



ISSN: 2146-1740
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,
Doi: 10.54688/ayd.1446859

Araştırma Makalesi/Research Article



BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI: DOĞU ANADOLU BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

STRATEGIC PLANNING APPROACH IN METROPOLITAN MUNICIPALITIES:
EXAMINATION OF STRATEGIC PLANS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES OF
EASTERN ANATOLIA REGION

Arzu YILDIRIM¹

Makale Bilgi

Gönderilme:
04/03/2024

Kabul:
11/06/2024



Öz

Ülkeler kamu yönetimi alanında yaşanan sorunları azaltmak, özel sektördeki yönetim modellerini kamu yönetimi alanına uyarlayarak hizmetlerin daha etkili ve kaliteli sunulmasını amaçlamaktadır. Bu yönetim modellerinden birisi de stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışının uygulanmasındaki önemli hususlardan birisi de stratejik planlama kavramıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetim anlayışının bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik planlama anlayışı için 2003 yılından sonra adımlar atılmaya başlanmıştır. Bu adımlardan birisi de yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının benimsetilmesi amacıyla belediyelerde stratejik plan hazırlama yükümlülüğünün getirilmesidir. Çalışma, Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki büyükşehir belediyelerindeki 2015-2019 ve 2020-2024 dönemlerine ait stratejik planların karşılaştırmalı olarak incelenmesi amacını taşımaktadır. Bu kapsamda “büyükşehir belediyelerinde ulusal ve uluslararası literatürde kullanılan kavramlara uygun olarak stratejik planlar hazırlanmakta mıdır” sorusuna cevap aranmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılarak anahtar kelimeler belirlenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada üç büyükşehir belediyesinin bazı kavramları benzer yoğunlukta kullandıkları, birbirine yakın anlam yükledikleri; özellikle güncel yönetim yaklaşım olarak kabul edilen bazı kavramlara hiç yer vermedikleri tespit edilmiştir. Üç büyükşehir belediyesinin stratejik planlarının kendisinden beklenen faydayı sağlayabilmesi için ulusal ve uluslararası literatürde kullanılan güncel yaklaşımlara yer vermeleri önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Büyükşehir Belediyesi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Sonuç Odaklı Yönetim, Yerel Yönetimler

Jel Kodları: P27, M14, Z18.

¹**Sorumlu Yazar:** Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-8543-278X, a_ucar_44@hotmail.com

Atıf: Yıldırım. A. (2024). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama yaklaşımı: Doğu Anadolu Bölgesi büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının incelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(2), 1094-1121.



Abstract

Article Info

Received:
04/03/2024

Accepted:
11/06/2024

Countries aim to provide more effective and quality services by adapting management models in the private sector, to reduce the problems experienced in public administration. One of these management models is the strategic management approach. Strategic planning is one of the issues in the implementation of the strategic management approach. Strategic planning is a function of the strategic management approach. Steps began to be taken for the strategic planning approach after 2003 in public institutions in Turkey. One of these steps is the obligation to prepare strategic plans in local governments and municipalities. The study aims to comparatively examine the strategic plans of the metropolitan municipalities in the Eastern Anatolia Region for the periods 2015-2019 and 2020-2024. In this context, an answer to the question was sought. "Are strategic plans prepared in metropolitan municipalities in accordance with the concepts used in national and international literature?" National and international literature was used. Content analysis method was used in the study. In the study, it was determined that some concepts were used with similar intensity, while some current management approaches were not included at all. It is important to include current approaches used in national and international literature.

Keywords: Metropolitan Municipality, Strategic Management, Strategic Planning, Result-Oriented Management, Local Governments

Jel Codes: P27, M14, Z18.

Extended Summary

One of the paradigms that has gained great momentum in public administration in recent years is strategic management. The concept of strategic management is used in local governments of both developed and developing countries such as Turkey to create a more effective, efficient, faster, future-oriented management mechanism based on scientific and strategic thinking.

New methods such as total quality management, strategic management, performance management, benchmarking and reengineering are used intensively within the scope of changes in the understanding of public administration in the world, new regulations put into practice, and the New Public approach in the understanding of public administration. Among these, the most widely used method in the public sector is strategic planning. Many countries have been using the strategic planning approach in the public sector for many years. Countries apply the strategic planning approach at both national and central and local government levels, depending on their public administration structures.

One of the tools that enable the implementation of the strategic management approach is strategic planning. Strategic planning has an important role in the implementation of the strategic management approach. Depending on the developments in the world, important steps have been taken in Turkey towards strategic planning practices in public administration. In Turkey, strategic planning practices have begun to come to the fore in order to respond to needs such as focusing on a medium and long-term approach in the administrative and financial fields, giving importance to results instead of output, focusing on performance, and participation. Strategic planning generally emphasizes the collection of information, the development of strategic alternatives, and the future effects of the decisions taken in order to achieve the best result. When strategic planning practices focus on an institution, decision makers are people who know the details of the job. Having key decision makers who know the details of the job will enable employees to gather together to make important decisions, harmonize differences, and ensure coordination. Ultimately, strategic planning contributes to providing direct benefits to the employees of the institution, to the decision makers to carry out their duties better, and to strengthening the expertise among the units in the institution through teamwork.

In the study, strategic plans prepared for the 2015-2019 and 2020-2024 periods of Van, Erzurum and Malatya Metropolitan Municipalities in the Eastern Anatolia Region were examined and evaluations were made regarding the strategic management approach. In the study, 31 keywords were examined using the content analysis method and benefiting from national and international literature on strategic management. It has been observed that there are some common points in the strategic plans of Van, Erzurum and Malatya Metropolitan Municipalities for the 2015-2019 and 2020-2024 periods. It has been determined that the concepts of tactics, leadership, strategic thinking, entrepreneurship, organizational culture, project management, strategic evaluation and control, corporate governance, managerial ethics, learning organizations and localization are not used in strategic planning in Van, Erzurum and Malatya Metropolitan Municipalities. It can be said that the intensity with which metropolitan municipalities use some concepts in their strategic plans is directly proportional to the meaning that local units attach to the concepts, rather than the numbers. It can be said that if the Van, Erzurum and Malatya Metropolitan Municipalities attach sufficient importance to these concepts, which they do not include at all, in the future, the expected benefit from the strategic plan will be achieved. It is thought that by giving more importance to current management approaches, the strategic management approach will be adopted as a corporate culture in institutions. The following suggestions can be put forward during the strategic plan process for local governments:

- Developing strategic plans that can respond to current developments instead of the classical strategic planning approach,
- Reflecting future changes and targets into strategic plans,
- Preparation of plans that will include national and international developments,
- Future trends of municipalities should be analyzed in a strategic plan,
- In the process of preparing strategic plans, national and international strategic plans should be used, taking into account the structure and characteristics of the institution.

1. Giriş

İçinde bulunduğumuz dönemde ülkeler, özel sektörde uygulama alanı bulan yönetim tekniklerini kamu yönetimlerine uyarlama gayreti içine girmişlerdir. Özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyonlar gibi yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde de uygulanması yönünde yeniden düzenleme çalışmaları başlatılmıştır. Bu tekniklerden birisi de çalışmanın konusunu oluşturan stratejik yönetim tekniğidir. Bu tekniklerin kullanılması ile hizmetlerin daha etkili, ekonomik, verimli, vatandaşların memnuniyetinin odak noktası olması gibi konularda daha iyiye ulaşılması amaçlanmıştır. Küresel düzeyde yaşanan değişimlerin hayatın her alanına yansımaları sonucu kamu yönetimi de bu değişimden etkilenmiştir.

Stratejik yönetim anlayışının uygulanmasını sağlayan araçlardan birisi de stratejik planlamadır. Stratejik planlama, stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Türkiye’de dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamalarına yönelik önemli adımlar atılmıştır. Türkiye’de idari ve mali alanda daha çok orta ve uzun vadeli yaklaşıma ağırlık verilmesi, çıktı yerine sonuca önem verilmesi, performansa odaklanma, katılımcılık gibi hedeflerin yerleşmesi amacıyla stratejik planlama uygulamaları gündeme gelmeye başlamıştır. Stratejik planlama genel hatlarıyla en iyi sonuca ulaşılması amacıyla bilginin toplanması, stratejik alternatiflerin geliştirilmesi, alınan kararların gelecekteki etkilerine vurgu yapması şeklinde tanımlanabilir. Stratejik planlama uygulamalarında bir kurum üzerine odaklanıldığında karar vericiler, işin ayrıntılarını bilen kişiler olmaktadır. Anahtar konumda olan karar vericilerin işin ayrıntılarını bilen kişilerden olması, önemli kararların alınmasını, farklılıkların uyumlu hale getirilmesi, eşgüdümün sağlanması amacıyla çalışanların birlikte toplanmasını sağlayacaktır. Nihayetinde stratejik planlama, kurum çalışanlarına doğrudan fayda sağlamalarına, karar vericilerin görevlerini daha iyi yürütmelerine, takım çalışmaları ile kurumdaki birimler arasında uzmanlığın güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2003: 72-77).

Kamu yönetimi anlayışının genel olarak geride kalan dönemlere göre büyük bir değişim geçirdiğini söylemek mümkündür. Özellikle devlet politikalarında refah politikalarından liberal politikalara doğru geçiş yönünde düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Kamu yönetiminde, idarelerde işletmecî bir anlayışın ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır. Kamu yönetimlerinde nedenlerden daha çok sonuçlara, çıktılara; yasalara uyma zorunluluğundan çok performans anlayışına doğru geçişler olmuştur. Türkiye’de yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak stratejik plan kavramı ilk defa 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gündeme gelmiştir. Bu yasaya göre kamu kurumları, orta ve uzun dönemdeki hedeflerini,

politikalarını, temel ilkelerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşabilmek için izlenecek yol ve yöntemleri stratejik planda ortaya koymaları gerekmektedir. Hazırlanan stratejik planlar, ülkede hazırlanan diğer plan ve programlar ile uyumlu olarak hazırlanmaktadır. Ayrıca mali saydamlık ilkesinin bir gereği olarak kamu kurumları, stratejik planlar ile bütçenin hazırlanması, uygulanması gibi hususları içeren belgeleri kamuoyuna açık olarak paylaşmaktadır (Güldüler, 2022: 1131-1132).

Dünyada yerel yönetimler alanında yaşanan gelişmelere bağlı olarak Türkiye’de de benzer gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle 2000 yıllarından sonra kamu yönetimi alanında yaşanan yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında yapılan yasal düzenlemelerde yerel yönetimlerde de değişimler olmuştur. Özellikle 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun kabul edilmesinden sonra yerel yönetimlerde stratejik plan hazırlanması konusunda alt yapı oluşturulmuştur. Bu düzenleme ile bütün kamu kurumları dâhil olmak üzere nüfusu 50.000 ve üzerinde olan bütün belediyelerin stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Ayrıca Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yerel yönetim birimleri için Stratejik Planlama Rehberi hazırlanmıştır. Yerel yönetimler stratejik planlarını hazırlarken Stratejik Planlama Rehberi’ni göz önünde bulundurmaktadırlar. Hazırlanan stratejik planların kamuoyuna açık bir şekilde paylaşılması zorunluluğu getirilmiştir. Bu çalışma Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarını inceleme amacını taşımaktadır. Bu bağlamda Erzurum, Malatya ve Van Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemlerinde hazırlanan stratejik planları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürden yararlanarak 31 anahtar kelime üzerinden analiz yapılmıştır.

2. Stratejik Yönetim

80’li yılların başından itibaren kamu yönetimi, verimliliği ve etkililiği artırma girişiminde özel sektör ilkeleri ve araçları kamu yönetiminde de uyarlanmaya başlanmıştır. “Yeni Kamu İşletmeciliği” veya “Yeni Yönlendirme Modeli” olarak özetlenebilecek reform hareketi, hemen hemen tüm dünyada farklı sonuçlarla uygulanmıştır (McBain & Smith, 2010: 1). Stratejik yönetim kavramı, öncelikle özel sektörde kullanılmasına rağmen, uygulama ve literatürde genellikle kamu sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. 20 yıllık entegrasyondan sonra stratejik yönetim, kamu sektöründe en yaygın kullanılan yönetim uygulamalarından biridir. Kamu sektöründe stratejik yönetim, kamu kuruluşlarında devam eden bir süreç olarak planlama, uygulama, ölçme ve tahsisi bütünleştiren bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Devletin her kademesine uygulanabilen sonuç odaklı bir yaklaşımdır (Kang, 2005: 85). Stratejik yönetim kavramı, 1950’lerin ortasındaki başlangıcından bu yana meydana gelen

ekonomik, teknolojik ve sosyal değişiklikleri yansıtmaktadır (Bonn & Christodoulou, 1996: 543).

Küreselleşme süreci ile beraber strateji, stratejik yönetim kavramlarının öne çıktığını, gelecekte daha fazla öne çıkacağı söylenebilir. Stratejik yönetimin temel amacı, stratejiler oluşturmak, uygulamak, sonuçlarını kontrol etmeye yönelik dinamik bir yönetim sistemini oluşturmaktır (Birinci, 2014: 36). Dolayısıyla stratejik yönetim, kamu kuruluşları veya diğer kuruluşlar tarafından strateji oluşturma ve uygulamayı bütünleştiren strateji oluşturmaya yönelik bir yaklaşımdır ve tipik olarak stratejileri formüle etmek için stratejik planlamayı, stratejileri uygulama yollarını ve stratejik öğrenmeyi içerir (Bryson & George, 2020: 3).

Stratejik yönetim sürecinde kritik bir bileşen olarak kültüre yapılan güçlü vurgu, kültürel normların kuruluş üyelerinin uygun davranışlarını tanımladığının ve sonuç olarak strateji geliştirme ve uygulamadaki başarı veya başarısızlığın önemli bir bileşeni olduğunun giderek daha fazla kabul edildiğini göstermektedir (Bonn & Christodoulou, 1996: 548).

Geleceğe dönük kararların alınması sürecinde stratejik yönetim tekniği kullanılmaktadır. Gelecekte olabilecek durumları ve yaşanabilecek olayları net bir şekilde tahmin etmek ya da bilmek imkânsız olarak kabul edilir. Gelecekte ne olacağının bilinmediği ortamda ortaya çıkabileceklerden en asgari olarak etkilenmek ve amaçlara ulaşabilmek için gerek kurumlar gerekse de bireyler plan yapmaktadır. Geleceğin şekillendirilmesinde stratejik yönetim öne çıkmaktadır. Kurum uzun dönemdeki vizyonunu gerçekleştirmesi amacıyla içinde bulunduğu koşulları doğru bir şekilde analiz ederek stratejik plan hazırlamaları, hazırlanan bu planların uygulanması kurumun başarıya ulaşması için zorunlu olmaktadır (Dölkeleş & Özer, 2021: 296). Yerel yönetim birimlerinden öne çıkan belediyelerin yönetim kültüründe, kamu yönetimi alanında yaşanan değişimin etkisi sonucu kamusal kaynakların daha verimli kullanılması için stratejik yönetim kültürünü oluşturmaya itmiştir. Bu anlayış ile belediyelerin varlık nedenleri yereldeki vatandaşlara hizmet sunmak olan belediyelerin kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanması sağlanmış olacaktır (Bayrakdar, 2017: 77). Daha genel olarak, stratejik yönetim, bir kurumun stratejik gündeminin belirli sürelerde değil sürekli olarak şekillendirilmesini, uygulanmasını ve yönetilmesini içerir. Etkili stratejik yönetim aynı zamanda iç performansın yanı sıra dış paydaşları da sürekli olarak izlemek, yol boyunca istihbaratı yenilemek ve gerektiğinde stratejiyi revize etmekle ilgilenmelidir. Aslında stratejik yönetimin en önemli işlevlerinden biri, iç ve dış çevreyi izlemeyi, çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplamayı ve koşulların nasıl algılandığını ve değerlerin nasıl değiştiğini algılamayı sağlamaktır (Poister, 2010: 249-250). Sonuç olarak, ticari firmaların verimliliğini sağlamak amacıyla özel yönetimde uygulanan tekniklerin kamu yönetiminde de verimliliğin

sağlanması amacıyla kullanılabilir. Bu durumun stratejik yönetim anlayışı ile mümkün olacağı görülmektedir (Kırhasanoğlu, 2022: 259).

3. Stratejik Planlama

Strateji, yetenekleri ve istekleri birbirine bağlayan unsurdur (Bryson & George, 2020: 3). Resmi bir kurumsal strateji, tüm iş birimleri için tutarlı bir model sağlar ve stratejik planlama ve uygulamaya katılan herkesin ortak hedefleri takip etmesini sağlar (Porter, 1997: 12). Strateji, gelecekte olumlu ya da olumsuz olarak sonuçlanacak bir duruma karşı önceden hazırlık yapılmasıdır. Bu kapsamda, geleceğe yönelik amaçlar belirlenerek artan rekabet ortamında avantaj elde etmek bir örgüt için iyi bir stratejiye sahip olmakla aynı anlama gelmektedir (Fırat, 2022: 36). Stratejik planlama, bu nedenle halihazırdaki durumdan ziyade kurum içerisinde uzun vadede yapılacaklarla ilgilidir. Kurumun kontrolü dışında ortaya çıkabilecek herhangi olumsuz bir duruma karşı tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Ortaya çıkabilecek herhangi siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, iç ve dış çevre şartları gibi yaşanabilecek olumsuz durumları bertaraf etmek için stratejik plandan yararlanılmaktadır (Dölkeleş & Özer, 2021: 296-297). Bu nedenle özellikle de son 10 yılda stratejik planlama süreçlerinin resmileştirilmesi konusuna daha fazla önem verilmiştir (Bonn & Christodoulou, 1996: 543).

Stratejik planlama, planlamayı sürekli olarak uygulama ile ilişkilendiren daha geniş stratejik yönetim uygulamasının bir parçası olarak kabul edilmektedir (Bryson vd., 2018: 317). Stratejik planlama, bir kuruluşun canlılığını, etkililiğini ve ekleme yeteneğini garanti altına almak için gelecekteki bir yön ve eylem planlarını çizmek amacıyla fütüristik düşünceyi, nesnel analizi yaklaşımı ile hareket etmektedir. Ancak bu çabaların hangi ölçüde değerli olduğu konusu o kadar da açık görünmemektedir. Örneğin, stratejik planlamayla sözde ilgilenen birçok kamu kurumunun çabalarının anlamlı olmadığını, çünkü arzu edilen sonuçların belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirilmesi gibi asgari kriterleri bile karşılamada başarısız oldukları gözlemlenmektedir. Stratejik planlarda dış paydaşlar ile yeterince istişarede bulunulması, yıllık hedeflerin uzun vadeli hedeflerle ilişkilendirilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken bütçe, insan kaynakları ve diğer kaynakların belirlenmesi gerekir. Geçtiğimiz 25 yılda kamu sektöründe geleneksel bir uygulama haline gelmiş olsa da kamu yöneticilerinin değişimi ustaca öngörmesi ve yönetmesi ve yeni sorunları ele alması gerekiyorsa, stratejik planlamanın gelecekte şu anda olduğundan daha kritik bir rol oynaması gerekecektir (Poister, 2010: 247-248). Dolayısıyla stratejik planlama, özellikle orta ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla en az maliyetle en hızlı sonuca ulaşılması için etkili ve uygulanabilir stratejilerin hazırlanmasına yönelik faaliyetleri kapsayan yenilikleri

izlemesi ve iyileşmesi bakımından kaçınılmaz olmaktadır (Bircan, 2002: 12). Stratejik planlama için yönetim kapasitesi, basit bir ifade ile bir organizasyonun stratejik planlama yapma yeteneği olarak tanımlanabilir. Gerçekten de stratejik planlamanın karmaşık doğası göz önüne alındığında stratejik planlamanın çok çeşitli beceriler ve kaynaklar gerektirdiği ileri sürülebilir (Edwards, 2012: 20-21).

Stratejik planlama konusunda herkese uyacak tek bir yaklaşım olmasa da, stratejik planlama faaliyetlerinden en fazla faydayı sağlayan şirketlerin dört ortak noktasının olduğu tespit edilmiştir (Kachaner vd., 2016):

- Farklı zaman dilimlerinde stratejiyi keşfetmek,
- Stratejik diyalogu sürekli olarak yeniden keşfetmek ve teşvik etmek,
- Geniş organizasyona katılmak,
- Yürütme ve izlemeye yatırım yapmaktır.

Stratejik planlama uzmanlarından alınan tavsiyelerin yanı sıra çeşitli vaka çalışmalarından elde edilen bulgular, stratejik planlamayı başarıyla uygulayan kuruluşların özelliklerini vurgulamaktadır. Kapsamlı bir stratejik planlama çerçevesi oluşturmak için sekiz ortak konu üzerinde odaklanılabilir: Genel yönetim kapasitesi, etkili liderlik, katılımın sağlanması, temel unsurların sürece dahil edilmesi, geniş yaygınlaştırma, performans yönetimi uygulamaları, entegrasyon, bütçeleme ve insan kaynakları yönetimi (Edwards, 2012: 20).

Crosby & Bryson (2011: 355-383) stratejik planlama sürecinde birincil öneme sahip olan üç rolü sınıflandırır: sponsorlar, şampiyonlar ve kolaylaştırıcılar. Süreç sponsorları, stratejik planlamanın neden önemli olduğunu açıklamaya yardımcı olan ve süreç için kaynakların mevcut olmasını sağlayan yöneticiler veya seçilmiş yetkililerdir. Süreç şampiyonları, toplantılar ve katılımlar düzenleyerek stratejik planlamayı gündemde tutan kişilerdir. Son olarak kolaylaştırıcılar, bireylerin süreci ve süreçteki rollerini anlamalarını sağlamanın yanı sıra süreci kendi benzersiz organizasyonlarına göre uyarlamalarını sağlar.

Kamu sektöründe üretkenliği artırma çabasının bir parçası olarak stratejik planlamanın, polis, itfaiye, bayındırlık işleri, ulaşım, ıslah evleri ve temizlik gibi alanlarla ilgilenen kurumlarda başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu beklentinin temel nedeni bu tür kurumlarda organizasyonun temel misyonu üzerinde fikir birliğine varılma olasılığının daha yüksek olmasıdır. Diğer bir neden ise, bu tür kurumların çalışmalarının teknik ve teknolojik değerlendirmeler içermesidir, böylece bir eylem planının diğer alternatiflere üstünlüğü

ideolojik konumlardan veya kişisel değerlerden bağımsız olarak belirlenebilir (Halachmi, 1986: 40).

4. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Süreci

Yerel yönetim birimlerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve karmaşık yapısının ortaya çıkardığı kentsel nitelikteki sorunların çözüme kavuşturulması, kaynakların yerinde kullanılmasının sağlanmasına ilişkin arayışlar söz konusu olmaya başlamıştır. Bu arayışlara cevap olarak yerel yönetimlerde ağırlık kazanan stratejik planlama anlayışı dikkat çekmektedir. Dünyada katılımcı yönetim anlayışının etkisini göstermesi yerel yönetim birimlerinde stratejik planlama anlayışını öne çıkarmaktadır. Değişimin sürekli beklendiği bir ortamda kamu kurumlarının genel yapısı, politikaları, hizmet sunum şekli, amaç ve yetki alanları sorgulanmaya başlanmıştır. Stratejik planlama anlayışı bu süreçte değişimin hızlanmasında ve olumlu dönüşümleri getireceği düşüncesi ile yerel yönetim birimlerinde uygulanması yönünde odaklanılmıştır (Güngör ve Kutlu, 2018: 312).

2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kanun ile Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurulmuştur. Bu süreçte uygulamaya konulan reform sürecinde stratejik yönetim anlayışının gelişmesi amacıyla yasal ve kurumsal seviyede önemli sayılabilecek gelişmeler yaşanmıştır. 2003 yılı sonuna doğru çıkarılan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de uzun yıllar boyunca uygulanan mali yönetim sisteminde dolaylı olarak da kamu yönetiminde radikal sayılabilecek değişiklikler düzenlemeye konulmuştur (Canpolat, 2010: 4-6).

Türkiye’de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanun’da stratejik planlama ile ilgili usul ve esaslar düzenlenmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte stratejik planlama ile ilgili usul ve esasları belirleme yetkisi Cumhurbaşkanına devredilmiştir. Daha sonra 2018 yılında kabul edilen düzenleme ile “Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” nin kabul edilmesi ile stratejik planlamaya yönelik konular Strateji ve Bütçe Başkanlığı’na verilmiştir. (Coşkun & Pank-Yıldırım, 2018: 13). 5018 sayılı Kanun’da sonradan yapılan değişiklik ile 9. maddesinde; kamu kurumlarının Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, mevzuat kapsamında geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını belirlemek, ölçülebilir amaçlar oluşturmak, performanslarını daha önceden tespit edilen göstergeler kapsamında değerlendirmek, sürecin izlenmesi ve değerlendirilmesi için stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. Kamu kurumları, sunulan hizmetlerin istenilen nitelikte gerçekleşmesi amacıyla bütçelerini, kaynak tahsislerini performans göstergelerine, stratejik planlara

dayandırmakla yükümlüdürler. Stratejik plan hazırlamak zorunda olan kamu kurumlarının belirlenmesi, stratejik planlama sürecinin takviminin oluşturulması, stratejik planların diğer politika ve projelerle ilişkilendirilmesine ilişkin hususlar Cumhurbaşkanı tarafından belirlenmektedir (Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak kurulan genel bütçeli Strateji ve Bütçe Başkanlığının görev ve yetkilerinin yer aldığı 2. maddesinde stratejik planlamaya yönelik hususlar yer almaktadır. Bu düzenlemeye göre; Cumhurbaşkanı tarafından tespit edilen amaç ve ilkeler kapsamında stratejik planların hazırlanması, planların uygulanması ve değerlendirilmesine yönelik hususları belirlemek, kamu kurumları tarafından hazırlanan stratejik planların Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politika, ilke ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamakla Strateji ve Bütçe Başkanlığı yetkili kılınmıştır (Strateji Ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). 2018 yılında kabul edilen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu'nda stratejik planların uygulanmasına yönelik bazı değişiklikler bulunmaktadır. Daha önceki uygulamalarda tek bir stratejik planlama modelinin bütün kamu kurumları için geçerli olması konusunda bazı eleştiriler bulunmaktaydı. Bu kapsamda 2018 yılından beri üç farklı stratejik plan modeli hazırlanmıştır. Bunlar; Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi (Coşkun & Gündüz, 2020: 290).

Yerel yönetimler açısından değerlendirildiğinde, 5393 sayılı Büyükşehir Belediye Yasası'nda da stratejik planlamanın uygulanmasına yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Yasanın 41. maddesinde stratejik planlamanın uygulanması hususu düzenlenmiştir. Buna göre; Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimleri yapıldıktan altı ay içerisinde, stratejik planın kalkınma planına uygun bir şekilde hazırlayarak meclise sunmakla sorumlu tutulmuştur. Stratejik planların hazırlanmasında üniversiteler, sivil toplum kuruluşlarının da görüşlerinin alınabileceği belirtilmiştir. Bu düzenlemede nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerin stratejik plan hazırlama yükümlülüklerinin bulunmadığı ifade edilmiştir (5393 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2005). Yine büyükşehirlere yönelik hususları düzenleyen 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda da stratejik planlama uygulamalarına yönelik hususlar bulunmaktadır. Yasanın 18. maddesinde Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri bulunmaktadır. Bu düzenlemeye göre; Belediye başkanının belediyeyi stratejik planlama anlayışına göre yönetmek, belediyenin kurumsal stratejilerini belirlemekle yetkili kılınmıştır (5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 2004).

Kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının başarılı bir şekilde uygulandığı alanların başında yerel yönetimlerin geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü yerel

yönetimler vatandaşlara en yakın birimler olarak vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını yakından bilen ve karşılayan birimler özelliğini taşımaktadır. Stratejik yönetim sürecinin yerel yönetim birimlerinde uygulanması ile daha etkili bir yönetim ve harcama yapısı oluşturularak, plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesi sağlanacaktır. Stratejik yönetim anlayışı ile yerel yönetimler daha kısa süreli ve günlük işlere yoğunlaşmalarının yerine daha somut ve orta vadeli hedeflere yönelik plan yapma anlayışlarının yerleşmesine katkıda bulunacaktır (Güngör, 2011: 2).

4.1.Literatür

Literatürde kamu kurumları ve belediyeleri stratejik planlama açısından değerlendiren çalışmaların mevcut olduğu, Türkiye’de de stratejik planlama üzerine yapılan çalışmaların olduğu görülmektedir.

Dutra vd. (2015) Avustralya genelindeki kuruluşların üst düzey kaynak yöneticilerinden alınan görüşme verileriyle, Avustralya kıyılarındaki yönetişimin organizasyonları ve yönetim üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Sosyo-ekolojik dayanıklılık, güvenlik açığı, uyarlanabilir kapasite, yönetişim bağlamında dayanıklılık, kırılabilirlik ve uyum sağlama kapasitesi gibi terimler üzerinden yönetişimin kuruluşlar için önemi üzerinde durmuştur. Kurum ve kuruluşlarda ortaya çıkan değişikliklerle başa çıkmak için bilgi entegrasyonu ve uzun vadeli planlamaya vurgu yapmıştır.

Hydle (2015), uygulama teorisinden gelen zamansal-mekansal faaliyetler anlayışını uygulama olarak strateji perspektifiyle birleştirerek strateji oluşturmada zaman ve mekan üzerine mevcut araştırmaları incelemiştir. Çalışma, zamansal-mekansal boyutlara dikkat edilmesi, strateji oluşturmada kolaylaştırıcı ve sınırlayıcı faktörlere yer vermiştir. Çalışmada uygulama olarak strateji perspektifinde ihmal edilen bir unsurun, strateji geliştirmenin ne zaman ve nerede gerçekleştiğinin zamansal ve mekansal boyutlarıyla ve strateji oluşturma etkinliklerinin kendi içlerinde nasıl zamansal-mekansal olduğuyla ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışmada, gelişmiş performansı güvence altına almak için, ulusötesi işbirliği sırasında nesnel alanlar veya zamanlar arasında farklılıklar olup olmayacağını bilmek ve faaliyet zaman alanlarını anlamak çok önemli olduğu, günlük başa çıkma aktivitelerinin ve strateji oluşturma başarılı yönetimi için zamansal-mekansal anlayışın gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Choi vd. (2011) İsveç'teki iki üniversite hastanesinin birleşmesine dayanan üst yönetimin stratejik yönetim girişimlerinin uygulamadaki çalışmalarını incelemiştir. Birleşmelerin politik olarak belirsiz bir ortamda stratejik yönetim anlayışını etkilemek için araç olarak kullanılması durumunda, yönetimin değişimi başlatma ve değişim sürecindeki

doğal faktörlerden dolayı günah keçisi rolünü üstlenme konusunda sınırlı görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu makale, yönetimin birden fazla paydaş karşısında oynadığı zor rolü açıklayarak, yönetim ajansı söyleminin nadiren ayrıntılı olarak tartışılan bir yönüne katkıda bulunmaktadır. Radikal değişim süreçlerinde yönetimin rolünü daha iyi anlamaya yönelik, birleşme sonrası yeni üst yönetim grubunun on sekiz üyesinin tamamıyla röportaj yapmışlardır. Dokuz üye Huddinge Üniversitesi Hastanesi'nden ve dokuz üye Karolinska Hastanesi'nden olmak üzere; üyelerin yaklaşık yarısı lisanslı doktor olan bölüm yöneticileri oluşturmuştur. Görüşmelerin yanı sıra resmi hedefler ve mali verilerin yanı sıra yapı, vizyon ve stratejik planlar vb. belgelerden yararlanılmıştır. Çağdaş organizasyonel bağlamda hızlandırılmış değişimin gerekliliği kabul edilirken, yukarıdan aşağıya bir yaklaşım, kamu sağlık sektöründe dönüşümün gerçekleştirilmesi için riskli bir strateji olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Bayraktar vd. (2020) çalışmada stratejik yönetim anlayışının yansımaları olarak Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre TR82 Bölgesi illeri olan Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerindeki stratejik yönetim kültürünün incelenmesi hedeflenmiştir. Belediyelerin strateji belgelerinde stratejik yönetime yönelik kavramların az miktarda kullanıldığı ve bu durumun bir eksiklik olarak değerlendirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Özcan (2006) İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanların ve yönetici düzeyde olanların stratejik yönetime yönelik görüşlerinin incelendiği çalışmada, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışanların ve yönetici düzeyde olanların stratejik yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları, stratejik yönetim sürecinin belediye bütünündeki bütün çalışanların katılımı ile gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma stratejik yönetim tekniğinin belediyelerde başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ortaya koymasından dolayı önemli sayılabilir.

Songür (2008) belediyelerin stratejik planlama sürecindeki yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada belediyelerin bütünündeki stratejik planın temel unsurlarını kapsayan belge hazırladıklarını, belediye bütünündeki çalışanların bu konuda kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat örgütsel yapı ve sürecin işleyişi ile ilgili her düzeyden çalışanın katılımının sağlanması, sahiplenmeleri, liderlik konusunda eksikliklerin olduğu tespit edilmiştir. Esasında stratejik yönetimin uygulandığı diğer ülkelerde de benzer sorunların yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öncü ve Anıl (2022) stratejik yönetim uygulamalarının belediyelerdeki uygulamalarını konu edinen çalışmada İstanbul'da bulunan dokuz ilçe belediyesi çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmada yapılan görüşmeler sonucunda stratejik yönetim konusunda tecrübenin oluşmasına rağmen birbirine benzeyen ve birbirinden farklı eksikliklerin olduğu, standardın

yeteri düzeyde oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Belediyelerin stratejik planda yer alan çalışmaları zaten rutin olarak yapılan çalışmalar olarak görülmekte, yapılan faaliyetlerin dokümanlara aktarılmasından öteye gidemediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.Yöntem

Stratejik plan genel anlamda, kurumların içinde buldukları şartları, kurumun kültürünü, zayıf ve güçlü yanlarını, gelecekte gerçekleştirmek istedikleri planlarını, hedeflerini ortaya koyması ve bu belirtilen hedeflerin hangi ölçüde gerçekleştirildiğini şeffaf bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, büyükşehir belediyelerinin stratejik yönetim anlayışlarını uygulamaya yansıtıkları stratejik planlar üzerinden karşılaştırmalı bir şekilde incelemektir. Örneklem olarak Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan büyükşehirlerden Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyeleri seçilmiştir.

Bu çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan büyükşehirlerden Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemleri stratejik planları incelenerek analiz edilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırmalarda kullanılan veri analiz yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi; araştırma metodolojisi, prosedürleri ayrıntılı olarak açıklanmakta, bazı uygulama örnekleri verilmekte ve kullanımıyla ilgili tartışmalı konular tartışılmaktadır (Barbara, 1992). Daha iyi analiz etmek ve yorumlamak için olguların veya olayların tanımlanmış kategorilere indirgenmesini sağlar. İçerik analizinin işlevsel hale getirilmesi için temel kavramlar ve teknikler sunulmaktadır (Tracy & Garry (2003). Nitel araştırmalarda belki de en yaygın fikir, içerik analizinin kelime sıklığı sayımı yapmak anlamına geldiğidir. Yapılan varsayım, en sık bahsedilen kelimelerin en büyük kaygıları yansıtan kelimeler olduğu yönündedir (Stemler, 2001: 2). Bireysel öznelliğin rolünü sınırlamak için araştırmacılar, görünüş geçerliliğinden daha fazlasını sunan birden fazla anahtar kelimeyi veya anahtar kelime dizisini bir araya getirmek için literatürden ve önceki çalışmalardan yararlanmaktadır (Lacy vd., 2015: 794). İçerik analizi yazılı, sözlü veya görsel iletişim mesajlarını analiz etme yöntemidir. Bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi, olguları tanımlamanın ve ölçmenin sistematik ve nesnel bir yoludur. İçerik analizi, araştırmacının verilerin anlaşılmasını geliştirmek için teorik konuları test etmesine olanak tanır. İçerik analizi yoluyla kelimeleri içerikle ilgili daha az sayıda kategoriye ayırmak mümkündür. İçerik analizi, bilgi, yeni anlayışlar, gerçeklerin temsili ve pratik bir eylem kılavuzu sağlamak amacıyla verilerden bağlamlarına ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmaya yönelik bir araştırma yöntemidir (Elo & Kyngäs, 2008: 108-109). Bu bilgiler ışığında ulusal ve uluslararası literatürde stratejik yönetim ile ilgili teorik olarak kullanılan kavramların pratikte büyükşehir belediyelerinin

stratejik planlarında nasıl yer aldığını ayrıntılı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada literatürde kullanılan kavramlardan yola çıkarak stratejik yönetim anlayışı üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada ilgili verilere büyükşehir belediyelerinin resmi internet sayfalarından yararlanarak 2015-2019 ve 2020-2024 dönemlerine ait stratejik planlarına ulaşılmıştır. Araştırmada öncelikle çalışmaya ışık tutması amacıyla anahtar kavramlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan büyükşehir belediyelerinin stratejik yönetim uygulamalarının mukayeseli bir şekilde incelenmesi amacıyla ulusal ve uluslararası literatürden yararlanarak 31 anahtar kelime üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmadaki anahtar kelimeler belli başlı olarak; vizyon, misyon, hedef, strateji, etkinlik, taktik, yöntem, toplam kalite yönetimi, paydaş, liderlik, stratejik düşünme, bütçeleme, performans yönetimi, girişimcilik, insan kaynakları yönetimi, iletişim, örgüt kültürü, verimlilik, etkililik, proje yönetimi, değerler, ölçme ve değerlendirme, geri bildirim, stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar, swot analizi, yerelleşme şeklinde belirlenmiştir (Ülgen & Mirze, 2020; Poister, & Streib, 1999; Porter, 1996; Bryson & George, 2020; Bonn & Christodoulou, 1996; Dilworth, 1996; Ommani, 2011; Liberati & Sacchi, 2013; Bayraktar vd., 2020).

4.3.Bulgular

Doğu Anadolu Bölgesi'ne bulunan Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemleri stratejik planları her büyükşehir belediyesi için ayrı tespit yapılarak incelenmiştir.

Tablo 1

Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	5, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 80, 88, 99, 101(2), 106
Misyon	8, 9, 14, 15, 16, 18, 21, 80, 88
Şeffaf(lık)	-
Strateji	7(5), 9, 12, 15(2), 16, 45(2), 46, 48, 115
Taktik	-
Yöntem	8(2), 15, 50(2), 68, 84, 86, 88(2), 89
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	5, 88, 95, 102(2)
Lider(lik)	20, 101
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	5, 9, 10(2),
Performans Yönetimi	-
Performans	5, 7(3), 8(7), 9(9), 10, 11(5), 12 (4), 14, 15, 17, 38, 45(2), 85, 87, 88(2), 89, 102, 103
Girişimcilik	-

İnsan Kaynakları (Yönetimi)	43, 68, 84, 85(3), 43
İletişim	5, 80
Örgüt Kültürü	-
Verimlilik	61, 102(2)
Etkililik	-
Proje Yönetimi	-
Değerler	14, 24(5), 32, 34, 46, 47(2), 101, 108(2), 109
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	-
Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetimsel Etik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	16, 84, 98(2)
Yerleşme	-
Stratejik Planlama	6(3), 9, 11, 12(4), 14(5), 15(8), 16(2), 18(8), 88(5), 95,
Stratejik Yönetim	84(3), 85(3), 103

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, misyon, vizyon, strateji, yöntem, performans, İnsan Kaynakları (Yönetimi), değerler, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramlarının yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Kavramların kullanım yoğunluğu sırası ile belirtilecek olunursa, en fazla performans kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu sırası ile stratejik planlama, strateji, değerler, vizyon, yöntem, misyon, insan kaynakları (yönetimi), stratejik yönetim kavramlarının olduğu görülmektedir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin en çok performans kavramını kullanmasını kurumun ve çalışanlarının performansına önem verdiği söylenebilir. Performans kavramından sonra stratejik planlama kavramının yoğun olduğu görülmektedir. Bu hususta stratejik planlamanın hazırlanmasına önem verildiği anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Stratejik Planlama Rehberinde belirtildiği üzere stratejik planların yasal bir yükümlülüğün yerine getirilmesi olarak görülmemesi, katılımcı bir yönetimin aracı olarak görülmesi anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bunun yanında değerler, misyon, vizyon ve strateji gibi kavramların da yoğun kullanılması geleneksel stratejik planlama yaklaşımının öğelerine ağırlık verildiği söylenebilir. Bu durumunun Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin önemli bir avantajı olarak yorumlanabilir. Bu kavramları yoğunluk sırasına göre paydaş(lar), bütçeleme, verimlilik, SWOT analizi gibi kavramlar takip etmektedir. Lider(lik) ve iletişim kavramlarının Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında 2 defa kullanıldığı görülmektedir.

Şeffaf(lık), taktik, toplam kalite yönetimi, stratejik düşünme, performans yönetimi, girişimcilik, örgüt kültürü, etkililik, proje yönetimi, ölçme ve değerlendirme, geri bildirim (geri dönüş), stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetimsel etik, öğrenen organizasyonlar ve yerleşme kavramları stratejik planda hiçbir yerde kullanılmadığı

görülmektedir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planda hiç kullanmadığı kavramlara dikkat edildiğinde genellikle kamu kurumlarında yeni yönetim yaklaşımlarında kullanılan kavramlar olduğu göze çarpmaktadır. Yereldeki vatandaşlara daha yakın olan büyükşehir belediyelerinin vatandaşların yönetime katılmalarında kilit nokta olmaları dolayısıyla bu hususta demokratik kültürün yerleşmesinde ve yaygınlaşmasında özellikle stratejik düşünme, girişimcilik, geri bildirim, kurumsal yönetişim, yerelleşme gibi kavramlara daha çok önem vermesi önemlidir. Bu kavramların stratejik planda ne kadar yoğun sıklıkla yer alıyor olması kurumun kavramlara yüklediği anlam ile doğru orantı olduğu söylenebilir. Bu kavramların stratejik planda yer almaması Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin zayıf noktalarından olduğu söylenebilir.

Tablo 2

Erzurum Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	10,11(2), 32, 33, 47, 73
Misyon	10, 11(2), 33, 57(2), 58
Şeffaf(lık)	11, 16, 31, 53, 62, 74
Strateji	15, 69
Taktik	-
Yöntem	11, 16, 17, 31(2), 34, 41, 49, 67
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	31(2), 35, 36(2), 41, 43, 47, 55, 56(4), 62(2), 65(2), 71
Lider(lik)	11, 31
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	12, 13(3), 14(2), 15(3), 16(3), 19, 56, 59, 61, 67, 68(3)
Performans Yönetimi	-
Performans	15, 17(2), 33(4), 61(3)
Girişimcilik	-
İnsan Kaynakları (Yönetimi)	25, 26, 53, 58
İletişim	31, 35,36, 37(2), 39, 54, 57, 60(2), 65
Örgüt Kültürü	-
Verimlilik	11, 16, 31, 58, 59
Etkililik	16
Proje Yönetimi	-
Değerler	11(5), 31(2), 33, 47, 65, 66
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	-
Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetsel Etik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	-
Yerelleşme	-
Stratejik Planlama	-
Stratejik Yönetim	61(3), 67

Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, vizyon, misyon, şeffaflık, yöntem, paydaşlar, bütçeleme, iletişim, değerler gibi kavramların yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Kavramların kullanım yoğunluğu sırası ile belirtilecek olunursa, en fazla bütçeleme ve paydaşlar kavramlarına yer verilmiştir. Bu kavramları iletişim, yöntem, vizyon, misyon, performans kavramları izlemiştir. Strateji ve liderlik kavramları iki kez kullanılmıştır. Taktik, toplam kalite yönetimi, stratejik düşünme, performans yönetimi, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, ölçme ve değerlendirme, geri bildirim (geri dönüş), stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar ve yerleşme kavramlarının stratejik planda hiçbir yerde kullanılmadığı görülmektedir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planda kullandığı kavramlar ile bu kavramlara yüklediği anlam arasında ilişkinin olduğu söylenebilir. Stratejik Planlama Rehberinde yer alan vizyon, misyon, paydaşlar, bütçeleme, iletişim, değerler gibi kavramlara yer verildiği görülmektedir. Geleneksel stratejik planlama kavramlarının yoğun kullanıldığı ancak yeni yönetim yaklaşımlarından kabul edilen kavramların kullanılmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 3

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	21, 22(2), 23, 25, 37, 40, 42, 54, 56, 57
Misyon	22, 23, 25, 37, 40, 56(2), 62, 82
Şeffaf(lık)	39, 58, 61, 62, 81, 84
Strateji	5(4), 24(3), 39, 42, 54, 72(7)
Etkinlik	49, 67(4), 107(2), 108(5), 109(8), 110
Taktik	-
Yöntem	18, 22, 33(2), 51, 118
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	19, 21(3), 25(2), 37(19), 38, 40(7), 41, 54, 81,
Liderlik	19
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	23
Performans Yönetimi	-
Performans	22(2), 23(13), 24, 51, 59, 60(3), 72(3), 74, 75(2), 76(2), 118(8)
Girişimcilik	-
İnsan Kaynakları (Yönetimi)	5, 6(3), 21, 42(2), 75(5)
İletişim	39, 54(2), 61(3), 62(2), 67(2), 78(2), 79, 83(2), 84(2), 108(4)
Örgüt Kültürü	-
Verimli(lik)	22, 28, 38(3), 51(3), 54(3), 60, 61, 62(2), 70, 75, 81, 84, 85, 115, 116
Etkililik	-
Proje Yönetimi	-
Değerler	28(2), 38, 39, 55, 58(2)
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	-

Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetmelik Etik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	19, 21, 25, 54(4)
Yerleşme	-
Stratejik Planlama	5(2), 6, 7, 22(3), 24(3), 25(2), 37
Stratejik Yönetim	21, 22, 59(2), 72(2)

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, vizyon, misyon, strateji, etkinlik, yöntem, performans, insan kaynakları (yönetimi), iletişim, verimli(lik), SWOT analizi, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramlarının yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Kavramların kullanım yoğunluğuna göre sıralanacak olunursa ilk sırayı performans kavramı almaktadır. Performans kavramından sonra paydaş (lar), verimlilik, iletişim, etkinlik, strateji, insan kaynakları (yönetimi), vizyon, misyon kavramları gelmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin en fazla önem verdiği kavramların başında performans kavramının geldiği söylenebilir. Daha sonra paydaşlar kavramının fazla kullanılması Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin iç ve dış paydaşları ile iş birliği ve katılımlarına önem verdiği söylenebilir. Hizmetlerin sunumunda etkinlik ve verimlilik kavramlarının öne çıktığı ileri sürülebilir. Bu durumun Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin önemli avantajları arasında sayılabilir. Bu kavramları yoğunluk sırasına göre; misyon, şeffaf(lık), değerler kavramının izlediği görülmektedir. Liderlik ve bütçeleme kavramlarının birer defa kullanıldığı görülmektedir. Stratejik Planlama Rehberinde paydaş konusu katılımcılığı sağlamanın en önemli koşulu olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemleri stratejik planında Stratejik Planlama Rehberinde yer alan performans, paydaş (lar), verimlilik, iletişim, etkinlik, strateji, vizyon, misyon gibi kavramlara ağırlık verildiği söylenebilir.

Taktik, toplam kalite yönetimi, stratejik düşünme, performans yönetimi, girişimcilik, örgüt kültürü, etkililik, proje yönetimi, ölçme ve değerlendirme, geri bildirim (geri dönüş), stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetmelik etik, öğrenen organizasyonlar, yerleşme kavramlarının stratejik planda hiç kullanılmadığı görülmektedir. Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin hiç kullanmadığı kavramlara dikkat edildiğinde özel sektörde yoğun olarak kullanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında özel yönetim tekniklerinin kullanılması, kurumları değişen şartlara uyum sağlamasında ve daha sağlıklı ve uygulanabilir politikaların üretilmesinde önemli olmaktadır. Bu kavramların stratejik planda hiçbir yerde kullanılmaması Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4

Malatya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	14, 30, 42
Misyon	14, 42
Şeffaf(lık)	42, 43, 53
Strateji	14, 28, 42, 47(2), 82
Etkinlik	35(2), 39, 46, 50,51(3), 52, 53, 55(2), 56, 63, 67, 68, 73(2), 74, 78(3)
Taktik	-
Yöntem	-
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	14, 29(10), 33(2), 55
Liderlik	-
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	22, 24(4), 28, 47(2), 48, 82
Performans Yönetimi	-
Performans	21(6), 33, 38, 46, 47(5), 48(2), 49(2), 50(2), 51(2), 52(4), 53(2), 54(3), 55(2), 56, 57, 58, 59(2), 60(2), 61(2), 62(2), 63(2), 64, 65(3), 66, 67, 68(2), 69(2), 70(2), 71(2), 72(3), 73(2), 74, 78(2), 82(2)
Girişimcilik	-
İnsan Kaynakları (Yönetimi)	28, 30, 31, 46(2), 47
İletişim	29(2), 35, 38(2), 47, 49(3), 50
Örgüt Kültürü	-
Verimli(lik)	20, 27(2), 35, 37, 39(2), 46(2), 48, 49, 51(2), 55, 72, 73(2), 78(2)
Etkililik	29(2), 35
Proje Yönetimi	-
Değerler	14, 19(2), 21(7), 29, 38, 39, 40, 43(3), 82(2)
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	-
Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetmelik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	38(2)
Yerleşme	-
Stratejik Planlama	14(2)
Stratejik Yönetim	47(2)

Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, etkinlik, strateji, performans, verimlilik, değerler, bütçeleme, iletişim kavramlarının yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Taktik, liderlik, toplam kalite yönetimi, stratejik düşünme, performans yönetimi, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, ölçme ve değerlendirme, geri bildirim (geri dönüş), stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetmelik, öğrenen organizasyonlar ve yerleşme kavramlarının stratejik planda hiçbir yerde kullanılmadığı görülmektedir. Misyon, SWOT analizi, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları iki yerde kullanılmıştır. Etkinlik, performans ve verimlilik kavramlarının diğer kavramlara göre daha yoğun kullanıldığı gözlenmiştir. Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen misyon, vizyon, strateji gibi kavramların çok kullanılmadığı ancak etkinlik,

performans ve verimlilik gibi kavramların yoğun kullanıldığı söylenebilir. Bu durum Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin hizmetlerin sunumunda etkinlik, verimlilik, performans kavramlarına önem verildiği ileri sürülebilir. Ancak 2015-2019 dönemindeki stratejik planında olduğu gibi 2020-2024 dönemlerine ait stratejik planda da yeni yönetim yaklaşımlarını ifade eden kavramların kullanılmadığı gözlenmiştir.

Tablo 5

Van Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	8, 9, 147, 148
Misyon	5, 9, 147, 148(2)
Şeffaflık	169, 185
Strateji	6(2),7(2),9,14(2),105(2),110, 120, 172, 193(4), 197, 201,
Taktik	-
Yöntem	8(2), 101, 102, 113, 115, 118, 122,123(3),173(2),194
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	12,141(13),142, 143, 144(3), 147, 158(2), 159, 160
Liderlik	-
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	9,10(2), 202(2)
Performans Yönetimi	144
Performans	6,7(6),8(4), 9(8), 10,11(4), 12(2), 105,115, 116,144, 157,158, 168(2), 169(2), 175,179(3), 184
Girişimcilik	-
İnsan Kaynakları (Yönetimi)	14,109, 111, 118(3), 124(2), 143, 157(4), 175(3)
İletişim	115,127(2), 145(2), 149, 150(2), 151, 171, 175, 185,204(2), 205, 206
Örgüt Kültürü	-
Verimlilik	91,93(2), 95(2), 118,123, 175
Etkililik	123
Proje Yönetimi	-
Değerler	2,23, 42(5), 43(7), 68, 83, 84(9), 119, 122, 136(2), 148(2), 179(2), 194,198 (2)
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	76(2), 145
Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetimsel Etik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	145
Yerelleşme	-
Stratejik Planlama	8,12(2), 13(3), 14,141(2), 144, 147(2), 181,
Stratejik Yönetim	147,157

Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, strateji, yöntem, paydaş(lar), performans, insan kaynakları (yönetimi), iletişim, değerler, stratejik planlama kavramlarının tekrarlanma durumları diğer kavramlara göre daha yoğun kullanıldığı görülmektedir. Kavramların kullanım yoğunluğu sırası ile belirtilecek olursa, performans, değerler, paydaş(lar), strateji, insan kaynakları (yönetimi), iletişim, yöntem, stratejik planlama kavramlarının olduğu görülmektedir. Van Büyükşehir Belediyesi'nin

kavramların kullanım yoğunlukları göz önünde bulundurulursa performans kavramına önem verdiği söylenebilir. Van Büyükşehir Belediyesi'nin paydaşlar ile olan işbirliğine, değerlerin üzerinde durdukları dikkat çekmektedir. Bu kavramları daha sonra yoğunluk sırasına göre, verimlilik, bütçeleme, misyon ve vizyon kavramları takip etmektedir. Şeffaflık, geri bildirim ve stratejik yönetim kavramlarının stratejik planda 2 ve 3 defa kullanıldığı göze çarpmaktadır. SWOT analizi, performans yönetimi ve etkililik kavramlarının 1 defa kullanıldığı görülmektedir. Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen misyon, vizyon, strateji gibi kavramların çok kullanılmadığı ancak performans, strateji, paydaşlar, iletişim ve değerler gibi kavramların yoğun kullanıldığı söylenebilir.

Taktik, liderlik, stratejik düşünme, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar, yerleşme kavramlarının stratejik planlamada hiç kullanılmadığı görülmektedir. Van Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planda hiç yer vermediği kavramlar genel olarak incelendiğinde daha girişimci kültürün yaygınlaşması, kurumların değişen ve gelişen ortamda kendilerini yenilemeleri gereken durumlarda öne çıkan kavramlar olduğu söylenebilir. Kendilerini geleceğe taşımak isteyen kurumların kurallara sıkı sıkıya bağlılık yerine, kurumdaki çalışanların tamamının katılımı ile kararların alınması, çalışanlarının gerektiği durumlarda inisiyatif kullanabilmesi, daha yenilikçi ve sonuç odaklı çözümlerin üretilmesinde bu kavramların önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kavramların stratejik planda yer almaması Van Büyükşehir Belediyesi'nin zayıf noktaları arasında sayılabilir. Kurumların kullandıkları kavramlar sadece kaç defa kullandıklarından ziyade stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinin genel olarak görünümü bakımından önem taşımaktadır. Kurumlar kullandıkları kavramları aynı zamanda kurumun kurum kültürü olarak benimsenmesinde ve sahip çıkılmasında önemli olmaktadır.

Tablo 6

Van Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı

Kavramlar	Değerler
Vizyon	4, 8, 9, 17, 44, 51(2)
Misyon	4, 8, 9, 51(2)
Şeffaf(lık)	52, 92
Strateji	4(2),10(2),14,38(2),40(27),45, 48
Taktik	-
Yöntem	29, 31, 48(3)
Toplam Kalite Yönetimi	-
Paydaş(lar)	8, 9,45(4), 67, 69
Liderlik	37
Stratejik Düşünme	-
Bütçeleme	6,7, 20(8), 23(3), 24(2), 40(3), 42, 47, 48(3), 50(2), 59, 60, 84, 86(3), 88, 89, 90, 97

Performans Yönetimi	-
Performans	1, 4, 22, 40, 47(2), 48, 49, 50,51, 52,53, 55,57, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85(2), 86(2), 88(2), 91, 92(2), 93, 97
Girişimcilik	-
İnsan Kaynakları (Yönetimi)	7,12, 38, 77, 80, 81, 88, 89, 90, 92
İletişim	27,34, 38(5), 40, 48, 91(2), 171, 175, 185,204(2), 205, 206
Örgüt Kültürü	-
Verimlilik	26,37
Etkililik	38(3)
Proje Yönetimi	-
Değerler	22,28(2), 37, 45, 67, 71, 72, 73, 74, 76
Ölçme ve Değerlendirme	-
Geri Bildirim (Geri dönüş)	-
Stratejik Değerleme ve Kontrol	-
Kurumsal Yönetişim	-
Yönetmelik	-
Öğrenen Organizasyonlar	-
SWOT Analizi	41(4), 44
Yerelleşme	-
Stratejik Planlama	1,2(3), 3(4), 35,41(2), 44, 97
Stratejik Yönetim	3, 24, 31, 38, 44

Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, bütçeleme, performans, iletişim, değerler, insan kaynakları yönetimi, strateji, misyon ve vizyon kavramlarının yoğun kullanıldığı görülmektedir. Verimlilik ve şeffaflık kavramları iki yerde kullanılmıştır. Liderlik kavramının bir yerde kullanıldığı görülmüştür. Taktik, liderlik, stratejik düşünme, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetişim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar, yerelleşme kavramlarının stratejik planda hiç kullanılmadığı görülmektedir. Stratejik Planlama Rehberinde belirtilen performans, iletişim kavramlarının yoğun kullanılması Van Büyükşehir Belediyesi'nin hizmetlerin sunumunda katılımcılık, performans gibi hususlara önem verdiği ileri sürülebilir. Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında olduğu gibi 2020-2024 dönemlerine ait stratejik planda da yeni yönetim yaklaşımlarını ifade eden kavramların kullanılmadığı gözlenmiştir.

Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemleri stratejik planı incelendiğinde, bazı ortak noktaların olduğu görülmektedir. Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemine ait stratejik planında performans kavramının kullanım yoğunluğu 40, Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında performans kavramının kullanım yoğunluğu 43 ve Malatya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında performans kavramının kullanım yoğunluğu 37 olduğu görülmektedir. Üç büyükşehir belediyesinin performans kavramını birbirlerine yakın yoğunlukta kullanılması, üç büyükşehir belediyesinin bu kavrama aynı derece önem verdikleri söylenebilir. Van ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarında iletişim kavramının

kullanım yoğunluğunun birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nin sadece 2 yerde kullanıldığı görülmektedir. Van ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin iletişim kavramına yükledikleri anlam ile yakınlık gösterdiği söylenebilir. Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemlerine ait stratejik planlarında taktik, stratejik düşünme, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar, yerelleşme kavramlarının stratejik planlamada hiç kullanılmadıkları görülmektedir. Üç Büyükşehir belediyesinin stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında güncel yaklaşımların kullanılmadığını söylemek mümkündür. Özel yönetim anlayışının kamu yönetiminde uygulanabilirliğini sağlamak, hizmetlerin daha katılımcı, girişimciliğin esas alındığı, sürekli değişime ve gelişime önem vererek kendilerini geleceğe taşımak isteyen kurumların bu kavramlara gereken önemi vermeleri büyük önem taşımaktadır. Üç büyükşehir belediyesinin bu kavramlara yeterince yer vermemesi Büyükşehir belediyelerinin özellikle güncel kavramlara yer verilmemesi stratejik yönetim anlayışında beklenen seviyede olduklarını söylemek zordur. Ancak klasik yönetim yaklaşımında kullanılan kavramların stratejik planlarında yer vermeleri, zaman içerisinde üç büyükşehir belediyesinin güncel gelişmeleri takip edebilmek için gereken önemi verecekleri beklenmektedir. Çünkü stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve yönetim kültürü olarak kabul edinmesi bir süreç gerektirir. İlerleyen zamanlarda üç büyükşehir belediyesinin güncel yaklaşımları takip edebilmek için güncel yönetim yaklaşımlarına önem verecekleri düşünülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Dünyada yaşanan hızlı gelişmelerle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim ve rekabet süreci kamu kurumlarının birbirleriyle rekabet etmeleri konusunda bir zorunluluk hissedilmektedir. Küreselleşme sürecinin de etkisiyle özel yönetimde kullanılan yönetim tekniklerinin yeni kamu yönetimi anlayışının kabul edilmesi ile kamu yönetiminde de kullanılması yönünde yeniden düzenleme çalışmaları yapılmaktadır. Strateji kavramının tarihsel süreç içerisinde gelişim en başta askeri kurumlarda kullanıldığı görülmektedir. İzlenecek yol ve sürecin belirlenmesinde öne çıkan strateji kavramı 1980 yıllarından sonra kamu yönetiminde üzerinde durulan kavramlar arasında sayılmaktadır. 2003 yılında Türkiye'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabul edilmesinden sonra bütün kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Stratejik planların hazırlandığı kurumların başında yerel yönetimler gelmektedir. Çünkü halka en yakın birim olan yerel yönetimler özelinde belediyelerin vatandaşların ihtiyaçlarını değişen şartla uygun olarak karşılanması konusu vatandaşların beklenti ve taleplerinin

karşılanması bakımından önem taşımaktadır. Stratejik yönetim anlayışı esasında örgütü geleceğe yönelik planlar yapması, herhangi bir olumsuzluk ya da olağanüstü dönemde kriz yaşanmadan sorunların önceden öngörülerek bu yönde planlar ve çalışmaların yapılmasına fırsat sunmaktadır. Kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi yönünde uygulamada birtakım sorunların ortaya çıktığı söylenebilir. Stratejik yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelebilmesi için üst yönetimin bu anlayışı benimseyip kabul etmesi gerekir. Ayrıca stratejik yönetim anlayışının gerçekleşmesinde önemli adımlardan olan stratejik planların hazırlanmasında kurumda en üst yönetimden en alt birimde olan çalışanların katılımları ile ortak hazırlanması gerekir. Stratejik planlar hazırlanırken aynı zamanda kurumlar içinde buldukları güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve kendilerini tehdit edebilecek unsurları rasyonel değerlendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Kurumların gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktaya ulaşabilmeleri için belirledikleri hedeflere yönelik strateji geliştirmeleri, bu yönde çalışmalar yapmaları kurumlar için hayati nitelikte öneme sahiptir.

Çalışmada Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemlerinde hazırlanan stratejik planları incelenerek değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılarak stratejik yönetim ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürden yararlanarak 31 anahtar kelime üzerinden incelenmiştir. Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 ve 2020-2024 dönemleri stratejik planlarında bazı ortak noktaların olduğu görülmüştür. Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin her iki dönemde hazırlanan stratejik planlarda taktik, stratejik düşünme, girişimcilik, örgüt kültürü, proje yönetimi, stratejik değerlendirme ve kontrol, kurumsal yönetim, yönetsel etik, öğrenen organizasyonlar, yerleşme kavramlarının stratejik planda hiç kullanılmadıkları tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında bazı kavramları ne kadar yoğunlukta kullanmaları sayılardan ziyade yerel birimlerin kavramlara yükledikleri anlam ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Van, Erzurum ve Malatya Büyükşehir Belediyelerinin hiç yer vermedikleri bu kavramlara ilerdeki süreçte yeteri kadar önem verilerse, stratejik plandan beklenen faydanın sağlanacağı söylenebilir. Güncel yönetim yaklaşımlarına daha fazla önem vererek stratejik yönetim anlayışının kurumlarında bir kurum kültürü olarak benimsenmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Yerel yönetimler için stratejik plan sürecinde aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

- Klasik stratejik planlama anlayışının yerine güncel gelişmelere de cevap verebilecek stratejik planların geliştirilmesi,

- Geleceğe yönelik değişim ve hedeflerin stratejik planlara yansıtılması,
- Ulusal ve uluslararası alandaki gelişmeleri de kapsayacak nitelikte planların hazırlanması,
- Belediyelerin geleceğe yönelik eğilimleri stratejik planda analiz edilmeli,
- Stratejik planların hazırlanması sürecinde kurumun yapısı ve özellikleri göz önünde bulundurularak ulusal ve uluslararası alanda hazırlanmış stratejik planlamalardan yararlanılmalıdır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflicts of Interest: There is no potential conflict of interest in this study.

KAYNAKÇA

- Barbara Downe-Wamboldt RN, (1992) Content analysis: method, applications, and issues, *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321, doi: 10.1080/07399339209516006.
- Bayraktar, B. (2017). *Türk kamu yönetiminde belediyelerin stratejik yönetim kültürü oluşturma çalışmaları*. (Dönem Projesi) Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bayraktar, E., Turan, E. & Çetin, S. (2020), Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: tr82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, Özel Sayı, 11-21
- Birinci, M. (2014). Üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının performansa etkileri: devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(3), 135-147
- Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273.
- Bonn, I. & Christodoulou, C. (1996). From strategic planning to strategic management. *Long Range Planning*, 29 (4), 543-551
- Bryson, J. & George, B. (2020). *Strategic management in public administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics
- Bryson, J. M., Edwards, L. H. & Slyke, D. M. V. (2018) Getting strategic about strategic planning research, *Public Management Review*, 20(3), 317-339, doi: 10.1080/14719037.2017.1285111
- Bryson, J. & George, B. (2020). Strategic management in public administration. *Policy, Administration, and Bureaucracy*, DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396
- Canpolat, H. (2010). İl düzeyinde stratejik planlama ve sivas ili uygulamalarının değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, Sayı 159.
- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., & Brommels, M. (2011). Executive management in radical change, the case of the karolinska university hospital merger. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.08.002>
- Coşkun, S. & Gündüz, O. (2020). Bir kamu politikası transferi örneği olarak türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Baibü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 277-301
- Coşkun, B. & Pank Yıldırım, Ç. (2020). Türkiye'de stratejik planlama: son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4 (8), 1-16
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2011). *Leadership roles in making strategic planning work. strategic planning for public and nonprofit organizations a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Ed. John M. Bryson, Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Dilworth, R. L. (1996). Institutionalizing learning organizations in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 19(4), 407-421. <https://doi.org/10.2307/3381001>
- Dutra, L. X., Bustamante, R. H., Sporne, I., Van Putten, I., Dichmont, C. M., Ligtermoet, E., Sheaves, M., & Deng, R. A. (2015). Organizational drivers that strengthen adaptive capacity in the coastal zone of Australia. *Ocean & Coastal Management*, 109, 64-76. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2015.02.008>
- Edwards, L. M. (2012), Strategic planning in local government: is the promise of performance a reality?, *Georgia State University, Public Management and Policy Dissertations*,
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) . Nitel içerik analizi süreci. *İleri Hemşirelik Dergisi* , 62 (1), 107-115 . <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fırat, İ. (2022). Üniversitelerde stratejik yönetim kültürü: 2021-2022 urap Türkiye sıralamasında yer alan bazı üniversiteler üzerine bir inceleme. *Pearson Journal Of Social Sciences & Humanities*, 7 (19), 35-54
- Güldüler, E. S. (2022). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim değişimi: Stratejik planlar kapsamında bir puanlama modeli. *KAÜİİBFD*, 13(26), 1129-1153.

- Güngör, B. (2011). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı: Ankara ve Bursa büyükşehir belediyesinde uygulanan yöntemlerin karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11(2), 305-316.
- Dölkeleş, T. & Özer, M. A. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7 (2) , 295-318.
- Duman, N. (2016). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Esenler belediyesi örneği (2010-2014 yılları)*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halachmi, A. (1986). Strategic planning and management? not necessarily. *Public Productivity Review*, 10(2), 35–50. <https://doi.org/10.2307/3380450>
- Hydle, K. M. (2015). Temporal and spatial dimensions of strategizing. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840615571957>
- Kachaner, N., King, K. & Stewart, S. (2016), Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership*, 44(4), 26-31. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0046>
- Kang, Y. C. (2005). Strategic management in the public sector major publications, *Public Performance & Management Review*, 29(1), 85-92.
- Kırhasanoğlu, Ş. (2022). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim kültürünün stratejik planlama ve faaliyet raporları aracılığıyla değerlendirilmesi: tr90 bölgesi belediyeleri örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 258-271.
- Lacy, S., Watson, BR, Riffe, D. & Lovejoy, J. (2015) . İçerik analizinde sorunlar ve en iyi uygulamalar. *Gazetecilik ve Kitle İletişimi Üç Aylık Bülten*. <https://doi.org/10.1177/1077699015607338>
- Liberati, P. & Sacchi, A. (2013). Tax decentralization and local government size. *Public Choice*, 157(1/2), 183-205. <https://www.jstor.org/stable/42003198>
- McBain, L. & Smith, J. (2010). Strategic Management In The Public Sector. E-Leader Singapore, *Public Performance & Management Review* , 29 (1), 85-92
- Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Distance Consulting LLC*, https://www.academia.edu/download/38407552/strategy_etc.pdf
- Ommani, A. R. (2011). *Strengths, weaknesses, opportunities and threats (swot) analysis for farming system businesses management: case of wheat farmers of shadervan district*, Shoushtar
- Öncü, H., & Anıl, İ. (2022). Belediyelerde stratejik yönetim uygulamaları üzerine bir araştırma. *TroyAcademy*, 7(3), 299-332. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1128518>
- Özcan, L. (2006). *Belediyelerde stratejik yönetimin algılanması: İstanbul büyükşehir belediyesi örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özer, M. A., & Dölkeleş, T. (2021). Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2), 295-318.
- Sakin, U. (2018). Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye’de Yaşanan On Sorun. *Strategic Public Management Journal*, 4 (7), 83-97.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17 (4) , 63-86.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 7 (17).
- Tracy, G H. & Tony, G. (2003). An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3(4), 479-498.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78. https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf
- Porter, M.E. (1997), Competitive strategy, *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Poister, T. H. & Streib, G. (1999). Strategic management in the public sector: concepts, models and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325. <https://www.jstor.org/stable/pdf/3380706.pdf>

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>

Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454. https://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380639652_Ommani.pdf

Ülgen, H. & Mirze, M.(2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*,(50-51), 67-86.

Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu. (2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

Strateji Ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, (2018). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.13.pdf>

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, (2004). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5216&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>