

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLARDAKİ DEĞİŞİMİN KAYNAKLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ: ANTALYA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ (*)

Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR (**)

Öz

Bu çalışmanın amacı yerel yönetimlerde stratejik planlama dönemleri arasındaki değişimlerin kaynaklara dayalı nedenlerini ortaya çıkartmaktır. Araştırma soruları Antalya Büyükşehir Belediyesi tarafından 2007-2011 dönemi, 2010-2014 dönemi ve 2015-2019 döneminde hazırlanan üç farklı stratejik planın doküman analizi ile sorgulanmıştır. Ayrıca toplanan veriler Antalya Büyükşehir Belediyesinde stratejik planlama sürecinde yer alan uzman bir yönetici ile yapılan görüşme ile desteklenmiştir. Bulgular ilk planlama döneminden son planlama dönemine kadar geçen sürede genel yönetim hizmetleri, mali hizmetler, kültür, turizm, spor ve eğitim hizmetleri, yatırım ve çevre koruma hizmetleri ve sosyal hizmetlerde belirtilen zayıf yönlerin %76 oranında iyileştirildiğine ve kaynaklarda önemli ölçüde çeşitlilik yaratıldığına işaret etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetim, Stratejik Planlama, Kaynak, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım,

Jel Kodları: H83,H70,H72

Analysis of Changes in the Strategic Plans of Local Governments From the Perspective of Resources: Case Example of Antalya Metropolitan Municipality

Abstract

The purpose of this study was to find the reasons for changes between the strategic planning periods to local governments due to resources. The research questions were inquired through a document analysis of three different Strategic Plans developed by Antalya Metropolitan Municipality for the periods 2007-2011, 2010-2014 and 2015-

*) Bu makalenin özeti 28-30 Kasım 2018 tarihinde düzenlenen ICOAEF'18 IV. International Conference on Applied Economics and Finance & Extended With Social Sciences kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

**) Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
(e-posta: edurmus@akdeniz.edu.tr). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-9363>

2019. Moreover, the data collected were supported through interview with the expert of Antalya Metropolitan Municipality who was involved in the strategic planning process. The findings pointed that the weaknesses identified from the first planning period to the last one in general management and services, financial services, cultural, tourism, sport and education services, investment and environmental protection services and social services were improved by 76% and created significant diversity of resources.

Keywords: Local Government, Strategic Planning, Resource, Resource Based Approach,

Jel Codes: H83,H70,H72

1. Giriş

Stratejik planlama yaklaşımı 1950’li yıllarda özel sektör örgütlerinin içinde buldukları belirsizlik ortamında daha planlı ve hazırlıklı olmalarını, küresel rekabette üstünlük sağlamalarını amaçlayan bir yaklaşım olarak gelişmiştir. Özellikle 1970’lerde hem akademik yazında hem de özel sektöre yönelik popüler alanda stratejik planlamanın yararlarını dile getiren sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda stratejik planlamanın modern işletmecilikte verimlilik artışı için zorunluluğu vurgulanmış (Mintzberg vd., 1998:48), benzer biçimde kamu kurumları da biçimsel süreçler, biçimsel yapılar, biçimsel analizler ve analitik adımları ile stratejik plan yaklaşımına uyum göstermiştir. İlgili alan yazında stratejik planlamanın tanımına ilk kez 1965 yılında yayımlanan H. Igor Ansoff’un “*Şirket Stratejisi*” (Corporate Strategy) adlı kitabında yer verilmiştir. Kitapta yazar strateji oluşturmayı ve geliştirmeyi biçimsel olarak uygulamaya koyan kasıtlı, ayrıntılı ve uzun dönemli resmi bir süreç olarak tanımlamaktadır (Mintzberg, 1994:41). Stratejik planlama konusunda önemli eserleri bulunan bir başka yazar Steiner (1969) ise stratejik planlamanın genel olarak kabul görmüş kavramlarını yalın bir model ile açıklayarak hem akademik alanda hem de sektörde popüler hale gelmesini sağlamıştır (Mintzberg, 1994:47). Tüm gelişmeler stratejik planlamanın strateji geliştirme sürecini bilinçli, analitik ve rasyonel bir çabanın ürünü biçimde rasyonelleştirmiştir (Oliver, 2002). Stratejik planlamaya ilişkin bu görüşler 1970’li yılların sonlarına kadar devam etmiş, 1980’li yıllardan itibaren strateji geliştirme sürecinde kaynakların önemi vurgulanmaya başlanmıştır. Bu süreçte stratejik yönetim alanında kaynak temelli yaklaşım (KTY) (resource-based approach) strateji-kaynak ilişkisini açıklamada kabul gören bir kuramsal bakış açısı haline gelmiştir (Crook vd., 2008). KTY sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü firmaya özgü kaynaklar üzerinde odaklanarak açıklamaktadır. Yaklaşımına göre kurumların güçlü yanları ve zayıf noktaları rakiplerine kıyasla ayırdedici kaynaklar olarak tanımlanmaktadır. KTY’ye göre kaynaklar kurumların etkinliğinde belirleyici olup, sürdürülebilir faaliyetler açısından kritik öneme sahiptir (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis ve Montgomery, 1995). Böylece bir kurumun sahip olduğu kritik kaynakların belirlenmesinde stratejik planlar ayrı bir öneme sahip olabilmektedir.

Özel sektörde hızla değişen çevreye uyum sağlamak ihtiyacından doğan stratejik planlamaya dair araştırmalar 1980 sonrasında kamu yönetimi alanında yaşanan kamusal dönüşümler ile çeşitlilik kazanmıştır. Özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu işletmeciliği anlayışına geçiş sürecinde kamu yönetiminin stratejik yönetim yaklaşımlarını ve araçlarını kullanmaya başlaması dikkat çekicidir (Barca ve Balcı, 2006: 29-30). Sosyal ihtiyaçlar ve vatandaş beklentilerindeki değişimler merkezi ve yerel yönetim kurum ve kuruluşlarının karşı karşıya kaldıkları kaynakların etkin kullanılmasını gerekli kılarak stratejik planlamaya olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Nitekim ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile yerel yönetimlerde stratejik planlama zorunluluğunun yasal hale getirilmesi stratejik planlama sürecinin gerekliliğini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada bir yerel yönetim birimi olan büyükşehir belediyelerinin sahip oldukları ve/veya sonradan elde ettikleri kaynakları, dönemler arası farklılıkları dikkate alarak stratejik planlarına yansıtıp yansıtmadığı ve böylece kaynakları etkin kullanımının sağlanıp sağlanmadığına dair ipuçlarına ulaşılmaması dikkate değer bir araştırma sorusu olarak görülmüştür. Çalışmanın araştırma soruları Türkiye’de faaliyet gösteren 30 adet büyükşehirden biri olan Antalya Büyükşehir Belediyesi kapsamında sorgulanmıştır.

2. Stratejik Planlama Ve Kaynak İlişkisinin Değerlendirilmesi

Stratejik yönetim alan yazınında stratejik planlamaya dair tartışmalar 1970’li yıllara değin uzansa da erken dönem akademik yazında optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmede stratejik planların biçimsel karar ve eylemleri üreten kritik araçlar olabileceği belirtilmektedir (Örn. Ansoff, 1965; Steiner, 1969). Bu çalışmaları takiben stratejik yönetim alanında stratejik planlamanın gelişimine katkı sağlayan çeşitli yazarlar (Örn. Ansoff ve McDonnell, 1990; Mintzberg vd., 1998; Oliver, 2002) mekanik bir organizasyon yapısına olanak sağlayacak stratejik planlar ile strateji geliştirmenin uzun, kontrollü, biçimsel ve bilinçli bir süreç olduğuna dair kavramsal fikri ortaya koymuşlardır. Konu ile ilgili güncel dönem araştırmaları da strateji geliştirmede stratejik amaçların belirlenmesi, stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevre analizinin yapılması, belirsizlik ve risk çevre durumlarının tespiti ve finansal teknik araçların kullanılması gibi sistematik aşamaların stratejik planlama sürecindeki önemine vurgu yapmaktadır. Çünkü işletmeler için stratejik planlamanın önemi rekabet üstünlüğü için gerekli alternatif fırsatlarını yaratacak uygun üretim yöntemlerinin ve farklı satış tekniklerinin tespit edilmesine yönelik kaynakların etkin ve verimli kullanımından ileri gelmektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamada kaynak ve yeteneklerin önemine vurgu yapan KTY’nin temel varsayımı değerli, nadir, taklidi mümkün olmayan ve ikame edilemeyen kaynak havuzu ile (Barney, 1986, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Collis ve Montgomery, 1995) belirlenecek stratejilerin ortalama üzerinde getiri yaratacağıdır. Yani, rakiplerin sahip olamayacağı veya elde edemeyeceği eşsiz varlıklarla şekillenen fir-

ma stratejisi, işletme performansını arttırmada kritik olabilecektir (Peteraf, 1993; Grant, 1991). KTY'ya katkı sağlayan ilerleyen dönem araştırmaları ise firmaların kaynaklarını dinamik hale getirerek çevresel belirsizliklerle başa çıkabilecekleri meselesine odaklanmaktadır (Örn. Teece vd.,1997:516). KTY'nın varsayımlarına dayanan mevcut çalışmada analiz birimi olarak büyükşehir belediyeleri ele alınmış, kurumun sahip olduğu kaynakların dönemsel farklılıkları stratejik planlarla belirlenmeye çalışılmıştır.

3. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlamaya Geçiş Süreci

İşletmelerin küresel rekabette üstünlük sağlamalarını amaçlayan stratejik planlamanın kamu kurumlarında gündeme gelmesi 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kamu yöneticilerinin ekonomik krizle mücadelede stratejik planlama yapmayı öneren yazıları ile başlamıştır (Albrechts, 2001: 294). Özellikle bu yıllarda yaşanan petrol krizi ve siyasal gelişmeler kamu harcamalarının sorgulanmasına sebep olsa da stratejik planlamanın uygulanabilirliğine dair henüz kayda değer bir gelişme olmamıştır. Çünkü 1990'lı yıllara kadar tüm dünyada kamusal hizmetlerin günlük olarak planlandığı, kamu yararının çevresel faktörler dikkate alınmadan devlet tarafından tayin edildiği geleneksel kamu yönetimi anlayışı egemenliğini bir süre sonra kaybetmiştir. Küreselleşme eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte geleneksel kamu yönetiminde reform ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Erkan, 2008:1). Geleneksel kamu yönetiminin sınırlayıcı doğasına meydan okuyan ve kamusal alanın temel ilkelerindeki eksikleri gidermeyi amaçlayan yeni kamu yönetimi sunduğu reformlar ile kamu sektörünün verimliliğinde adeta piyasanın oyun düzenininin model alınması gerektiğini vurgulamıştır (McNabb, 2009). Özel sektörde uygulanan bazı yönetim araçlarının kamuda kullanılarak performansın yükseltilmesine daha fazla vurgu yapan yeni yönetim yaklaşımı, etkinlik ve verimliliği kamu hizmetlerinin merkezine koyarak kaynak kullanımında daha fazla ekonomiklik meselesine yoğunlaşmıştır. Bu dönemde geleneksel kamu yönetimi anlayışının yarattığı merkeziyetçi yapı, karmaşık kural ve prosedürler, vatandaşın beklentilerinin karşılanamamasına karşın kaynak israfına neden olan hantal hizmet yapıları yoğun biçimde eleştirilmiştir (Talat-Arslan, 2010). Geleneksel kamu anlayışının ortaya çıkardığı sorunlara yeni kamu yönetiminin karşılık vermesi bilhassa stratejik planlama sürecinin kamu yönetimi alanındaki gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Yeni kamu yönetimindeki gelişmelerin etkisiyle stratejik planlama yaklaşımı kamu yönetimi alanında da kabul görmeye başlamıştır (Bryson, 1988: 11; Berry ve Wechesler, 1995: 159).

Dünyada ilk kez kamu alanında stratejik planlamanın yasal bir zorunluluk haline gelmesi 1993 yılında ABD'de bütün kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planların ve performans planlarının hazırlanmasına yönelik "Hükümet Performansı Sonuç Kanunu" (Government Performance Result Act) ile olmuştur (Erkan, 2008). Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı 2008–2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi'ne göre kamuda stratejik planlamanın ilk kez gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 2001 tarihinde

Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPAL-1) ile olmuştur (https://dergiler.sgb.gov.tr/kurumsal/straplan/dokumanlar/sp_temel_bilg_belgesi_v5.pdf, 2006) Anlaşmanın bir maddesine göre kamu sektörlerinde Türkiye'nin uygulayacağı politikalar, kredi ön koşulları ve taahhütler arasında kamu sektörü reformu yer almıştır. Kamu sektörü reformu çerçevesinde “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılarak kamu kurumlarında stratejik planlanmanın hayata geçirilmesi öngörülmüştür. Raporu göre ülkemizde reform çalışmalarında stratejik planlanmanın kritik öneme sahip olduğu şu ifadelerle belirtilmiştir:

“Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.”

Ülkemizde kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin esas unsurlarından birisi olarak stratejik planlanmanın ilk yasal metni, 24 Aralık 2003’de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı *Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile olmuştur. İlgili kanuna göre 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 plan*” olarak tanımlanmıştır. Kanunda ayrıca kamu kurumlarının kamu kaynağının etkin kullanımı ve kamu hizmetlerinin istenilen kalitede sunulabilmesi kapsamında stratejik planların yıllık amaç, hedef ve performans göstergelerine dayandırması zorunluluğu getirilmiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>). Bu kanunu takiben 2005 yılında Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5436 sayılı *Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun* ile stratejik planlama uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında strateji geliştirme birimlerinin kurulması hükme bağlanmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5436.pdf>) Kamu kurumu olan belediyelere de stratejik plan yapma zorunluluğuna ilişkin yasal düzenlemeler ise 5216 sayılı *Büyükşehir Belediye Kanununda* (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5216.pdf>) ve 5393 sayılı *Belediye Kanunu*’nun 41. maddesinde yer almıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>). 5393 sayılı *Belediye Kanunu*’nun 41. Maddesine göre nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelere stratejik plan zorunlu hale getirilmiştir. Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan hazırlama yükümlülüklerine dair ilgili yasanın temel dayanağının özellikle hızlı kentleşmenin ortaya

çıkardığı çok sayıda mali ve idari sorunların çözülerek topluma etkin hizmeti sunma amacının olduğu söylenebilir.

Büyükşehir belediyelerinin asli görevi kentsel hizmetlere yönelik sorunları vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını sağlayacak biçimde sunmaktır. Faaliyetlerini kısa vadeli planlarla çözümlenmeye çalışan büyükşehir belediyelerinde bilhassa mali kaynak yetersizliği temel sorun haline gelebilmekte (Berry, 1994: 322) bu durumda sınırlı kaynaklarla kurumsal misyonlarını yönetmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için stratejik planlama süreçlerine ihtiyaç duyabilmektedir. Kentsel yapının sürekli değişim göstermesi bunların sürekli olarak izlenmesi, analiz edilmesi, uzun vadeli planlarla kaynakların etkin kullanımı zorunlu hale gelmiştir (Yüksel, 2002: 38-38). Bu çerçevede 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun ilgili maddesinde "*belediye başkanının mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunacağı*" ifade edilmektedir (Madde 41) (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>). Ayrıca 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun ilgili maddesinde büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları kapsamında "*ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak*" hükmü yer almaktadır (Madde 7) (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5216.pdf>).

Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) 2006 yılında hazırladığı Kamu İdareleri için Stratejik Planlama *Kılavuzunda* durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz (mali kaynakların, kurumsal kültürün, teknolojik düzeyin vb. analizi) ve kuruluşun faaliyet gösterdiği dış koşulların analizi ile kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılması hususunda ayrıntılı adımlar tanımlanmıştır. Kılavuza göre durum analizi ile kurumların "*Nereye Ulaşmak İstiyoruz*", "*Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz*", "*Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz*" sorularına yanıtlar ile makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmeye dair bir çerçeve elde edilebilecektir (<http://www.sgb.adalet.gov.tr/ekler/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>). İşletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve strateji/ler geliştirebilmesinde yararlanılabilecek temel yöntemlerden birisi olan durum analizinin büyükşehir belediyelerinde de sık başvurulan yöntem olması eski ismi ile DPT'nin kılavuzunda tavsiye edilen bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmanın araştırma soruları Antalya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarında yer alan 2007-2011 dönemi, 2010-2014 dönemi ve 2015-2019 dönemi olmak üzere üç stratejik plan dönemine ait raporlar ve Antalya Büyükşehir Belediyesi döneminde hazırlanan üç farklı stratejik planlama süreçlerinde aktif olarak rol oynamış bir üst düzey bürokratla yapılan görüşme dikkate alınarak sorgulanmıştır.

4. Araştırma Süreci

Araştırmada özgün bir sorudan yola çıkılması ve böyle bir sorunun Antalya Büyükşehir Belediyesi bağlamında daha önce incelenmemiş olması, ilgili yazın taraması ile birlikte ayrıntılı olarak doküman incelemesi ve görüşme yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Nitel araştırma kapsamında görüşme ve doküman incelemesinden yararlanılmıştır. Veri toplama aşamasının ilk kısmında çalışmanın amacına yönelik gerekli kaynaklara ulaşılması, verilerin elde edilmesi ve bu verilerin analiz edilerek yorumlanmasına olanak sağlayan bir yöntem olarak (Çepni, 2007) doküman analizi yapılmıştır. Bilhassa büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama dönemleri arasındaki değişimlerin kaynaklara dayalı nedenleri ile ilgili dinamiklerin tespitinde doküman analizinin kullanılmasının yerel bağlama özgü bulguları sunması nedeni değerli bulunmuştur. Doküman incelemesinde Antalya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan 2007-2011 dönemi, 2010-2014 dönemi ve 2015-2019 dönemlerini kapsayan üç stratejik plan incelenmiştir. Stratejik planların analizinde büyükşehir belediyesinin resmi internet sitesinden faydalanılmıştır (www.antalya.bel.tr/i/stratejik-plan, 2019). Veri toplama aşamasının ikinci kısmında nitel veri toplama aracı olarak görüşme formundan yararlanılmıştır. Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan çalışmalarının koordinatörlüğü sıklıkla Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde yapıldığından mevcut araştırmada Antalya Büyükşehir belediyesinin stratejik planlama süreçlerinde aktif olarak rol oynamış ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı'nda üst düzey bürokrat olarak çalışan bir yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde belediyelerde KTY kavramlarını kullanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme formunda stratejik planlama sürecinin gelişimi, stratejik planlama dönemleri arasındaki değişimlerin muhtelif nedenleri, değişimlerin kaynaklara dayalı dinamikleri hakkında sorulara yer verilmiştir. Kamu yönetiminin yerel ölçeğinde üst düzey yönetici konumundaki ilgili kişinin verdiği bilgiler ve yaptıkları değerlendirmeler araştırmanın yönlendirilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. Mart 2018-Nisan 2018 tarihleri arasında ortalama 170 dakika süren görüşme, not alma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde QSR NVIVO 10 programıyla içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç deşifre edilen görüşme kayıtlarının ve dokümanların karakterize edilerek karşılaştırılmak ve toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle her iki yöntemle elde edilen kayıtlar araştırmacı tarafından çözümlemeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmıştır. Düz metin haline getirilen kayıtlar daha sonra kategorize edilerek yeniden düzenlenmiştir. Hazırlanan kategoriler stratejik plan ve kaynak göstergelerini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Bu inceleme metinlerin doğal dağılımını bir takım kavramsal kodlarla gruplandırma ve bu şekilde metni anlamlı temalara ayırma yöntemi izlenerek gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi sonucunda 36 adet kod elde edilmiştir. Kodlamanın amacı birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek kavramsallaştırmaktır. Yönetim tarzı, hizmet kalitesi, uzmanlaşmış iş birimleri, kurum kültürü, çevre bilinci,

personelin niteliği, çalışanlara yönelik kurumsal imkânlar, mali borç stoku kodlardan bazıları olarak örnek verilebilir. Kodların belirlenmesinin ardından, kodların ilgili alan yazınla ve Antalya Büyükşehir Belediyesi stratejik planları ile paralel biçimde temalar haline dönüştürülmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada alan yazından gelen tanımlamalar/kavramlar/olgular ile kodların birbirini tamamlayacak biçimde temalar haline dönüştürülmesi sağlanmıştır.

İçerik analizi sonucunda genel yönetim hizmetleri, mali hizmetler, kültür, turizm, spor ve eğitim hizmetleri, yatırım ve çevre koruma hizmetleri ve sosyal hizmetler olmak üzere 5 adet tema elde edilmiştir. Bu süreçte her bir tema kendi bağlamında (context) yeniden değerlendirilerek her üç planlama dönemine ait güçlü ve zayıf yönler için özgün bir yapı oluşturulmuştur. Tema haline dönüştürülmüş güçlü ve zayıf yönlerin stratejik dönem farklılıklarını ortaya koyabilmek için bir matris oluşturulmuştur. Bu matrisin oluşturulmasında Cengiz'in (2016) "*Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*" başlıklı tez çalışmasında kullandığı matristen faydalanılmıştır. Matrisin amacı tüm temaların ilk planlama dönemindeki güçlü, zayıf, rutin özelliklerinin son planlama dönemindeki özellikler ile kıyaslanmasına yöneliktir. Yani tüm temaların bir önceki planlama dönemindeki özelliği (güçlü, zayıf, rutin) dikkate alınarak kıyaslanmıştır. Örneğin ilk planlama döneminde genel yönetim hizmetleri temasında zayıf olan kurumun bir sonraki planlama döneminde ne durumda (güçlü mü, zayıf mı, rutin mi?) olduğu ortaya konulmuştur. Bu matris sadece güçlü, zayıf ve rutin (değişim olmaması) yönlerdeki değişimi sayı ve oran olarak göstermek için kullanılmıştır. Matristeki oranlar aynı zamanda görüşme bulguları ile desteklenmiştir.

İçerik analizinin güvenilirliği özellikle kodlama işlemine bağlı olduğundan son olarak hem dokümanlardan hem de görüşmeden elde edilen kodların karşılaştırmalı uyuma güvenilirliği ölçülmüştür. Böylece araştırmanın güvenilirliği ve nesneliği sağlanmıştır. Bu amaçla çalışmada kodlama esnasında belediyelerin stratejik planlama sürecinde yer almış üst düzey bir yönetici ve bir araştırmacı olmak üzere iki farklı kodlayıcı kullanılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki karşılaştırmalı uyumun güvenilirliği Kappa Analizi ile ölçülmüştür. Yapılan analizde elde edilen değer yüksek düzeyde uyuma işaret eden % 94 olarak belirlenmiştir (Landis ve Koch, 1977, s. 165).

5. Bulgular

İçerik analizine göre bulgular 2007'den 2019'a kadar geçen stratejik planlama sürecinde Antalya Büyükşehir Belediyesinin güçlü olan yönlerinin korunup yeni güçlü yönlerinin ortaya çıkartıldığına; zayıf olan yönlerinin toplam %76 oranında iyileştirildiğine ve kaynakların önemli ölçüde zenginlik ve çeşitlilik kazandığına dair ipuçları sunmuştur. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2007-2011 yılları arasını kapsayan ilk stratejik planda toplam 34 adet zayıf yönü ve 24 adet güçlü yönü, 2010-2014 yılları arasını kapsayan ikinci dönemde 31 adet zayıf yönü ve 12 adet güçlü yönü, 2015-2019 yılları arasını kap-

sayan son stratejik plan döneminde ise toplam 16 adet zayıf yönü ve 23 adet güçlü yönü olduğu belirlenmiştir. Matris bulguları ilk stratejik planlama döneminde (2007-2011 yılları) yer alan zayıf yönlerin ikinci planlama döneminde (2010-2014 yılları) %9 oranında iyileştirildiğine; ikinci stratejik planlama döneminde yer alan zayıf yönlerin son planlama döneminde (2015-2019 yılları) %49 oranında iyileştirildiğine; ilk stratejik planlama döneminde güçlü yönlerin ikinci planlama döneminde %50 oranında azaldığına ve son olarak ikinci stratejik planlama döneminde yer alan güçlü yönlerin tamamının son planlama döneminde (2015-2019 yılları) rutin olarak korunup, %52 oranında yeni güçlü yönler olarak eklendiğine işaret etmiştir. Tüm dönemler değerlendirildiğinde güçlü yönlerin en fazla artırıldığı ve zayıf yönlerin ise en fazla azaltıldığı dönemin son stratejik planlama dönemi olduğu tespit edilmiştir. Analizler son dönemde belediyenin genel yönetim hizmetleri teması altında *vatandaş odaklı verimli ve kaliteli hizmet üretimi, yüksek personel memnuniyeti ve Antalya ilinin uluslararası ve ulusal alandaki imaj için uzman işgücünü, kurumsal yapıya yönelik yeni iş yöntemlerini, bilişim teknolojisini ve kalite yönetim sistemlerini kaynak olarak kullandığını* göstermiştir. Görüşme yapılan yönetici ED¹ konuyla ilgili şunları ifade etmiştir: *“Her üç dönemi dikkate aldığımızda tüm planlama dönemlerinin ortak noktası vatandaş memnuniyeti ve belediye personelinin memnuniyetidir. Bu belediyeciliğin kilit noktasıdır. Ancak önemli olan kıt kaynaklarla ve mali göstergelerle maksimum düzeyde fayda yaratarak bu faaliyetleri gerçekleştirmektir. 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama dönemi bu noktada zor olanı başarmıştır. Çünkü uzman ve deneyimli personelin doğru faaliyetlere yaptıkları doğru yatırımları anahtar kaynak olmuştur. Elbette personelin genç olması da önemli. Çünkü çağımız bilişim çağı. Bu çağda belediyeler vatandaşa ‘paramız yok bu nedenle teknolojiye yatırım yapamıyoruz’ diyorsa memnuniyet beklemesinler. Biz büyükşehir belediyesi olarak Türkiye’de teknolojiyi vatandaşla buluşturan neredeyse ilk belediyelerdeniz. Mesela Antalya Büyükşehir Belediyesi e-belediye kapsamında Türkiye’de bir ilke imza atarak Muhtarlar Bilgi Merkezi (MUBİM) sistemini kurdu. Kent bilgi sistemi kuruldu. Biliyorsunuz Büyükşehir belediyemizin hizmet alanı genişledi. Biz de bu nedenle vatandaştan gelen talep ve yapılan yatırımları yakından takip etmek için iş takip performans programı geliştirdik. Vatandaşımızın belediyemizle ilgili her türlü istek, öneri ve şikâyetlerini bildirmeleri için Antalya Büyükşehir Belediyesi İletişim Merkezi’ni tek telefonla aramaları yeterli hale geldi. Esasen kaynak demek geliri doğru yönlendirecek üst yönetim ve ekibinin vizyoner bakış açısı demektir”.*

Araştırmaya ilişkin bir diğer analiz bulgusu son dönemde belediyenin mali hizmetler teması altında mali disiplini sağlamak için mali yapıyı güçlendirecek ve gelir/ gider takibini kolay ve güvenilir hale getirecek bilişim teknolojisinin kaynak olarak kullanıldığıdır. Konu ile ilgili yönetici ED şunları söylemiştir: *“Belediyeler için mali hizmetler çok önemlidir. Çünkü vatandaşımıza karşı her türlü uygulamamızda şeffaf olmamız gerekir. Belediyemizin son döneminin stratejik planlama kılavuzu, performans programı hazırlama*

1) Veri toplama sürecinde görüşme yapılan yönetici için “ED” harfleri kullanılmıştır.

rehberi ve bütçeleme arasındaki bütünlüğüne ilişkin verilere internet sayfamızdan ulaşabilirsiniz. Bu verilerin güvenilir olmasını ve takibini kolaylaştırmasını sağlayan bilişim sistemlerimiz var”. Araştırmada son stratejik planlama döneminde kültür, turizm, spor ve eğitim hizmetleri teması altında kültürel değerlerle toplumsal gelişmeye katkı sağlamak için Antalya ilinin kültürel, tarihi ve coğrafi konumunun kaynak olarak kullanıldığını gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulguyu destekleyen uygulamaları yönetici ED şu şekilde özetlemiştir: “Belediyemiz Antalya ilinin toprağının her alanından kültür ve tarih geldiğini bilen bir anlayışa sahiptir. Mesela 23.03.2015 tarihli ve 2015/7456 sayılı Bakanlar Kurulu kararına istinaden Balbey Mahallesi ve çevresini kapsayan bölge sit alanı ilan edilmiştir. Geçmiş yıllarda cazibesini yitirmiş turistik alanımız Kaleiçi Yat Limanımız Düzenleme Projesi ile revize edilmiş, surlarımız zarar verilmekten temizlenmiş, yat limanına inişi kolaylaştıran ve Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu tarafından onaylı yaklaşık 20 kişi taşıma kapasiteli asansör yapılmıştır. Keza Yivli Minare ve Çevresi de düzenlenerek halkımızın özlediği peyzaj yatırımları yapılmıştır. Antalya’da tarihi kenti çevreleyen sur üzerindeki cezbedici anıtsal yapılardan biri olan Hadrian Kapısı’na yönelik düzenleme projesinin ikinci etabı başlatılmıştır. Yanı sıra çok sayıda kültür, sanat, spor ve eğitim hizmetlerimiz devam etmektedir.”

Araştırmanın bir başka bulgusu yatırım ve çevre koruma hizmetleri teması altında alt-yapı çalışmalarının gerçekleştirilmesinde ve ekolojik ve sağlıklı bir kentin oluşturulmasında teknolojinin ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanıldığını göstermiştir. Konu ile ilgili yönetici ED şunları ifade etmiştir: “Belediyemizin son dönem çalışmalarında ekolojik uygulamalar göze çarpmaktadır. Örneğin belediyemiz asfalt üretim tesisimizi doğal gaz ile çalıştır hale getirdi. Asfalt üretiminde ekolojik tabanlı uygulamalarımızı görebilirsiniz. Halk sağlığını tehlikeye atmayacak, vatandaş bilinci arttıracak ve yaşam kalitesini arttıracak ekolojik kent çalışmaları devam etmektedir. Alo Atık Hattı, Atık Elektrikli ve Elektronik Eşya- Atık Pil Toplama Aracımız ile geri dönüşümlü uygulamalarımız bulunmaktadır. Elbette ve gene ‘teknolojiye’ yaptığımız yatırımlara burada da denk gelebilirsiniz.” Araştırmanın son bulgusu ise sosyal hizmetler teması altında yönetimin sosyal belediyecilik anlayışına sahip olması ve diğer kurumlarla işbirliği kaynak olarak belirlenmiştir. Antalya Büyükşehir Belediyesinin bu konudaki uygulamalarını yönetici ED şu şekilde özetlemiştir: “Akdeniz Üniversitesi Gerontoloji Bölümü ile yaptığımız işbirliğinde Alzheimer Hasta ve Hasta Yakınları Buluşma Merkezi kurduk. Bu çok önemliydi. Çağımızın hastalığına uzman kadro ile destek olmak önemli. Elbette işbirliği ile gerçekleşen bir proje bu. Büyükşehir Özel Eğitim Okulu ve Rehabilitasyon Merkezimiz var. Bedensel engelli vatandaşlarımıza hizmet veriyor. Keza Engelli Danışma Merkezimiz engelli bireylerimizin yaşam kalitelerini yükseltmek için uzman kadroyu itina ile belirlemektedir. Özetle tekrar edeceğim ‘üst yönetimin ve ekibinin vizyoner bakış açısı’ önemli bir kaynak.”

6. Sonuç

Bu çalışmanın amacı yerel yönetimlerde stratejik planlama dönemleri arasındaki değişimlerin kaynaklara dayalı nedenlerini ortaya çıkartmaktır. Çalışmanın kuramsal arka pla-

nında kurumların sürdürülebilir performanslarının sağlanmasında ayırddedici kaynak/ların rolüne odaklanan kaynak temelli yaklaşım yer almaktadır. Yaklaşımına göre kaynak/lar kar amacı olan işletmelerin rakiplerine oranla daha yüksek bir performans elde etmesinde bir araçtır (Barney, 1991). Oysa kamu kurumları için kaynak/lar daha verimli hizmet sağlama aracıdır (Bryson, 2004). Nitekim Türk kamu yönetimine yönelik yeni kamu işletmeciliği anlayışı kapsamındaki reformlar ile kaynakların daha verimli kullanılması amaçlanmıştır. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu yerel yönetimlerde stratejik planlama süreci ile kamunun mevcut kaynaklarını etkin, verimli ve tutumlu bir biçimde kullanmasını zorunlu kılmıştır. Yasal düzenlemeler ile birlikte belediyelerde stratejik planlamanın en önemli nedeni kamusal harcamalara bir disiplin yaratmak ve kaynakların etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Böylece yerel yönetimlerde stratejik planlar kurumun kaynaklarını geliştirerek kamusal faydayı arttırmaktadır (Hızıroğlu vd., 2018; Karasu, 2012). Bu çalışmada stratejik yönetim alan yazını ile kamu yönetimi alan yazınının önemli bir kesişme noktası olan ‘stratejik planların’, hazırlandıkları dönemler itibari ile kaynaklara dayalı değişimleri hakkında birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Mevcut çalışmanın araştırma soruları Antalya Büyükşehir Belediyesi resmi stratejik planlarında yer alan güçlü ve zayıf yönler ve Antalya Büyükşehir Belediyesi üst yönetimi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ile sorgulanmıştır. Çünkü kurumlarda stratejik planlamanın önemine vurgu yapan araştırmalar, kurumların güçlerini ve zayıf noktalarını ayırddedici kaynaklar olarak tanımlamaktadır.

Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin tüm stratejik planlama dönemleri değerlendirildiğinde güçlü yönlerin en fazla arttırıldığı, zayıf yönlerin ise en fazla azaltıldığı dönemin “*son stratejik planlama dönemi (2015-2019 yılları arası)*” olduğu belirlenmiştir. Bulgular Antalya Büyükşehir Belediyesi’nin 2015-2019 planlama döneminde diğer planlama dönemlerinde belirtilen tüm güçlü yönleri koruduğuna ve belirlediği yeni güçlü yönlerle stratejik hedeflerine ulaştığına dair ipuçları sunmuştur. İçerik analiz bulguları belediyenin özellikle *genel yönetim hizmetleri, mali hizmetler, kültür, turizm, spor ve eğitim hizmetleri, yatırım ve çevre koruma hizmetleri ve sosyal hizmetlerde* farklı stratejik amaçlar için çeşitli kaynaklar kullandığına ve böylece yeni güçlü yönlere sahip olduğuna işaret etmiştir. Uzman işgücü, kurumsal yapıya yönelik yeni iş yöntemleri, bilişim teknolojisi, kalite yönetim sistemleri, kültürel, tarihi ve coğrafi konum, yenilenebilir enerji kaynakları, sosyal belediyecilik anlayışı, diğer kurumlarla işbirliği, üst yönetimin ve ekibinin vizyoner bakış açısı son dönemi diğer dönemlerden daha güçlü kılan kaynaklar olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın hem doküman hem de görüşme bulguları dönemler arasında bilhassa kurumsal yapıya yönelik yeni iş yöntemlerini uygulamada, bilişim teknolojisini her hizmet alanına entegre etmede, yenilenebilir enerji kaynaklarını etkin biçimde kullanmada ve sosyal belediyecilik anlayışının hayata geçirilmesinde yönetimin vizyoner bakış açısının temel bir kaynak olduğunu göstermiştir. Nitekim alan yazın da stratejik planların başarıyla uygulanmasının ardında yatan nedenlerin başında üst düzey yöneticilerin bakış açısının geldiğini göstermektedir (Songür, 2011; 2015). Özetle Antalya Büyükşehir

Belediyesi'nin stratejik planlarının, kurumun sahip olduğu kaynakları geliştirmesine, iyileştirmesine ve güçlendirmesine farklı şekillerde katkı sağladığı söylenebilir. Bu katkı güçlü olan bir yönün yine güçlü olarak kalmasını sağlamak ve/veya yeni bir güçlü yön belirlemek ve zayıf olan bir yönü güçlü bir yöne dönüştürmektir.

Çalışma sonuçlarının büyükşehir belediyesinin stratejik planlama dönemleri arasındaki değişimlerin kaynaklara dayalı nedenlerini açıklamada hem stratejik yönetim alan yazınına hem de kamu yönetimi alan yazınına katkı sağlaması umulmaktadır. Yanı sıra konu ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya ve ölçüm araçlarına ulaşılması bu çalışmanın yazına vereceği bir başka katkı düzeyi olarak değerlendirilebilir. Keşfedici nitelikte olan mevcut çalışmanın kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinde sadece maddi kaynaklarla değil (bütçe, teknoloji, alt yapı vb.) aynı zamanda maddi olmayan kaynaklarla da (katılımcı yönetim anlayışı, vizyoner bakış açısı vb.) etkinlik sağlanabileceği hususunda zenginleştirici bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Gelecekte benzer bir çalışma ile Antalya Büyükşehir Belediyesinin farklı birim yöneticileri ile ve/veya bu birimlerden hizmet alan vatandaşlar ile derinlemesine görüşmeler yapılmasının ya da Türkiye'nin farklı büyükşehir belediyeleri ile aynı çalışmanın tekrarlanmasının hem ölçüm araçlarının geliştirilmesi hem de mevcut tartışmaların zenginleştirilmesi açısından yararlı olacağı umulmaktadır.

Kaynakça

- Albrechts, L. (2001) In pursuit of new approaches to strategic spatial planning: a European perspective. *International Planning Studies*. 6(3), 293-310.
- Amit, R. ve Schoemaker P. J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14(1), 33- 46.
- Ansoff, I. ve McDonnell, E. (1990) *Implementing strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall
- Barca, M. ve Asım B. (2006) Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*. 39(2), s. 29-50.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99 -120.
- Barney, J. B. (1986) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*. 11 (3), 656-665.
- Berry, F. S. ve Wechsler, B. (1995) State agencies experience with strategic planning: finding from a national survey. *Public Administration Review*. 55 (2): 159-168.
- Bryson, J. (1988) Strategic planning. big wins and small wins, *Public Money and Management*, Autumn, 1115.
- Bryson J.M. (2004) *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. III ed. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Cengiz, S. (2016) *Yerel yönetimlerde stratejik planlarda tutarlılık: büyükşehir belediyeleri dönemsel stratejik planları üzerine bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Crook, R. T., Ketchen D. J. JR., Combs J. G. ve Todd S. Y. (2008) Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*. 29, 1141-1154.
- Collis D.J. ve Montgomery C. A. (1995) Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, July/August, 119-28.
- Çepni, S. (2007) *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. (Cilt 3). Pegem Yayıncılık, Trabzon.
- Erkan, V. (2008) *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. DPT.
- Grant, R. M. (1991) The resource –based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring; 33: 3, 114.
- Hızıroğlu, M., Karaköse, M. A., ve Cengiz, S. (2018) Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılık açısından değerlendirilmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 101-124.
- Landis, K., J. (1977) The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. 159-174.
- Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) *Strategy safari*. The Free Press, New York.
- Oliver, R. W. (2002) The future of strategy: historic prologue.(Real-Time Strategy). *Journal of Business Strategy*, 23(4), 6-10.
- Songür, N. (2011). *Kamu yönetiminde stratejik planlama*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Songür, N. (2015) Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*. 1(1), 56-78.
- Talat- Arslan, N. (2010) Klasik-neo klasik dönüşüm süreci: yeni kamu yönetimi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 21-38.
- Teece, D. J., Pisano G. ve Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*.18, 509-533.
- Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*.14, 179-191.
- Yüksel, F (2002) Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*.11, S. 1: 31-41.

İnternet Kaynakları:

https://dergiler.sgb.gov.tr/kurumsal/straplan/dokumanlar/sp_temel_bilg_belgesi_v5.pdf,Erişim Tarihi: 24.12.2018

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>,Erişim Tarihi: 04.03.2018

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5436.pdf>,Erişim Tarihi: 04.03.2018

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5216.pdf>,Erişim Tarihi: 05.03.2018

<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf>,Erişim Tarihi: 05.03.2018

<http://www.sgb.adalet.gov.tr/ekler/pdf/Sp-Kilavuz2.pdf>,Erişim Tarihi: 16.05.2018

www.antalya.bel.tr/i/stratejik-plan, Erişim Tarihi: 11.11.2018