

## Belediyelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Açısından Karşılaştırmalı Analizi

Kaan GÜRBÜZ<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>TODAİE Yüksek Lisans Mezunu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

\*kaangurbuz@dsi.gov.tr

### ÖZET

1970’li ve 1980’li yıllarda yaşanan ekonomik çalkantılar, siyasi olaylar, küreselleşme gibi etkenlerden dolayı 1990’lı yıllardan itibaren refah devleti anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmeye başlanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı önce ABD’de daha sonra Avrupa ülkelerinde ve diğer ülkelerde yayılmış, Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren ön plana çıkmaya başlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışının kamu kurumlarında yerleşmesi için atılan adımlar arasında olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama kavramı Türk kamu yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır, ek olarak 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu gereği nüfusu 50.000’in üzerinde belediyelere yerel seçimlerden sonra stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Çalışma kapsamında, Kalkınma Bakanlığı’nın resmi internet sitesi www.sp.gov.tr adresinde yer alan stratejik planlar içerisinde 3 dönem stratejik plan hazırlayan 49 adet büyükşehir belediyesi, il belediyesi, ilçe belediyesi içinden yerel seçim dönemleri sonrası olan 2006 – 2009, 2010-2014, 2015-2019 dönemlerinde stratejik plan düzenleyen 8 adet belediye (Bursa, Diyarbakır, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu, Amasya) seçilmiştir. Sekiz belediyeye ait 24 adet stratejik planın “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”na uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için stratejik planlama sürecinin aşamalarını kapsayan 7 adet tablo oluşturulmuş, bu tablolara planlardan elde edilen veriler işlenmiş, daha sonra bu verilerin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Çalışma sonunda ise stratejik planların dönemler geçtikçe güncellendiği, Kılavuz’a daha uygun hale getirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Belediyelerin dönemler geçtikçe ilk plandaki deneyimsizliklerini ve bilgi eksikliklerini azalttıkları ve stratejik planlarını Kılavuz’a daha uygun olarak hazırladıkları görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Yeni kamu yönetimi, Belediye, Stratejik plan, Stratejik planlama kılavuzu**

**TODAİE 2016-2017 akademik yılı basılmamış Prof. Dr. Neşe SONGÜR danışmanlığında bitirilen tezsiz yüksek lisans bitirme dönem projesinin sadeleştirilmiş halidir.**

## **The Comparative Analysis for Conformity of Strategic Plans of Municipalities with Strategic Planning Guide**

### **ABSTRACT**

*The economic turmoil, political events occurred in 1970s and 1980s and the globalization caused a shift from the welfare state approach to the New Public Management approach since the 1990s. This approach has spreaded first in the USA then in European countries and other countries, and has started to come to the fore since the beginning of the 2000s in Turkey. The procurements to settle the approach in public institutions such as Public Finance Management and Control Law (No: 5018) leads the concept of strategic planning to take place in Turkish public administration, Metropolitan Municipality Law (No: 5216) and Municipality Law (No: 5393) obligate the municipalities, that have a population of over 50.000, to prepare strategic plans immediately after the local elections. In this study, the official website Ministry of Development [www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr) is examined and it is found that 49 metropolitan municipalities, provincial municipalities and municipal municipalities have prepared the 3-period strategic plan. Among these 49 municipalities, 8 municipalities (Bursa, Diyarbakır, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu, Amasya) that prepared strategic plans in periods of 2006 - 2009, 2010-2014 and 2015-2019 after the local elections were selected. The goal of this study is to show whether 24 strategic plans of eight municipalities have been prepared in accordance with the "Strategic Planning Guide for Public Administrations". For this goal, firstly seven tables including the stages of the strategic planning process were created and data entered to tables, and then a comparative analysis of datum was made. In conclusion, it is seen that the strategic plans have been revised, become more appropriate to Guide, and the inexperience and lack of knowledge on the first plan reduced as periods passed.*

**Anahtar Kelimeler:** New public management, Municipality, Strategic plan, Strategic planning guide

**The shortened version of unpublished TODAİE 2016-2017 academic term graduate term project (in the advisory of Prof. Dr. Neşe SONGÜR)**

## GİRİŞ

1929 Ekonomik Buhranı'na kadar, iktisatçıların çoğu piyasa ekonomisinin kendi kendine düzenleyebilen bir mekanizma olduğuna ve devletin ekonomiyi yönetmemesi gerektiğine inanmaktadır (Alp, 2009). Ekonomik Buhran sonrasında oluşan kaos durumu devletlerin topluma ve ekonomiye kapsamlı ve güçlü kurumlar kurmak suretiyle müdahil olması gerektiği fikrini pekiştirmiş ve bu sayede refah devleti anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır (Altan, 2004). Bu anlayış, sınırlı devlet anlayışına serbestlik getiren, devletin görev ve yetkilerini genişleterek sosyal yönden toplumun kalkınmasını sağlayan, her yönden bir iyilik hali gözetilen modern bir devlet sistemidir (Kurşun ve Rakıcı, 2016). Refah devleti anlayışı, II. Dünya Savaşı sonrasında gelişmeye başlamış ve etkinliğini artırarak 1960 ve 1970'li yıllarda parıldamıştır (Gökbunar ve Kovancılar, 1998). 1968-1970 arasında Avrupa'da işçiler arasındaki grev dalgası (Sarıca, 2008), 1974-1979'da yaşanan petrol krizleri (Aktan ve Özkıvrak, 2008) nedeniyle refah devleti anlayışı 1980'li yıllardan itibaren yerini neoliberal devlet anlayışına bırakmıştır. Neoliberal devlet anlayışının yansımalarından biri de yeni kamu yönetimi (YKY) anlayışıdır (Eser ve Memişoğlu, 2011). Yeni kamu yönetimi anlayışı ile ilgili olarak birçok tanım bulunmakla beraber, genel olarak kamu yönetimi içine özel sektör mantığının yerleştirilmesi ve müşteri taleplerine, sonuçlara göre hizmetin yapılandırılması olarak tanımlanmıştır (Coşkun, 2010; Ökmen ve Parlak, 2008; Özer, 2005; Tarhan ve Ezici, 2011). Osborne ve Gaebler tarafından 1992 yılında yayınlanan "Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector" adlı kitapta kamu yönetimi anlayışındaki dönüşümün nasıl olduğundan ve bu dönüşüme etki eden faktörlerden bahsedilmektedir. Bu kitapta ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sürecinde kamu yönetimine yüklenen on adet rolden bahsedilmektedir (Osborne, 1993; Güzelsarı, 2003; Aktan, 2011; Coşkun, 2004; Gökçe ve Kutlu, 2002):

- i. Katalizör (Yönlendirici) yönetim: Kürek çeken değil, dümen tutan devlet,
- ii. Rekabetçi yönetim: Monopol (tekel) piyasasını reddeden devlet,
- iii. Amaç yönelimli yönetim: Kural ve prosedürlerden öte amaca odaklanan devlet,
- iv. Sonuç yönelimli yönetim: Kamu hizmetinin sunumunda girdilerden çok çıktılara/sonuçlara odaklanan devlet,
- v. Vatandaş (Müşteri) yönelimli yönetim: Vatandaşların istek ve beklentilerine odaklanan devlet,
- vi. Girişimci yönetim: Harcayan yerine gelir kazanan devlet,
- vii. Ademi merkezîyetçi yönetim: Hizmet sunumunda hiyerarşiden öte katılımcılığa ve ekip çalışmasına önem veren devlet,
- viii. Öngören yönetim: Sorunları tedavi eden değil de sorunlar çıkmadan önleyen devlet,
- ix. Piyasa yönelimli yönetim: Piyasa mekanizmasına sınırlı derecede müdahil olan devlet,
- x. Toplumun sahip olduğu yönetim: Hizmet etmek yerine güç devreden devlet,

Dünyada yeni kamu yönetimi uygulamalarına geçiş başta ABD, İngiltere, Fransa ve Yeni Zelanda olmak üzere birçok ülkede farklı düzeylerde olmuştur. ABD'de Gore Komisyonu'nca hazırlanan "Ulusal Performans Raporu (1992)", "Hükümet Performans ve Sonuçlar Yasası (1993)", Program Değerlendirmesi Performans Aracı (PART) (2003)"; İngiltere'de Fulton Raporu (1968), Mali Yönetim Girişimi (1982)", "Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi: Sonraki Adımlar Raporu" (1988), "Kalite için Rekabet Girişimi" (1991), "Beyaz Sayfa" (1999) ve "Mümkün Kılan Hükümet" (2003); Fransa'da "Kamu Hizmetlerinde ve Devlette Reform Programı (1995)", "Mali Yasalarla İlgili Organik Yasa (2001)", Yeni Zelanda'da "Kamu Sektörü Yasası (1988)", "Kamu Maliyesi Kanunu (1989)" ve "2010'a Giden Yol Programı" kamu yönetimi anlayışındaki dönüşümde atılan adımlardandır (Köseoğlu ve Şen, 2014;

Songür, 2011; Dinçer ve Yılmaz, 2003, ÖİK Raporu, 2014). Atılan bu adımlarla kamu yönetimindeki sorunlar ele alınmış, bu sorunlara yönelik reformlar yapılmış, kamu kurumlarının performansını ölçmek için hedefler ortaya konmuş ve performans değerlendirmeleri yapılmış, stratejik planlar oluşturulmuş ve uygulamaya konulmuştur.

Ülkemizde 1970’li yıllardaki siyasi istikrarsızlık, Petrol Krizi, ambargolar, devalüasyonlar ekonomi dengelerini bozmuş ve bu durum sosyal yapıyı etkilemiş; bu bedebke mevcut kamu yönetimi anlayışının sorgulanmaya başlanmıştır. 1980’li yıllardan itibaren Özal dönemi ile beraber Yeni Sağ politikalar Türkiye’de yer etmeye başlamıştır (Çevikbaş, 2012). Türk kamu yönetimine ait dönüşümün temelleri Özal döneminde dışa dönük liberal ekonomi politikaları, devletin üretim ve hizmet sektöründeki payını azaltmaya yönelik ekonomi politikaları ve özelleştirme politikaları gibi politikalarla atılmaya başlanmıştır. Kamu yönetimindeki yapısal sorunların çözülmesine yönelik TODAİE tarafından Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) raporu gibi raporlar hazırlanmıştır (Ergun, 1991). Kamu yönetimindeki bu dönüşüm Özal’ın vefatından sonra bir süre sekteye uğrasa da 2000’li yılların başından itibaren hız kazanmıştır. Bu dönüşümü hızlandıran faktörler arasında dönüşümü isteyen bir yönetimin olması, küreselleşme, AB katılım süreci, yaşanan 2001 ekonomik krizi, teknolojiye hızlı değişimler gösterilebilir. Dönüşümün hukuki alt yapısını oluşturmak için de 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (2003), 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004), 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) ve 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu (2012) gibi hukuki düzenlemeler yapılmıştır (Songür, 2011; Çevikbaş; 2012). Yapılan bu hukuki düzenlemeler ile Türk kamu yönetimi anlayışının vatandaş odaklı, performans-sonuç ve hedef odaklı, daha şeffaf olması, hesap verebilir bir halde olması ve karar alma mekanizmalarına yerel yönetimlerin ve yerel halkın aktif katılımı amaçlanmıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birçok ülkede uygulama alanı bulan stratejik planlama kavramının Türkiye’de kamu idarelerinde gündeme gelmesi 2001 yılında Dünya Bankası ile imzalanan 1.Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFSAL-II) ile olmuştur (Özen, 2008). 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu yönetimi anlayışına hesap verilebilirlik, mali kontrol, stratejik yönetim, stratejik plan kavramları girmiştir. 5018, 5393 ve 5216 sayılı Kanunlar ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gibi hukuki düzenlemeler stratejik plan kavramının tanımı, hangi kamu idarelerinin hangi takvime göre stratejik plan hazırlayacağı, stratejik plan hazırlama usul ve esasları ile ilgili yasal çerçeveyi çizmektedir (Songür, 2011).

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve yönetmeliğin uygulanabilmesi amacıyla çıkarılan “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” ile kamu idarelerinin stratejik plan hazırlarken uymak zorunda oldukları stratejik yönetim sürecinin aşamaları gösterilmektedir. Bu aşamalar ise hazırlık çalışmaları, stratejik planların hazırlanması, planın değerlendirilmesi, stratejik planlara son şeklinin verilmesi, stratejik planların sunulması, performans programının sunulması ve performans göstergelerinin belirlenmesidir (Songür, 2011: 115). “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu”na göre, stratejik planların “Neredeyiz?”, “Nereye ulaşmak istiyoruz?”, “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?”, “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorularına cevap verecek şekilde hazırlanması gerekmektedir (DPT, 2006: 5).

## AMAÇ VE METODOLOJİ

İçişleri Bakanlığı'nın verilerine göre Türkiye'de 30 adet büyükşehir belediyesi, 51 adet il belediyesi, 519 adet büyükşehir ilçe belediyesi, 402 adet ilçe belediyesi, 396 adet belde belediyesi olmak üzere toplamda 1.398 adet belediye bulunmaktadır (www.icisleri.gov.tr). 1.398 adet belediyeden nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelere ilgili mevzuat gereğince yerel seçimlerden itibaren altı ay içinde katılımcı bir anlayışla paydaş görüşlerini alarak, kalkınma planı, orta vadeli programı ve varsa bölgesel planlar ile uyumlu bir şekilde stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Getirilen bu yükümlülük kapsamınca stratejik plan hazırlamakla yükümlü olan belediyelerin stratejik planlarını 26.05.2006 tarihli 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"na ne ölçüde uygun olarak hazırladıklarını ortaya koymak, çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın ikincil amacı ise, belediyelerin dönemler bazında hazırladıkları stratejik planları arasında ne tür değişiklikler olduğunu ortaya koymaktır.

5018 sayılı Kanun hükümlerine göre nüfus kriterine bakıldığı zaman Kalkınma Bakanlığı'nın resmi internet sitesi www.sp.gov.tr adresindeki verilere dayanılarak 1398 adet belediyeden 324 adet belediyenin (Tüm belediye sayısının %23'ü) stratejik plan hazırladığı tespit edilmiştir. 324 adet belediye 2004 yerel seçimlerini müteakip stratejik plan hazırlıklarına başlamıştır. Belediyelerin bir kısmı 2006-2009 dönemi için, bir kısmı da 2007-2009 veya 2007-2010 dönemleri için stratejik plan hazırlamıştır. Belediyeler ayrıca 2009 ve 2014 mahalli idareler seçimlerinden sonra da yeni dönem stratejik planlarını ortaya koymuşlardır. Kılavuz yayınlandığından beri üç seçim dönemi geçtiği için üç dönem stratejik plan hazırlayan belediyeler çalışma kapsamına alınmıştır. www.sp.gov.tr adresinde yer alan stratejik planlar içerisinden üç dönem stratejik plan hazırlayan 49 (kırkdokuz) adet büyükşehir belediyesi, il belediyesi, ilçe belediyesi olduğu tespit edilmiştir

Çalışmanın ana ve ikincil amaçlarına ulaşmak için 49 adet belediyeden yerel seçim dönemleri sonrası olan 2006 – 2009, 2010-2014, 2015-2019 dönemlerinde stratejik plan düzenleyen 8 belediye (Bursa Büyükşehir, Diyarbakır Büyükşehir, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu, Amasya) seçilmiştir. 8 belediyeye ait 24 adet stratejik plan www.sp.gov.tr adresinden tek tek indirilmiştir. Daha sonra bu planların "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"na uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını belirlemek için stratejik planlama sürecinin aşamalarını ("Hazırlık Çalışmaları", "Durum Analizi", "Geleceğe Bakış", "Maliyetlendirme", "İzleme ve Değerlendirme") kapsayan 7 adet tablo oluşturulmuştur. Hazırlık çalışmaları ana başlığı 8 alt başlıkta, durum analizi başlığı 7 alt başlıkta, geleceğe bakış ana başlığı 4 alt başlıkta, maliyetlendirme ana başlığı ve izleme ve değerlendirme ana başlığında olmak üzere 5 ana başlık ve toplamda 19 alt başlıkta incelemeler yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda elde edilen veriler bu yedi adet tabloya işlenmiştir. Tablolardaki veriler her belediye için dönemler bazında ayrı ayrı daha sonra başlıklar bazında toplu olarak değerlendirilerek karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın sonuç kısmında her belediye için önce ayrı ayrı daha sonra toplu olarak belirtilmiştir.

## ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu çalışmada yerel seçim dönemleri sonrası 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemlerine ait stratejik plan hazırlayan 8 adet belediyenin 24 adet stratejik planı kılavuza uygunluk açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. 24 stratejik plan 5 ana başlık ve toplamda 19 alt başlıkta (“Hazırlık Çalışmaları”, “Durum Analizi”, “Geleceğe Bakış”, “Maliyetlendirme”, “İzleme ve Değerlendirme”) önce ayrı ayrı sonra toplu olarak incelenmiş olup, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- i. Bursa Büyükşehir Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında ele alındığında; 2015-2019 dönemi stratejik planının, Kılavuz’a en uygun olarak hazırlanan stratejik plan olduğu, 2006-2009 dönemi stratejik planının ise Kılavuz’a en uygun olmayan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, 2006 – 2009 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2015 – 2019 dönemi stratejik planında giderilmesi, Bursa Büyükşehir Belediyesi’nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından gelişim olarak değerlendirilebilir.
- ii. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında ele alındığında; 2010 – 2014 dönemi stratejik planının, Kılavuz’a en uygun hazırlanan stratejik plan, 2015 – 2019 dönemi stratejik planının Kılavuz’a en uygun olmayan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2006 – 2009 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2010 – 2014 dönemi stratejik planında giderildiği görülmekle beraber, 2015 – 2019 dönemi stratejik planında veri eksikliklerinin olması, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından hem olumlu hem de olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- iii. Kadıköy Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında ele alındığında, 2010 – 2014 dönemi stratejik planının, diğer stratejik planlara kıyasla, Kılavuz’a en uygun olarak stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2006 – 2009 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2010 – 2014 dönemi stratejik planında giderildiği görülmekle beraber, 2015 – 2019 dönemi stratejik planında bu durumun olmaması, Kadıköy Belediyesi’nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından hem olumlu hem de olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- iv. Altındağ Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında birlikte incelendiğinde, 2015 – 2019 dönemi stratejik planının, diğer stratejik planlara kıyasla, Kılavuz’a en uygun olarak hazırlanan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2010 – 2014 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2015 – 2019 dönemi stratejik planında giderilmesi, Altındağ Belediyesi’nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- v. Çorlu Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında birlikte ele incelendiğinde, 2015 – 2019 dönemi stratejik planının, Kılavuz’a en uygun olarak hazırlanan, 2010 – 2014 dönemi stratejik planının ise en uyumsuz olarak hazırlanan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2010 – 2014 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2015 – 2019 dönemi stratejik planında giderilmesi, Çorlu Belediyesi’nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- vi. Zeytinburnu Belediyesi’ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında birlikte incelendiğinde, 2015 – 2019

- dönemi stratejik planının, diğer stratejik planlara kıyasla, Kılavuz'a en uygun olarak hazırlanan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2010 – 2014 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2015 – 2019 dönemi stratejik planında giderilmesi, Zeytinburnu Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- vii. Maltepe Belediyesi'ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında birlikte incelendiğinde, 2015 – 2019 dönemi stratejik planının, diğer stratejik planlara göre, Kılavuz'a en uygun olarak hazırlanan stratejik plan olduğu tespit edilmiştir. 2006 – 2009 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2015 – 2019 dönemi stratejik planında giderilmesi, Maltepe Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- viii. Amasya Belediyesi'ne ait 2006 – 2009, 2010 - 2014, 2015 – 2019 dönemleri stratejik planları bu beş başlık kapsamında birlikte incelendiğinde, 2010 – 2014 ve 2015 – 2019 dönemleri stratejik planlarının, 2006 – 2009 dönemine stratejik planına kıyasla, Kılavuz'a daha uygun bir şekilde hazırlandığı tespit edilmiştir. 2006 – 2009 dönemi stratejik planında tespit edilen eksikliklerin 2010 – 2014 ve 2015 – 2019 dönemleri stratejik planlarında giderilmesi, Amasya Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- ix. 24 adet stratejik plandan 9 adedinin (Bursa (2015 – 2019), Diyarbakır (2010-2014), Kadıköy (2010-2014), Altındağ (2015- 2019), Çorlu (2015 – 2019), Zeytinburnu (2015-2019), Maltepe (2015-2019), Amasya (2010 – 2014, 2015 – 2019)) Kılavuz ile en uygun olarak hazırlanan stratejik planlar olduğu tespit edilmiştir.
- x. 2006 – 2009 veya 2010 – 2014 dönemi stratejik planlarında tespit edilen eksikliklerin genel olarak 2010 – 2014 veya 2015 – 2019 dönemi stratejik planlarında giderildiği görülmektedir. Bu durum bir döneme ait stratejik planda tespit edilen eksikliklerin gelecek dönemlerdeki stratejik planlarda düzeltileceği beklentisini karşılayan bir durum ayrıca belediyelerin stratejik planlama sürecinin öğrenilmesi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.
- xi. Planlar hazırlanırken genel olarak sadece ilk planda eğitim ve danışmanlık hizmeti alındığı tespit edilmiştir.
- xii. Misyon ifadelerinin genel itibariyle dönemler geçtikçe yürürlükteki mevzuat, siyasi atmosfer ve politikalar çerçevesinde kısmen ve tamamen güncellendiği görülmektedir.
- xiii. Vizyon ifadelerinin dönemin koşulları, politikalar çerçevesinde güncellendiği ve akılda kalıcı hale gelmesi için daha sade hale getirildiği belirlenmiştir.
- xiv. Temel değer ifadelerinin dönemin koşulları, politikalar çerçevesinde güncellendiği görülmektedir.
- xv. Politikalar değiştikçe kaynak ayrılan hedefler ve amaçların ağırlığının değişikliğe uğradığı görülmektedir.
- xvi. Performans göstergelerinin genel olarak ölçülebilir olduğu görülmektedir. Bazı planlarda hedef olarak belirtilmesi gereken hususların performans göstergesi olarak gösterildiği de tespit edilmiştir.

## SONUÇ

1929 Ekonomik Buhranı'ndan 1970'li yıllara kadar geçerliliğini koruyan refah devleti anlayışı, 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik bunalımlar, siyasi çalkantılar nedeniyle devletlerin üzerindeki yükü arttırdığı için, yerini devletin ekonomiye müdahalesinin azaltılmasını hedefleyen Yeni Sağ politikalara bırakmaya başlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren Yeni Sağ politikaların bir yansıması olan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ABD, İngiltere ve Fransa gibi ülkelerde uygulanmıştır. Ülkemizde ise Özal dönemi ile uygulanmaya başlanan bu anlayış, 2000'li yılların başından itibaren kamu kurumlarında daha etkin bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bunun için çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Bu hukuki düzenlemelerden olan 5018, 5216 ve 5393 sayılı kanunlar ile stratejik plan kavramı Türk kamu yönetimi içinde kendine yer edinmiştir. Bu kanunlar kapsamında nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelere yerel seçimlerden itibaren altı ay içinde stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planların nasıl hazırlanacağı ile ilgili olarak Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu yayınlanmıştır.

Bu çalışmada belediyelerin stratejik planlarını "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"na ne ölçüde uygun olarak hazırladıklarını ve belediyelerin dönemler bazında hazırladıkları stratejik planları arasında ne tür değişiklikler olduğunu görmek amaçlanmıştır. Bu amaçlara ulaşmak için yerel seçim dönemleri sonrası olan 2006 – 2009, 2010-2014, 2015-2019 dönemlerinde stratejik plan düzenleyen 8 belediyeye (Bursa Büyükşehir, Diyarbakır Büyükşehir, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu, Amasya) ait 24 adet stratejik plan beş başlık kapsamında ("Hazırlık Çalışmaları", "Durum Analizi", "Geleceğe Bakış", "Maliyetlendirme", "İzleme ve Değerlendirme") önce ayrı ayrı sonra toplu olarak incelenmiştir.

Yapılan incelemeler sonucunda belediyelere ait stratejik planların dönemler geçtikçe güncellendiği, Kılavuz'a daha uygun hale getirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Belediyelerin dönemler geçtikçe 2006 – 2009 dönemi stratejik planlarındaki deneyimsizliklerini ve bilgi eksikliklerini azalttıkları ve stratejik planlarını Kılavuz'a daha uygun olarak hazırladıkları görülmektedir. Belediyelerin sadece 2006 – 2009 dönemi stratejik planlarında eğitim ve danışmanlık hizmeti alması, stratejik planlama sürecini nasıl yürütecekleri hakkında yeteri kadar deneyim ve bilgi edindiklerinin bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Misyon, vizyon ve temel değer ifadelerinin günün şartlarına göre güncellenmesi, belediyelerin dış faktörlere olan duyarlı olduklarını göstermektedir. Kaynak tahsislerinin güncel koşullara göre sürekli olarak revize edilmesi de, belediyelerin kurumsal hedef/kaynak tahsisi uyumluluğuna dikkat ettiğini göstermektedir. Performans göstergelerinin genel olarak ölçülebilir olması ise olumlu bir durum olarak düşünülmektedir. Ayrıca belediyelerin stratejik planlama yaklaşımını öğrenme, planları hazırlama ve uygulamada önemli deneyimler kazandıkları, stratejik planlama sürecini kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsemeye başladıkları ve bu sürecin belediyelerin kurumsal gelişimine katkı sağlamaya başladığı düşünülmektedir. Belediyelerin önümüzdeki yerel yönetim seçimlerinden sonraki stratejik planlarını, 2015-2019 dönemindeki planlarına göre daha da geliştirerek, 2015-2019 planında olan eksiklikleri gidererek ayrıca yeni yayınlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu'na daha riayet ederek hazırlayacakları öngörülmektedir.



## KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2011), “Eski Devlet Anlayışına Karşı Yeni Devlet Anlayışı”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 3, No 2, s. 189-206.
- Alp, S. (2009), “Refah Devleti Düşüncesinin Gelişimi ve Bir Alternatif Olarak Üçüncü Sektör”, Maliye Dergisi, Sayı 156, s. 265 – 279.
- Aktan, C. C. ve Özkıvrak, Ö. (2008), Sosyal Refah Devleti, Okutan Yayıncılık, İstanbul.
- Altan, Ö. Z. (2004), Sosyal Politika Dersleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Coşkun, S. (2010), “Vatandaş Sözleşmeleri: Farklı Ülkelerdeki Uygulamalar ve Genel Değerlendirme”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 24, s. 88 – 100.
- Çevikbaş, R. (2012), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 9 – 32.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma – Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim”, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Ergun, T. (1991), “Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi Gereksinmesi ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, s. 11-23.
- Eser, H. B. ve Memişoğlu, D. (2011), “Sosyal Siyasetin Üretilmesi Sürecinde Refah Devletinden Neoliberal Devlete Geçiş: Devletin Kamu Hizmeti Sunma İşlevinin Değişimi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s. 201 – 217.
- Gökçe, O. ve Kutlu, Ö. (2002), “Amerikan (Hükümetin Yeniden Keşfi) Reformu Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 3, s. 62-91.
- Gökbunar, R. ve Kovancılar, B. (1998), “Sosyal Refah Devleti ve Değişim”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, s. 251-266.
- Güzelsarı, S. (2003), “Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 36, Sayı 2, s. 17-34.
- Kamu Yönetimi Özel İhtisas Komisyonu – 2023 (2014), Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Köseoğlu, Ö. ve Şen, M. L. (2014), “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar”, Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, s. 113-136.
- Kurşun, A. ve Rakıcı, C. (2016), “Sosyal Refah Devletinin Tarihi Süreci ve Günümüz Bazı Refah Devletlerinin Değerlendirilmesi”, Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s. 135-156.
- Ökmen, M. ve Parlak, B. (2008), Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler, İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Özer, M.A. (2001), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, No: 59, s. 3 – 46.
- Sarıca, Ş. (2008), Farklı Refah Devleti Modellerinde Sosyal Harcamaların Niteliği: Emekgücünün Meta Niteliği Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Songür, N. (2011), Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama – İl Özel İdareleri Deneyimi, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Tarhan, A. B. ve Ezici, T. (2011), “Kamu Hizmetlerinin Üretiminde Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s. 13-21.
- Osborne, D. (1993), “Reinventing Government”, Public Productivity Management Review, Cilt 16, Sayı 4, s. 349 – 356.