1960'lı yıllarla birlikte ivme kazanmış olup kamu sektörüne uygulanması 1980'lerde gerçekleşmiş (Grant ve Jordan, 2014: 14), 1990'larda ise ivme kazanmıştır (Barca ve Nohutcu, 2008: 339). Stratejik yönetimde en yaygın kullanılan analiz tipi SWOT-GZFT analizidir. GZFT analizi örgütün dış kaynaklı fırsat ve tehditlerle iç kaynaklı güçlü yönler ve zayıflıklarla karşı karşıya olduğu varsayımından hareket eder (Barca ve Nohutcu, 2008: 349, 350). Stratejik planlama yönetsel süreçlerin her birinde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasını ifade eder. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, stratejik tedarik zinciri gibi yaklaşımlar geliştirilmiştir. Kamu örgütlerinde ise daha çok stratejik planlama tercih edilmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimden bağımsız kendi içinde bütünlük gösteren bir yaklaşımı çağırışmasının yanında stratejik yönetimin süreçlerinden biri olarak da değerlendirilebilmektedir.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile geçilmiştir. Bu kanunla kamu kuruluşlarına stratejik plan hazırlama ve bütçelerine buna göre düzenleme yükümlülüğü getirilmiştir (Öztop, 2015: 43). Yerel yönetimlerde ise 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile stratejik yönetim uygulamasına geçilmiştir. 5216 sayılı kanun büyükşehir belediyesine ilçe belediyelerinin görüşlerini de alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlama sorumluluğu yüklemiş, büyükşehir belediye başkanına ise belediyeyi stratejik plana uygun yönetme, stratejileri oluşturma, bu stratejilere uygun biçimde bütçesini hazırlama ve uygulama görevleri vermiştir (Md. 18).

Literatür bulguları ve mevzuat düzenlemelerinden hareketle Türkiye'de büyükşehir belediye modelinin uygulanmasında değişimin gerçekleşeceği öngörülmektedir. Gerek alan-yazına katkı sağlamak ve gerekse politika yapıcılara kılavuzluk yapmak adına özellikle il mülki sınırlarında yetkilendirilme sonrasında büyükşehir belediyelerinin sorun alanlarının ve güçlü yönlerinin tespit edilerek, politikanın olumlu çıktılarından faydalanmak, sorun alanlarına ise çözüm sunacak revizyonlar geliştirmek bu araştırmanın temel problem alanını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda büyükşehir belediyelerinin kendilerini güçlü ve zayıf olarak gördükleri alanlar ile fırsat ve tehdit olarak algıladıkları hususların neler olduğu; hükümetteki siyasi partiye göre bu alanların ve algıların değişiklik gösterip göstermediği araştırmanın temel sorularını oluşturmaktadır. Araştırma problemi

doğrultusunda belirlenen araştırma sorularından hareketle araştırmanın amacı büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının GZFT analizlerini temel alarak, kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri yanları ile fırsat ve tehdit beklentilerinin yoğunlaştığı alanları ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

Belirlenen amaç doğrultusunda öncelikle metropol alan yönetimine ilişkin diğer ülke uygulamaları ile Türkiye uygulamalarına açıklık getirilmiştir. Müteakiben stratejik yönetime giden süreçte gerek özel sektör ve gerekse kamu sektörü bağlamında tarihsel süreç esas alınarak değişimin teorik ve uygulamaya dönük yönleri irdelenmiştir. Son olarak kullanılan yöntemle açıklık getirilip bilgisayar destekli analizlere yer verilerek sonuç ve tartışmaya gidilmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Metropolitan Yönetimi ve Türkiye’de Metropolitan Yönetiminin Gelişimi

Yunanca bir kelime olan Metropolis “metro” ve “polis” kelimesinin birleşiminden oluşup anakent anlamına gelir ve antik dönem şehir devletleri için kullanılmıştır. Yakın dönemde ise büyük yerleşim alanları için kullanılmaktadır (Soyda ve Türk, 2012: 51). Metropolitan alanın ne olduğu konusunda evrensel bir ölçüt ve tam anlamıyla bir uzlaşma yoktur (Öztürk ve Tozak, 2021: 298). Yeterliliklere ve toplumsal deneyimlere göre geliştirilmiş farklı modeller mevcuttur. Ülkeler arasında metropollerin sahip olduğu yapısal farklılıklar, metropol hakkında genel geçerli bir tanımlamayı güçleştirmektedir. Altyapısal gelişmişlik durumu, lüks tüketim eğilimi, büyük boyutlu finansal kurumların varlığı, iş alanları, mesken alanları, tarım dışı sektörel yoğunluk gibi hususlar bu tür yapısal farklılıklardan bazılarıdır (Oktay, 2016: 51-64).

Metropolitan alan, nüfusun yoğun olduğu, iktisadi, toplumsal ve yönetsel açıdan merkezi konumda bulunan şehir veya şehirlerin çevrelerindeki kentlerle bütünleşerek oluşturdukları yönetsel bir yapıdır (Frey ve Zimmer, 2001: 7, 8; Görmez, 1993: 1). Bu idareler birden fazla yerel yönetim birimini bünyesinde barındıran, büyük ölçekli yerel hizmetler sunan, kırsal alanları da kapsayan, nüfusu 1 milyonun üzerinde olan kentlerdir (Oktay, 2016: 23). Metropolitan kent yönetimi uygulamalarına geçişte sanayi bölgelerinde yaşanan nüfus artışı gibi gelişmelerin tetiklemesi etkili olmuştur (Kıray, 1998: 16-23; Slack, 2007: 2). Yönetim modeli konusunda ülkeler arasında farklılıklar görülebileceği gibi aynı ülke içerisinde eş zamanlı veya peş peşe farklı modellerin uygulanmasına da rastlanmaktadır (Arıkboğa, 2018: 276).

Küresel düzeyde kentsel nüfusun yaklaşık yarısını iskân eden metropol kentler pek çok toplumsal, ekonomik, yönetsel ve teknik sorunla karşı karşıyadır. Metropol kentler, ortak sorunların yanı sıra gelişmişlik düzeyine bağlı olarak farklılaşabilen sorunlarla da karşı karşıyadırlar (Oktay, 2017: 64). Kirlilik, trafik, konut, altyapı yetersizlikleri, şiddet ve suçta artış, gelir dağılımında bozulma, sosyal tesisler, park ve yeşil alanlar, kültür, sanat ve dinlenme yerleri, finansman, hizmet talebinde artış, yetki ve sorumluluk çatışmaları ve verimsizlik öne çıkan sorun alanlarıdır (Slack, 2007: 2; Smoke, 2013: 65).

Dünyadaki kentleşme ve nüfusun büyük ölçekli kentlerde yoğunlaşması eğilimi Türkiye’de de gözlenmiştir. 1950’lerde 5 milyon (% 25) olan kentsel nüfus 60 yıl içinde 58 milyona (% 77) ulaşmıştır. Kırsal alanlardan metropollere yönelik göç akımlarının yarattığı sorunlara yönelik çözüm önerileri 1970’lerden itibaren tartışılmaya başlanmıştır (Oktay, 2017: 63, 67). Metropolitan alan yönetimi bağlamında ilk gelişme ise 1984’te 195 sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Türk yönetim yapısına giren büyükşehir belediye yönetimi ile gerçekleşmiştir. 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunla büyükşehir belediye yapısı yasal statü kazanmıştır. Başlangıçta Ankara, İstanbul ve İzmir’de büyükşehir belediyeleri teşkil edilmiştir. 1986-1987 yıllarında Gaziantep, Bursa, Adana, Konya, Kayseri; 1993’te Eskişehir, Diyarbakır, Mersin, Antalya, İzmit, Samsun ve Erzurum; 2000’de ise Sakarya büyükşehir statüsüne kavuşmuştur (İzci ve Turan, 2013: 123-125). 2004’te 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile 3030 sayılı kanun yürürlükten kaldırılmıştır. 2012’de ise 6360 sayılı kanunla büyükşehir belediyelerinin sorumluluk alanı il mülki sınırına genişletilmiştir. Büyükşehirlerde köyler mahalleye dönüştürülmüş ve il özel idareleri kaldırılmıştır. Böylece geniş ölçekli hizmet sunma yeteneğine sahip, bütünleştirilmiş, gelişmiş teknolojiler kullanabilen, nitelikli personel istihdam edebilen yönetim birimi teşkil etmek hedeflenmiştir (Çelikyay, 2014: 12).

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Strateji konusunda bilinen ilk bilimsel eser M.Ö. 500'de Sun Tzu tarafından kaleme alınan Savaş Sanatı'dır (Grant ve Jordan, 2014: 13). Sosyal bilimlerde ilk defa 1944'te V. Neuman ve O. Morgenstern tarafından kişi ekonomisi bağlamında rakibe karşı üstünlük kurmak isteyen iki oyuncunun rasyonel davranışını sistematik olarak açıklamada kullanılmıştır. Kavram 1970'lerden itibaren sosyal bilim araştırmalarında da kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2023: 16). Bir örgütün gelecekte nasıl başarılı olacağına yönelik (Johnson vd., 2017) geliştirdiği fikir olan strateji (Barca ve Nohutcu, 2008: 339), kurum içinde karar desteği sağlama, düzenleyici araç olma, hedef ve oryantasyon sağlama rollerini oynar (Grant ve Jordan, 2014: 24). Örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevresel koşulların değişim halinde olmasının bir sonucu olarak strateji de devinim içindedir. Dolayısıyla kavramın anlam ve içeriğinde zaman içinde değişim yaşanabilir (Coşkun, 2021: 3).

Stratejik planlama ise stratejiye dayalı yönetsel süreçleri ifade eder. Bir örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak ve misyonunu gerçekleştirmek için üst düzey yöneticiler tarafından tasarlanan uzun vadeli planlamadır (Eren, 2005: 4). Bilimsel analizlere dayalı bir düşünce sistemi olmaktan çok geleceği tahmin etmeye dönük pratik bir yönetsel araç işlevine sahiptir (Grant ve Jordan, 2014: 14; Mirze, 2014: 3). Örgütün hâlihazırdaki durumuyla gelecekte ulaşmayı arzuladığı ideali arasındaki boşluğu nasıl dolduracağına yönelik faaliyetleri içerir (Barca ve Nohutcu, 2008: 339). Stratejik planlamada sürenin uzunluğu izafi bir büyüklük olup nihai amaca ulaşmak için öngörülen süreye, tahmini yapılabilecek süreye ve faaliyet yürütülen sektöre göre değişir (Mirze, 2014: 4, 5). Stratejik planlamayı stratejik yönetime geçişte öncül bir aşama olarak ele alan yaklaşım yanında (Çevik, 2010: 138-139; Parlak ve Sobacı, 2010: 300-301) stratejik yönetimin alt fonksiyonlarından biri olarak değerlendiren yaklaşım da vardır (Barca ve Nohutcu, 2008: 337; Mirze, 2014: 3). Stratejik planı stratejik yönetimin öncülü bir aşama olarak gören yaklaşım, örgütsel faaliyetleri parçalı olarak değil bir bütün halinde ele alarak planın yapılması anlayışına dayanmaktaydı (Özgür, 2004: 218). Bu yaklaşıma göre süreç planlama olarak başlamakta ve bunu sırasıyla bütçe ve mali kontrol, uzun dönem planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve stratejik yönetim izlemektedir (Çevik, 2010: 138-139; Parlak ve Sobacı, 2010: 300-301).

Stratejik planlamayı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alan yaklaşıma göre yönetimin stratejik yönetime dönüşmesiyle birlikte planlama fonksiyonu da stratejik planlamaya dönüşmüştür (Barca ve Nohutcu, 2008: 337). Stratejik yönetim süreci içerisinde stratejik planlamayı yapacak olan birimlerin teşkilinde farklı modeller vardır. Bunlar arasında öne çıkan modellerden birisi örgüt içi stratejik planlama birimi teşkil etmek olup temelinde üst yönetici yanında mesaisinin tamamını bu işe ayırmış bir yöneticinin atamasının yapılması uygulaması yer alır. İkinci öne çıkan uygulama ise örgüt dışı bir profesyonel hizmet sağlayıcıdan hizmet satın almaktır (Mirze, 2014: 19, 20).

Hakkında yazılan ilk bilimsel eser olan Savaş Sanatı'nın askeri niteliği nedeniyle kökenleri kamu yönetimi alanında olmasına rağmen bugünkü anlamı ve içeriğiyle stratejik yönetimin daha çok işletme yönetimi disiplini içinde şekillendiği söylenebilir. Özel sektörde 1960'lı yıllarla birlikte ivme kazanan stratejik yönetim tartışma ve uygulamalarının kamu sektörüne uygulanması, 1974 ve 1979 krizleri sonrasında, 1980'li yıllarla birlikte kamu yönetimi disiplini içinde yaşanan paradigma değişimiyle gerçekleşmiştir (Grant ve Jordan, 2014: 14). 1990'larda ise kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamaları hız kazanmıştır (Barca ve Nohutcu, 2008: 339). İşletme yönetimi açısından stratejik yönetim bir örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve eylemler setini ifade eder (Wheelen, vd., 2018: 5). Doğru kararların alınması ve alınan bu kararların disiplin içinde yürütülmesinde bir rehber işlevi görür (Bryson ve Alston, 2004: 3; Tümer, 1993: 90). Örgütsel amaçlara dönük stratejilerin belirlenmesi yanında bunların uygulanmasını ve sürecin başarısını kontrol etmeyi de içerir. Dolayısıyla stratejik yönetim bir örgütün uzun dönem performansını yönlendirmek için yönetsel kararların ve faaliyetlerin entegrasyonu olarak kabul edilir (Hunger ve Wheelen, 2007: 2).

Stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasına karar verici ve uygulayıcıların farklı kimseler olması, farklı kurumsal amaçların varlığı, çoğunlukla tekel mahiyetinde hizmet sunmaları, esneklik ve özerklikten yoksunluk, farklı menfaat çevrelerine hitap etme gibi farklı dinamiklerin etkisi görülür (Grant ve Jordan, 2014: 228-234). Kamu örgütlerinde stratejik yönetimi açıklamaya dönük çalışmaların kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarını GZFT analizi temelinde, tek boyutlu ve edilgen bir rol biçerek tasarladıkları görülmektedir. Bu durum kamu örgütlerinin aralarındaki farklılıklar, esneklik, özgünlük, karmaşıklık, kurumsal kimlik gibi değerler göz ardı edilerek tek tip ele alınmaları sonucunu doğurmuştur. Farklı misyonları gerçekleştirmek için kurulmuş

kamu kurumlarının yaratıcı bir yaklaşımla kendi stratejilerini geliştirmeleri gerekir (Barca ve Nohutcu, 2008: 338-341).

Stratejik yönetim analitik bir yaklaşım olup özünde analiz vardır (Barry, 1986: 10). Analizler neticesinde stratejik hedeflere ulaşma durumu kontrol edilerek plan üzerinde değişiklikler yapılabilir. En yaygın kullanılan analiz yöntemi ise GZFT analizidir. GZFT yaklaşımı örgütün stratejik planını iç ve dış çevresini dikkatli biçimde inceleyip analiz ettikten sonra gerçekleştirebileceği yaklaşımına dayanır. Bu araç her bir örgütün dış kaynaklı fırsat ve tehditlerle iç kaynaklı güçlülük ve zayıflıklarla karşı karşıya olduğu varsayımından hareket eder (Barca ve Nohutcu, 2008: 348). GZFT analizi tehdit ve fırsatlarla güçlü ve zayıf yönleri tek matriste görebilme olanağı sağlar (Barca ve Nohutcu, 2008: 351; Coşkun, 2021: 61).

Ulusal literatürde belediyelerin stratejik planları üzerinden yapılan pek çok çalışma yapılmıştır. Örneğin Karasu ve Demir (2012) büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını, planda yer alan hususların maliyetlendirilmesi açısından incelemiştir. Kerman vd. (2012) Ege bölgesi il belediyelerinin stratejik planlarını planlama süreçlerine göre belirledikleri kriterler üzerinden incelerken Altan vd. (2013), 16 büyükşehir belediyesini uygulamaya koydukları ilk stratejik planları üzerinden önceden belirledikleri stratejik planda olması gereken kriterlere göre analiz etmişlerdir. Taş vd. (2016) Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesini 2015-19 stratejik planı üzerinden, belediyenin belirlediği hedeflerle stratejik planın uyumu perspektifinden analiz ederken Usul (2020), bir ilçe belediyesinin stratejik planları üzerinden stratejik plan yapım sürecinde symbiocity yaklaşımı ele almıştır. Öncü ve Anıl (2022) belediyelerde stratejik plan yapım sürecine odaklanmışlar, Korkmaz (2023) ise Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları üzerinden kadın konusunu ele almışlardır. Bu bağlamda Büyükşehir Belediyelerinin sorun alanlarını ve güçlü yönlerini GZFT analizleri üzerinde geniş kapsamlı analiz eden bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi

Türk kamu yönetiminde planlama çalışmaları 1960'lı yıllarda DPT'nin uzun vadeli çalışma planlarına dayanır (Bknz. Yayman, 2008). Merkezi nitelik taşıyan bu planların süre bakımından stratejik yönetimi andırdığı yönünde bir algı olsa da bu planlar stratejik planın diğer temel süreçleri ve mantığıyla örtüşmezler. Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin ilk yasal düzenleme 2003'te 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gerçekleşmiştir (Öztop, 2015: 43). 5018 sayılı kanunda stratejik plan "*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı*" olarak tanımlanmıştır (Md. 3/n). Kamu idareleri geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek, izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemle stratejik plan hazırlar. Bütçelerini ve kaynak tahsislerini stratejik planlarına, amaç ve hedefleriyle performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar (Md. 9).

5018 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi sonrasında stratejik yönetim uygulamalarının büyükşehir belediyelerine ilişkin kısmı ise 2004'te yürürlüğe giren 5216 sayılı Kanunla olmuştur. Mezkûr Kanuna göre büyükşehir belediyesinin görevlerinden biri büyükşehir ilçe belediyelerinin görüşlerini de alarak, büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlamaktır (Md. 7/a). Kanunda belediyeyi stratejik plâna uygun yönetmek, stratejileri oluşturmak, bu stratejilere uygun biçimde bütçesini hazırlamak ve uygulamak büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri arasında sayılmıştır (Md. 18).

Daha öncesinde herhangi bir stratejik planlama deneyimleri olmaması nedeniyle 5018 sayılı kanunla DPT'ye kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama işlemlerinde kullanacakları yöntemi ve uyacakları esasları belirleme yetkisi verilmiştir. Bu bağlamda DPT tarafından hazırlanan kılavuz 2006'da revize edilmiştir. Hazırlanan kılavuzda örgütün iç çevre analizinde kuruluşun yapısı, kaynakları, kurum kültürü, teknolojik altyapısı, mali durumu öne çıkan hususlardır. Dış çevre analizinde ise mevcut duruma, dünyadaki temel eğilimlere, üst plan ve politikadaki amaç ve hedeflere, karşı karşıya kalınabilecek risk ve belirsizliklere yer verilmelidir (DPT, 2006). 2005 yılında ise 5436 sayılı yasa ile kamu kurumlarında strateji geliştirme birimleri teşkil edilmiştir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile stratejik planlar kalkınma planlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bahsi geçen husus daha sonra Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve

Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile düzenleme altına alınmıştır.

Yöntem

Kullanılan Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden sistematik dokümantasyon incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi nitel araştırmalarda gözlem veya görüşme olanaklarının zor veya sınırlı olması halinde başvurulmuş ve araştırmanın geçerlilik düzeyinin yükseltilmesine katkı sunan bir yöntemdir (Baş ve Akturan, 2017: 119-123; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 189, 190). Araştırma kapsamında yer alan stratejik planlar betimleyici analize tabi tutulmuş olup betimleyici analizde elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler önceden belirlenen temalara göre düzenlenebilecekleri gibi süreç içerisinde gelişen şartlara da uyarlanabilirler. Müteakiben bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanırlar. Neden-sonuç ilişkileri irdelenerek sonuca gidilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239, 240). Araştırma deseni olarak durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum desenin kullanım amaçlarından biri, herhangi bir konunun durumunda meydana gelen değişime ve sürece açıklık getirmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 73). Stratejik planlarda yer alan ifadelerin kodlanmasında ise söylem analizi tercih edildi. Aynı kelimelerle ifade edilmemekle birlikte aynı anlama gelen GZFT ifadeleri aynı kodla kodlandı. Başlangıçta temalar 5216 sayılı Kanun'un görev ve yetkilerin düzenlendiği 3. bölümünde düzenlenen hususlardan hareketle belirlendi. Müteakiben kodlama sürecine girilerek, başlangıçta belirlenen temalar altında yer almayan kodlar için ilave temalar oluşturuldu. Analiz süresince tema ve kod oluşturma süreci devam etti. Araştırmada oluşturulan temalar, kodlar ve bu kodlar altında yer alan GZFT ifade örneklerine Tablo-1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Tema, Kod ve İfade Örnekleri Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER		
Tema	Kod	GZFT İfadesi
Varlık yönetimi	Zengin kaynaklarına sahip olma.	...mevzuat ve kaynak noktasında büyük imkânlar olması (Ankara BB 20-24 SP) Kurum mali yapısının güçlü olması (İzmir BB 15-19 SP)
	Zengin gayrimenkul envanterine sahip olma.	Büyükşehir Belediyesi adına tahsis edilen, taşınmaz portföyünün çeşitliliği ve varlığı (Balıkesir BB 20-24 SP). ... gayrimenkul portföyünün zenginliği ve çeşitliliği (İstanbul BB 15-19 SP).
Personel yönetimi	Nitelikli personele sahip olma	Personelin konusunda eğitilmiş, nitelikli ve deneyimli olması (Bursa BB 15-19 SP). Genç ve yetenekli işgücü (Hatay BB 2-24 SP)
	Liyakata uygun personel yönetim süreçleri	Liyakata dayalı atama ve yükselmelerin olması (Mardin BB 220-24 SP). Görevlendirmelerde bilgi, birikim, deneyim, nitelik ve iş yükünün dengeli dağılımı vb. unsurların dikkate alınması (Balıkesir BB 20-24 SP).
ZAYIF YÖNLER		
İmar yönetimi	Kaçak ve çarpık yapılaşma	Çarpık kentleşme ve kentsel dönüşüm sorunları (Bursa BB 20-24 SP). Geçmişte kaçak yapılaşmanın yoğun bir şekilde gerçekleşmiş olması. (Gaziantep BB 20-24 SP)
	Altyapı sorunları	Yeni bağlanan ilçelerde ciddi oranda altyapı sorunlarının olması (Adana BB 15-19 SP). Hizmet alanında bulunan ilçelerde alt yapı ve üst yapı yetersizliği (Mersin BB 15-19 SP).
Afet yönetimi	Müdahale aracı eksikliği	Modern itfaiye araçlarının yeterli olmaması (Konya BB 20-24 SP). Araç yetersizliği. (Sakarya BB 20-24 SP).
	Afet önleme ve zarar azaltmada yetersizlikler	Yapılaşmanın afete neden olması (Samsun BB 15-19 SP). Risk durumlarına göre geçici barınma alanı oluşturulamaması (İstanbul BB 15-19 SP).
FIRSATLAR		
Dış ilişkiler	Merkezi yönetimle işbirliği	Cumhurbaşkanlığı sistemi ile oluşan güçlü mevzuatın varlığı (Şanlıurfa BB 20-24 SP). Belediye ile merkezi yönetim arasında güçlü iş birliği ve koordinasyon bulunması. (Trabzon BB 20-24 SP).
	Üniversite olanakları	Üniversite sayısının artması ve gelecekte bir üniversite şehri olabilecek kapasitede olması (Antalya BB 15-19 SP). İletişimi güçlü ve gelişime açık bir üniversitenin olması (Kahramanmaraş BB 15-19 SP).
Ke nt ve	Sanayileşmenin sunduğu olanaklar	Sanayi açısından gelişmiş ve iş olanaklarının fazla olması (Denizli BB 15-19 SP). Kayserinin sanayi ve ticaret şehri olması, (Kayseri BB 15-19 SP).

	Markalaşmış değerler	Dünya çapında tanınan marka değerlere sahiplik (Malatya BB 15-19 SP). Markalaşmaya açık ürünlerin (Trakya beyaz peyniri ... Karacaklavuz el dokumaları, peynir helvası, bulama, Hayrabolu tatlısı vb.) bulunması (Tekirdağ BB 15-19 SP).
TEHDİTLER		
İmar	Çarpık yapılaşma	Kaçak yapılaşma ve çarpık kentleşme (Manisa BB 20-24 SP). Çarpık yapılaşma ve kentleşmenin mevcut kentsel sorunları arttırma olasılığı (trafik, otopark, gürültü ve hava kirliliği vb.) (Ordu BB 20-24 SP).
	İmar affi/af beklentisi	İmar barışı sonrasındaki artan çarpık kentleşme (Denizli BB 20-24 SP). İmar affi beklentisinin olması (Ordu BB 20-24 SP).
Çevre yönetimi	Küresel ısınma ve iklim değişikliği	Küresel ısınma ve iklim değişikliği (Kocaeli BB 15-19 SP). İklimin kurak olması (Konya BB 20-24 SP).
	Kaynak kullanımı	Düzensiz ve kaçak yapılaşma nedeniyle doğal kaynakların giderek yok edilmesi (Mersin BB 15-19 SP). Kullanılabilir yer üstü su kaynaklarının bilinçsiz tüketilmesi, ruhsatsız ve izinsiz vurulan sondajlar (Van BB 15-19 SP).

Araştırmanın Temel Sorunsalı ve Araştırma Soruları

Stratejik planlar geleceğe dönük yapılan uzun vadeli planlar olup söz konusu vadenin belirlenmesinde faaliyet yürütülen sektörün nitelikleri, örgütün çevreyi etkileme gücü ve tahmin edilebilecek zaman süresi önemlidir. Bunun yanında stratejik planlar esnek planlar olup şartlar değiştiğinde revize edilebilirler ancak bu revize işleminin topyekûn bir değişimden çok amaçtan sapmaları ortadan kaldıracak dokunuşlar biçiminde olması stratejik planın doğasında vardır. Bu çalışmanın temel sorunsalı Türk yönetim yapısındaki büyükşehir belediyelerinin kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri yönlerle fırsat ve tehdit algılarının neler olduğu; bahsi geçen hususlar şayet değişim gösteriyorlarsa, bu değişimin gerçekleştiği alanları ve gerisindeki nedenlerin neler olduğudur. Bir başka husus ise büyükşehir belediyesinin kuruluş döneminin stratejik plana ne şekilde yansıdığıdır. Diğer yandan GZFT analizleri üzerinden stratejik plan yapma sistem ve mantığının anlaşılma durumunu ortaya koymak da gerekmektedir. Buradan hareketle araştırma soruları aşağıda sıralandığı biçimde belirlenmiştir;

- AS₁: Büyükşehir belediyelerinin güçlü yön ve zayıf yön olarak gördükleri hususlar nelerdir?*
AS₂: Büyükşehir belediyelerinin fırsat ve tehdit olarak algıladıkları hususlar nelerdir?
AS₃: Büyükşehir belediyelerinin 2015-19 ve 2020-24 stratejik planlarında GZFT bağlamında bir farklılık var mı?
AS₄: Büyükşehir belediyelerinin GZFT analizleri belediye başkanının partisine göre farklılık göstermekte mi?
AS₅: Büyükşehir belediyelerinin kuruluş yıllarına bağlı olarak GZFT analizleri farklılık göstermekte mi?

Araştırmanın Amacı

Literatür bulgularından ve araştırma sorularından hareketle bu araştırmanın amacı büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının GZFT analizlerini temel alarak, kendilerini güçlü ve zayıf gördükleri yanları ile fırsat ve tehdit beklentilerinin yoğunlaştığı alanları ortaya koymak; 2015-19 dönemi analizleri ile 2020-24 dönemi analizlerinin farklılık gösterip göstermediğine açıklık getirmek; GZFT algılarının başkanın partisine göre değişiklik gösterme durumunu ortaya koymak; büyükşehir belediyesi statüsü elde etme yılına göre belediyelerin karşılaştırmasını yapmaktır.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma Türk idari yapısı içerisinde yer alan 30 büyükşehir belediyesinin 2015-19 ve 2020-24 dönemlerine ait toplam 59 stratejik planın¹ GZFT analizleri ile sınırlı tutulmuştur. Bunun yanında kapsam dahilindeki planlarda yer alan GZFT ifadeleri, olmaları gereken başlık altında değil; yer aldıkları başlık altında kodlandı².

¹ Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planı GZFT analizi içermemesinin yanında stratejik planda olması gereken içeriğe sahip olmaması nedeniyle araştırma kapsamına alınmamıştır.

² Bazı stratejik planlarda içsel bazı ifadelerle “Fırsat” ve “Tehdit” temaları altında yer verilmişken bazı dışsal ifadelerle “Güçlü/Zayıf Yön” başlıkları altında yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel yöntemde kodlama süreci nesnellikten sapmaya ve hata yapmaya açıktır. Söz konusu sapma veya kodlama hatası sistematik bir hal aldığında elde edilen bulgular bilimselliğini yitirir. İstenmeyen bu durumun önüne geçmek için geçerlik ve güvenilirlik olmak üzere iki araç kullanılır.

Tek yazarlı çalışmalarda güvenilirliği sağlamanın yöntemlerinden biri birinci kodlamanın üzerinden makul bir süre geçmesini müteakip ikinci kez kodlama yapmaktır. İki kodlama arasında belirli bir zaman geçmesini beklemenin amacı ilk kodlamanın unutulması ve araştırmacının araştırmaya yabancılaşmasıdır (Creswell, 2013; Silverman, 2005). Kodlamaların tamamlanması sonrasında iki kodlama karşılaştırılır ve uyuşmayan kodlar tekrar değerlendirilerek muhtemel hatalar önlenir. Bu araştırmada ilk kodlama üzerinden 30 günlük bir süre geçmesinin ardından kodlama tekrarlanmış, ilk ve ikinci kodlamalar karşılaştırılmış ve farklılık gösteren (3) kodlama kontrol edilerek düzeltilmiştir.

Geçerlik bir diğer kodlama hatalarını düzeltme aracıdır. Creswell ve Miller (2000) nitel araştırmalarda geçerliği sağlamaya dönük 8 strateji geliştirmişlerdir³. Creswell (2013) geçerlik için bu sekiz stratejiden en az ikisinin gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmada geçerlik testi için akran incelemesi ve olumsuz durum analizi tercih edilmiştir. Olumsuz durum analizi bağlamında elde edilen bulgular sorgulanarak, alan-yazın bulguları ile bulguları bağlamında geliştirilen yargılarla uyuşmayan kodlamalar gözden geçirilirken, akran incelemesi stratejisi bağlamında çalışmada elde edilen bulgular bir kamu yönetimi akademisyeniyle tartışılarak revize edilmiştir. Bu bağlamda, analizlerde örneğin “*Tehdit*” teması altında “*iklim değişikliği ve küresel ısınma*” olarak tek kodla yapılan kodlama Yönten Balaban ve Akman’ın (2022) çalışmasından hareketle iki ayrı kod olarak revize edilmiş; Arıkboğa (2018: 264) tarafından gerçekleştirilen çalışmadaki hizmet tasnifinden de faydalanılmıştır.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Kapsam dâhilindeki stratejik planlara ilişkin olarak öncelikle ifade edilmesi gereken bulgu, GZFT analiz mantığına göre analiz yapma eğiliminin olmadığıdır. İç çevreden kaynaklı faktörlerin güçlü yönler ve zayıf yönler başlıkları altında; dış çevreden kaynaklı faktörlerin ise fırsatlar ve tehditler başlıkları altında yer alması gerekir⁴. Ancak planlarda uluslararası havalimanının ve hızlı trenin olması, şehrin marka şehir olması, turizm potansiyeli gibi dışsal faktörlerin fırsat olarak belirlenmesi gerekirken güçlü yön olarak belirlendiği; ihale süreçleri, turizm yatırımlarının yetersiz olması, iklim ve hava şartları gibi faktörlerin tehdit olarak belirlenmeleri gerekirken zayıf yön olarak belirlendikleri tespit edilmiştir. Yeniliklere açıklık, yönetim ve organizasyon yeteneği, huzurlu iş ortamı, dinamik yönetim gibi güçlü yönlerle ilişkin faktörlerin fırsat; rotasyon talebi, ARGE çalışmalarında yetersizlik, Varlık yönetimi sorunu gibi zayıf yön olarak belirlenmesi gereken faktörlerin tehdit olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Birtakım faktörlerin ise birbirinin tekrarı niteliğinde olduğu; aynı/benzer ifadelerin bazı planlarda güçlü yön olarak ifade edilirken bazı planlarda fırsat olarak ifade edildiği tespit edilmiştir. Bazı ifadeler ise farklı planlarda zayıf yön ve tehdit başlıkları altında ifade edilmiştir. Bir başka bulgu ise stratejik planlar hazırlanırken üniversitelerin olanaklarından faydalanılabileceği 5393 sayılı kanunda açıkça düzenlenmişken az sayıda stratejik planda kanunun tanıdığı bu haktan yararlanıldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

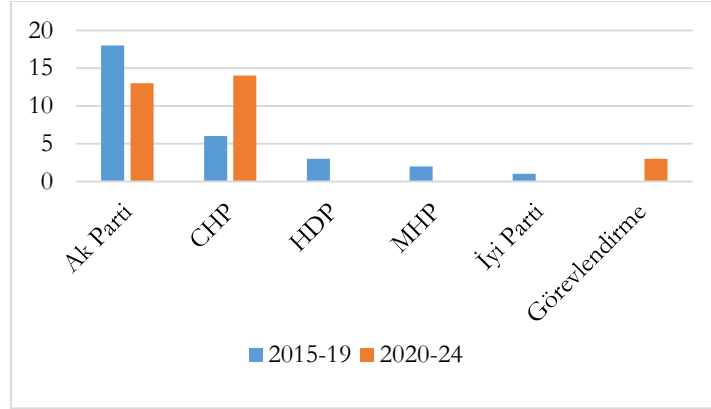
Büyükşehir belediyelerinin belediye başkanının partisine göre de tasnifleri yapılmıştır. Stratejik planın önsöz sayfasında yer alan ifadelerin altında imzası bulunan büyükşehir belediye başkanları dikkate alınarak kodlama gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde dağılımın Şekil 1’de gösterildiği üzere gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Büyükşehir belediye başkanının partisine göre büyükşehir belediye yönetimlerinin siyasi partiler arası dağılım durumu Şekil 1’de verilmiştir. Tasnifleme yapılırken stratejik plan metninin sunuş ve hitap kısmının altında imzası bulunan büyükşehir belediye başkanları esas alınmıştır. Bu bağlamda Ak Partinin toplam (31), CHP’nin

³ Bu sekiz strateji: (1) Uzun süreli katılım ve sürekli gözlem; (2) üçgenleme; (3) Akran incelemesi; (4) Olumsuz durum analizi; (5) Araştırmacı önyargılarının açıklanması; (6) Üye kontrolü, (7) Yoğun betimleme; (8) Dış denetim olarak sıralanmaktadır (Bkz.Creswell, 2013, s. 250-253)

⁴ Bunun temel nedenlerinden biri, ilgili belediyenin kendi personelinin stratejik planlama süreçleri konusunda yetkin olmaması olarak değerlendirilmektedir. İkinci nedenin ise stratejik plana ilişkin alt komisyonlarda kanuni düzenlemeye aykırı olarak akademik personele yer verilmemiş olmasından veya yer verilmişse eğer; akademisyenlerin stratejik yönetim alanında uzmanlaşmamış ve daha çok teknik bilgiye sahip mühendislik kökenli kimseler olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Örneğin Bkz. İzmir BB 2015-19 Stratejik Planı,

(20), MHP'nin (2), HDP'nin (3) ve İçişleri Bakanlığı tarafından atanan başkanın⁵ (3), İyi Partinin ise (1) stratejik planda temsil edildiği görülmektedir.



Şekil 1. Büyükşehir Belediyelerinin Partilere Göre Dağılımı

Not. Yazar tarafından stratejik planlar analiz edilerek oluşturulmuştur.

Güçlü Yönlerin Analizi

Bu kısımdan sonraki tabloların analizinde aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir;

- “Kodlanan plan sayısı”, ilgili tema altındaki herhangi bir kodla kodlanmış olan stratejik plan sayısını göstermektedir. Dolayısıyla bir stratejik planda herhangi bir konu birden fazla defa dile getirilmiş ise ya da aynı tema altında yer alan birden fazla konuya stratejik planda yer verilmişse bu durum kodlanan stratejik plan sayısını etkilememiştir. Örneğin Tablo 2a’da 1984’te kurulmuş büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 dönemi stratejik planlarında, afet hazırlık teması altında toplam 4 farklı kod (Afete hazırlıklı olma, Etkin müdahale süresi, Afet/acil durum planı, Yeterli müdahale ekipmanı) olduğu halde kodlanan plan sayısı sadece 1’dir. Bu gösterim, 1984’te büyükşehir belediyesi statüsüne kavuşan idarelerin stratejik planlarının sadece birinde bu ifadelerin güçlü yön olarak belirtildiğini ifade eder.
- Her bir kodun karşısındaki sayı ise o kod kapsamına alınan GZFT ifadelerinin sayısını göstermektedir. Örneğin büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 dönemi stratejik planlarında, Afet hazırlık teması altında yer alan Yetkin personel koduna ilişkin ifadeler 1993-2000 yıllarında büyükşehir belediyesi olan idarelerin stratejik planlarının sadece 1’inde; 2012 yılında büyükşehir belediyesi olan idarelerin stratejik planlarının ise 3’ünde yer almaktadır. “Toplam” sütunu altındaki sayı ise ilgili kodla kodlanan toplam sayıyı göstermektedir.
- “Yönetimdeki Parti” kısmında, her bir siyasi parti altındaki sayılar, büyük şehir belediye başkanının mensubu olduğu siyasi partiye göre ilgili kodun kodlanma sayısını ifade eder. Alttaki toplam sayı ise toplam kodlama sayısını belirtmektedir. Örneğin Afet hazırlık teması altında Ak Partili büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında toplam 32 adet güçlü yön ifadesine yer verirken CHP’li belediyeler 9 güçlü yön ifadesine yer vermişlerdir.

Analiz sonuçları büyükşehir belediyelerinin *güçlü yön* olarak belirledikleri hususların 16 tema altında toplanan 109 kod arasında dağıldığını göstermektedir (Tablo 2). Güçlü yönler arasında öne çıkan temalar *kurum dışı ilişkiler* (51), *yönetim anlayışı* (50), *kurumsallık* (48), *Varlık yönetimi* (47) *personel yönetimi* (46) olarak sıralanmaktadır. Güçlü yön olarak daha geride kalan temalar ise *Tarım ve hayvancılık* (17), *kamu sağlığı* (20), *Kalkınma unsurları* (22) ve *İmar* (24) olarak sıralanmaktadır. Güçlü yönler arasında öne çıkan kodlar ise *Paydaşlarla güçlü işbirliği* (45), *Sosyal*

⁵ Diyarbakır, Mardin ve Van Büyükşehir Belediye Başkanlıklarına ait stratejik plarlarda 2015-19 döneminde HDP’li başkan ve eş başkanların imzası varken 2020-24 döneminde İçişleri Bakanlığı tarafından görevlendirilen başkan/başkan vekillerinin imzası bulunmaktadır.

yardımlar (35), Bilim/kültür/sanat olanakları (29), Katılımcı yönetim anlayışı (27), Yüksek kurumsal kapasite (27), Bilişim/iletişim/otomasyon altyapısı (44), Güçlü başkan ve üst yönetim (24) olarak sıralanmaktadır⁶.

Güçlü yönler bakımından 2015-19 ve 2020-24 dönemi stratejik planları tema bazlı karşılaştırıldığında genel görünüm kayda değer bir değişimin yaşanmadığı yönündedir. İstisnai olarak *Tarım ve hayvancılık* teması ile kodlanan plan sayısının 2020-24 döneminde kayda değer artış gösterdiği gözlenmiştir. Kod bazında ise *Yönetimde çevre bilinci, Coğrafi bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, Eğitimin desteklenmesi, Akıllı entegre ulaşım sistemleri, Ulaşım ana planı, Tarımsal destek ve teşvikler, çiftçilere dönük eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ve Kadınlara dönük destekleme hizmetleri* alanında 2020-24 planında kayda değer bir artış ifade edilirken *Mamur altyapı* alanında düşüş tespit edilmiştir.

Güçlü yönler yönetimdeki siyasi parti bakımından incelendiğinde ise Ak Partili ve CHP'li büyükşehir belediyelerinin *Kurum dışı ilişkiler, yönetim anlayışı, Kurumsallık, Varlık yönetimi, Personel yönetimi* temaları altında yoğunlaştıkları görülmektedir. *Tarım ve hayvancılık, Kamu sağlığı ve Turizm* her iki partili büyükşehir belediyelerinin güçlü yön olarak en düşük düzeyde belirledikleri temalardır. Kod bazında ise Ak Partili belediyelerde *Katılımcı yönetim anlayışı* (27), *Paydaşlarla güçlü işbirliği* (29), *Bilişim ve iletişim altyapısı* (31) *Sosyal yardımlar* (17) ve *Güçlü başkan ve üst yönetim* (17) öne çıkarken CHP'li belediyelerde *Sosyal yardımlar* (13), *Katılımcı yönetim anlayışı* (10), *Ulaşım altyapı ve yatırımları* (13) *Genç ve dinamik personel* (11) ve *Eğitilmiş/nitelikli personel* (14) öne çıkmaktadır. Ak Partili belediyeler *Deneyimli personel* güçlü yön olarak öne çıkarırken CHP'li belediyeler *Genç ve dinamik personel* güçlü yön olarak öne çıkarmaktadırlar. HDP'li belediyelerde *Yönetim anlayışı* (5), *Turizm* (4), *Kurum dışı ilişkiler* (3), *Kalkınma unsurları* (3) öne çıkarken güçlü yön olarak öne çıkarken, İyi Partili belediyelerde *Sosyal destek* (3), *Afet hazırlık* (3) ve *Kurumsallık* öne çıkmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından başkan görevlendirmesi yapılan belediyelerde *Personel yönetimi* (8) ve *Yönetim anlayışı*(4); MHP'li belediyelerde ise *Personel yönetimi* (5), *İmar* (4) ve *Varlık yönetimi* (5) öne çıkmaktadır.

1984'te büyükşehir belediyesi statüsü kazanan idarelere ait toplam 6 stratejik planda yer bulan temalar *Personel yönetimi* (6), *Yönetim anlayışı* (6), *Varlık yönetimi* (6) ve *Ulaşım* (6) iken *Tarım ve hayvancılık* teması altında ilgili idarelerin stratejik planlarının sadece birinde kodlama yapılmış; *Afet hazırlık* (2) temaları altında ise sadece iki stratejik planda kodlama yapılmıştır. Büyükşehir statüsünü 1986-88'döneminde elde eden idarelere ait toplam 10 planda ise *Kurum Dışı ilişkiler* (10), *Sosyal destek* (10), *Varlık yönetimi* (9), *Kurumsallık* (9), *Personel yönetimi* (9), *Çevre* (8), *Kültür/ spor* (8) ve *Yönetim anlayışı* (8) en yoğun kodlanan temalarken, *Tarım ve hayvancılık* (4), *Kamu sağlığı* (5), *İmar* (5) ve *Kalkınma unsurları* (6) en az sayıda planda kodlanan temalar olmuştur. 1993-2000 döneminde statü elde eden idarelerin toplam 16 stratejik planında öne çıkan temalar *Kurum dışı ilişkiler* (13), *Kurumsallık* (13), *Kültür/ spor* (13), *Personel yönetimi* (12) ve *Yönetim anlayışı* (12) olmuştur. Bu idarelerin planlarında en az yer bulan temalar ise *Afet hazırlık* (6), *Tarım ve hayvancılık* (7), *Kamu sağlığı* (6) ve *İmar* (6) olarak öne çıkmaktadır. 2012 yılında statü elde eden idarelerin toplam 28 stratejik planında yoğunluk gösteren temalar *Varlık yönetimi* (24), *Yönetim anlayışı* (24), *Kurum dışı ilişkiler* (23) olarak sıralanırken en az yoğunluk gösteren güçlü yön temaları ise *Kalkınma unsurları* (6), *Kamu sağlığı* (6) ve *Tarım ve hayvancılık* (5) olarak gerçekleşmiştir. Büyükşehir statüsü alma dönemine göre idarelerin stratejik planlarındaki farklılık kod bazlı incelendiğinde 2012'de statü elde eden idarelerin *Bilişim/iletişim/otomasyon altyapısı* (21), *Paydaşlarla güçlü işbirliği* (17), *Katılımcı yönetim anlayışı* (13), *Genç ve dinamik personel* (12), *Yenilikçi yönetim anlayışı* (11), *Vatandaş talebine duyarlılık* (10), *Yüksek motivasyon* (7), öne çıkarken 1984'te statü elde eden idarelerde *Ulaşım ve altyapı yatırımları* (9), *Yüksek finansal kredibilite* (4) ve *Yüksek kurumsal kapasite* (4) öne çıkmaktadır.

Tablo 2. Güçlü Yönler ve Yönetimdeki Siyasi Parti Frekans ve Karşılaştırma Tablosu

Tema ve Kodlar		2015-2019					2020-2024					Yönetimdeki Parti					
Pers onel yöne	Tema											İyi Parti	HDP	Görevlendirme	MHP	CHP	Ak Parti
	Kod	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam						
	Deneyimli personel	1	3	2	3	9		3	5	2	10			1	1	4	13
	Eğitilmiş/nitelikli personel	3	3	1	3	12	3	5	7	6	21				2	14	17

⁶ Parantez içindeki değerler Tablo 2'de 2015-2019 ve 2020-2024 dönemi stratejik planlarında ilgili tema altındaki kodlarla toplam kodlanma sayısını ifade etmektedir.

	Ekip çalışmasına yatkınlık	1	1		2		1	2	3	6		1		2	5		
	Genç ve dinamik personel	3		2	5	10	1		5	7	13		3		11	9	
	Hizmet içi eğitimler	2			3	5	1	1	1		3				3	5	
	İnsani çalışma şartları	1				1			1	1	2				1	2	
	Liyakata uygun süreçler									3	3		1			2	
	Yüksek motivasyon			2	4	6		1	1	3	5			1	5	5	
	Özlük işlemlerinde titizlik		1		1	2		1	1	2	4		1		1	4	
	Yeterli sayıda personel			1	2	3	1		1	2	4		1		3	3	
	Teknik personel	1	1	1		3		2	1		3			1	1	4	
	Kodlanan plan sayısı	3	4	4	11	22	3	5	8	8	24		8	5	45	69	
Kamu sağlığı	Belediye sağlık kuruluşları	1				1	1	1	2		4				2	3	
	Halk sağlığı	1	1	3		5		2	3		5				2	8	
	Hayvan hastanesi/barınağı	1	1		2	4	1	2	1	2	6				2	8	
	Vektörel mücadele	1				1			2	2	4		1		1	3	
	Kodlanan plan sayısı	1	2	3	2	8	2	3	3	4	12		1		7	22	
Sosyal destek	Cenaze hizmetleri	1	1	1	1	4			1	2	3				1	6	
	Engellilerin desteklenmesi	1	2	4	2	9	2	3	2	2	9	1	1		1	5	10
	Kadın destekleme hizmetleri				1	1	3	1	2		6				4	3	
	Sosyal yardımlar	1	5	4	6	16	1	5	5	8	19	1	1	1	2	13	17
	Yaşlı hizmetleri	1		3	1	5			2		2	1			1	5	
	Kodlanan plan sayısı	2	5	6	6	19	3	5	5	10	23	3	2	1	3	24	41
Turizm	Güçlü turizm altyapısı			3	4	7		2	4	3	9		2	1		3	10
	Kültürel ve tarihi zenginlik	2	2	2	3	9		2	2	3	7		2	1	1	2	10
	Müze çeşitliliği		1	2		3		3			3					2	4
	Kodlanan plan sayısı	2	3	5	5	15		4	4	5	13		4	2	1	7	24
İmar	İmar planı	2	3	1	3	9	1	1	3	4	9		1	1	1	2	13
	Kentsel dönüşüm	2	3		1	6	2	2	1		5				1	2	8
	Mamur altyapı	2	1	2	4	9		1	1	1	3		1		1		10
	Mamur üst yapı	1			2	3	1				1				1	1	2
	Kodlanan plan sayısı	2	3	3	5	13	2	2	3	4	11		2	1	4	5	33
Afet hazırlık	Afete hazırlıklı olma	1		1	1	3	1	1	1	1	4					2	5
	Etkin müdahale süresi	1	1	1	1	4		2	2	3	7	1			1	2	7
	Afet/acil durum planı	1		1		2	1	1	1	2	5					2	5
	Gönüllülük sistemi		2		1	3	1	1			2			1	1	3	
	Yeterli müdahale ekipmanı	1	1	3	2	7		3			3	1					9
	Yetkin personel			1	3	4	1	1			2	1				2	3
	Kodlanan plan sayısı	1	2	4	3	10	1	4	2	4	11	3		2	9	32	
Çevre	Atık dönüştürme tesisi		2	3	5	10		3	4	2	9	1				6	12
	Çevre bakım ve temizliği	1	1	2	3	7		3	2	2	7					4	10
	Çevre dostu ulaşım			1		1		3		1	4						5
	Etkin sıfır-atık projesi							2	1	1	4						4
	Dönüşümden enerji üretimi		1		1	2		2	2	1	5					1	6
	Gürültü kirliliği bilinci						1	1	2	1	5					2	3
	Halkın bilinçlendirilmesi	1	2			3	1	3	1		5			1		2	5
	Tehlikeli atık depolaması	1	1	2	1	5		1	1		2					2	5
	Yeterli yeşil alan	2		3	2	7	2	2	2	2	8	1				5	9
	Yönetimde çevre bilinci	1	2	1	2	6	1	3	3	5	12					2	6
	Kodlanan plan sayısı	2	3	5	9	19	2	5	5	9	21	2	1	1	3	28	67
Kurum dışı ilişkiler	Hizmetlerin erişilebilirliği		1	1	1	3		1	2		3					2	4
	Etkin bir çağrı merkezi			1	1	2		2		3	5					3	4
	Etkin web/sosyal medya		1	1	2	4		2	2		4		1			1	6
	Halkla iletişim ve tanıtım	2	4	1	6	13	1	4	5	4	14		1	1	1	7	17
	Merkezi hükümetle uyum		2	1	3	6		2	2	1	5					1	10
	Paydaşlarla güçlü işbirliği	4	4	5	11	24	2	6	7	6	21	2	2	1		11	29
	Uluslararası işbirlikleri		3	1		4	1	2	2		5					4	5
	Vatandaş talebine duyarlılık	2	2	1	4	9	1	2	3	6	12			1	1	7	12
	Kodlanan plan sayısı	2	5	6	13	26	3	5	7	10	25	2	3	3	2	36	87
Yönetim anlayışı	Adil/hukuka bağlı yönetim			1		1		1			1	1					1
	Başarı odaklı yönetim anlayışı				3	3						1			1		1
	Çözüm odaklı yönetim anlayışı	2	2		1	5	1	1	1	3	6				1	5	5
	Teşvik edici yönetim anlayışı				1	1		1		1	2						3
	Güvenilir yönetim anlayışı				1	1			1	1	2						3

	Hizmet odaklılık	1	2	2	5	1	3	4	1	2	6
	Kalite yönetimi anlayışı	1	1	1	6	1	3	2	1	5	9
	Katılımcı yönetim anlayışı	2	3	1	8	2	3	3	2	1	27
	Kurum içi etkin iletişim	2	1	2	5	1	3	1	5	2	8
	Kültürel mirası sahiplenme	1	2	1	4	2	2	4	8	4	8
	Proje odaklılık	1	1	3	5	1	1	1	2	4	
	Şeffaflık ve hesap verebilirlik	1	3	4	1	2	1	2	6	1	2
	Vizyoner bakış açısı	1	3	4	1	1	1	1	5		
	Yenilikçi yönetim anlayışı	2	2	2	5	11	2	2	6	10	6
	Kodlanan plan sayısı	3	4	5	13	25	3	4	7	11	25
Teknoloji	CBS'nin etkin kullanımı	1	2	3	2	4	6	12	6	9	
	Düzenli bir arşiv ve veri tabanı	2	1	3	1	3	1	5	2	6	
	Bilişim/iletişim/otomasyon	2	4	4	12	22	2	5	6	9	22
	Teknoloji kullanımına uyum	2	1	1	5	9	1	4	2	3	10
	Yazılım geliştirme olanakları	1	1	1	1	2	1	1	2	3	
	Kodlanan plan sayısı	2	3	4	11	20	2	4	6	10	22
Varlık yönetimi	Güçlü mali yapı/kaynaklar	2	3	3	5	13	2	2	2	7	13
	Etkin kaynak kullanma kabiliyeti	1	6	7	1	3	1	5	1	1	7
	Hibe/fonlardan yararlanabilme	1	1	2	4	1	1	2	4	2	6
	Mali disiplin	1	1	2	4	1	1	2	4	2	1
	Mali özerkliğe sahip olma	1	1	2	5	1	1	1	3	5	
	Şehrin marka değerleri	1	3	2	6	2	1	3	3	9	1
	Tek merkezli hizmet binası/tesisi	2	2	1	5	1	1	1	1	4	2
	Yatırım odaklılık	2	1	1	4	2	1	1	1	5	3
	Yüksek finansal kredibilite	2	5	1	5	13	1	5	5	5	16
	Güçlü taşınır/taşınmaz envanteri	3	5	3	12	23	3	4	5	12	24
	Kodlanan plan sayısı	3	5	3	12	23	3	4	5	12	24
Kalkınma unsurları	Etkin kamusal denetim	1	1	1	3	1	3	1	1	6	2
	İstihdam ve girişimcilik	1	2	1	4	1	1	1	1	3	5
	Jeopolitik konum	2	1	3	2	8	1	2	2	1	6
	Meslek edindirme kursları	2	1	3	2	8	1	2	2	1	6
	Sosyal olanaklar	2	1	5	3	11	1	4	3	3	11
	Kodlanan plan sayısı	2	1	5	3	11	1	4	3	3	11
Kurumsallık	Demokratik yapı/ıdari özerklik	1	1	2	4	1	1	2	4	3	5
	Etkin bir teşkilatlanma	1	1	2	4	1	1	2	4	3	5
	Etkin denetim sistemi	2	3	6	11	2	2	2	3	9	1
	Geniş yasal yetkiler	1	3	4	5	13	1	2	3	5	11
	Güçlü başkan ve üst yönetim	1	3	4	5	13	1	2	3	5	11
	Köklü belediyeçilik tecrübesi	1	1	1	3	1	1	1	3	1	5
	Mevzuatı takip ve uyum düzeyi	2	2	3	7	1	1	2	3	7	1
	Stratejik yönetim anlayışı	2	2	3	7	1	1	2	3	7	1
	Tamamlanmış üst ölçekli planlar	3	4	2	6	15	1	4	3	4	12
	Yüksek kurumsal kapasite	3	5	5	12	25	2	4	8	9	23
	Kodlanan plan sayısı	3	5	5	12	25	2	4	8	9	23
Kültür/spor	Bilim/kültür/sanat olanakları	2	3	6	4	15	2	4	5	3	14
	Çocuk ve gençlik merkezleri	1	2	1	4	3	1	1	5	1	7
	Eğitimin desteklenmesi	1	2	2	5	1	2	3	6	1	8
	Sosyal alanlar	1	2	4	1	8	2	1	4	1	8
	Spor hizmeti olanakları	2	4	7	6	19	3	4	6	5	18
	Kodlanan plan sayısı	2	4	7	6	19	3	4	6	5	18
Ulaşım	Ulaşım altyapı ve yatırımları	4	4	4	5	17	5	7	5	2	19
	Engellilere dönük uygulamalar	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
	Düşük taşıma ücretleri	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
	İl dışı ulaşım olanakları	1	2	1	4	8	1	3	4	2	10
	Ulaşım ana planı	3	3	6	5	17	3	4	5	4	16
	Kodlanan plan sayısı	3	3	6	5	17	3	4	5	4	16
Tarım ve hayvancılık	Çiftçi deneyimi	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
	Mali destek ve teşvikler	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4
	Eğitim ve danışmanlık	2	1	3	2	8	1	2	3	6	1
	Tarım/hayvancılık potansiyeli	2	1	3	2	8	1	2	3	6	1
	Ürün çeşitliliği	2	2	2	2	8	1	1	1	2	4

	Kodlanan plan sayısı	3	1	4	1	4	4	4	13	1	2	1	5	17			
	Analiz edilen plan sayısı	3	5	8	14	30	3	5	8	14	30	18	27	31	35	337	805

Zayıf Yönlerin Analizi

Analiz sonuçları büyükşehir belediyelerinin *zayıf yön* olarak belirledikleri hususların 15 tema altında toplanan 101 kod arasında dağıldığını göstermektedir (Tablo 3). Zayıf yönler arasında öne çıkan temalar *Varlık yönetimi* (54), *Personel* (50), *Teknoloji* (45) ve *Kurumsallık* (45) iken *Zayıf yön* olarak geride kalan temalar ise *Tarım ve hayvancılık* (8), *Afet* (15) ve *Sosyal hizmet* (15) olarak sıralanmaktadır. Zayıf yön olarak öne çıkan ifadeler ise *Gelir kaynağı yetersizliği* (46), *Eğitim eksikliği* (30), *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (29), *Birimlerin günlük konuşlanması* (27), *Zayıf kurum içi iletişim* (26), *Tesis ve ekipman yetersizliği* (24) ve *Zayıf kent bilgi sistemleri* (24) kodları altında toplanmıştır.

Zayıf yönler bakımından 2015-19 ve 2020-24 dönemi stratejik planları karşılaştırıldığında tema bazında kayda değer bir değişiklik olmamakla birlikte kod bazında 2020-24 döneminde afetlere karşı *Planlama eksikliği*, *Birimlerin günlük konuşlanması*, belediye hizmetlerinin *Pazarlama eksikliği*, *Yönetim ve denetim sorunu*, *Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri*, *Zayıf kurum içi iletişim*, belediyenin *Kültürel tesislerinin yetersizliği*, personele dönük *Ödül/performans sisteminin yetersizliği* ve *Teknik personel eksikliği* konusundaki ifadelerde önceki dönem stratejik planlarına göre artış yaşandığı tespit edilirken *İdare binasının yetersizliği* *Yüksek kentleşme hızı*, personelin *Eğitim eksikliği* ve *Uyum sorunu* konusundaki ifadelerde kayda değer düşüş tespit edilmiştir.

Zayıf yönler yönetimdeki siyasi parti bakımından incelendiğinde ise Ak Partili belediyelerin zayıf olduklarını değerlendirdikleri hususlar *Personel sorunları* (94), *Varlık yönetimi* (85), *Kurumsallık* (58), *Ulaşım* (55) ve *Teknoloji* (49) temaları altında yoğunlaşırken *Kamu sağlığı* (8), *Sosyal hizmetler* (7), *Turizm* (13), *Tarım ve hayvancılık* (14) ve *Afet* (16) en az sayıda ifadenin yer aldığı temalar olmuştur. Kod bazında ise Ak Partili belediyelerde *Gelir kaynağı yetersizliği* (27), *Ulaşım altyapı yetersizliği* (25), *Personelin Eğitim eksikliği* (20), *Birimlerin günlük konuşlanması* (15), *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (14), *Tesis ve ekipman yetersizliği* (14), *Zayıf kurum içi iletişim* (14) ve *Teknik personel eksikliği* (13) öne çıkmaktadır. CHP'li belediyelerde zayıf yön olarak ifade edilen hususlar *Varlık yönetimi* (46), *Varlık yönetimi* (33) ve *Kurumsallık* (32) temaları altında yoğunlaşırken *Tarım ve hayvancılık* (1), *Kamu sağlığı* (4), *Toplum düzeni* (4), *Afet* (5) *Sosyal hizmetler* (7) yoğunlaşmanın düşük düzeyde kaldığı temalar olmuştur. Kod bazında ise CHP'li belediyelerde *Gelir kaynağı yetersizliği* (10), *Birimlerin günlük konuşlanması* (9), *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (9), *Altyapı kurumlarıyla eşgüdüm* (9), *Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri* (9), *Zayıf kent bilgi sistemleri* (8), *Zayıf kurum içi iletişim* (8) ve *İdare binasının yetersizliği* (8) zayıf yönler olarak öne çıkmaktadır. HDP'li belediyelerde *Toplum düzeni* (8), *Varlık yönetimi* (6), *Personel* (5), *Teknoloji* (5) ve *İmar* (5) zayıf yönler olarak ifade edilirken İyi Partili belediyelerde *Kurumsallık* (6), *Personel* (6), *Çevre* (4), *İmar* (4), *Varlık yönetimi* (4) ve *Teknoloji* (4) öne çıkmaktadır. İçişleri Bakanlığının başkan görevlendirildiği belediyelerde *Personel* (12), *Kurumsallık* (9), *Varlık yönetimi* (6), *Teknoloji* (5), *İmar* (5) ve *Ulaşım* (4) temaları altında kodlamalar yoğunlaşırken MHP'li belediyelerde *Varlık yönetimi* (7) ve *Teknoloji* (5) temaları öne çıkmaktadır.

Zayıf yön olarak 1984'te büyükşehir belediyesi statüsü kazanan idarelere ait toplam 6 stratejik planda öne çıkan temalar *Çevre* (5), *Varlık yönetimi* (5), *Kurum Dışı ilişkiler* (5) ve *Kurumsallık* (5) iken *Tarım ve hayvancılık* teması altında ilgili idarelerin stratejik planlarının sadece birinde kodlama yapılmıştır. Kod bazında ise bu idarelerin kendilerini zayıf gördükleri alanlar *Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri* (5) ve *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (4) olmuştur. Büyükşehir statüsünü 1986-88'döneminde elde eden idarelere ait toplam 10 planda ise *Varlık yönetimi* (9), *Personel* (9) ve *Teknoloji* (9) en yoğun kodlanan temalar olmuştur. Kod bazında ise *Gelir kaynağı yetersizliği* (6), personelin *Eğitim eksikliği* (6) *Zayıf kent bilgi sistemleri* (6) ve *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (5) bu idarelerin kendilerini zayıf gördükleri alanlardır. 1993-2000 döneminde statü elde eden idarelerin toplam 16 stratejik planında öne çıkan temalar *Kurumsallık* (15), *Varlık yönetimi* (13), *Personel* (12), *Kurum dışı ilişkiler* (10), *Teknoloji* (10) olmuştur. Kod bazında ise *Gelir kaynağı yetersizliği* (9), *Eğitim eksikliği* (9), *Kurum dışı ilişkiler* (8) bu idarelerin kendilerini zayıf gördükleri alanlardır. 2012 yılında statü elde eden idarelerin toplam 28 stratejik planında yoğunluk gösteren temalar *Varlık yönetimi* (27), *Personel* (25), *Teknoloji* (22), *Kurumsallık* (21), *Kurum dışı ilişkiler* (15), *Ulaşım* (14) olmuştur. Kod bazında ise *Gelir kaynağı yetersizliği* (22), *Tesis ve ekipman yetersizliği* (15), *Birimlerin günlük konuşlanması* (15), *Eğitim eksikliği* (14), *Düşük teknolojiye uyum düzeyi* (13), *Teknik personel eksikliği* (12) ve *Zayıf kurumsallaşma düzeyi* (16) bu idarelerin kendilerini zayıf gördükleri alanlardır.

Tablo 3. Zayıf Yönler ve Yönetimdeki Siyasi Parti Frekans ve Karşılaştırma Tablosu

Tema ve Kodlar		2015-2019					2020-2024					Yönetimdeki Parti					
Tema	Kod	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	İyi Parti	HDP	Görevlendirme	MHP	CHP	Ak Parti
Afet	Afet gönüllüğü/ eğitimi yetersizliği	1		1		2			1		1						3
	Zarar azaltma/iyileştirme yetersizliği	1		2	2	5	1	2			3	1				2	5
	Bölgeye ulaşım güçlüğü			1		1		4			4					1	4
	Müdahale aracı yetersizliği				1	1	1	1	1		2					1	2
	Planlama eksikliği	1		1	2	4							1			1	2
	Kodlanan plan sayısı	1	4	4	9	9	1	4	1	6	6	1	1			5	16
Çevre	Atık dönüştürme tesisi yetersizliği	1		1	5	7	1	2	3	3	9	1	2	2	1	3	7
	Çevre bilincinin gelişmemiş olması	2	1	1	4	8		1	3	2	6	1	1			1	11
	Çevre Master Planı'nın olmaması	1		2		3	1				1					2	2
	Emisyon haritası eksikliği	1	1		2	4		2	1		3					1	6
	Gürültü kirliliği				1	1		1	1	1	3					1	3
	İklim koşullarının olumsuz etkisi			3		3			2		2	1				1	3
	Su kaynaklarının yetersizliği	1		1	1	3			1		1						4
	Yenilenebilir enerji yatırımı düşük	1		1		2		1	1	1	3					2	3
	Yeşil alanların yetersizliği	1		1	1	3	2	1	3	3	9	1		1		3	7
	Kodlanan plan sayısı	3	1	5	8	17	2	4	4	7	17	4	3	3	1	14	46
İmar	Altyapı/üstyapı sorunları		1	4	10	15	2		2	8	12	2	3	3	1	7	11
	İmar planına dair sorunlar	1		1	3	5		1	1	2	4					1	8
	Kaçak ve çarpık yapılaşma	1		3	4	8	2		3	4	9	1	2	1		3	10
	Kentsel dönüşüm sorunları			3	1	4		2	1	1	4	1		1	1	2	3
	Kodlanan plan sayısı	1	1	4	9	15	3	3	2	6	14	4	5	5	2	13	32
Varlık yönetimi	Birimlerin dağınık konuşlanması		1	3	6	10	2	3	3	9	17	1	1	1		9	15
	Düşük kurumsal kapasite		2	3	2	7		1	1	2	4	1			1	3	6
	Gayrimenkul yönetiminde sorunlar			1	1	2	1			2	3	1				1	3
	Gelir kaynağı yetersizliği	3	5	5	11	24	1	4	6	11	22		2	3	4	10	27
	Tesis ve ekipman yetersizliği	1	1	2	7	11	2	1	2	8	13	1		1	1	7	14
	İdare binasının yetersizliği		1	3	9	13		1	4	4	9		2	1	1	8	10
	Mali disiplinin sağlanamaması		2	1	6	9	2		2	3	7		1	4		3	8
	Yüksek yatırım/işletim maliyetleri			1	1	2		1	2	2	5					5	2
	Kodlanan plan sayısı	2	4	6	13	25	3	5	7	14	29	4	6	10	7	46	85
Turizm	Eski eser envanterinde eksiklikler	1				1	1				1					1	1
	Pazarlama eksikliği			2		2	1	1	3	1	6	1				4	3
	Turizm master planı eksikliği								2	1	3			1		2	
	Atıl turizm potansiyeli			2	5	7	3	1	2	4	10		2	2		4	9
	Kodlanan plan sayısı	1	3	5	9	9	3	1	4	5	13	1	2	3		11	13
Ulaşım	Alternatif ulaşım olanaksızlığı	1		3	1	5	2	1	4	1	8					5	8
	Zayıf il dışı ulaşım olanakları			1		1		1		1	2						3
	Toplu taşımaya ilişkin sorunlar		1	2	2	5	1	1	1	3	6	1	1	1		1	7
	Ulaşım altyapı yetersizliği	2	3	5	8	18		4	4	7	15	2	1	1		4	25
	Ulaşım ana planı eksikliği		1	2	2	5		1	1	2	4		1	2	1	1	4
	Ulaşım sistemi entegrasyonu	1	1			2	2	1	2		5				1	4	2
	Yönetim ve denetim sorunu		1	1		2	1	1	3	1	6					2	6
	Kodlanan plan sayısı	1	3	4	8	16	2	4	5	6	17	3	3	4	2	17	55
Sosyal hizmet	Genç ve çocuklara dönük hizmetler							3		3						1	2
	Kadınlara dönük hizmetler			1		1			1	2	3	1				1	2
	Yetersiz engelli hizmeti		1	2	2	5		2	2	2	6	1	2	1		2	5
	Yetersiz yaşlı hizmeti			1		1	2		1	2	5	1				3	2
	Kodlanan plan sayısı	1	2	2	5	5	2	2	3	3	10	3	2	1		7	11
Toplum düzeni	Denetim ve kontrollerin zayıf kalması	1				1	1	1	1	1	3						4
	Hizmet alanının geniş ve zorlu olması				4	4			1	1	2		2	1			3
	Kent düzeni/güvenliği	1		4	1	6		2		1	3	1	1			1	6
	Yerel kalkınma platform yetersizliği				3	3			1		1				1	2	1

	Yoğun ve dengesiz dağılmış nüfus	1	2	3	1	2	1	4	2	1	4						
	Yüksek kentleşme hızı	1	1	3	3	8	1	2	3	2	1	1	7				
	Zayıf yatırımlar ve işsizlik sorunu	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2					
	Kodlanan plan sayısı	2	1	6	7	16	1	3	3	4	11	1	8	3	2	4	27
Kurum dışı ilişkiler	Altyapı kurumlarıyla eşgüdüm sorunu	2	2	3	3	10	1	5	5	11	1	1	1	9	9		
	İlçe belediyeleriyle eşgüdüm sorunu	1	3	4	1	2	2	5	1	2	2	1	2	2	4		
	Paydaşlarla zayıf işbirliği koordinasyon	1	1	5	7	3	3	6	3	3	6	5	8				
	Tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri	2	1	2	5	3	2	3	4	12	1	9	7				
	Yetki alanı dışında beklentiler	2	2	1	2	1	1	2	1	3							
	Zayıf uluslararası işbirlikleri	1	1	1	1	1	1	1									
	Kodlanan plan sayısı	2	3	3	7	15	3	2	7	8	20	2	1	2	2	27	32
Kurumsallık	Bürokratik süreçler	1	1	2	3	7	1	1	1	2	5	1	1	4	6		
	Denetim zafiyetleri	1	1	1	3	1	1	2	2	6	1	1	3	4			
	Plana bağlı kalamama	2	1	3	3	3	1	1	1	1	1	2					
	Proje yönetimi	1	1	2	2	1	3	6	1	3	4						
	Yapısal ve idari sorunlar	3	4	4	12	1	1	5	4	11	2	1	1	7	12		
	Zayıf kurum içi iletişim	2	2	5	9	3	1	7	6	17	1	2	1	8	14		
	Zayıf kurumsallaşma düzeyi	2	2	8	12	2	3	8	13	1	2	6	16				
	Kodlanan plan sayısı	2	4	5	11	22	3	2	8	10	23	6	3	9	1	32	58
Kültürel hizmetler	Atıl tarihi/kültürel yapılar	1	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	3				
	Duyuru ve bilgilendirme	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3						
	İşbirliği/koordinasyon	1	1	1	1	1	1	2									
	Kültürel tesisler	2	4	6	2	3	4	3	12	1	1	6	10				
	Mesleki eğitim	1	1	2	1	2	1	4	1	5							
	Sosyal faaliyetler	1	1	2	1	2	3	1	4								
	Spor tesisleri	1	1	2	1	2	2	1	6	1	1	3	3				
	Kodlanan plan sayısı	1	1	3	5	10	3	4	5	3	15	2	3	1	11	21	
Personel	Düşük aidiyet/motivasyon	2	2	4	1	2	2	3	8	1	1	2	2	6			
	Eğitim eksikliği	1	2	4	10	17	4	5	4	13	1	2	2	5	20		
	Nitelikli personel eksikliği	1	2	2	4	9	1	4	2	7	1	1	3	12			
	Ödül/performans sistemi	1	1	3	5	1	3	6	10	1	1	6	7				
	Özlük hakları	1	1	1	3	6	1	2	3	6	1	4	7				
	Personel planlaması	1	2	6	9	1	2	4	4	11	1	1	2	7	9		
	Teknik personel eksikliği	2	1	5	8	1	1	5	7	14	1	1	2	5	13		
	Uyum sorunu (İl özel id. Personelinin)	6	6	2	2	3	5										
	Yaşlı personel	1	2	3	1	1	1	3	1	1	4						
	Yetersiz personel sayısı	1	3	4	1	2	3	2	8	1	1	2	8				
	Kodlanan plan sayısı	2	5	5	14	26	2	4	7	11	24	6	5	12	2	38	94
Kamu sağlığı	Barınak sorunu	2	2	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3				
	İşbirliği ve koordinasyon eksikliği	1	1	1	3	1	2	3	1	1	2	2					
	Tesis/araç yetersizliği	1	1	1	3	1	2	1	3	1	1	3					
	Vektörel mücadele	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
	Kodlanan plan sayısı	1	2	1	4	2	1	3	1	7	2	1	4	8			
Tarım ve hayvancılık	Altyapı ve eğitim eksikliği	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	5				
	Destek eksikliği	1	1	1	1	2	1	2	2	3							
	Tarım olanaklarının kullanılamaması	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3						
	Tarım bazlı sanayinin gelişmemesi	1	1	1	1	1	1	2	2	3							
	Tarımda insan gücü eksikliği	1	1	1	1	1	1	2	2	3							
	Kodlanan plan sayısı	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	14				
Teknoloji	Düşük teknolojiye uyum düzeyi	1	2	2	9	14	3	3	5	4	15	1	2	2	1	9	14
	Zayıf arşiv ve veri tabanı	3	3	5	11	1	2	4	1	8	1	1	1	2	3	11	
	Zayıf E-belediyeçilik	1	2	2	7	1	1	2	4	1	1	2	7				
	Zayıf kent bilgi sistemleri	3	2	7	12	2	3	3	4	12	1	2	3	1	8	9	
	Zayıf yazılım ve AR-GE olanakları	1	2	3	2	2	2	2	6	1	8						
	Kodlanan plan sayısı	1	4	4	13	22	3	5	6	9	23	4	5	6	5	23	49
	Analiz edilen plan sayısı	3	5	8	14	30	3	5	8	14	30	43	49	60	24	253	551

Fırsatlar Analizi

Analiz sonuçları büyükşehir belediyelerinin *Fırsat* olarak belirledikleri hususların 15 tema altında toplanan 99 kod arasında dağıldığını göstermektedir (Tablo 4). Fırsatlarda öne çıkan temalar *Turizm* (56), *Sosyal sermaye* (53), *Dış ilişkiler* (52), *Varlık yönetimi* (52), *Çevre yönetimi* (45), *Kalkınma olanakları* (45) olarak sıralanırken *Fırsat* olarak geride kalan temalar ise *Personel* (4), *Sağlık* (11) ve *Afet yönetimi* (13) olmuştur. Fırsat olarak öne çıkan ifadeler ise *İşbirliği olanakları* (78), *Turizm potansiyeli* (56), *İl dışı ulaşım olanakları* (40), *Hibe ve krediler* (37), *Jeopolitik konum avantajı* (38), *Sanayileşme olanakları* (29), *Kültürel zenginlik* (27), *Yenilenebilir enerji* (22), *Genç nüfusa sahip olma* (21) kodları altında toplanmıştır.

Fırsatlar bakımından 2015-19 ve 2020-24 dönemi stratejik planları tema bazlı karşılaştırıldığında belediyelerin *Çevre yönetimi* ve *Tarım ve hayvancılık* temalarında 2020-24 döneminde bir önceki döneme göre fırsat algılarında kayda değer artış tespit edilmiştir. Kod bazında 2020-24 döneminde *Özel sektör olanakları*, *Kentsel dönüşüm olanakları*, *Etkin kaynak kullanımı*, *Atık Arıtma/dönüştürme olanağı*, *Yenilenebilir enerji*, *Yeşil alanlar*, *Teknolojinin yaygınlaşması*, *Teknoloji yatırım farkındalığı*, *Tarım/hayvancılık potansiyeli*, *İşbirliği olanakları*, *Öz kaynak yaratma olanağı* konularında fırsat algılamasında artış tespit edilmiştir.

Fırsatlar yönetimdeki siyasi parti bakımından incelendiğinde ise Ak Partili belediyelerin fırsat olarak değerlendirdikleri hususların *Dış ilişkiler* (99), *Çevre yönetimi* (67), *Kalkınma olanakları* (61) ve *Varlık yönetimi* (59) temaları altında yoğunlaştığı görülürken en düşük yoğunlaşma *Afet yönetimi* (21) ve *Yönetel değerler* (23) temaları altında gerçekleşmiştir. Kod bazında ise Ak Partili belediyelerde *Turizm potansiyeli* (29), *İl dışı ulaşım olanakları* (23), *Hibe ve krediler* (22), *İşbirliği olanakları* (48), *Sanayileşme olanakları* (19) ve *Jeopolitik konum avantajı* (18) öne çıkmaktadır. CHP'li belediyelerin fırsat olarak ifade ettikleri hususlar *Dış ilişkiler* (43), *Çevre yönetimi* (33), *Sosyal sermaye* (32), *Turizm* (28) ve *Varlık yönetimi* (27) temaları altında yoğunlaşırken *Afet yönetimi* (6), *İmar* (7), *Teknoloji* (7), *Personel* (2) ve *Sağlık* (1) yoğunlaşmanın düşük düzeyde kaldığı temalar olmuştur. Kod bazında ise CHP'li belediyelerde *Turizm potansiyeli* (19), *Jeopolitik konum avantajı* (15), *İl dışı ulaşım olanakları* (11), *Hibe ve krediler* (10), *Yenilenebilir enerji* (10) ve *İşbirliği olanakları* (29) zayıf yönler olarak öne çıkmaktadır. HDP'li belediyelerde *Sosyal sermaye* (5), *Dış ilişkiler* (4) ve *Turizm* (4) temaları öne çıkarken İyi Partili belediyelerde *Çevre yönetimi* (3), *Sosyal sermaye* (3) ve *Kalkınma olanakları* (temaları öne çıkmaktadır. İçişleri Bakanlığının başkan görevlendirdiği belediyelerde *Dış ilişkiler* (11), *Turizm* (6) ve *Kalkınma olanakları* (5) temaları öne çıkarken MHP'li belediyelerde *Kalkınma olanakları* (3) teması ne çıkmaktadır.

Fırsat olarak 1984'te büyükşehir belediyesi statüsü kazanan idarelere ait toplam 6 stratejik planda öne çıkan temalar *Jeopolitik konum avantajı* (6), *Vatandaş katılımı* (5), *Hibe ve krediler* (5) ve *Turizm potansiyeli* (5) iken *Doğalgaz hizmeti*, *Temiz hava*, *İlçe belediyeleriyle işbirliği*, *Engelli hizmetleri*, *Spor olanakları*, *Spor organizasyonları*, *Enerji projeleri*, *Sosyoekonomik değerler*, *Bölgeye has ürün*, *Organik tarım*, *Sulu tarım*, *Tarım ve hayvancılık potansiyeli*, *Tarımsal sanayi olanakları*, *Tesvikler*, *Ürün çeşitliliği*, *Kurumsal yapılanma*, *Yeniliğe açıklık ve Otomasyona geçiş olanakları* temalarında herhangi bir ifade yer almamaktadır. Büyükşehir statüsünü 1986-88'döneminde elde eden idarelere ait toplam 10 planda ise *Dış ilişkiler* (10), *Sosyal sermaye* (9), *Kültür/spor hizmetleri* (9) ve *Turizm* (9) en yoğun kodlanan temalar olmuştur. Kod bazında ise *Turizm potansiyeli* (9), *İl dışı ulaşım olanakları* (7), *Hibe ve krediler* (6), ve *Jeopolitik konum avantajı* (7) bu idarelerin fırsat gördükleri alanlardır. 1993-2000 döneminde statü elde eden idarelerin toplam 16 stratejik planında öne çıkan temalar *Dış ilişkiler* (14), *Turizm* (14), *Varlık yönetimi* (13), *Sosyal sermaye* (13), *Ulaşım* (13) ve *Çevre yönetimi* (11) olmuştur. Kod bazında ise *İşbirliği olanakları* (24), *Turizm potansiyeli* (14), *İl dışı ulaşım olanakları* (13) ve *Hibe ve krediler* (11) bu idarelerin fırsat gördükleri alanlardır. 2012 yılında statü elde eden idarelerin toplam 28 stratejik planında fırsat olarak yoğunluk gösteren temalar *Turizm* (28), *Varlık yönetimi* (26), *Sosyal sermaye* (25), *Çevre yönetimi* (23), *Dış ilişkiler* (23), *Kalkınma olanakları* (22) ve *Tarım ve hayvancılık* (21) olmuştur. Kod bazında ise *Turizm potansiyeli* (28), *İl dışı ulaşım olanakları* (17), *Jeopolitik konum avantajı* (17), *İşbirliği olanakları* (32), *Hibe ve krediler* (15), *Sanayileşme olanakları* (15) ve *Kültürel zenginlik* (12) bu idarelerin fırsat gördükleri alanlardır.

Tablo 4. Fırsatlar ve Yönetimdeki Siyasi Parti Frekans ve Karşılaştırma Tablosu

Tema ve Kodlar		2015-2019					2020-2024					Yönetimdeki Parti					
Tema	Kod	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	İyi Parti	HDP	Görevlendirme	MHP	CHP	Ak Parti
Afet yönetimi	Afet eğitimi ve kültürü	1		2		3	1		3		4					1	6
	Düşük deprem riski	1				1		1		1	2						3
	Gönüllülük	1				1	1	1	1	1	4					2	3
	Merkezi politikalar	1		1		2			1	1	2						4
	Mevzuata uygun imarlaşma	1			1	2	1		1	1	3					2	3
	Teknolojik gelişmeler	1				1	1			1	2					1	2
	Kodlanan plan sayısı	2	2	1	5	5	1	2	2	3	8					6	21
Çevre yönetimi	Arıtma/dönüştürme olanağı			2		2	1	1	2	2	6					1	7
	Çevre bilinci/duyarlılık		1	2	3	6	2	2	3	1	8					5	9
	Çevre dostu teknoloji		1		1	2	1	2	2		5					3	4
	Çevre mevzuatı düzenlemeleri		1			1		1	2		3						4
	Doğalgaz				2	2		1	1	2	4						6
	İklim	1		2	2	5		1	3	3	7	1				5	6
	Nesli tükenmekte olan türler			1	1	2		1	1	1	3					4	1
	Su kaynakları			1	5	6		1	2	3	6		2	1			9
	Temiz hava							1	1	1	3						3
	Yenilenebilir enerji		3	1	5	9	2	2	4	5	13	1			1	10	10
	Yeşil alanlar			3	1	4	1	3	3	3	10	1				5	
	Kodlanan plan sayısı	1	3	5	11	20	2	5	6	12	25	3	2	1	1	33	67
Dış ilişkiler	AB'ye katılım politikaları	1			2	3		1			1		1				3
	İlçe belediyeleriyle işbirliği				2	2		2		2	4					1	5
	İşbirliği olanakları	6	8	9	16	39	7	11	15	16	49	1	2	6	2	29	48
	Kardeş şehir uygulamaları		1	3		4			1	1	2	1				2	3
	Merkezi yönetimle işbirliği	2	2	2	1	7	2	3	2	2	9					3	13
	Özel sektör olanakları	1				1		2	1	5	8			1		2	6
	Tanınırlık	2			2	4		1	1	3	5		1	2		2	4
	Vatandaş beklentisiyle uyum						1	2		1	4			1		1	2
	Vatandaş katılımı	2	2		1	5	3	1	1	1	6					3	8
	Web/sosyal medya olanakları	1			2	3		2	1	2	5			1			7
	Kodlanan plan sayısı	2	5	7	12	26	3	5	7	11	26	2	4	11	2	43	99
İmar	Büyük ölçüde mamur altyapı				2	2	1	1	1		3					1	4
	İmar stratejileri	1		1		2	1	2	1		4	1				1	4
	Kentsel dönüşüm olanakları	1		1	2	4	1	2	2	3	8					3	9
	Mevzuatın sunduğu olanaklar	1				1		1		2	3					2	2
	Toplu konut yatırımları	1				1		1	1		2						3
	Uygun coğrafya	1	1	2		4		3	1		4	1					7
	Yeni imar alanları	2	2		1	5			1	1	2				1		6
	Kodlanan plan sayısı	2	2	3	5	12	2	3	2	6	13	2			1	7	35
Varlık yönetimi	Bütçe payında artış	1	1		2	4	1	1	1	1	4			1		3	4
	Etkin kaynak kullanımı						2	1	2		5					2	3
	Hibe ve krediler	2	3	5	9	19	3	3	6	6	18	1	1	2	1	10	22
	Markalaşmış değerler	1	2	1	3	7		2	2	5	9					6	10
	Merkezi yönetimin yatırımları	1	1	1	1	4		1	1		2					1	5
	Öz kaynak yaratma olanağı		2	1	2	5	1	2	2	5	10	1	1	1		3	9
	Yeraltı/yerüstü kaynakları	1	1		3	5	1		1	2	4				1	2	6
	Kodlanan plan sayısı	3	3	6	13	25	3	4	7	13	27	2	2	4	2	27	59
Sosyal sermaye	Güven ortamı	2			2	4			1	2	3		1	1		2	3
	Denetim yetkileri			1		1	1	1		1	3					1	3
	Eğitim düzeyinde artış			2	4	6	1		1	3	5					6	5
	Genişlemiş coğrafi etki alanı	1	2	1	3	7	1	1	1	1	4	1	2			1	7
	Jeopolitik konum avantajı	3	4	3	8	18	3	3	5	9	20	1	1	1	2	15	18
	Toplumsal doku ve bilinç	3		4	3	10	3	3	3	5	14	1	1	2		7	13
	Kodlanan plan sayısı	3	5	5	13	26	3	4	8	12	27	3	5	4	2	32	49
Kült	Eğitim olanakları	1		1		2		1			1						3

	Engellilere dönük hizmetler	1	1	1	3	1	1	1	3									
	Fuar organizasyonları	3	2	3	8	1	2	1	4	8	1	1	1	3	10			
	Halkın kültür-sanata yaklaşımı	1	1	1	2	5	1	2	1	2	6		1	2	8			
	Kültür-sanat faaliyetleri	1	1	2	2	6	1	1	3	3	8		1	1	5	7		
	Spor olanakları	1	2	5	8		2	2	5	9		1		5	11			
	Spor organizasyonları		2	1	3			1	3	4				1	6			
	Kodlanan plan sayısı	2	5	6	8	21	1	4	3	9	17	2	3	1	2	16	39	
Personel	Farkındalık yaratma fırsatı						1			1						1		
	Kaynak planlaması fırsatı	1			1	2									1	1		
	Performans değerlendirme fırsatı						1			1					1			
	Kodlanan plan sayısı	1			1	2	1	1		2					2	2		
Sağlık	Bölge hastaneleri	2	3		3	8		1	1	2				1	1	8		
	Sağlık işbirlikleri	2				2		2		2						4		
	Kodlanan plan sayısı	2	3		3	8		2	1	3				1	1	12		
Kalkınma olanakları	Denizcilik faaliyetleri	1	2	1		4				1	1	1		1	2	1		
	Enerji projeleri	1			1	2			1	2	3		2			3		
	Genç nüfusa sahip olma	2	3	2	3	10	2	1	4	4	11		1		7	13		
	Girişimcilik	1	1	1	1	4				2	2				1	5		
	Nitelikli işgücü olanakları	1	1			2	1	2	1		4				2	4		
	Sanayileşme olanakları	1	3	3	9	16		2	5	6	13	1	2	1	1	5	19	
	Sosyoekonomik değerler					1	1			2	2				1	2		
	Ticari faaliyetlerin yoğunluğu	2	2	4	8		1	1	1	3	6		1	1	1	2	9	
	Yüksek istihdam		1	2	3		1	2	2	1	6	1			3	5		
	Kodlanan plan sayısı	3	4	5	11	23	2	3	6	11	22	3	3	5	3	23	61	
Tarım ve hayvancılık	Bölgeye has ürün				1	1		2		2	4				1	4		
	Diğer hususlar						1		1	2	4				2	2		
	Organik tarım			2	2	4			1	2	3		1	1	2	3		
	Sulu tarım	2			3	5	2		1	3		1	1	1	1	4		
	Tarım/hayvancılık potansiyeli	1	4	4	13		1	2	6	11	25	1		2	1	15	19	
	Tarımsal sanayi olanakları			1		1			1	1	2	1			1	1		
	Teşvikler	1				1		1		1	2					3		
	Kodlanan plan sayısı	3	5	9	17		2	4	6	12	24	2	2	4	2	22	36	
Turizm	Kültürel zenginlik	1	2	3	6	12	2	3	4	6	15	1	2	3		8	13	
	Müzelerin varlığı	1		1	1	3			1		1				1	3		
	Turizm potansiyeli	2	4	6	14	26	3	5	8	14	30	1	2	3	2	19	29	
	Kodlanan plan sayısı	2	4	6	14	26	3	5	8	14	30	2	4	6	2	28	45	
Yönetimsel değerler	6360 S.K. kaynaklı yetki artışı	1	2		4	7	1		2	4	7		2		2	10		
	Güçlü başkan figürü		2	1	2	5	1	1	1	1	4				1	8		
	Kurumsal yapılanma							2	1	1	4					4		
	Şeffaflık/hesap verebilirlik	2				2	2	1		1	4		1		3	2		
	Yeniliğe açıklık		1			1		2	1		3				1	3		
	Yönetim/organizasyon yeteneği	1		2	2	5	1	1	3	1	6		1		5	5		
	Kodlanan plan sayısı	3	4	3	6	16	3	3	5	7	18		4		12	23		
Ulaşım	İl dışı ulaşım olanakları	1	3	6	10	20	2	4	7	7	20	1	1	2	2	11	23	
	Güçlü ulaşım altyapısı			1	6	7	1	2	2	4	9		1	1		1	13	
	Raylı sistemin desteklenmesi	1	1	1		3	1	1	2		4		1		1	5		
	Ulaşım teknolojilerinde ilerleme	1		2		3	1	1	2		4				1	6		
	Kodlanan plan sayısı	1	3	6	11	21	3	4	7	7	21	1	2	4	2	14	47	
Teknoloji	Otomasyona geçiş olanakları						1	2		3					1	2		
	Teknoloji yatırım farkındalığı	1	2	1	1	5		3	3	3	9		1	1		2	10	
	Teknolojinin yaygınlaşması		2			2	2	3	2	1	8				4	6		
	Kodlanan plan sayısı	1	3	1	1	6	2	4	5	4	15		1	1		7	9	
Analiz edilen plan sayısı		3	5	8	14	30	3	5	8	14	30	23	28	45	20	263	624	

Tehditler Analizi

Analiz sonuçları büyükşehir belediyelerinin Tehdit olarak belirledikleri hususların 15 tema altında toplanan 97 kod arasında dağıldığını göstermektedir (Tablo 5). Tehditlerde öne çıkan temalar *Kent ve toplum düzeni* (57), *Çevre* (49), *Ulaşım* (47), *Afet* (45) ve *İmar* (45) olarak sıralanırken Tehdit olarak daha az kodlanan temalar ise *Personel* (6), *Sosyal destek* (11), *Sağlık* (13), *Teknoloji* (16) ve *Kültür/spor* (22) olmuştur. Tehdit olarak öne çıkan ifadeler ise

Göç alma ve verme (48), Deprem bölgesinde bulunma (34), Geniş ve zorlu hizmet alanı (30) ve Kaçak ve çarpık yapılaşma (28) kodları altında toplanmıştır.

Tehditler bakımından 2015-19 ve 2020-24 dönemi stratejik planları tema bazlı karşılaştırıldığında belediyelerin Afet, İmar, Varlık yönetimi ve Ulaşım temalarında 2020-24 döneminde bir önceki döneme göre tehdit algılarında kayda değer artış tespit edilmiştir. Kod bazında 2020-24 döneminde Doğal afet riskleri, Vatandaşların yüksek beklentileri, imar Altyapı yetersizliği, Kaçak ve çarpık yapılaşma, İmar affı (beklentisi), Ekonomik dalgalanmalar, Yatırım/işletim maliyeti, Mülteci sorunu, Toplumsal yapıdaki sorunlar, Trafik sorunu ve Siber tehditler konularında Tehdit algılamasında artış tespit edilmiştir.

Tehditler, yönetimdeki siyasi parti bakımından incelendiğinde ise Ak Partili belediyelerin tehdit olarak değerlendirdikleri hususların Kent ve toplum düzeni (92), Çevre (73), Dış ilişkiler (64), Afet (56), Ulaşım (56) ve İmar (53) temaları altında yoğunlaştığı görülürken en düşük yoğunlaşma Personel (6), Sağlık (12), Sosyal destek (12), Turizm (12) ve Teknoloji (15) temalarında görülmektedir. Kod bazında ise Göç alma ve verme (24), Geniş ve zorlu hizmet alanı (21), Deprem bölgesinde bulunma (19), Trafik sorunu (18) ve Çevre bilinci eksikliği (18) öne çıkmaktadır. CHP'li belediyelerin tehdit olarak ifade ettikleri hususlar Kent ve toplum düzeni (49), Dış ilişkiler (34), Çevre (32) temaları altında yoğunlaşırken Personel (1), Sosyal destek (3), Sağlık (4) ve Turizm (5) yoğunlaşmanın düşük düzeyde kaldığı temalar olmuştur. Kod bazında ise CHP'li belediyelerde Göç alma ve verme (17), Deprem bölgesinde bulunma (12), Trafik sorunu (12) ve Toplumsal yapıdaki sorunlar (10) fırsatlar olarak öne çıkmaktadır. HDP'li belediyelerin tehdit ifadeleri Kent ve toplum düzeni (4) teması altında yoğunlaşırken İyi Partili belediyeler Çevre (4) ve Kent ve toplum düzeni (4) temalarında yoğunlaşmaktadır. İçişleri Bakanlığınca başkan görevlendirmesi yapılan belediyelerde tehditler İmar (6), Dış ilişkiler (5) ve Kent ve toplum düzeni (5) temaları altında toplanırken MHP'li belediyelerde Kent ve toplum düzeni (4), Ulaşım (3) ve Sosyo-ekonomi (3) alanlarında toplanmıştır.

Tehdit olarak 1984'te büyükşehir belediyesi statüsü kazanan idarelere ait toplam 6 stratejik planda öne çıkan temalar Dış ilişkiler (6), Kent ve toplum düzeni (6), Afet (5), İmar (5) ve Varlık yönetimi (5) olarak sıralanmaktadır. Bu belediyelerde tema bazında öne çıkan hususlar ise Trafik sorunu (5), Deprem bölgesinde bulunma (4), Yeşil alan yetersizliği (4), Yatırım/işletim maliyeti (4) ve Göç alma ve verme (4) olarak sıralanmaktadır. Büyükşehir statüsünü 1986-88 döneminde elde eden idarelere ait toplam 10 planda ise ifadeler Kent ve toplum düzeni (10), Çevre (9), Ulaşım (8) ve İmar (7) temaları altında yoğunlaşmaktadır. Kod bazında ise Göç alma ve verme (8) ve Trafik sorunu (6) öne çıkmaktadır. 1993-2000 döneminde statü elde eden idarelerin toplam 16 stratejik planında tehdit olarak öne çıkan temalar Çevre (14), Kent ve toplum düzeni (14), Afet (12) ve Ulaşım (12) olmuştur. Kod bazında ise Göç alma ve verme (14), Trafik sorunu (11), Kirlilik (10), Deprem bölgesinde bulunma (9) ve Doğal afet riskleri (9) bu idarelerin tehdit gördükleri alanlardır. 2012 yılında statü elde eden idarelerin toplam 28 stratejik planında fırsat olarak yoğunluk gösteren temalar ise Kent ve toplum düzeni (27), İmar (25), Afet (22), Ulaşım (22) ve Çevre (22) olmuştur. Kod bazında ise Göç alma ve verme (22), Deprem bölgesinde bulunma (19), Kaçak ve çarpık yapılaşma (17) ve Geniş ve zorlu hizmet alanı (16) bu idarelerin tehdit gördükleri alanlardır.

Tablo 5. Tehditler ve Yönetimdeki Siyasi Parti Frekans ve Karşılaştırma Tablosu

Tema ve Kodlar		2015-2019					2020-2024					Yönetimdeki Parti					
Tema	Kod	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	1984	1986-88	1993-2000	2012	Toplam	İyi Parti	HDP	Görevlendirme	MHP	CHP	Ak Parti
Afet	Afet bilinç ve farkındalığın zayıf olması			1	1	2				1	1					1	2
	Afete hazırlık düzeyinin zayıf olması	2		2	2	6		4	1	3	8		1	1		2	10
	Ağır ve orta hasarlı binaların varlığı			1	1	2				1	1		1				2
	Deprem bölgesinde bulunma	2	1	5	9	17	2	1	4	10	17		1	1	1	12	19
	Diğer doğal afet riskleri	1	2	3	1	7		2	6	6	14			1		5	15
	İtfaiye araç gereç yetersizlikleri									1	1						1
	Yangın riskleri		1	1	1	3	1	2	1	2	6					2	7
Kodlanan plan sayısı		3	2	5	10	20	2	4	7	12	25		3	3	1	22	56
Çevre	Atık arıtma tesisleri yetersiz		1	1	1	3	1			2	3	1				1	4
	Çevre bilinci eksikliği	1	3	3	4	11	1	2	4	6	13	1		1	1	3	18
	Enerjiye dışa bağımlılık	1			1	2											2
	İklim değişikliği		2	1	1	4	1	2	2	5	10					6	8

	Kaynakların bilinçsiz kullanımı	2	1	2	5	10	1	1	1	4	7	1	1	1	3	11	
	Kirlilik	1	2	5	7	15	2	2	5	3	12	1	1	1	9	15	
	Küresel ısınma ve kuraklık		1	2	3	6			3	3	6				5	7	
	Termik ve nükleer santraller			1		1			2		2	1			2		
	Yeşil alan yetersizliği	2		1	2	5	2	2	2		6				3	8	
	Kodlanan plan sayısı	2	5	7	11	25	2	4	7	11	24	5	2	3	1	32	73
Dış ilişkiler	Dezenformasyon	2		1		3		2	1	1	4	1		1		5	
	Düşük katılım düzeyi	1		1	1	3	3				3					3	3
	Ekonomik kriz		1			1		1	1	2	4					1	4
	Hükümet politikalarında değişim sıklığı		1		2	3	1	1		2	4		1			1	5
	İlçe belediyeleriyle yetki çatışması				2	2		1	1	2	4					1	5
	Kurumlar arası bürokratik süreçler				2	2	2		1	2	5					3	4
	Kurumlar arası koordinasyonsuzluk	1	1	3	5	10	2	2	4	4	12		2	1	7	12	
	Merkezi yönetimle uyumsuzluk	1	1	2	1	5	2	1	2	1	6	1				7	3
	Mevzuat engelleri	1	1	1	2	5	1	1	2	1	5					4	6
	Siyasi etki				1	1	1	1	1		2					1	2
	Üniversitelerle zayıf ilişkiler		1		2	3		1			1					1	3
	Vatandaşların yüksek beklentileri	1	1		3	5		2	4	3	9			1		5	8
	Yargı süreçleri/kararları	1	1	1		3		1	1		2	1					4
	Kodlanan plan sayısı	3	2	5	9	19	3	5	5	8	21	3		5	1	34	64
İmar	Altyapı yetersizliği	2	2			4	1	2	4	5	12			1		3	12
	İmar affı (beklentisi)						1		1	3	5					2	3
	İmar planı			1	6	7	2	1	3	3	9		2	2		5	7
	Kaçak ve çarpık yapılaşma	1	2	1	8	12	2	1	4	9	16		2	3	1	7	15
	Kamulaştırma/ecrimisil sorunları	1	1	1	2	5	1	1	2	2	6	1				4	6
	Kentsel dönüşüm sorunları	1	1	1	2	5	1	2	1	3	7					2	10
	Kodlanan plan sayısı	2	4	3	11	20	3	3	5	14	25		5	6	1	23	53
Varlık yönetimi	Düşük vergi geliri payı	1	1	5	2	9		3	4	4	11	1			1	7	11
	Ekonomik dalgalanmalar		2	3	2	7	2	3	4	6	15	1	1	1		8	11
	Kamu mallarının tahribi				1	1			1		1					1	1
	Etkin kullanım sorunu						1	1		2	4					1	3
	Modern tesislerin olmaması				2	2		1		2	3			1		1	3
	Özel idarenin borç yükü	1			1	2				1	1					2	1
	Tedarik süreçlerinde sorunlar	1	2		1	4		1	1		2						6
	Yatırım/işletim maliyeti	2	1	1	2	6	2	3	3	3	11					6	11
	Kodlanan plan sayısı	2	2	6	7	17	3	4	5	10	22	2	1	1	2	26	47
Kent ve toplum düzeni	Geniş ve zorlu hizmet alanı	1	3	4	6	14	2	2	2	10	16	1		1		7	21
	Göç alma ve verme	3	4	6	13	26	1	4	8	9	22	1	2	2	2	17	24
	Güvenlik zafiyeti	2	1	2	3	8	1	3	1	3	8	1	1			4	10
	Mülteci sorunu		1	1	3	5	2	3	3	4	12					7	10
	Nüfus artış sorunu	1			3	4		2	1	2	5		1			1	7
	Tek merkezli kentsel yapı				3	3			1	2	3			1		2	3
	Teşkilatlanamama		1	1	1	3			1	1	2					1	4
	Toplumsal yapıdaki sorunlar	1	2	2	5	10	2	4	4	7	17	1		2	1	10	13
	Kodlanan plan sayısı	3	5	6	14	28	3	5	8	13	29	4	4	5	4	49	92
Kültür/spor	Kültürel değerlerin korunamaması			1	1	2		2	1		3	1					4
	Sosyo-kültürel faaliyet eksiklikleri			1	3	4	1		1	4	6		1	2	1	2	4
	Spora düşük ilgi düzeyi		1	1		2		1		2	3						5
	Tarihi/kültürel alan muhafazası	1		1	1	3	2	2	1		5					3	5
		Kodlanan plan sayısı	1	1	3	5	10	3	3	1	5	12	1	1	2	1	5
Sağlık	Göç kaynaklı hastalık riski	1			1	2		1			1					2	1
	Haşere popülasyonunda artış							1	1	2	4						4
	Sağlık hizmetlerinde sorunlar	1			1	2			1	1	2					1	3
	Sokak hayvanı hizmetlerinde aksama			2		2		1		2	3	1		1		1	2
	Teknolojinin olumsuz etkisi	1				1				1	1						2
	Kodlanan plan sayısı	1		2	2	5		2	1	5	8	1	1	1		4	12
Sosyal destek	Engelli hizmeti talep artışı			1		1		1		1	2	1				2	
	Kadın destekleme hizmetleri yetersiz			1		1				1	1	1					1
	Ortak veri tabanı eksikliği	1				1	1	2	1		4					1	4
	Sosyal yardım talep artışı		1			1	1	2		2	5					2	4
	Yaşlı hizmeti talep artışı			1		1				1	1	1					1
	Kodlanan plan sayısı	1	1	1		3	2	2	1	3	8	3				3	12
Pe	Nitelikli personel eksikliği sorunu		1	1	2		1	1	1		3					1	4

	Temin ve rotasyon sorunu					1	1	2		2							
	Kodlanan plan sayısı	1	1	2		1	2	1	4	1 6							
Turizm	Elverişsiz iklim ve coğrafya şartları			1	1			1	3	4		1	4				
	Turizm gelirinden yeterli pay alamama	1	1	2	4		1	1	1	3		1	1	1	3	1	
	Yetersiz turizm yatırımları	1	1	2	4		1	2	3	6		1	1		1	7	
	Kodlanan plan sayısı	2	2	3	7		2	3	7	12		2	2	1	5	12	
Ulaşım	Altyapı, otopark ve yol sorunları	3	3	4	11	21	4	4	9	12	29	1	3	2	3	15	26
	Dışarıyla sınırlı ulaşım türleri	1	1		4	6	1			1	2				1	2	5
	İl içi ulaşım sorunları		2		3	5	1	1	2	3	7					2	10
	Toplu taşıma sorunları				2	2		1	1	1	3					1	4
	Ulaşım yönetimi/denetimi	1	1		3	5	1	3	2	3	10			1		4	10
	Kodlanan plan sayısı	2	4	4	11	21	3	4	8	11	26	1	3	3	3	23	56
Sosyo-ekonomi	Heterojen nüfus dağılımı	1	1			2	1	1	1	2	5			1		1	5
	İstihdam yetersizliği		2	3	6	11		3	3	4	10	1	1		2	5	12
	Konut sorunu		1		2	3				1	1					2	2
	Sanayileşmeye ilişkin sorunlar	1		2	5	8		2	1	2	5					3	10
	Ticarette hacim kaybı			1	1	2				1	1		1			2	
	Yoksulluk/gelir dağılımı eşitsizliği	2	1	1	1	5		1	1		2				1		6
	Kodlanan plan sayısı	2	3	4	9	18	1	3	3	9	16	1	2	1	3	11	37
Tarım ve hayvancılık	Arazi tahribatı/bölünmesi			3	6	9	1	1	1	7	10	1	1	1		7	9
	Hava şartlarına bağlı zayıflık	1	1	1	3			2	2	1	5						8
	İşgücü kaybı		1	1	2	2		2	2	3	7					5	4
	Kısıtlı/bilinçsiz sulama				2	2		1			1						3
	Rekabet şartları						1	1		1	3					1	2
	Tarım politikaları	1	2	2	5		1	2	1	1	5	1				1	8
	Tarım ve hayvancılığın azalması			1		1				1	1	2					3
	Yüksek üretim maliyetleri				1	1				1	1	2				2	1
	Zayıf tarımsal sanayi				2	2				1	1					1	2
	Kodlanan plan sayısı	1	5	8	14		2	3	4	7	16	2	1	1		17	40
Teknoloji	Dışa bağımlılık							1	1		2						2
	Siber tehditler	1	1	1	3		3	2	1	1	7					5	5
	Teknolojiye uyum sorunu	1	2	2	5		1	2	1		4	1				2	6
	Zayıf telekom altyapısı	1			1		1	1			2					1	2
	Kodlanan plan sayısı	1	3	3	7		3	3	2	1	9	1	1	1		8	15
Analiz edilen plan sayısı		3	5	8	14	30	3	5	8	14	30	24	26	34	18	262	391

Sonuç ve Tartışma

GZFT analizlerinde **güçlü yönler**e ilişkin bulgular, büyükşehir belediyelerinin paydaşlarla (vatandaş, STK'lar, merkezi idare, özel sektör) etkileşimde başarılı olduklarını ve modern yönetim ilkelerini benimsediklerini göstermektedir. Bu durum, Altan ve arkadaşlarının (2013) büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında katılımcı yönetim anlayışına önem vermeleri gerektiği yönündeki önerileriyle örtüşmektedir. Ayrıca, belediyelerin sosyal yardımlara stratejik planlarında geniş yer vermeleri, yerel yönetimlerin sosyal devlet anlayışının uygulayıcıları olarak hareket ettiklerini göstermekte ve Bingöl ve arkadaşlarının (2013) konuyla ilgili tespit ve çıkarımlarıyla uyusmaktadır. Tarım ve hayvancılık ile kamu sağlığı gibi alanların daha az vurgulanması, büyükşehir belediyelerinin önceliklerinin genellikle kentsel hizmetler, altyapı ve sosyal politikalar olmasıyla açıklanabilir. Bu bulgu, Zengin'in (2014) büyükşehir belediyelerinin temel hizmet alanlarının kentsel altyapı ve sosyal hizmetler olduğu yönündeki değerlendirmeleriyle paralellik göstermektedir. İzci ve Turan (2013) da büyükşehir belediyelerinin temel hizmet alanlarının kentsel altyapı olduğunu belirtmektedir. Kamu sağlığı konusundaki düşük vurgu ise merkezi yönetimin (Sağlık Bakanlığı) bu alandaki baskın rolüyle ilişkilendirilebilir (Arıkboğa, 2018: 258, 260). **Zayıf yönler**e açısından varlık yönetiminin en büyük sorun olarak görülmesi, belediyelerin sahip oldukları geniş ve çeşitli varlıkların etkin yönetiminde ciddi zorluklar yaşadığını göstermektedir. Bu durum, Demirbaş ve Engin (2016) ile Öztürk ve Tozak'ın (2021) belediyelerin varlık yönetiminde yaşadığı sorunlara ilişkin bulgularıyla tutarlıdır. Belediyelerin gelir kaynaklarının yetersizliği, artan hizmet talebi ve maliyetler karşısında hareket alanlarını kısıtlamaktadır.) belediyelerin mali kaynaklarının yetersizliğinin yönetim süreçlerini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Belediyelerin temel sorunlarından biri olan gelir kaynağı yetersizliği, artan hizmet talebi ve maliyetler karşısında merkezi idareden gelen payların ve öz gelirlerin yetersiz kalması nedeniyle

hareket alanını kısıtlamaktadır (Arıkboğa, 2018: 277). Personel yönetimi ve eğitim eksikliği gibi konuların zayıf yön olarak sıkça belirtilmesi, belediyelerin insan kaynakları yönetimi, personel yetkinlikleri ve motivasyonu konularında önemli sorunlar yaşadığını göstermektedir.

Fırsatlar açısından turizmin öne çıkması, büyükşehirlerin sahip oldukları tarihi, kültürel ve doğal zenginlikler sayesinde önemli bir ekonomik potansiyel taşıdıklarının farkında olduklarını göstermektedir. Sosyal sermaye ve kurum dışı ilişkilerin fırsat olarak görülmesi ise belediyelerin beşeri ve ilişkisel kaynaklarını kullanarak gelişim sağlayabileceklerine inandıklarına işaret eder. Kent ve toplum düzeni temasının en büyük **tehdit** olarak görülmesi, büyükşehirlerin karşılaştığı temel sorunlardan biridir. Özellikle göç alma ve verme üzerinde yapılan yoğun vurgu, kontrolsüz nüfus hareketlerinin altyapı, sosyal hizmetler ve toplumsal uyum üzerinde yarattığı baskıyı ortaya koymaktadır. Çevre ve ulaşım sorunlarının yüksek tehdit olarak algılanması, hızlı kentleşme ve artan nüfusun belediyeler için sürekli bir mücadele alanı oluşturduğunu göstermektedir. Deprem bölgesinde bulunmanın tehdit olarak öne çıkması ise kentsel dönüşüm ve afet hazırlığı gibi konuların aciliyetine vurgu yapmaktadır.

2015-2019 ve 2020-2024 dönemi planları karşılaştırıldığında, genel hatlarıyla güçlü ve zayıf yönler bakımından iki dönem arasında büyük farklılık gözlenmemektedir. Ancak tarım ve hayvancılık temasının 2020-2024 döneminde güçlü bir yön olarak daha fazla vurgulanması, belediyelerin tarımsal kalkınma ve yerel üretime verdikleri önemin arttığını göstermektedir. Çevresel sorunlar ve ulaşım problemlerinde yaşanan artışın belediyeleri sürdürülebilirlik, teknoloji kullanımı ve planlı kentleşme konularını önemsemeye sevk ettiği değerlendirilmektedir. Mamur altyapı ifadelerindeki düşüş ise mevcut altyapının artan nüfus ve ihtiyaçlar karşısında yetersiz kalmaya başladığı veya altyapı yatırımlarının beklentilerin altında kaldığı algısının göstergesi olabilir. İki dönemin zayıf yönler bakımından karşılaştırılmasına dayalı bulgular ise bir önceki döneme göre 2020-24 döneminde belediyelerin özellikle kurumsal kapasite, iç işleyiş, personel yönetimi ve afetlere hazırlık gibi temel idari fonksiyonlarda devam eden veya artan zorluklar yaşadığını göstermektedir. 2020-2024 dönemi planlarında belediyelerin **fırsat** olarak çevre yönetimi ile tarım ve hayvancılık alanındaki ifadelerinde yaşanan artış küresel iklim değişikliği ve gıda güvenliği gibi konuların yerel yönetimlerin gündemine daha güçlü bir şekilde girdiğini gösterirken kaynak yönetimine ilişkin ifadeler ise belediyelerin kaynak çeşitlendirmesi, işbirlikleri ve yerel ekonomik potansiyelleri harekete geçirme konusunda daha öngörücü bir tutum sergilediklerini gösterir. Teknolojik gelişmelerin sunduğu olanakların fırsat olarak değerlendirilmesi de farkındalığın göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu dönemde afet, imar ve ulaşım konularında **tehdit** algılarının artması, bu alanlardaki sorunların ve risklerin ciddileştiğine ve büyükşehirlerin karşılaştığı temel kentsel sorunların derinleştiği şeklinde düşünülebilir. İmar alanındaki tehditlerin artması, plansız kentleşme sorunlarının devam ettiğini ve çözümünün zorlaştığını gösterirken, imar affı beklentisi plansızlığı teşvik eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bilgiye erişimin kolaylaşması, toplumsal farkındalığın artması ve ekonomik darboğaz vatandaşların belediyelerden beklentilerini yükseltirken nitelikli insanı göçü verirken nitelsiz insan göçü alması demografik ve altyapısal sorunları öne çıkarmaktadır.

Siyasi partiye göre yapılan karşılaştırmada, Ak Partili ve CHP'li büyükşehir belediyelerinin güçlü yönler konusunda benzer temalara odaklandıkları görülmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı ve sosyal yardımlar her iki parti için de önemli güçlü yönlerdir. Ancak personel yönetimi konusunda Ak Partili belediyeler deneyimli personeli güçlü yön olarak daha fazla vurgularken, CHP'li belediyeler genç ve dinamik personel vurgusunu öne çıkarmaktadır. Bu bulgu, siyasi partilerin belediye yönetim anlayışlarındaki farklılıkları yansıtmaktadır. Ak Parti'de bilişim ve iletişim altyapısı, güçlü başkan ve üst yönetim daha belirginken, CHP'de ulaşım altyapısı ve yatırımları öne çıkmaktadır. HDP'li belediyelerde turizm; İyi Partili belediyelerde sosyal destekler, kurumsallık ve afete hazırlıklı olma; MHP'li belediyelerde insan kaynağı, kaynak yönetimi ve imar; İçişleri Bakanlığınca başkan görevlendirmesi yapılan belediyelerde ise insan kaynağı gibi ifadeler güçlü yönler olarak öne çıkmaktadır.

Zayıf yönler bakımından gelir kaynağı yetersizliği, hizmet birimlerinin dağınık konuşlanması ve teknolojiye uyum düzeyi Ak Parti ve CHP'li belediyelerin ortak zayıflıklarıdır. Ak Partili belediyeler personelin eğitim eksikliğini ve teknik personel eksikliğini zayıflık olarak vurgularken CHP'li belediyeler dış paydaşlarla ve halkla ilişkilerdeki zayıflığa vurgu yapmaktadır. HDP'li belediyelerde varlık yönetimi ve personel konularına; İyi Partili belediyeler, kurumsallaşma insan kaynağı sorununa; MHP'li belediyeler ise daha çok varlık yönetimi ve teknolojiye uyum sorunlarına vurgu yaparken Görevlendirme yapılan belediyeler Ak Parti ve CHP ile benzer temel idari ve kaynak sorunlarına vurgu yapmaktadır. **Fırsat** algılamalarında Ak Parti ve CHP'li belediyeler

arasında ortak paydalar bulunmakla birlikte bazı farklılıklar da vardır. Her iki parti için de turizm potansiyeli, üniversitelerin olanakları, il dışı ulaşım olanakları ile hibe ve krediler ortak fırsat kodlarıdır. Diğer yandan Ak Partili belediyeler ekonomik gelişim odaklı fırsatları daha güçlü vurgularken CHP'li belediyeler jeopolitik konum, yenilenebilir enerji olanakları ve STK'larla işbirliği ifadelerine daha geniş yer vermektedir. HDP'li belediyeler sosyal sermaye ve turizmi; İyi Partili belediyeler, çevre ve kalkınma olanaklarını; MHP'li belediyeler kalkınma olanaklarını; görevlendirme yapılan belediyeler ise kurum dışı ilişkileri ve turizmi fırsat olarak vurgulamışlardır. **Tehdit** algılamaları bakımından ise Ak Parti ve CHP'li belediyelerin göç alma ve verme, deprem bölgesinde bulunma ve trafik sorunu konularının ortak olduğu görülmektedir. Ak Partili belediyeler geniş ve zorlu hizmet alanı ve vatandaşların çevre bilinci eksikliği tehdit olarak öne çıkarırken CHP'li belediyeler toplumsal yapıdaki sorunlara odaklanmışlardır. HDP'li belediyeler kent ve toplum düzenindeki bozulmaya odaklanırken İyi Partili belediyeler buna çevre sorunlarını; MHP'li belediyeler ulaşım sorunlarını; görevlendirme yapılan belediyeler ise imar ve kurum dışı ilişkilerdeki sorunları tehdit olarak öne sürmektedirler.

Son olarak, belediyelerin büyükşehir statüsü elde ettikleri döneme göre yapılan karşılaştırmada, köklü belediyelerin (1984) temel altyapı ve finansal/kurumsal yapılarını güçlü gördükleri, daha yeni statü kazanan belediyelerin (özellikle 2012 sonrası) ise insan kaynakları, teknoloji ve modern yönetim anlayışları gibi dinamik unsurlara vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durum, belediyelerin kuruluş dönemlerine göre farklı önceliklere sahip olduklarını göstermekte ve literatürdeki bulgularla tutarlılık arz etmektedir (Zengin, 2014; Bingöl vd., 2013). **Zayıf yönler** bakımından ise varlık yönetimi, personel sorunları ve teknoloji yetersizlikleri birçok dönem için ortak zayıflıklar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle gelir kaynağı yetersizliği ve personelin eğitim eksikliği, farklı dönemlerdeki belediyeler tarafından sıkça dile getirilmiştir. 2012'de statü kazanan belediyelerin daha geniş bir yelpazede ve daha yoğun olarak zayıflık belirtme eğilimindedir. Bu durumun kuruluş aşamasındaki zorlukları yansıttığı değerlendirilmektedir. **Fırsatlar** bakımından ise turizm potansiyeli, tüm dönemlerde önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Dış ilişkiler, üniversite olanakları ve hibe/krediler de sıkça belirtilen fırsatlardır. 2012'de statü kazanan belediyeler, fırsatları daha geniş bir yelpazede (özellikle tarım ve hayvancılık ve kalkınma olanakları) tanımlamaktadır. **Tehditler** açısından elde edilen bulgular kent ve toplum düzeni (özellikle göç), afet riskleri (özellikle deprem), çevre sorunları ve ulaşım (özellikle trafik sorunu) kuruluş döneminden bağımsız olarak tüm büyükşehir belediyeleri için önemli tehdit başlıkları olduğunu göstermektedir. İmar sorunları da (kaçak yapılaşma gibi) sıkça dile getirilmektedir. 2012'de statü kazanan belediyeler, bu tehditleri daha çeşitli alt başlıklarla ifade etme eğilimindedir. Bu bulgular, yeni büyükşehirlerin daha karmaşık ve yoğun kentsel sorunlarla karşı karşıya olduklarını veya bu sorunlara daha fazla odaklandıklarını gösteriyor olabilir.

Buradan hareketle büyükşehir belediyelerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsedikleri, sosyal devlet anlayışını etkin biçimde uyguladıkları, toplumsal refahı artırma gayreti içinde oldukları sonucuna ulaşılırken, teknik bilgi ve uzman personel kaynağı eksikliği nedeniyle sahip oldukları varlıkları yönetme konusunda sorunla karşı karşıya oldukları, gelir kaynaklarındaki yetersizliğin hizmet sunum etkinliğine olumsuz yansıyan bir unsur olduğu söylenebilir. Söz konusu yönetsel sorunlarla etkin bir mücadelede için dijital platformlar, düzenli toplantılar ve geri bildirim mekanizmaları geliştirilerek katılım güçlendirilmeli; sosyal yardımların etkinliğini ölçmeye dönük değerlendirme sistemleri kurulmalı; varlık yönetimi konusunda uzmanlaşmış birimler oluşturulmalı; öz gelirlerini artırmak için alternatifler geliştirilmelidir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar, bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Mali Destek

Yazar bu makalenin araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması için herhangi bir mali destek almamıştır.

Yayın Etiği Beyanı

Çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan ederiz.

Yazar Katkı Oranı

Çalışmanın tamamı yazar tarafından yürütülmüş ve raporlanmıştır.

Etik Kurul İzni

Araştırmada kamuya açık ikincil veri dokümanları kullanılmış olup herhangi bir bilimsel araştırma ve yayın etik kurulu onayına ihtiyaç duyulmamıştır.

Kaynakça

- 3030 Sayılı *Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun*, 09.07.1984 tarih ve 18453 sayılı Resmî Gazete.
- 5018 Sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmî Gazete.
- 5216 Sayılı *Büyükşehir Belediyesi Kanunu*, 23.7.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmî Gazete.
- 5302 sayılı *İl Özel İdaresi Kanunu*, 4.3.2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmî Gazete.
- 5393 sayılı *Belediye Kanunu*, 13.7.2005 tarihli ve 25874 sayılı Resmî Gazete.
- 5436 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*, 24.12.2005 tarihli, 26033 sayılı Resmî Gazete.
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M. & Öztop, S. (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 111-130.
- Arıkboğa, E. (2013). Geçmişten geleceğe büyükşehir belediye modeli. *Yerel Politikalar Dergisi*, 1(3), 48-96.
- Arıkboğa, Ü. (2018). Metropoliten yönetimlerde hizmet sorumluluklarının paylaşımı ve finansmanı. *Tesam Akademi Dergisi, Yerel Yönetimler Özel Sayısı*, 251-282. [http:// dx.doi.org/ 10.30626/tesamakademi.419254](http://dx.doi.org/10.30626/tesamakademi.419254).
- Barca, M. & Nohutcu, A. (2008). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirisel Bir Bakış. A. Balcı vd. (Ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (ss. 337-362). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Barry, B.W. (1986). *Strategic planning workbook for public and nonprofit organizations*. St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Bryson, J. M. & Alston, F. K. (2004). Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations, Jossey Bass: A Wiley Imprint.
- Bingöl, Y., Yazıcı, E. & Büyükakın, T. (2013). *İl Sınırında Büyükşehir Belediye Modeli: Kocaeli Deneyimi* (1. Baskı). Kocaeli: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları.
- Coşkun, R. (2021). *Örnek olaylarla stratejik yönetim kuram ve uygulama*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (M. Bütün, S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. & Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. <http://www.jstor.org/stable/1477543>.
- Çelikyay, H. (2014). *Değişen kent yönetimi ve 6360 sayılı büyükşehir yasası*. Analiz, Sayı: 101. İstanbul: SETA.
- Çevik, H. (2010). *Kamu yönetimi: Kavramlar, sorunlar, tartışmalar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Demirbaş, T. & Engin, R. (2016). Sayıştay'ın Belediyeler Üzerindeki Performans Denetimlerinde Ulaştığı Bulguların Analizi. *Sayıştay Dergisi*, (100), 27-60.
- Dinçer, Ö. (2023). *Stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- DPT (2003). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Frey, W. & Zimmer, Z. (2001). *Defining the city, Handbook of urban studies*. London: Sage Publication.

- Görmez, K. (1993). Türkiye’de anakent yönetiminin sorunları. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 2(1), 19-29.
- Grant, R. M. & Jordan, J. (2014). *Stratejinin temelleri*. (G. Sart Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gül, H. & Batman, S. (2013). Dünya ve Türkiye örneklerinde metropoliten alan yönetim modelleri ve 6360 sayılı yasa. *Yerel Politikalar*, 3, 7-47.
- Hunger, D. & Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of strategic management*. Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- İzci, F. & Turan, M. (2013). Türkiye’de büyükşehir belediyesi sistemi ve 6360 sayılı yasa ile büyükşehir belediye sisteminde meydana gelen değişimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 117-152.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Renger, P. (2017). *Exploring strategy: Texts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planlar ve performans programları ile faaliyet raporlarına ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik*, 22.04.2021 tarihli, 31462 sayılı Resmî Gazete.
- Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik*, 6.2.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmî Gazete.
- Karasu, M.A. & Demir, M. (2012). Stratejik Planlama, Performans Esaslı Bütçeleme ve Büyükşehir Belediyelerindeki Uygulamalar, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 339-349.
- Kerman, U. Altan, Y. Aktel, M. & Öztıp, S. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1-15.
- Kıray, M. (1998). *Kentleşme yazıları*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Korkmaz, H. (2023). Stratejik Planlarda Kadın: Belediyelerde Bir İnceleme, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 40, 99-112.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik planlama el kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Mumford, L. (2013). *Tarih boyunca kent* (G. Koca, T. Tosun Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Neuman, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. NJ, Princeton: Princeton University Press.
- Oktay, T. (2016). Metropolitan kent yönetimi yaklaşımları ve uygulama modelleri, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 2(4), 37-55.
- Oktay, T. (2017). The JKEM metropolitan governance in Turkey with regard to regionalism approaches. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, XII(I), 63-78.
- Öncü, H. & Anıl, İ. (2022). Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *Troyacademy* 7(3), 230-332.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. M. Acar, H. Özgür (Ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde (ss.207-252). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Öztıp, S. (2015). Periodical comparison of strategic plans: Antalya metropolitan municipality case. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 1(2), 41-55.
- Öztürk, N.K. & Tozak, E. (2021). Türkiye’de metropoliten alan ve büyükşehir yönetimi bakımından 6360 sayılı kanunun değerlendirilmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 294-306.
- Parlak, B. & Sobacı, Z. (2010). *Kuram ve uygulamada kamu yönetimi ulusal ve küresel perspektifler*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publication.
- Slack, E. (2007). Managing the coordination of service delivery in metropolitan cities: The role of metropolitan governance. Washington: The World Bank, Finance Economics and Urban Development, Urban Development Unit

- Smoke, P. (2013). Metropolitan cities The National Fiscal and Institutional Structure. In R. W. Bahl, J. F. Linn, D. L. Wetzell (Ed.), *Financing Metropolitan Governments in Developing Countries* (pp. 57-84). Lincoln Institute of Land Policy.
- Soyda, Ö. M. & Türk, Ş. Ş. (2012, Aralık 6-7). *Yeni yasal düzenlemelerle büyükşehir belediyesi olma kriterleri ve sınır tespiti değerlendirilmesi* [Tam metin bildirir]. 3. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Sempozyumu Bildiri Kitabı, Ankara
- Taş, İ. E., Çiçek, Y. & Koçar, H. (2016). Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan analizi: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 57-78.
- Tümer, S. (1993). *Neden stratejik yönetim*. Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1, 99-118.
- Uşul, C. (2020). Belediyelerde stratejik planlamada symbiocity yaklaşımı, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 32-39
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yayman, H. (2008). *Türkiye'nin idari reform tarihi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yönten Balaban, A. & Akman, K. (2022). Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin iklim değişikliğine uyum politikaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1132-1149.
- Zengin, O. (2014). Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Dönüşümü: Son On Yılın Değerlendirmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, (2), 93-119.

EXTENDED SUMMARY

Discussions on metropolitan administration in Turkish politics and administration literature emerged in the 1960s and 1970s (Arıkboğa, 2013: 48; Oktay, 2017), with problem areas similar to other countries. Metropolitan municipalities, as structures on par with metropolitan area administration, entered the Turkish administrative structure in 1984 and finalized their form with the 2012 change. Law 6360 (2012) aimed to establish a local government unit providing large-scale, integrated, technologically adapted services with qualified personnel (Çelikyay, 2014). The law expanded metropolitan municipalities' authority to provincial borders, assigning responsibilities like infrastructure, agriculture, urban planning, zoning, public transportation, cemetery services, wholesale markets, slaughterhouses, fire departments, police services, water and sewage, urban transformation, disaster relief, environmental protection, main roads, transportation plans, and parking (Gül and Batman, 2013: 33). However, resource allocation did not match their increased responsibilities (Arıkboğa, 2018).

Although Turkish public administration planning is rooted in the State Planning Office's long-term work plans of the 1960s, targeted success was not achieved (Yayman, 2008). While these central plans may seem similar to strategic plans in duration, they don't align with the strategic plan's other basic processes and logic. The first legal regulation for strategic planning in Turkish public administration was the Public Financial Management and Control Law No. 5018 (2003). This law required public institutions to determine their mission, vision, strategic goals, and measurable targets, conduct performance evaluations, and prepare strategic plans and budgets accordingly (Öztop, 2015, p. 43). Local government strategic management practices were implemented through Metropolitan Municipality Law No. 5216 (2004), Municipality Law No. 5393 (2005), and Provincial Local Administration Law No. 5302. Despite 20 years of strategic planning in Turkish public administration, some problems persist at the metropolitan level.

Strategic plans are long-term plans made for the future, and in determining the term in question, the characteristics of the sector in which the activity is carried out, the organization's ability to affect the environment and the predictable time period are important. In addition, strategic plans are flexible plans and can be revised when conditions change, but it is in the nature of the strategic plan that this revision process should be in the form of touches that will eliminate deviations from the purpose rather than a total change. The main problematic of this study is the requirement to reveal how the post-election plan revisions in metropolitan municipalities governed by different political parties or different governments of the same political party have changed, and to examine the strategic plans of metropolitan municipalities in the context of SWOT analyses and to reveal their level of compliance with the strategic management approach. Based on this, the research questions were determined as listed below;

RQ₁: What strengths and weaknesses do metropolitan municipalities identify?

RQ₂: What opportunities and threats do metropolitan municipalities identify?

RQ₃: What are the distinctions between the strategic plans of metropolitan municipalities for 2015-2019 and 2020-2024 within the framework of SWOT analysis?

RQ₄: In what ways do the SWOT evaluations of metropolitan municipalities vary based on the political affiliation of the mayor?

RQ₅: In what ways do SWOT analyses vary based on the founding year of metropolitan municipalities?

Based on the literature findings and research questions, the aim of this research was determined as to reveal the strengths and weaknesses of metropolitan municipalities and the areas where their opportunity and threat expectations are concentrated, based on SWOT analyses of their strategic plans; to clarify whether there are differences between the analyses of the 2015-19 period and the 2020-24 period; to reveal the change in SWOT perceptions according to the party of the mayor; and to compare municipalities according to the year they obtained metropolitan municipality status.

The research was limited to the SWOT analyses of the 2015-19 and 2020-24 strategic plans of 30 metropolitan municipalities within the Turkish administrative structure.

In the study, systematic documentation review method was used. Document review is a method used in qualitative research when observation or interview opportunities are difficult or limited and contributes to

increasing the validity level of the research (Baş and Akturan, 2017, pp. 119-123; Yıldırım and Şimşek, 2016, pp. 189, 190).

The research employed descriptive analysis, where data is summarized and interpreted according to predetermined themes, adaptable to conditions during analysis. These descriptions are then explained, interpreted, and cause-effect relationships are examined to reach a conclusion (Yıldırım & Şimşek, 2016, pp. 239, 240). A case study design was chosen to clarify changes and processes within the subject's situation (Yıldırım & Şimşek, 2016, p. 73). Discourse analysis was used to code statements in strategic plans. Initially, themes were determined for each SWOT analysis section based on legislation and literature. SWOT statements were coded under related themes. Subsequently, codes under each theme underwent discourse analysis, and similar codes were combined.

The main finding is that some analyses in the strategic plans do not follow SWOT analysis logic; internal factors should be listed as strengths or weaknesses, and external factors as opportunities or threats, but this principle is sometimes ignored. There are also repetitive issues, with similar statements appearing under different headings. Although Law No. 5393 allows universities' facilities to be used in preparing strategic plans, this is rarely done. Additionally, the legal requirement to remake the strategic plan within six months after elections conflicts with the long-term sustainability of strategic management.

Key strengths include external relations (51), management style (50), institutionalism (48), asset management (47), and personnel management (46), while agriculture/animal husbandry (17), public health (20), development elements (22), and zoning (24) lag. The 2015-19 and 2020-24 plans show little thematic change. Both Ak Party and RPP municipalities prioritize external relations, management style, institutionalism, asset and personnel management, with less emphasis on agriculture, public health, and tourism. The 1984 administrations focused on personnel, management style, asset management, and transportation. The 1986-88 plans highlighted external relations, social support, asset management, institutionalism, personnel management, and environment. The 1993-2000 plans emphasized external relations, institutionalism, culture/sports, personnel, and management style. The 2012 administrations stood out for dynamic personnel, high motivation, stakeholder cooperation, participatory/innovative management, strong infrastructure, citizen sensitivity, and automation.

Identified weaknesses are spread across 101 codes under 15 themes (Table 3). Main themes are asset management (54), personnel (50), technology (45), and institutionalism (45), while agriculture/animal husbandry (8), disaster (15), and social services (15) are less prominent. The 2020-24 period saw increases in codes like lack of disaster planning, disorganized units, poor marketing, management/auditing issues, weak communication, inadequate facilities, and lack of technical personnel. Ak Party municipalities' weaknesses are in personnel (94), asset management (85), institutionalism (58), transportation (55), and technology (49); RPP municipalities focus on asset management (46, 33) and institutionalism (32). The 1984 plans cited environment (5), asset management (5), external relations (5), and institutionalism (5). The 1986-88 plans coded asset management (9), personnel (9), and technology (9) most. The 1993-2000 plans emphasized institutionalism (15), asset management (13), personnel (12), external relations (10), and technology (10), with weaknesses in income (9), education (9), and external relations (8). The 2012 plans highlighted asset management (27), personnel (25), technology (22), institutionalism (21), external relations (15), and transportation (14).

The analysis shows that opportunities identified by metropolitan municipalities are distributed among 99 codes under 15 themes. Main opportunity themes are tourism (56), social capital (53), external relations (52), asset management (52), environmental management (45), and development opportunities (45). Comparing the 2015-19 and 2020-24 plans, there is a notable increase in perceived opportunities in environmental management and agriculture/livestock in 2020-24. For Ak Party municipalities, opportunities are concentrated in external relations (99), environmental management (67), development opportunities (61), and asset management (59); for RPP municipalities, in external relations (43), environmental management (33), social capital (32), tourism (28), and asset management (27). In 1984, prominent themes were geopolitical location advantage (6), citizen participation (5), grants/loans (5), and tourism potential (5). The 1986-88 plans focused on external relations (10), social capital (9), culture/sports (9), and tourism (9). The 1993-2000 plans highlighted external relations (14), tourism (14), asset management (13), social capital (13), transportation (13), and environmental management (11). In 2012, the most intense opportunity themes were tourism (28), asset management (26),

social capital (25), environmental management (23), external relations (23), development opportunities (22), and agriculture/animal husbandry (21).

Threats identified by metropolitan municipalities are distributed among 97 codes under 15 themes. Main threat themes are urban and social order (57), environment (49), transportation (47), disaster (45), and zoning (45). Comparing the 2015-19 and 2020-24 plans, there is a significant increase in perceived threats in disaster, zoning, asset management, and transportation in 2020-24. For Ak Party municipalities, threats are concentrated in urban and social order (92), environment (73), external relations (64), disaster (56), transportation (56), and zoning (53). In RPP municipalities, immigration/emigration (17), earthquake risk (12), traffic problems (12), and social structure issues (10) are notable. In 1984, prominent threat themes were foreign relations (6), urban/social order (6), disaster (5), zoning (5), and asset management (5). The 1986-88 plans focused on urban/social order (10), environment (9), transportation (8), and zoning (7). The 1993-2000 plans highlighted environment (14), urban/social order (14), disaster (12), and transportation (12). In 2012, the main threat themes were urban/social order (27), zoning (25), disaster (22), transportation (22), and environment (22).