

**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN 2025-2029 DÖNEMİ STRATEJİK
PLANLARINDA MİSYON, VİZYON, DEĞERLER VE AMAÇLARIN
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ: İSTANBUL, ANKARA VE GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ¹

ÖZET

Bu araştırma İstanbul, Ankara ve Gaziantep büyükşehir belediyelerinin 2025-2029 dönemini kapsayan stratejik planlarında bildirdikleri misyon, vizyon, temel değerler ve amaçların karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu kapsamda kendi resmi internet sitelerinde bulunan 2025-2029 dönemini kapsayan stratejik planları nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizler çerçevesinde belgeler arasındaki benzerlik oranlarının tespitine yönelik Kuckart-Radiker Zeta benzerlik ölçütü kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; her kentin kendi coğrafyasına, tarihine, yerel kültürüne, dinamiklerine, kent kimliğine uygun bildirimlerde bulundukları, Ankara'nın bildirimlerinde başkent oluşunun, kurumsallığının, tarihi ve kültürel yapısının, Gaziantep'in bildirimlerinde yerel kalkınma, afet yönetimi, çevre, sürdürülebilirliğin, İstanbul'un bildirimlerinde ise mega kent oluşunun, evrensel ve küresel bakışının, insan odaklı hizmet anlayışının ve yönetim anlayışının izleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Büyükşehir Belediyeleri, Stratejik Planlama, Kamu Yönetimi

¹ Gaziantep Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, esracikmaz@gantep.edu.tr

COMPARATIVE ANALYSIS OF MISSION, VISION, VALUES, AND OBJECTIVES IN THE 2025–2029 STRATEGIC PLANS OF METROPOLITAN MUNICIPALITIES: THE CASES OF ISTANBUL, ANKARA, AND GAZİANTEP

ABSTRACT

This research was conducted to comparatively analyze the missions, visions, core values, and objectives stated in the strategic plans of the metropolitan municipalities of İstanbul, Ankara and Gaziantep for the period 2025-2029. Within this scope, the strategic plans for the period 2025-2029, available on their official websites, were analyzed using the content analysis method, one of the qualitative research methods. The Kuckart-Radiker Zeta similarity measure was used to determine the similarity rates between the documents. The results of the research showed that each city made statements appropriate to its geography, history, local culture, dynamics, and urban identity. İstanbul's statements reflected its status as the capital, its institutional structure, and its historical and cultural structure; Gaziantep's statements reflected local development, disaster management, the environment, and sustainability; and İstanbul's statements reflected its status as a megacity, its universal and global perspective, its people-centered service approach, and its governance approach.

Keywords: Metropolitan Municipalities, Strategic Planning, Public Administration

GİRİŞ

Kamu yönetiminde değişen koşullar, kurumların geleceğe yönelik planlama ve hedef belirleme süreçlerine daha fazla önem vermesini gerektirmiştir. Bu durum, özellikle yerel yönetimlerde kaynakların etkili kullanımı ve hizmetlerin verimliliğinin artırılması için stratejik planlamayı önemli bir araç haline getirmiştir. Stratejik planlama (SP), gerek merkezi gerekse de yerel yönetim birimi olsun tüm kamu kurum ve kuruluşlarında strateji belirleme, formüle etme, uygulama için 1980'li yıllardan itibaren tercih edilen bir yaklaşımdır. Genellikle, bir kuruluşun yetkisi, misyonu ve vizyonu ile birlikte, iç ve dış ortamının analizi yapılmakta, bu analizlere dayanarak stratejik konu başlıkları (Bryson, 2024), amaç ve hedefler ile bunlara ulaştıracak stratejiler belirlenmektedir.

Kamu yönetimleri resmi planlama konusunda uzun yıllara dayanan bir geleneğe sahiptir (Ferlie & Ongaro, 2015; Kwon vd., 2014). Bununla birlikte, stratejik planlama veya stratejik yönetim adı altında planlama, 1979'dan itibaren Yeni Kamu Yönetimi (YKY) reformlarının temel idari doktrinlerinden biri olarak yeniden popülerlik kazanmıştır (Hood, 1991). 1980'lerden itibaren SP'nin kamu sektöründeki önemi hızla artmış (George & Desmidt, 2014) ve birçok ülkede hem merkezi hem de yerel yönetim düzeyinde kamu yönetiminde resmi zorunluluk yoluyla veya gönüllü olarak yaygın bir şekilde uygulanma imkânı bulmuştur (Joyce, 2017; Poister, 2010).

YKY türü reformlar tarafından sahiplenilen SP, kamu yönetiminin tek ve değişmez aracı olarak sıkça sunulsa da kuruluşların amaç, hedef ve stratejiler belirlemelerine yardımcı olabilecek farklı araçlar, prosedürler ve uygulamalardan oluşan bir yaklaşım olduğundan dinamik bir uygulamadır (Bryson, 2024).

SP'ler yaklaşık 50 yıldır farklı ülkelerde farklı kademedeki kurum ve kuruluştta uygulanmaktadır. Ancak bu planların yararlı olup olmadığı, kurumsal performansı artırıp arttırmadığı tartışılmalı konular arasındadır. Bu alanda yapılmış araştırmalar genel olarak kurumsal performansa odaklanmıştır. SP'nin kurumsal performansı olumlu etkilediğini tespit eden araştırmalar (Boyne, 2001, 2010; Boyne & Walker, 2004; Bryson, 2024; Bryson vd., 2010; Elbanna vd., 2016; George vd., 2019; George & Desmidt, 2014; Johnsen, 2018, 2021; Pasha vd., 2018; Poister vd., 2010; Poister & Streib, 2005; Walker & Andrews, 2015) olduğu gibi bazı araştırmalar SP'nin yerel yönetimlerin performansını (R. Andrews vd., 2011), operasyonel verimlilik ve maliyet ölçütlerini (Poister vd., 2013) önemli ölçüde etkileyebileceğini; bazı araştırmalar da SP'nin beklenen sonuçları vermeyen bir uygulama olduğunu (Desmidt & Meyfrootd, 2018) ileri sürmektedir. Ayrıca SP'yi paydaş ve siyasi lider odağı olarak kabul eden, iletişim gelişimi ve karar alma süreçlerinde, personelin gelişimini destekleyen (Boyne, 2001; Poister & Streib, 2005) hizmet etkinliği ve sistem verimliliğini artıran (Poister vd., 2013) ve inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır.

Kamu alanında stratejiye duyulan açık ihtiyaca, SP'nin kamu kuruluşları tarafından yaygın bir şekilde benimsenmesine ve popüleritesine rağmen, etkinliği, verimliliği ve faydaları konusunda çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu eleştirilerin başında, stratejik planlamanın stratejik düşünceyle eşdeğer olmadığı, hatta ona katkı sağlamadığı; daha çok ritüelistik ve gerçek davranışlardan kopuk bir süreç olduğu yönündeki görüşler gelmektedir. Bu görüşler özellikle Mintzberg (2000) tarafından dile getirilmiştir. SP'ye yönelik, özellikle de kamu kuruluşlarının zorunlu olarak plan hazırlaması ve onu operasyonel hale getirmesi noktasında ciddi eleştiriler bulunmaktadır (Bovaird, 2008). Ayrıca yerel yönetimlerin politikleşmiş ve uyum sağlayan yapısını, hizmet ve etkinliğini olumsuz etkileyebileceği de ileri sürülmektedir (Buller, 2015). SP'de genel olarak paydaş katılımına özel önem verilmiş olsa bile örgütler arası iş birliğini engelleyebilecek örgüt içi bir süreç olduğu için de eleştirilmektedir. Ayrıca SP genel olarak performansa dayalı ve onunla bağlantılıdır. Bu anlayış, planı hazırlayanları stratejinin sabit, ölçülebilir, kolayca ulaşılabilir ve bir rutin olması konusunda yanılgıya düşürebilir. Bu yanılgı da SP etkili stratejilerin ortaya çıkmasını engelleyebilir (Bryson & George, 2020). Nitekim yüksek hedefleri olan ancak bu hedefleri karşılamak için gereken yetenek, kaynak vb. sahip olmayan bir kamu kuruluşu olabileceği gibi yüksek kabiliyetlere sahip olmasına rağmen küçük ve iddiasız hedefleri olan bir kamu kuruluşu da olabilir. Bunun altında yatan diğer önemli sebep ise suçlamadan kaçınmaktır. Eğer hedefler çok iddialı değilse, elbette yerine getirilebilirler ve böylece hedeflere ulaşılmasından dolayı kimse sorumlu tutulamaz (George vd., 2017).

SP doğası gereği belli yıllar içerisinde kuruma belli, aşırı akılcı ve mantıklı, sabit stratejiler sunmaktadır. Onun bu yapısını eleştirenler bu sabit yapı yerine daha esnek, sürekli yeni stratejilere ve gelişmelere açık bir yapıda olması gerektiğini ileri sürmektedir (George, 2020; Mintzberg, 1979). Ayrıca SP'yi eleştirenler, değişen çevresel faktörleri öngörmenin zorluğuna dikkat çekerek, bu tür değişkenliklerin tam ve kesin olarak tahmin edilemeyeceğini ileri sürmektedir (Altunoğlu, 2001). Belirsiz ve çalkantılı ortamlarda SP'nin uygulanabilirliği konusunda yaygın bir olumsuz görüş vardır (Mintzberg, 2000). Ancak durum analizi, amaç ve stratejiler iyi belirlendiğinde bir kurumun yeni stratejileri tespit etme kapasitesini engellediği veya etkililik yanılgısına sebep olduğu iddialarının yersiz olduğu ortaya çıkacaktır (Bryson & George, 2020).

SP, belediyelerin yönünü belirlemesi, kaynakları verimli kullanması ve kurumsal performansı iyileştirmesi için kritik bir yönetim aracıdır. Stratejik planların temel bileşenleri arasında stratejiler ve performans kriterleri ön plana çıkarken misyon beyanları, vizyon beyanları, temel değerler ve kılavuz ilkeler genel olarak üzerinde durulmadan birkaç klişe söz ile geçirilmektedir. Ancak bunlar SP'nin dayandığı temel ilkeleri belirlediği için üzerinde önemle durulması gereken kavramlardır (Bryson, 2024).

Misyon bildirimi, belediyenin temel amacını ve varlık nedenini ifade ederken, vizyon bildirimi ise belediyenin gelecekteki hedeflerini özetlemektedir (Poister & Streib, 2005). Temel değerler, karar alma süreçlerine rehberlik eden değerleri belirlemekte ve çalışma ilkeleri, hizmet sunumuna yönelik yaklaşımları tanımlamaktadır (Mintzberg, 2000). Bu unsurların bir araya gelerek, belediye faaliyetlerini toplumun ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu hale getiren entegre bir stratejik çerçeve oluşturduğu düşünülmektedir.

Teorik açıdan önemlerine rağmen, söz konusu stratejik bileşenlerin SP'lerde nasıl yer aldığını ve yüklendikleri anlamları inceleyen araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda, hazırlanan bu araştırma ile İstanbul, Ankara ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri tarafından hazırlanan 2025–2029 dönemi stratejik planlarının misyon bildirimi, vizyon bildirimi, temel değerler ve amaçların incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında, söz konusu belediyelere ait SP'ler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma, seçilen örnekler üzerinden mevcut yönetsel eğilimleri, farkları ve planlama yaklaşımlarını tanımlayıcı biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, belediyeler arasında genel çizgilerle bir karşılaştırmaya da yer verilerek, büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama kültürüne dair genel bir değerlendirme sunulacaktır. Dolayısıyla İstanbul, Ankara ve Gaziantep gibi farklı coğrafi, demografik ve sosyo-ekonomik yapıya sahip üç büyükşehirin stratejik belgeleri üzerinden yapılacak bir değerlendirme ile Türkiye'de büyükşehir belediyeciliğinde kurumsal planlama eğilimlerinin ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkarmaya olanak sağlaması açısından bu araştırmanın yapılması önemlidir. Bu noktadan hareketle; araştırmanın, gelecek dönem stratejik planlarının hazırlanmasında kamu yönetimi aktörlerine karşılaştırmalı bir çerçeve sunarak, planlama süreçlerinde verimlilik, katılımcılık ve şeffaflık gibi ilkelerin güçlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İstanbul, Ankara, Gaziantep illeri birbirlerinden farklı karakteristik özelliklere sahip, farklı coğrafyalarda ve farklı yeteneklere sahip 3 farklı kentin büyükşehir belediyeleridir. Bu üç büyükşehirin seçilmesinin nedeni ise:

- İstanbul'un çok aktörlü ve kapsayıcı söyleme sahip bir mega kent olması,
- Ankara'nın merkezî yönetsel ton ve güçlü kurumsallığa ulaşan başkent olması,
- Gaziantep'in ihracat odaklı, geleneksel değerlerle modernliği birleştiren yaklaşımını benimseyen kalkınmacı bir kent olmasıdır.

1. KURAMSAL TEMELLER VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada teorik ve kavramsal altyapı ele alınarak, bu kapsamda; kamu yönetiminde strateji ve stratejik planlama, Türkiye'de zorunlu resmi stratejik planlamanın rolü, kamu kurumlarında stratejik planların hazırlanması, stratejik planlamanın yararları ele alınacaktır.

1.1. Kamu Yönetiminde Strateji ve Stratejik Planlama

Tüm organizasyonlarda stratejilere ihtiyaç duyulur, stratejiler amaç ve kabiliyetlerin uyumlu olması gereken her bağlamda ortaya çıkmaktadır. Strateji kamu yönetiminde özellikle önemlidir. Bunun nedeni, kamu yönetiminin faaliyet gösterdiği alanların organizasyonel davranış ve sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olmasıdır. Ayrıca kamu yönetiminde strateji, özel sektörde olduğu gibi rekabetle ilgili değildir (O'Toole & Meier, 2015). Stratejinin altında yatan ana fikir daha ziyade, kamu kurumlarının ve ilişkili kuruluşların stratejileri aracılığıyla aslında önemli hedeflere ulaşabilmeleri ve sonuç olarak kamu değeri oluşturabilmeleridir (Moore, 2001). Bu bağlamda kamu yönetiminde strateji, hedeflere ulaşmak ve kamu değeri yaratmak için kamu kurumlarının veya diğer kuruluşların isteklerini ve kapasitelerini uyumlu hale getirmeye yönelik somut bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Bryson & George, 2020).

Organizasyonlarda strateji genel olarak, genel stratejik yönlerini ve stratejik hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları belirlerken kullandıkları kavramlar, prosedürler ve araçlar setidir. Bazı yönleri tüm organizasyon türleri için yaygın olsa da kamu kuruluşları tarafından uygulandığında planlama süreçlerinin kamu sektörü ortamına dikkatlice uyarlanması gerekmektedir (Bryson, 2024). Kamu yönetiminde strateji, organizasyonun genel misyonunu veya amacını, toplumun organizasyona olan bağlılığını sürdüren destek ve meşruiyet kaynakları ve organizasyonun ilan edilen hedeflerine ulaşmak için nasıl yapılandırılması ve işletilmesi gerektiğine dair açıklamaları içermesi bakımından önemlidir (Moore, 2001).

Strateji, geleceğe yönelik olarak amaç ve kabiliyetlerin bilinçli bir şekilde senkronize edilmesi anlamına gelir. Böylece mevcut kabiliyetler ve yenilerinin geliştirilmesine yönelik olası ihtiyaçlar dikkate alınarak amaçların gerçekten ulaşılabilir olduğundan emin olunur. Strateji elbette tek bir kuruluşla sınırlı değildir; amaç ve kabiliyetlerin birlikte çalışılmasını gerekli kıldığı her türlü oluşumu da kapsamaktadır (Bryson & George, 2020).

Strateji organizasyonlarda, stratejik planlamayı performans yönetimi ve kaynak tahsisi gibi diğer kritik süreçlerle bütünleştirerek kuruluşlar içindeki tüm düzeyler ve işlevler arasında kilit kararları koordine eder (Poister & Streib, 1999). Mevcut veya ihtiyaç duyulan kabiliyetleri dikkate alarak belirli bir bağlamda hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıklar. Dolayısıyla bir stratejinin kalitesi, hedeflerin niteliğine, hedefleri karşılamak için gereken kabiliyetlere ve hedefler ile kabiliyetlerin belirli bir bağlamda ne kadar iyi ilişkilendirildiğine göre değerlendirilmelidir (Bryson vd., 2007). Bu bağlamda stratejiler, hedefler ve kabiliyetler arasındaki uyuma bağlıdır ve bu yönü ile farklı organizasyonlarda aynı konuda farklı perspektifler sunabilir (Bryson & George, 2020).

SP, bir kuruluş ile çevresi arasında uzun vadede olumlu bir denge sağlamayı amaçlayan bir uygulamadır (Eadie, 2000). Bu sistematik süreç, kurumsal yetenekler hakkında bilgi toplamak ve bunları belirli amaçlara, hedeflere ve eylemlere dönüştürmek için kullanılır ve ileriye dönük düşünmeyi önceliklerin hem nesnel hem de öznel analiziyle birleştirir (Osborne & Gaebler, 1993). Kamu yönetiminde olduğu gibi özel sektör organizasyonlarında da üst yönetim ekibinin stratejik planları doğru ve tam bir şekilde uygulandığında, alınan sonuçların yönetim tarafından alınan kararlara bağlanır ve kamu yönetimine düşen görevlerini layıkıyla yaptıkları konusunda kamuoyunda bir güven ortamı gelişir (Elbanna & Child, 2007). Stratejik planlama, kamu kuruluşları veya diğer kuruluşlar içinde ve bunlar tarafından etkili strateji oluşturmayı sağlayabilecek özel bir yaklaşımdır. Her bir yaklaşım, bağlamın kendisi değişse bile, seçici olarak yararlanılacak ve belirli bağlamlara göre uyarlanacak bir dizi kavram, süreç, prosedür, araç, teknik ve uygulamadan oluşur (Ferlie & Ongaro, 2015).

SP, bir kuruluşun mevcut durumunu dikkate alarak uzun vadeli ne olacağını ne yapacağını ve performansını şekillendiren bir dizi yönetsel karar ve eylemi kapsar (Murat & Bağdigen, 2018). Dinamik ve öngörülemez dış koşullar altında bile kuruluşun hedeflerini belirlemeyi ve bu hedeflere doğru ilerlemeyi içerir (Songür, 2015). Ayrıca, stratejik planlama, bir kuruluşun kimliği, işlevleri ve stratejileri ile misyon ve vizyonunu gerçekleştirme yöntemleri konusunda kritik seçimler yapmak üzere tasarlanmış sistematik ve değer odaklı bir süreçtir. Bu kararlarla uyumlu kurumsal davranışların da gelişmesine sebep olabilir (Bryson, 2024).

SP, strateji geliştirme sürecine sistematik ve bilinçli bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Bu süreç, genellikle kurumun görev tanımının incelenmesi, misyon ve değerlerin belirlenmesi, iç ve dış çevre analizleri, stratejik sorunların tespiti, bu sorunlara yönelik stratejilerin oluşturulması ve geleceğe dair bir vizyon ortaya koyma gibi temel adımları içerir (Bryson & George, 2020). Bu tanım, stratejik planlamayı, strateji oluşturma sürecinde yapılacakları belirleyen yol gösterici bir belge konumlandırmaktadır. Bu yaklaşım, uygulayıcıların stratejik planlama kavramları, süreçleri, araçları ve tekniklerini bilinçli bir şekilde kullanarak stratejiler geliştirmesini ifade eder. Elde edilen sonuçlar genellikle bir stratejik plan dokümanında somutlaşır. Bu durum, stratejik planlamanın belirli bir resmiyete sahip olmasına rağmen, aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçiliği de barındırabileceğini göstermektedir.

Başka bir tanımda SP, iç yetkinlikleri (güçlü ve zayıf yönleri) ve dış çevresel faktörleri (fırsatlar ve tehditler) belirlemek için kapsamlı bir organizasyonel değerlendirme yapılmasını içerir. Bu analiz, karar vericilere strateji oluşturma konusunda önemli bilgiler sağlar ve en uygun stratejik yaklaşımların seçilmesini mümkün kılar (Ökmen & Parlak, 2010).

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda SP, “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 (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Yerel yönetimler açısından SP, yöneticilerin temel hedeflere odaklanmalarını ve hem mevcut koşulları hem de gelecekteki gidişatı sistematik olarak değerlendirmelerini sağlamakta ve bu sistematik yaklaşımın, yöneticilere stratejik bir bakış açısı kazandırarak ileri görüşlü liderlik yeteneklerini geliştirebileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, SP kurumdaki kaynak tahsisini optimize ederek, israfı önleyerek, kurumdaki faaliyetlerin uyumlu ve doğru bir şekilde entegre olmasını sağlayarak bir sinerji oluşturabilir. Performans ölçütlerinin net bir biçimde belirlenmesi ise özellikle kamu kurumlarında hesap verebilirliği ve denetim mekanizmalarını güçlendireceği öngörülmektedir. SP, yerel yönetimlerde önemli bir rol oynayarak onların daha katılımcı kurumlara dönüşmesini sağlayabilir. Stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasını zorunlu kılarak, yerel yönetimler topluluk katılımı için yapılandırılmış fırsatlar oluşturur (Uysal & Atmaca, 2018).

1.2. Türkiye’de Zorunlu Resmi Stratejik Planlamanın Rolü

Türkiye’de stratejik planlama, 2000’li yıllardan itibaren kamu yönetimi reformlarının bir parçası olarak zorunlu hale getirilmiştir. 5018 sayılı Kanun, 13/07/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 23/07/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 04/03/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’yla merkezi ve yerel yönetimler (büyükşehir belediyeleri, nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler ile il özel idareleri) için SP hazırlama yükümlülüğü getirerek bu süreci resmi olarak kurumsallaştırmıştır. Bu düzenlemeler, kamu kurumlarının kaynak kullanımını rasyonel temellere oturtmayı, sürdürülebilirliği sağlamayı, israfı önlemeyi, hesap verebilirliği artırmayı ve kamuda performans odaklı yönetim anlayışına geçilmesini amaçlamaktadır.

Yerel yönetimlerde SP’ler beş yıllık dönemleri kapsayacak şekilde ve “ulusal düzeyde kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, yıllık program; bölge düzeyinde mekânsal strateji planı, bölge planı, çevre düzeni planı, şehir düzeyinde ise il gelişim planı ve nazım imar planlarına” uygun şekilde hazırlanır. Özellikle yerel yönetimlerde, SP hazırlık sürecinde sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve vatandaşların katılımının sağlanması bir gerekliliktir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Bu durum, Türkiye’deki SP’yi salt bir bürokratik süreç olmaktan çıkararak demokratik bir işleve dönüştürmüş ve bu yaklaşım, katılımcılık ve şeffaflık ilkelerini vurgulamasıyla dikkat çekmektedir. Bugünlerde, Türkiye’de SP anlayışı, dijital dönüşüm ve veriye dayalı karar alma mekanizmalarıyla daha da gelişmektedir.

Özellikle Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının (SBB) yayınladığı rehberler, kamu kurumlarına metodolojik bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, SP'lerin etkinliği, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesine bağlıdır. Türkiye'nin bu alandaki deneyimi, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

Türkiye'de 2003 yılından itibaren tüm kamu kurum ve kuruluşları için SP hazırlamak zorunlu hale gelmiştir. Bu uygulamanın hem avantajlı hem de dezavantajlı yönü bulunmaktadır. Avantajlı yönü, kurumların gelecekte yapacakları çalışmaların, bütçelerinin ve yatırım faaliyetlerinin önceden belirlenmesidir. Dezavantajlı yönü ise kurumlar arasında kurumsal izomorfizme yol açabilmesidir. İzomorfizm, benzer çevresel koşullar altında farklı kurumların birbirine benzemesine neden olan zorlayıcı ve kısıtlayıcı bir süreçtir (DiMaggio & Powell, 1983). Kurumlar üzerindeki izomorfik baskılar DiMaggio ve Powell (1983) tarafından zorlayıcı, taklit (Mimesis) ve normatif izomorfik süreçler olarak açıklarken Beckert (2010) bu tipolojiye rekabet baskısını da eklemiştir. DiMaggio ve Powell (1983) zorlayıcı izomorfizmin “diğer organizasyonlar tarafından uygulanan hem resmi hem de gayri resmi baskılardan ve organizasyonların faaliyette bulunduğu toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklandığını” belirtmiştir. Belli kurallar dâhilinde hareket etmek zorunda bırakılan kurumlar bu zorlama ile belli şekilde yapılanmaya, belli sorunlara dikkat etmeye, yeni gelişen durumlar karşısında belli refleksler geliştirmeye başlar ki bu da kurumların homojenleşmesine, özerkliklerinin ve karakteristik özelliklerinin kaybolmasına sebep olabilir. Türkiye'de SP'lerin hazırlık aşamasını belirleyen ayrıntılı rehberler zaman içerisinde kurumların homojenleşmesine sebep olacağı yönünde bir değerlendirme yapılabilir.

Tüm yerel yönetimlerin herhangi bir kategorizasyon yapılmadan aynı planlama süreçlerine tabi tutulması da küçük yerel yönetimler için dezavantajlı bir durumun oluşturulmasına sebep olabilir. Bu dezavantajlı durum daha planın hazırlık aşamasında kendini gösterebilir. Nitekim küçük belediyelerde ve il özel idarelerinde SP hazırlığı konusunda teknik bilgi, birikim ve tecrübeye sahip personel bulmak bile zor olabilir. Ayrıca SP yaklaşımının ana özelliği, planların formülasyonu ve uygulanmasının birbirini takip eden faaliyetler olmasıdır. Stratejiler önce analizler, amaç ve hedefler ile formüle edilir daha sonra hayata geçirilir. Uygulama başarısının olasılığı, resmi planlamanın benimsenmesiyle artırılabilir. Ancak SP'ye aşırı vurgu yapan kurumların ‘analizle felç olma’ riski taşıdığı da unutulmamalıdır (Lenz & Lyles, 1985).

1.3. Kamu Yönetiminde Stratejik Planların Hazırlanması

Kamu yönetiminde SP modelleri arasında kurumun yapısına ve kültürüne göre çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Pek çok stratejik planlama modeli olsa da bunların tümü, kuruluşun kapasitesini (Durum analizi), ne olduğunu (Miyon belirleme), kuruluşun amacını (Vizyon belirleme), neyi başarmak istediğini (Amaç, Hedefler) ve bunu nasıl yaptığını (stratejiler ve uygulamalar) belirlemek için bir dizi aracın kullanıldığı bilinçli ve analitik bir süreçtir (Bryson &

George, 2020). Bu bağlamda SP hazırlamak birçok farklı kavramın, uygulamanın ve planlama modelinin birlikte kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu modeller;

- Harvard politika modeli (organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini çevresindeki fırsatlar ve zorluklarla ilişkilendirerek stratejiler oluşturmak) (K. R. Andrews, 1980; Bryson, 2024; Christensen vd., 1978).
- Hedef belirleme teorisi (organizasyonun neyi başarmak istediğini, bunu nasıl yapmayı önerdiğini ve nedenini, yani paydaşları için yarattığı değeri açıklamak) (Jung & Lee, 2013).
- Paydaş yönetimi teorisi (yani, stratejik planlama sırasında hangi paydaşların dahil edileceğini, hangi belirli süreç adımlarında ve nasıl olacağını dikkatlice ve bilinçli bir şekilde değerlendirmek) (Freeman, 2010; Gomes vd., 2010; Walker vd., 2010).
- Senkronik planlama teorisi (yani, analiz, kanıt ve gerçekler etrafında merkezlenmiş bilgilendirilmiş ve kasıtlı bir süreç izlemek, tamamen içgüdüsel karar verme alışkanlığından kaçınmak) (Dror, 2017; Elbanna, 2008; Hendrick, 2003).
- Karmaşıklık teorisi (yani, farklı stratejik seçeneklerin arkasındaki nedenler ve sonuçları anlamak ve aşırı derecede ‘programlamaktan’ kaçınmak için bir derece esneklik ve deneme sürdürmek) dahil olmak üzere bir dizi teorinin entegre edilmesi gerekmektedir (George vd., 2019).
- Stratejik müzakereler ve sorun yönetimi (sorunları müzakere ederek çözme ve sürekli sorun yönetimi) (Pettigrew, 2009).

1.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, stratejik planlamanın yaygın olduğunu ve faydalı olarak algılandığını göstermiştir (Johnsen, 2021). George ve diğerlerine (2018) göre SP, karar alıcıların kuruluşlarının neyi, nasıl ve neden yapmaları gerektiğini belirlemelerine imkân tanıyarak değerli içgörüler sunar. Ayrıca mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını destekler ve kurumsal başarının uzun vadeli, istikrarlı biçimde sürdürülmesine katkı sağlar (Bryson, 2024; Bryson vd., 2009; Yılmaz, 2003).

SP’nin diğer bir yararı, çevreye nasıl uyum sağlanacağına dair belirsizliği azaltmak (Ansoff, 1988), paydaşlarla iş birliği yaparak onların yetkinlik ve kaynaklarından yararlanmak, bu uyum sürecinde kaynakları tasarruflu kullanmak, paydaşları gerekli değişiklikleri desteklemeye ve bunlara bağlı kalmaya motive etmek ve stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi için bilgi sağlamaktır. Kısacası, SP’ler, strateji oluşturma sürecine dâhil olan birçok paydaş ve süreci birbirine bağlayabilir ve kolaylaştırabilir. Buna ek olarak ve kamu yönetiminde özellikle önemli olan bir nokta, stratejik planlamanın sürecin meşru, rasyonel, yasal, şeffaf (Gürer, 2006) ve kapsayıcı olduğunu gösterebilmesidir. Bu nedenle, stratejik planlamanın yararı birçok boyutta değerlendirilebilir (Johnsen, 2021).

SP özellikle yönetici ve önemli görevlerdeki personele stratejik bakış açısı ve kuruma stratejik uygulamalar kabiliyeti kazandırır (Gürer, 2006) ve kurumun amaç, hedef ve stratejilerini, önceliklerini belirleyerek ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önler-azaltır (Yılmaz, 2003).

1.5. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planların Hazırlanması Süreci ve Aşamaları

Stratejik planlama, kamu kuruluşları veya diğer kuruluşlar tarafından strateji oluşturmaya yönelik makul ölçüde planlı, bilinçli ve iyi düşünülmüş bir yaklaşımdır. Strateji oluşturmaya odaklanır ve genellikle (a) mevcut görevlerin, misyonun, değerlerin ve vizyonun analizini; (b) güncel misyon, değerler ve vizyon beyanlarının oluşturulmasını; (c) stratejik sorunları belirlemek için iç ve dış ortamın analizini; ve (d) belirlenen sorunları ele almak için somut ve uygulanabilir stratejilerin oluşturulmasını içerir (Bryson & George, 2020).

Türkiye’de belediyelerin SP’yi nasıl, hangi aşamalardan geçerek ve nelere dikkat ederek hazırlayacağı Cumhurbaşkanlığına bağlı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” adlı rehber ile ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir. Bu rehberde göre SP hazırlama süreci; 1. Stratejik plan hazırlık süreci, 2. Durum analizi, 3. Geleceğe bakış ve 4. Strateji geliştirme: Amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019) aşamalarından oluşmaktadır.

1.5.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşama SP hazırlanamaya başlamadan önce planın hazırlanmasında görev alacak kurulların ve ekiplerin oluşturulduğu, görevlilerin ve birimlerin belirlendiği, SP hazırlama sürecinin planlandığı, faaliyetlerin, eğitim ihtiyacının ve zaman çizelgesinin belirlendiği aşamadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

1.5.2. Durum Analizi

Stratejik planlamada sürecin başlangıç aşamasını oluşturan durum analizi aşaması, temelde “neredeyiz?” sorusuna yanıt arayan kapsamlı bir değerlendirme sürecidir. Bu aşamada, belediyenin geçmiş dönemdeki performansı detaylı şekilde incelenerek hangi hedeflere ulaşıldığı, hangi alanlarda başarısız olduğu ve bu başarısızlıkların temel nedenleri analiz edilir. Aynı zamanda mevcut durumda sahip olunan kaynaklar, kurumsal kapasite ve gelişmeye açık yönler objektif olarak değerlendirilir. Bunlara ek olarak, belediyenin kontrolü dışında gelişen ve olumlu/olumsuz etki yaratabilecek dışsal faktörler de göz önünde bulundurulur. Tüm bu analizler, belediyenin kendi kurumsal yapısını ve içinde bulunduğu çevresel koşulları daha iyi anlamasını sağlayarak, stratejik planlamanın sonraki aşamaları için sağlam ve gerçekçi bir temel oluşturur. Bu sayede geliştirilecek amaç ve hedeflerin uygulanabilirliği ve etkinliği artırılmış olur (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Kapsamlı ve iyi bilgilendirilmiş bir stratejik planlama süreci, derinlemesine analizler gerektirir (Johnson & Scholes, 1993) ve bu analizler ancak ilgili konunun uzmanları tarafından kapsamlı verilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu tür kapsamlı değerlendirmeler, önemli miktarda zaman ve kaynak yatırımı gerektirebilir (Mintzberg 2000). SP’yi eleştirenler, bu alanlardaki kısıtlamaların (sıkı teslim tarihleri, sınırlı bütçeler veya diğer organizasyonel baskılar nedeniyle) genellikle gerçekten sağlam analizler yapma yeteneğini engellediğini savunurlar. Sonuç olarak, stratejik planlar bazen optimal karar verme için gerekli olan derinlemesine içgörü olmadan geliştirilebilir (Altunoğlu, 2001).

Stratejik planlama sürecinde üst yönetimin karar verici olarak tüm aşamalarda aktif rol alması kritik önem taşımaktadır. Kuruluşun çevresel analizlerle belirlediği fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler (Porter, 2008) ancak üst yönetimin stratejik perspektifle yorumlaması ve analiz etmesi durumunda anlamlı hale gelmektedir. Aksi takdirde, bu verilerin etkin bir şekilde değerlendirilememesi ve stratejik kararlara dönüştürülememesi riski ortaya çıkmaktadır (Altunoğlu, 2001).

1.5.3. Geleceğe Bakış

SP sürecinde belediyenin geleceğe yönelik yol haritasının belirlendiği aşamadır. Bu haritayı çizen misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanması SP için kritik bir öneme sahiptir. Misyon, belediyenin “neden var olduğunu” ve temel sorumluluklarını özetleyerek hizmet anlayışını ortaya koyar. Vizyon, belediyenin uzun vadede ulaşmayı hedeflediği ideal durumu tasvir eder ve “nereye gitmek istediğini” ifade eder. Temel değerler ise belediyenin çalışma prensiplerini ve kurumsal kültürünü yansıtarak “nasıl bir yönetim anlayışı benimsendiğini” gösterir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Misyon ve değerleri netleştirmek, gelecek vizyonu geliştirmenin, tehdit ve fırsatları analiz etmenin ve stratejik amaç ve hedefleri belirlemenin ilk şartıdır (Koteen, 1997).

Bu üç unsur, belediyenin stratejik kararlarında rehberlik ederek kaynakların etkin kullanımını, paydaş beklentilerinin karşılanmasını ve değişen koşullara uyum sağlanmasını kolaylaştırır. Özellikle belediyelerde bu bildirimleri hazırlamak başkanın görevi olsa bile bu sürece halkın ve ilgili paydaşların dâhil edilmesi, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışının gereğidir. Dolayısıyla misyon, vizyon ve değerler yalnızca birer metin olmanın ötesinde, belediyenin kimliğini ve gelecek vizyonunu şekillendiren canlı belgelerdir.

Bir örgütün misyonunu etkili şekilde tanımlayabilmesi ve sürdürebilmesi için belirli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Drucker’in (1995) vurguladığı gibi, misyon yalnızca bir varoluş bildirimi değil, aynı zamanda örgütü rakiplerinden farklı kılan temel yeteneklerle doğrudan bağlantılıdır. Bu yetkinlikler, örgütün kimliğini şekillendirir ve uzun vadede misyonunu hayata geçirebilmesini sağlar. Öte yandan vizyon, stratejik hedeflerden beslenen ve sınır tanımayan bir gelecek tasarımıdır. Şahin’in (2019) belirttiği üzere, örgütler faaliyetlerini izole bir ortamda yürütemezler; hedeflere ulaşıldıkça elde edilen sonuçlar vizyonun gelişimine katkı sağlar.

Dolayısıyla vizyon, dinamik bir süreçtir ve dış çevreyle etkileşim halinde sürekli olarak yeniden şekillenir. Misyon ve vizyonun bu karşılıklı etkileşimi, örgütün hem içsel yetkinliklerini güçlendirmesine hem de değişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanır.

Kurumsal sürekliliği ve uzun vadeli başarıyı garanti altına almanın en önemli unsurlarından biri, örgütsel değerlerin net bir şekilde tanımlanmasıdır. Temel değerler, yöneticilerin karar alma süreçlerinde rehberlik eden etik ilkeleri ve operasyonel felsefeyi somutlaştırarak belediyenin kimliğini şekillendirir. Bu değerler yalnızca kâğıt üzerinde kalmayan, aksine çalışan davranışlarını şekillendiren, hizmet sunum standartlarını belirleyen ve kurum içinde ortak bir dil oluşturan dinamik unsurlardır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Özellikle belediye gibi çok sayıda birim ve farklı profildeki çalışanlardan oluşan kurumlarda, temel değerler tutarlılık ve bütünlük sağlayıcı bir işlev görür. Çalışanlara “nasıl”, “hangi standartlarla” ve “ne öncelikle” çalışmaları gerektiği konusunda net bir çerçeve sunarak, hizmet kalitesinde standartizasyonu garanti eder. Aynı zamanda bu değerler, kurumun stratejik rotasından sapmasını engelleyen bir pusula görevi üstlenerek hem günlük operasyonlarda hem de uzun vadeli planlamada kararlılığı korur. Kurumsal kültürün yerleşmesinde katalizör etkisi yaratan bu değerler, paydaşların güvenini kazanma ve toplumsal meşruiyeti sürdürmede de kritik rol oynar. SP’nin etkinliği ve sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde sağlam bir kurum kültürünün varlığına bağlıdır. Kurum kültürü, bir örgütün sosyal dokusunu oluşturan; çalışanların davranışlarını, karar alma süreçlerini ve birbirleriyle etkileşimlerini şekillendiren görünmez ancak güçlü bir mimari işlevi görür. Bu kültür, örgütün değerlerini, normlarını, inançlarını ve çalışma prensiplerini kapsayan kolektif bir zihniyet olarak, stratejilerin uygulanabilirliğini doğrudan etkiler.

Stratejik planlar ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, eğer çalışanların benimsediği kültürle uyumlu değilse, istenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirerek stratejik hedeflere ulaşmada motivasyon ve bağlılık sağlar (Goffee & Jones, 2003). Aynı zamanda, paydaşların örgüte olan güvenini pekiştirerek uzun vadeli başarının temelini oluşturur. Özetle, kurum kültürü stratejilerin hayata geçirilmesinde kilit bir rol oynayan ve örgütlerin sosyal sermayesini şekillendiren vazgeçilmez bir unsurdur.

1.5.4. Strateji Geliştirme: Amaç, Hedef ve Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Strateji geliştirme, belediyelerin geleceğe dair vizyonunu somut adımlara dönüştüren bir süreçtir. Bu süreçte, öncelikle kapsamlı bir durum analizi yapılarak elde edilen veriler ışığında, belediyenin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak uzun vadeli amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye ilişkin somut, ölçülebilir hedefler belirlenir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Öncelikle birden fazla strateji belirlenir ve bunlar etkinlik, pratik uygulanabilirlik ve sürdürülebilirlik gibi kriterler açısından değerlendirilir ve en uygun stratejiler seçilir (Mintzberg, 2000).

Strateji geliştirme, belediyenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını sağlarken, hizmet sunumunda tutarlılığı ve hesap verebilirliği güçlendirir. Aynı zamanda, farklı birimlerin koordineli bir şekilde çalışmasına rehberlik ederek, vizyona ulaşmada yol gösterici görevi görür. Stratejik planlama, bu sayede belediyenin vizyonunu gerçekleştirmek için atılması gereken adımları netleştirir ve tüm paydaşların bu süreçte katılımına imkân sağlar.

Amaçların belirlenmesi, sonraki tüm planlama faaliyetlerine rehberlik edecek istenen sonuçları belirler. Amaçların belirlenmesinin ardından, bütünsel yapıdaki amaçlara ulaşmak için daha küçük alt hedefler geliştirilir. Son aşamada ise tek tek hedefleri ama sonuçta amacı gerçekleştirmeye yönelik stratejiler belirlenir. Başta çok sayıda strateji belirlenir ve bunlar arasından ulaşılabilirlik, kurumsal yetenekler ve ön görülebilir paydaş katkıları göz önünde bulundurularak uygun stratejilere karar verilir (Tortop vd., 2017). Amaçlar açıkça ifade edilmeli, ulaşılabilir olmalı ve belediyenin misyon ve vizyonu ile uyumlu olmalıdır. Çalışanların benimsemesi ve çalışmalarını yönlendirmek için kullanabilecek değerler içermeli ve tüm amaç ve hedefler arasında iç tutarlılığı olmalıdır (Dinçer, 2013). Kuramsal temeller ışığında, 2025–2029 dönemi için hazırlanan İstanbul, Ankara ve Gaziantep Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarına ulaşılarak, amaç ve hedeflerin açık, ulaşılabilir, belediyenin misyon ve vizyonu ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu değerlendirme ile araştırmanın yöntem bölümünde söz konusu belediyelerin SP yaklaşımlarının daha ayrıntılı olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Materyal

Araştırmada, materyal olarak İstanbul, Ankara ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri tarafından hazırlanan 2025–2029 dönemine ait ve bu büyükşehir belediyelerinin kendi resmi internet sitelerinde açık erişimde olan stratejik planları kullanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi nitel araştırma yöntemleri içerisinde en çok başvurulan yöntemler arasında yer almaktadır. İçerik analizi, metinlerden, kullanım bağlamlarına doğru tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapma imkânı veren araştırma tekniğidir (Krippendorff, 2019).

2.2. Verilerin Analizi

İçerik analizi, araştırma verilerinin derinlemesine analiz edilmesini sağlayan niteliksel bir yöntemdir. Söz konusu yöntem, belirli kavramların sistematik bir şekilde kodlanmasıyla başlar; ardından bu kodlar, benzerlik ve farklılıklarına göre sınıflandırılarak tematik kategoriler oluşturulur. Sonraki aşamalarda ise kodların ve temaların organize edilmesi, elde edilen bulguların tanımlanması ve bu bulguların kapsamlı bir şekilde yorumlanması süreçleriyle devam eder (Yıldırım & Şimşek, 2021). Ayrıca belgeler arası benzerliklerin belirlenebilmesi için Kuckart-Radiker Zeta benzerlik ölçütü kullanılmıştır. Bu ölçüt özellikle nitel veri analizlerinde kullanılan bir benzerlik ölçütüdür.

Udo Kuckartz ve Stefan Radiker tarafından geliştirilen bu yöntem, katılımcıların yanıtları veya belgeler arasındaki tematik benzerlikleri belirlemek için kullanılır. Bulunan katsayının büyüklüğü benzerliğin büyüklüğüne işaret etmektedir (Kuckartz & Radiker, 2023).

2.3. Geçerlik ve Güvenirliğin Sağlanması

Bir araştırmanın kalitesi, temelde onun bilimsel değeri ve pratik uygulamadaki önemi ile ölçülür. Ancak sosyal bilimlerde, ölçümlerin geçerli ve güvenilir olmasını sağlamak, sosyal olguların doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu olmasından kaynaklanan benzersiz metodolojik zorluklar barındırır. Karasar'ın (2024) da vurguladığı üzere, bu zorlukların aşılabilmesi ve etkili ölçüm araçları geliştirilebilmesi için, bu araçların incelenen kavramları oluşturan tüm boyutları kapsayıcı nitelikte olması esastır. Bu bağlamda incelenen belgelerde misyon bildirimi, vizyon bildirimi, temel değerler ve strateji geliştirme bileşenleri (amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi) hem Strateji ve Bütçe Başkanlığının yayınladığı rehber bağlamında hem de literatürde yer alan kavramsal temelleri bağlamında incelenmiştir. Bu incelemeler neticesinde elde edilen bulgular ve sonuçlar hem rehberle hem de literatür ile uyumluluk göstermekte yani geçerli bilgiler içermektedir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için 2 defa kodlama yapılmıştır. Bu şekilde elde edilen kod ve temalar tamamen uyumluluk göstermektedir. Yani araştırma sonuçları oldukça güvenilir bir yapıya sahiptir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARININ İNCELENMESİ

Araştırmadaki bulgular; misyon-vizyon bildirimleri, temel değerler ve amaç bildirimlerinin incelenmesi sonucu elde edilmiştir.

3.1. Misyon Bildirimlerinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin misyon bildirimleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Şekil 1'de gösterilmiştir.

Kod Sistemi	ANKARA	GAZİANTEP	İSTANBUL	TOPLAM
✓ Misyon bildirimleri				0
✓ Küresel hedefler				0
Cumhuriyet kimliği	■			1
Küresel değer merkezi		■		1
✓ Yaşam kalitesi				0
Üreten			■	1
Yaşam kalitesini yükseltecek	■			1
24 saat yaşayan şehir			■	1
Erişilebilir hizmet			■	1
✓ Yönetişim				0
Adil paylaşılan			■	1
Yeni nesil belediyecilik			■	1
Adil, şeffaf ve tarafsız hizmet	■			1
✓ Sürdürülebilirlik				0
Sürdürülebilir ve akıllı şehir		■		1
Afet direnci/dayanıklılık		■	■	2
Çevre dostu politikalar		■		1
✓ Tüm değerlere sahip çıkma				0
Değerlere sahip çıkma			■	1
Doğal mirasa sahip çıkma	■			1
Kültürel mirası yaşatma	■	■		2
Tarihi değerleri koruma	■	■		2
Σ TOPLAM	6	6	7	19

Şekil 1: Misyon Bildirimleri Kod Matrisi

Ankara, Gaziantep ve İstanbul'un misyon bildirimleri incelendiğinde, 3 belediyenin de tüm değerlere sahip çıkma kategorisinde yer alan ifadeleri misyon bildirimlerinde kullandıkları görülmektedir. Tarihi ve kültürel değerlerin korunması konusunda Ankara ve Gaziantep benzer ifadeler kullanmıştır. Ankara ayrıca doğal mirasa sahip çıkma konusunu da misyon bildirimine eklemiştir. Ancak İstanbul'un bu konuda daha geniş bir anlam yelpazesine sahip "şehrin tüm değerlerine sahip çıkarak" ifadesi daha kapsayıcı bir ifadedir. Nitekim bu değerler içerisinde tarih, kültür, doğal çevre girdiği gibi insan, inanç vb. çok farklı unsurlarda girmektedir.

Bu 3 belediye özelinde değerlendirildiğinde, farklı özelliklerine rağmen belediyelerin kimlik inşasında tarihsel, kültürel ve doğal mirasın (ya da değerlerin denilebilir) korunmasına önem verdiklerini söylemek mümkündür. Misyon bildirimindeki farklılıklara bakıldığında, İstanbul'un Yaşam kalitesi ve Yönetişim kategorilerinde yer alan ifadeler yer verdiği görülmektedir. Bu durum İstanbul'un temelde insana, özelde ise insanların yaşam kalitesini arttırmaya yönelik hizmetlerin yapılması, takım çalışmasının olması, adil, tarafsız, şeffaf hizmet üretme gibi değişkenlerde verilen önemi göstermektedir. Gaziantep'in ise sürdürülebilirlik konusuna önem verdiği görülmektedir. Bu durum yöre halkının talepleri ve Gaziantep yöresinin bir sanayi bölgesi olması ile ilgili bir durumun tezahürü olabilir. Nitekim gerek sanayiciler gerekse de Gaziantep halkı genel olarak piyasa, hizmet arzı, yaşam kalitesi gibi hemen her alanda önlerini görebilme ve gelecekle ilgili perspektif çizme isteğindedir; ancak Gaziantep'te yönetim vurgusunun da zayıf olduğu dikkat çekicidir.

Ankara'nın misyon bildiriminde herhangi bir konuya ağırlık vermediği, daha farklı bir yol izleyerek farklı kategorilerden kodları bildirimlerine taşıdığı görülmektedir; ancak hem Ankara hem de İstanbul'da sürdürülebilirlik bildirimine ilişkin vurgunun zayıf olduğu da dikkat çekmektedir. Bunun yanında dikkat çeken bir durum ise Ankara ve Gaziantep'in küresel hedefler konusunda birer hedefleri bulunurken, İstanbul'un bu konuda bir hedefi bulunmamaktadır. Ancak bu durum mutlaka bir olumsuzluk olarak değerlendirilmemelidir; zira İstanbul'un zaten bir mega kent ve küresel değer olarak konumlanması başlı başına olumlu bir özellik olarak görülebilir. Nitekim yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi İstanbul'un misyon bildiriminde daha geniş anlamlı ifadeler, insana odaklılık, yönetim, yaşam kalitesi gibi olguların yer alması bu olumlu durumun bir göstergesi olabilir.

Tablo 1'de misyon bildirimleri arasındaki Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik matrisi gösterilmiştir.

Tablo 1: Misyon Bildirimleri Arasındaki Kuckartz ve Radiker Zeta Benzerlik Matrisi

	Ankara	Gaziantep	İstanbul
Ankara	1,00	0,65	0,50
Gaziantep	0,65	1,00	0,57
İstanbul	0,50	0,57	1,00

Tablo 1'e göre; misyon bildirimlerindeki tematik benzerliklerin oranını belirlemek için yapılan Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik testinde, Ankara ve Gaziantep'in misyon bildirimleri arasında benzerlik 0,65 oranında çıkarken, İstanbul ile Gaziantep arasında 0,57; İstanbul ile Ankara arasında 0,50 çıkmıştır. Bu oranlar Ankara ile Gaziantep arasındaki benzerliğin İstanbul ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, misyon konusunda İstanbul'un diğer iki kentten de farklı olduğu anlaşılmaktadır.

3.2. Vizyon Bildirimlerinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin vizyon bildirimleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Şekil 2’de gösterilmiştir.

Kod Sistemi	ANKARA	GAZİANTEP	İSTANBUL	TOPLAM
▼ Vizyon bildirimleri				0
▼ Tarihi ve kültürel miras				0
Tarihi ve kültürel değerlerin korunma				2
▼ Yaşam kalitesi				0
Geleceğe güvenle bakın				1
Refah ve mutluluk				3
Sürdürülebilir yaşam				3
▼ Şehir direnci				0
Afet direnci				1
Çevre dostu uygulamalar				3
▼ Küresel etki				0
Marka kent olma				1
Öncü şehir olma				1
Küresel değer üreten				1
▼ Yönetim anlayışı				0
Akıllı şehir				1
Adil yönetim				1
▼ Yaratıcılık				0
İnovasyon ve yaratıcılık				1
TOPLAM	6	8	5	19

Şekil 2: Vizyon Bildirimleri Kod Matrisi

Şekil 2 incelendiğinde, Ankara, Gaziantep ve İstanbul’un vizyon bildirimlerinin sürdürülebilirlik, yaşam kalitesi ve çevre dostu uygulamaların üç kentte de ortak olarak dile getirildiği; ancak birbirlerinden farklı olarak her kentin kendi kimliği ve önceliklerine göre vizyon bildirimlerinin şekillendiği, Ankara’nın marka kent olma vurgusu, Gaziantep’in afet direnci ve İstanbul’un adil ve yaratıcı şehir hedefleri, bu farklılıkların en belirgin örnekleri olarak gösterilebilir.

Vizyon bildiriminde her birinin farklı odak noktaları olduğu görülmektedir. Ankara, başkent kimliğini ön plana çıkaran bir vizyon belirlemiştir. Sürdürülebilirlik ve marka kent olma hedefleri, kentin küresel ölçekte tanınırlığını artırmaya yöneliktir. Bununla birlikte, afet direnci ve akıllı şehir uygulamaları gibi konulara doğrudan değinilmemiş olması, vizyonun teknik altyapı ekseninde daha da geliştirilebileceğine işaret etmektedir.

Gaziantep, vizyon bildiriminde oldukça detaylı ve çok boyutlu bir yaklaşım sergilemiştir. Tarihi miras, afet direnci, refah seviyesi ve küresel etki gibi konuları bir arada ele alarak kapsayıcı bir strateji ortaya koymuştur. Ancak, yaratıcılık ve adalet gibi kavramlara doğrudan atıf yapılmamış olması, vizyonun daha da genişletilebileceğini göstermektedir.

İstanbul, en kısa ve öz vizyon bildirimi sunmuştur. Adalet, yeşillik ve yaratıcılık gibi evrensel değerleri vurgulayarak modern bir şehir profili çizmeyi amaçlamıştır. Ancak, tarihi miras, afet yönetimi ve küresel etki gibi diğer önemli konulara değinilmemesi, vizyonun daha kapsamlı hale getirilebileceğini düşündürmektedir.

Tablo 2’de vizyon bildirimleri arasındaki Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik matrisi gösterilmiştir.

Tablo 2: Vizyon Bildirimleri Arasındaki Kuckartz Ve Radiker Zeta Benzerlik Matrisi

Belge Adı	Ankara	Gaziantep	İstanbul
Ankara	1,00	0,74	0,77
Gaziantep	0,74	1,00	0,68
İstanbul	0,77	0,68	1,00

Tablo 2’ye göre; vizyon bildirimlerindeki tematik benzerliklerin oranını belirlemek için yapılan Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik testinde, Ankara ve İstanbul’un vizyon bildirimleri arasında benzerlik 0,77 oranında çıkarken Ankara ile Gaziantep arasında 0,74; İstanbul ile Gaziantep arasında 0,68 çıkmıştır. Bu oranlar Ankara ile İstanbul arasındaki benzerliğin Gaziantep ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğu ve vizyon konusunda Gaziantep’in diğer iki kentten de farklı olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Temel Değerler Bildirimlerinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin temel değerler bildirimleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Şekil 3’te gösterilmiştir.

Kod Sistemi	ANKARA	GAZİANTEP	İSTANBUL	TOPLAM
▼ Temel değerler				0
▼ Şeffaflık ve hesap verebilirlik				0
Şeffaflık	■	■	■	3
Hesap verebilirlik		■	■	2
▼ Yönetişim ve katılım				0
Adalet			■	1
Katılımcılık	■		■	2
İşbirliği		■		1
▼ Etik ve liyakat				0
Tarafsızlık	■			1
Etik			■	1
Liyakat		■	■	2
▼ İnsan odaklılık ve kapsayıcılık				0
İnsan odaklılık	■		■	2
Kapsayıcılık		■	■	2
▼ Sürdürülebilirlik ve çevre				0
Sürdürülebilirlik	■	■	■	3
Çevreye duyarlılık	■	■	■	3
▼ Yenilikçilik ve verimlilik				0
Bilimsellik	■			1
Yenilikçilik	■	■	■	3
Çözüm odaklılık	■		■	2
Verimlilik		■		1
Çeviklik			■	1
▼ Ekonomik ve sosyal Refah				0
Ekonomik refah		■		1
Yüksek yaşam kalitesi		■		1
▼ Tarihi ve kültürel değerler				0
Tarihe ve kültüre bağlılık	■			1
Σ TOPLAM	10	11	13	34

Şekil 3: Temel Değerler Bildirimleri Kod Matrisi

Ankara, Gaziantep ve İstanbul’un temel değerler bildirimleri incelendiğinde, üç belediyede de şeffaflık, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik gibi evrensel değerleri ön plana çıkarmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, yerel yönetimlerin güvenilirliği açısından vurgulanan ortak bir noktadır. Sürdürülebilirlik konusunda her üç belediye de çevreye duyarlı politikaları benimsediğini belirtmiş, ancak Gaziantep bunu “sürdürülebilirlik zihniyeti” ve “entegrasyonu” gibi daha kapsamlı bir yaklaşımla ifade etmiştir. Yenilikçilik ise Ankara’da “bilimsellik” ile desteklenirken, Gaziantep “inovasyon” ve İstanbul “küresel en iyi uygulamalar” bağlamında ele alınmıştır.

Ankara, diğer belediyelerden farklı olarak “tarihe ve kültürel değerlere bağlılık” ile “tarafsızlık” ilkelerine özel bir vurgu yapmaktadır. Bu durum, başkent olmasının getirdiği tarihsel ve idari sorumluluklarla açıklanabilir. Gaziantep ise ekonomik refah, kapsayıcı büyüme ve yüksek yaşam kalitesi gibi kalkınma odaklı değerleri öne çıkararak bölgesel kalkınma hedeflerini yansıtmaktadır. İstanbul’un değerler bildirimi ise daha kapsamlı ve ayrıntılıdır. “Adalet”, “etik”, “liyakat” ve “çeviklik” gibi kavramlarla yönetim ve hizmet sunumunda ideal standartları ortaya koymaktadır. Özellikle “çeviklik” vurgusu, İstanbul’un dinamik ve değişen ihtiyaçlara hızlı uyum sağlama hedefini göstermektedir.

Gaziantep’in temel değerler bildiriminde katılımcılık ve insan odaklılık gibi unsurların eksik olduğu görülmektedir. Ankara’da ise ekonomik ve sosyal refahla ilgili doğrudan bir vurgu bulunmamaktadır. İstanbul’un bildirimi en detaylı olmakla birlikte, kültürel miras ve tarafsızlık gibi Ankara’nın öne çıkardığı değerler burada yer almamaktadır.

Ankara’nın temel değerleri, başkent kimliğine uygun şekilde idari tarafsızlık, kültürel mirasa bağlılık ve katılımcılık üzerine kuruludur. Bilimsellik ve çözüm odaklılık vurgusu, politika üretme süreçlerinde rasyonel bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Ancak ekonomik kalkınma ve yaşam kalitesi gibi konulara doğrudan atıf yapılmaması, sosyoekonomik boyutun eksik kaldığını düşündürmektedir.

Gaziantep’in değerler bildirimi, ekonomik büyüme, verimlilik ve inovasyon odaklıdır. “Kapsayıcı büyüme” ve “çeşitlilik” vurgusu, kentteki demografik yapıya uygun bir yönetim anlayışını yansıtır. Bununla birlikte, katılımcılık ve insan odaklı hizmet gibi demokratik yönetim unsurlarının eksikliği dikkat çekicidir. Sürdürülebilirliğin hem “zihniyet” hem de “entegrasyon” olarak iki kez vurgulanması, bu konuda iddialı bir yaklaşım sergilendiğini göstermektedir.

İstanbul’un değerler bildirimi, kapsamlı ve evrensel standartlara uygun bir yönetim vizyonu sunmaktadır. Adalet, etik ve liyakat gibi ilkeler, şeffaflık ve hesap verebilirlikle desteklenerek güçlü bir yönetim çerçevesi çizilmektedir. Yenilikçilik ve çeviklik vurgusu, metropolün dinamik yapısına uygundur. Ancak, Ankara’nın aksine kültürel miras ve tarihsel değerlerin eksikliği, mega kentin kimliksel boyutunun yeterince öne çıkmadığını düşündürmektedir. Tablo 3’te temel değerler bildirimleri arasındaki Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik matrisi gösterilmiştir.

Tablo 3: Temel Değerler Bildirimleri Arasındaki Kuckartz ve Radiker Zeta Benzerlik Matrisi

Belge Adı	Ankara	Gaziantep	İstanbul
Ankara	1,00	0,61	0,75
Gaziantep	0,61	1,00	0,72
İstanbul	0,75	0,72	1,00

Temel değerler bildirimlerindeki tematik benzerliklerin oranını belirlemek için yapılan Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik testinde, Ankara ve İstanbul'un temel değerler bildirimleri arasında benzerlik 0,75 oranında çıkarken İstanbul ile Gaziantep arasında 0,72; Ankara ile Gaziantep arasında 0,61 çıkmıştır. Bu oranlar Ankara ile İstanbul arasındaki benzerliğin Gaziantep ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğu ve Gaziantep'in diğer iki kentten de farklı olduğu anlaşılmaktadır.

3.4. Amaç Bildirimlerinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin amaç bildirimleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Şekil 4'de gösterilmiştir.

Kod Sistemi	ANKARA	GAZİANTEP	İSTANBUL	TOPLAM
▼ Amaç bildirimleri				0
▼ Kentsel gelişim				0
Yaşam kalitesi iyileştirme	■		■	2
Afet yönetimi		■		1
Ulaşım sistemleri			■	1
▼ Çevre ve sürdürülebilirlik				0
İklim değişikliğiyle mücadele	■	■	■	3
Yeşil alanlar		■		1
Sürdürülebilir enerji		■		1
▼ Ekonomik kalkınma				0
Yerel ekonomi	■	■	■	3
Kaynak verimliliği		■	■	2
▼ Sosyal politikalar				0
Sosyal eşitlik	■	■	■	3
Tarihi ve kültürel miras	■	■	■	3
Sosyal yaşam		■	■	2
▼ Yönetişim				0
Kurumsal kapasite	■	■	■	3
Katılımcılık			■	1
Teknoloji kullanımı		■		1
Σ TOPLAM	6	11	10	27

Şekil 4: Amaç Bildirimleri Kod Matrisi

İstanbul, Ankara ve Gaziantep'in amaç bildirimleri incelendiğinde, üç belediyenin de iklim değişikliği ile mücadele, yerel ekonomi, sosyal eşitlik, tarihi ve kültürel miras, kurumsal kapasite alanlarında ortak hedefleri bulunmaktadır. Kentsel gelişim alanında, Ankara ve İstanbul yaşam kalitesi iyileştirmeyi ön plana çıkarırken, Gaziantep afet yönetimi konusuna özel vurgu yapmaktadır. Ayrıca İstanbul'un ulaşım sistemlerine yönelik hedefleri, metropol olmasının getirdiği özel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Ekonomik kalkınma bağlamında Ankara ve Gaziantep yerel ekonomiyi güçlendirmeyi hedeflerken, İstanbul kentin ekonomik değerini artırmayı amaçlamaktadır. Gaziantep ve İstanbul kaynak verimliliği alanında amaçlarını bildirirken Ankara'nın böyle bir amacı bulunmamaktadır.

Sosyal politikalar açısından üç belediye de eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerine vurgu yapmakta, ancak Gaziantep dezavantajlı gruplara yönelik özel politikalar geliştirme amacı bulunmaktadır.

Yönetişim alanında, Ankara kurumsal kapasiteyi güçlendirmeyi, Gaziantep veriye dayalı yönetimi, İstanbul ise katılımcı ve yenilikçi yöntemleri öne çıkarmaktadır. Gaziantep'in teknoloji kullanımına yaptığı vurgu, diğer belediyelerin bildirimlerinde daha az öne çıkmaktadır.

Ankara'nın bildirimlerinde başkent kimliğini yansıtan unsurlar dikkat çekmektedir. Yaşam kalitesi iyileştirme, kültürel mirasın korunması ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi öne çıkan amaçlarıdır. Ancak afet yönetimi, teknoloji kullanımı ve katılımcı yönetim gibi konuların bildirimlerde yer almaması dikkat çekicidir.

Gaziantep özellikle afet yönetimi, yeşil alanların artırılması ve dezavantajlı gruplara yönelik politikalarıyla farklılaşmaktadır. Kentin deprem ve sınır bölgesinde olması, afet ve acil durum hazırlıklarını öncelikli hale getirmektedir. Bununla birlikte, ulaşım sistemleri ve kentsel dönüşüm gibi konuların daha az vurgulanması, kent amaçlarında eksik kalan noktalar olarak değerlendirilebilir.

İstanbul'un bildirimleri kapsam ve çeşitlilik açısından en kapsamlı olanıdır. Ulaşım, çevre, ekonomi, sosyal yaşam ve yönetim gibi pek çok alanda hedefler belirlemiştir. Katılımcı ve yenilikçi yönetim anlayışı özellikle vurgulanmaktadır. Ancak afet yönetimi ve teknoloji kullanımı gibi konuların bildirimlerde daha fazla yer almaması dikkat çekici bir durumdur.

Tablo 4'te amaç bildirimleri arasındaki Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik matrisi gösterilmiştir.

Tablo 4: Amaç Bildirimleri Arasındaki Kuckartz ve Radiker Zeta Benzerlik Matrisi

Belge Adı	Ankara	Gaziantep	İstanbul
Ankara	1,00	0,72	0,85
Gaziantep	0,72	1,00	0,74
İstanbul	0,85	0,74	1,00

Amaç bildirimlerindeki tematik benzerliklerin oranını belirlemek için yapılan Kuckartz ve Radiker zeta benzerlik testinde, Ankara ve İstanbul'un temel değerler bildirimleri arasında benzerlik 0,85 oranında çıkarken İstanbul ile Gaziantep arasında 0,74; Ankara ile Gaziantep arasında 0,72 çıkmıştır. Bu oranlar Ankara ile İstanbul arasındaki benzerliğin Gaziantep ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğu ve amaçlar konusunda Gaziantep'in diğer iki kentten de farklı olduğu anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyeleri tarafından hazırlanan 2025–2029 dönemi stratejik planlarının misyon bildirimi, vizyon bildirimi, temel değerler ve amaçların karşılaştırmalı olarak incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kentlerin misyon bildirimlerinde yerel bağlamlarından kaynaklanan önceliklerini ortaya koydukları, Gaziantep'in pratik çözümlere, Ankara'nın siyasi kimliğe, İstanbul'un ise dinamik kentsel yaşama odaklandığı söylenebilir. Ayrıca İstanbul'un küresel hedefleri bulunmamaktadır. Bu durum, İstanbul'un kendini küresel bir kent olarak görmesinden kaynaklanmış olabilir. Bunun yanında Ankara ile Gaziantep misyon bildirimleri arasındaki benzerlik yüksek oranda çıkarken İstanbul'un diğer iki kentten de farklı misyon bildiriminde bulunduğu belirlenmiştir.

Her üç kent de kendi kimliklerine uygun vizyonlar ortaya koymuştur. Gaziantep'in çok boyutlu, Ankara'nın başkent odaklı ve İstanbul'un evrensel değerler etrafında şekillenen vizyonları, kentsel gelişim stratejilerinin çeşitliliğini yansıtmaktadır. Ayrıca vizyon konusunda Ankara ile İstanbul arasındaki benzerliğin Gaziantep ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğu ve Gaziantep'in diğer iki kentten de farklı olduğu belirlenmiştir.

Üç belediyenin temel değerleri, kentlerin kimlikleri ve öncelikleriyle uyumludur. Ankara idari ve kültürel değerleri, Gaziantep ekonomik kalkınmayı, İstanbul ise kapsayıcı ve dinamik yönetişimi öne çıkarmaktadır. Ortak değerler evrensel iyi yönetim ilkelerine işaret ederken, farklılıklar yerel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca temel değerler konusunda Ankara ile İstanbul arasındaki benzerliğin Gaziantep ile aralarındaki benzerlikten daha yüksek olduğu ve Gaziantep'in diğer iki kentten de farklı olduğu belirlenmiştir. Her üç belediyenin amaç bildirimleri kentlerin coğrafi, demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerini yansıtmaktadır. Ortak hedeflerin yanı sıra, her kentin kendine has öncelikleri ve yaklaşımları bulunmaktadır.

Sonuç olarak; Ankara, Gaziantep ve İstanbul büyükşehir belediyelerinin 2025-2029 dönemini kapsayan stratejik planlarında bildirdikleri misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlar incelenmiş ve her kentin kendi coğrafyasına, tarihine, yerel kültürüne, dinamiklerine, kent kimliğine uygun bildirimlerde bulundukları, Ankara'nın bildirimlerinde başkent oluşunun, kurumsallığının, bürokrasinin, tarihi ve kültürel yapısının, Gaziantep'in bildirimlerinde yerel kalkınma, afet yönetimi, çevre, sürdürülebilirliğin, İstanbul'un bildirimlerinde ise mega kent oluşunun, evrensel ve küresel bakışının, insan odaklı hizmet anlayışının ve yönetim anlayışının izleri tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Altunoğlu, A. E. (2001). Stratejik planlamada iki farklı okul: Klasik ve yönetsel karar yaklaşımları. *Journal of Faculty of Business*, 2(2), 60-75.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed). Irwin.
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. M. (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review*, 13(2), 227-255. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532968>
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy* (Rev. ed). Wiley.
- Beckert, J. (2010). Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological theory*, 28(2), 150-166.
- Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems. *Public Management Review*, 10(3), 319-340. <https://doi.org/10.1080/14719030802002741>
- Boyne, G. A. (2001). Planning, performance and public services. *Public Administration*, 79(1), 73-88. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00246>
- Boyne, G. A. (2010). Strategic planning. İçinde R. Ashworth, G. Boyne, & T. Entwistle (Ed.), *Public service improvement: Theory and evidence* (ss. 60-77). Oxford University Press.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh015>
- Bryson, J. M. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5. ed). John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 12(2), 172-207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Bryson, J. M., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. İçinde *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Buller, J. L. (2015). *Change leadership in higher education: A practical guide to academic transformation*. Jossey-Bass.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., & Christensen, C. R. (1978). *Business policy: Text and cases* (4. ed., 1. print). Irwin[u.a.].
- Desmidt, S., & Meyfroodt, K. (2018). Debate: Unravelling strategic planning effectiveness—What about strategic consensus? *Public Money & Management*, 38, 255-256. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1449456>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. basım). Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Dror, Y. (2017). Public policy making reexamined (1. bs). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315127774>
- Drucker, P. F. (1995). The future of industrial man. Transaction Publishers.
- Eadie, D. C. (2000). Chance in chewable bites: Managing the strategic chance portfolio. İçinde J. Rabin & G. Miller (Ed.), Handbook of strategic management (Second edition, ss. 123-139). Routledge, an imprint of Taylor and Francis.
- Elbanna, S. (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabic context. Management Decision, 46(5), 779-796. <https://doi.org/10.1108/00251740810873761>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. Public Management Review, 18(7), 1017-1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. Strategic Management Journal, 28(4), 431-453. JSTOR.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. Routledge.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. https://books.google.com.tr/books?id=NpmA_qEiOpkC
- George, B. (2020). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process and plan (3Ps). Public Administration Review, 81. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- George, B., & Desmidt, S. (2014). A state of research on strategic management in the public sector: An analysis of the empirical evidence. İçinde P. Joyce & A. Drumaux (Ed.), Strategic management in public organizations: European practices and perspectives (ss. 151-172). Routledge.
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: An empirical analysis. Public Management Review, 20, 340-359. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285112>
- George, B., Desmidt, S., Nielsen, P. A., & Baekgaard, M. (2017). Rational planning and politicians' preferences for spending and reform: Replication and extension of a survey experiment. Public Management Review, 19(9), 1251-1271. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1210905>
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. Public Administration Review, 79, 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Goffee, R., & Jones, G. (2003). The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business. Profile Books. <https://books.google.com.tr/books?id=TrjhHAAACAAJ>
- Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. O. M. (2010). A five-sided model of stakeholder influence: A cross-national analysis of decision making in local government. Public Management Review, 12(5), 701-724. <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. Sayıştay Dergisi, 63, 91-105.
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. Journal of Public Administration Research and Theory, 13(4). <https://doi.org/10.1093/jopart/mug031>

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Johnsen, Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, 20, 397-420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285115>
- Johnsen, Å. (2021). Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 380-398.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Joyce, P. (2017). *Strategic leadership in the public sector* (Second edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315660677>
- Jung, C. S., & Lee, G. (2013). Goals, strategic planning, and performance in government agencies. *Public Management Review*, 15(6), 787-815. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212>
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5018 (2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Karasar, N. (2024). *Bilimsel araştırma yöntemi* (39. basım). Nobel Yayın Dağıtım.
- Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: Thinking and acting strategically on public concerns*. Praeger.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (Fourth Edition). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kuckartz, U., & Radiker, S. (2023). *Qualitative content analysis. Methods, practice and software*. SAGE Publications, Inc.
- Kwon, M., Berry, F., & Jang, H. S. (2014). To use or not to use strategic planning: Factors city leaders consider to make this choice. *İçinde Developments in strategic and public management* (ss. 163-178). https://doi.org/10.1057/9781137336972_11
- Lenz, R. T., & Lyles, M. A. (1985). Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational? *Long Range Planning*, 18(4), 64-72. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90086-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90086-X)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Financial Times Prentice Hall.
- Moore, M. H. (2001). *Creating public value: Strategic management in government* (6. print). Harvard University Press.
- Murat, G., & Bağdigen, M. (2018). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*. Gazi Kitabevi.
- Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- O'Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237-256. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>
- Ökmen, M., & Parlak, B. (2010). *Kuramdan uygulamaya yerel yönetimler: İlkeler, yaklaşımlar ve mevzuat* (2. baskı). Alfa Aktüel.

- Pasha, O. Q., Poister, T. H., & Edwards, L. H. (2018). Mutual relationship of strategic stances and formulation methods, and their impacts on performance in public local transit agencies. *Administration & Society*, 50(6), 884-910. <https://doi.org/10.1177/0095399715587524>
- Pettigrew, A. M. (2009). *The politics of organizational decision-making*. Routledge.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), 246-254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the U.S. public transit industry. *Public Administration Review*, 73(4), 625-636. <https://doi.org/10.1111/puar.12076>
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545. <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3380706>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 1, 56-56. <https://doi.org/10.25069/spmj.289939>
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Belediyeler için stratejik planlama rehberi*.
- Şahin, Y. (2019). *Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi (9. Baskı)*. Ekin Yayınevi.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *Yönetim bilimi*. Nobel Yayınevi.
- Uysal, Y., & Atmaca, Y. (2018). Türkiye'deki merkezi ve yerel yönetim ilişkilerinin yönetim modeli çerçevesinde değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 411-424.
- Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 25(1), 101-133. JSTOR.
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole Jr., L. J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*, 70(5), 731-741. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02201.x>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.