

Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme

Future Outlook of Metropolitan Municipalities: A Review-Based Study On The Strategic Plans

Mustafa LAMBA

Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi (mlamba@mehmetakif.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Kamu Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Büyükşehir Belediyeleri, Misyon ve Vizyon

Bu çalışmanın amacı, 16 büyükşehir belediyesi tarafından hazırlanmış olan 2010-2014 dönemine ait stratejik planların, stratejik planlamada geleceğe bakış kapsamında değerlendirilen, misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler yönünden içerik analizi yöntemi ile incelenmesidir. İçerik analizi sonuçlarına göre, belediyelerin misyon bildirimlerinde, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, verimli ve etkili yönetim anlayışı, planlı yönetim, tarihi ve kültürel değerlerin korunması ile çağdaş ve sürdürülebilir hizmet anlayışı; vizyon bildirimlerinde ise tarihsel mirasa sahip çıkma, yaşam kalitesini yükseltme, çevreye saygılı hizmet sunma, hizmet anlayışı ve sunumunda öncü belediye olma gibi kavramlar öne çıkmıştır. Ayrıca belediyelerin, dünya kenti olma, öncü ve önder belediye olma, dünyaya örnek olma gibi ulaşılması zor vizyon hedefleri belirledikleri tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin misyon ve vizyon bildirimlerinin genellikle birbirine benzediği ve ikisi arasındaki farkın tam olarak anlaşılmadığı gözlenmiştir. Temel değerler bakımından ilk sıraları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri almıştır. Stratejik planların çoğunluğunda vizyon ve misyon bildirimlerinden çok daha geniş ve detaylı stratejik amaç tespiti yapılmış, stratejik amaçlar arasında ise tarihi ve kültürel mirasa sahip çıkma, sosyal belediyecilik, ulaşım, sağlık, çevre, risk yönetimi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma konularına öncelik verilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

Public Administration, Strategic Management, Strategic Planning, Metropolitan Municipalities, Mission & Vision tements

The aim of this study is to review the strategic plans, which were prepared for 2010-2014 period by 16 metropolitan municipalities. Content analysis method is used and mission, vision, core values, strategic goals and strategic targets are evaluated in the scope of future outlook in the strategic planning. According to the results of the content analysis, some concepts have become prominent in the mission statements of the municipalities, such as maximization of the life quality, effective and efficient management insight, planned management, preservation of historical and cultural values, and contemporary and sustainable service intellect; in the vision statements, appropriation of the historical heritage, increase of life quality, provision of environment-friendly service and to be a pioneer municipality in terms of service notion and provision. Furthermore, it has been determined that the municipalities established some hard-to-reach targets such as to be a world city, and a pioneer and leading municipality, and a model all around the world. Also it has been observed that the vision and mission statements are usually similar and the difference between these two notions could not be comprehended precisely. Transparency and accountability principles seem as first two elements in terms of core values. It has been realized in most of the strategic plans that there are much more detailing and extensive strategic aim determinations than the scope of mission and vision statements, and some issues are prioritized among strategic aims, such as appropriation of historical and cultural heritage, social municipality-service, transportation, health, environment, risk management, and utilization of information and communication technologies.

1. GİRİŞ

Ekonomik bağımlılık, küresel ekonomik yapı, teknolojik değişimler, küreselleşme, rekabet yapısı ve bilginin artan önemi, örgütleri değişen koşullara uyum sağlayacak yöntemler ve taktikler geliştirmeye zorlamaktadır (Hitt vd., 2007: 4-19). Yoğun rekabet ortamında büyümeyi ve sektördeki payı arttırmayı hedefleyen örgütler, rakiplerinden farklı, kendilerine has özelliklere sahip, mevcut durumun ötesinde, tamamen geleceğe ait ve geleceği şekillendiren, kısa veya uzun vadeli stratejiler belirleyerek varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadır (Kıngır ve Okçu, 2011: 457).

Strateji, önceleri askeri alanla ilgili bir kavram olarak algılanmakta ve bu alanda savaş stratejileri ve kazanılan zaferleri ifade etmek için kullanılmaktaydı. Hatta kavramın geçmişi, Sun Tzu'nun Savaş Sanatı kitabına kadar geriye

LAMBA

götürülmektedir (Barutçugil, 2013: 49). Sun Tzu'nun kitabında savaş için planların hazırlanması, taktik ve tertiplerin belirlenmesi, zayıf ve kuvvetli yönlerin tespit edilmesi, manevra, taktik değişikliği gibi unsurlar strateji kavramı ile yakından ilgilidir (Tzu, 2008).

Strateji kavramı, Yunanca "general" kelimesinden türemiştir. Askeri anlamda strateji, planlama ve savaşların ya da kampanyaların yönlendirilmesini, yani generalin sorumluluklarını içermektedir. Bu bağlamda strateji taktiklerden ayrılmakta ve daha birincil ve acil amaçlara ulaşmak için faaliyetlere girişilmesini ifade etmektedir. İş dünyasında ise strateji, genellikle rakiplerin gerçek veya potansiyel eylemlerini karşılamak/dengelemek için başlatılan, özel eylemleri açıklamada kullanılmaktadır. Daha genel anlamda kavram, amaç belirleme süreçleri, öncelikli amaçların formüle edilmesi ve amaçlara ulaşmada, kaynakların kullanılmasında gerek duyulan özel eylemlerin seçilmesi ile ilgili bağlantıları içermektedir (Steiss, 2003: 1). Stratejiyi en basit anlamıyla, amaçlarla eylemleri birleştiren fikirler olarak tanımlamak mümkündür (White, 2004: 5).

Stratejik yönetim ise yönetim ve işletme alanında 1960'lardan sonra kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci, 2008: 7). Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin yönü, karakteri şimdi ve geleceğe ilişkin temel kararları ile ilgilidir. Organizasyonun amacını belirleyen stratejik yönetim kavramı, insanlar, liderlik, müşteri, risk, finans, kaynaklar, ürünler, sistemler, teknolojiler, konum, rekabet ve zaman hakkındaki kararlar için bir çerçeve sağlamakta (Morden, 2007: 14-15) ve organizasyonların orta ve uzun vadede başarıya ulaşmasını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar toplamı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2012: 269). Ayrıca, örgütsel hedeflerin başarılmasına olanak sağlayan süreçler arası kararların değerlendirilmesi, uygulanması ve formüle edilmesi ile ilgili bir bilim ve sanat olarak da ifade edilmektedir (David, 2011:6).

Stratejik yönetim, mübadele tarzları ve kaynakların birleştirilmesinden dolayı, rekabet olasılıklarının kuramlaştırılması ile oluşturulmuş, birlikte yönetilen bir grup somut eylemden oluşmaktadır (Durand, 2006: 35). Stratejik yönetimin anahtar kavramları olarak da kabul edilen bu somut eylemler, rekabet avantajlarının değerlendirilmesi, stratejiler geliştirilmesi, vizyon ve misyon bildirimleri, dış tehditler ve fırsatlar, güçlü ve zayıf yönler ile uzun dönem ve kısa dönem amaçlardır (David, 2011: 9-13). Bu amaçlar ve eylemler ise stratejik planlar yardımı ile hayata geçirilmektedir.

Bu çalışmada, 16 büyükşehir belediyesi tarafından hazırlanmış olan 2010-2014 dönemine ait stratejik planların, stratejik planlamada geleceğe bakış kapsamında değerlendirilen ve nereye ulaşmak istenildiğini ifade eden, misyon ve vizyon bildirimleri, temel değerler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler yönünden, kavramsal içerik analizi yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır.

2. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, özel sektör kaynaklı olsa da hükümetlerin savunduğu kapsamlı planlara yöneltilen eleştirilere bir cevap olarak 1960'ların sonu ve 1970'lerin başından itibaren kamu sektöründe de yüzeysel olarak uygulanmaya başlamıştır (Wiseman, 1993: 145; Steiss, 2003: 53). Özellikle petrol krizleri, demografik değişiklikler, vergi toplamadaki sınırlılıklar, devlet yardımları, sorumluluklardaki gerilemeler ve ekonomideki bozulmalar (Berry, 1994: 322), kamu yönetimlerinin toplumsal sorunların çözümünde ve beklentileri karşılamada yetersiz kalması, etkinlik ve verimlilik sorunları, kamu sektöründe yönetim anlayışında değişimlere neden olmuştur (Durna ve Eren, 2002: 55). Bu değişimlerde stratejik planlama, önemli politika seçenekleri arasında ihtiyaç duyulan bir kurtarıcı olarak kabul edilmiş ve bir kuruluşun, ne yaptığını, ne olduğunu ve neden bunu yaptığını tanımlamak ve temel kararları ve eylemleri üretmek için geliştirilen disiplinli bir çaba olarak tanımlanmıştır (Bryson and Roering, 1988: 995).

Stratejik yönetimin, stratejik planlamanın genişletilmiş hali ve birbiri ile iç içe geçmiş kavramlar olduğuna yönelik tartışmalar olsa da, bu kavramların eşanlamlı olmadıkları görülmektedir (Poister ve Streib, 1999: 309). Stratejik yönetim kapsamında oluşturulan stratejik planlar ile kuruluşların bugünkü problemleri doğrultusunda geleceğe dönük faaliyetleri, kuruluşun kontrolü dışında olduğu düşünülen ekonomik ve teknolojik çevresel faktörlere göre tayin edilmektedir (Genç, 2012: 149). Stratejik yönetim aynı niteliklerin paylaşıldığı, devamlılık sergileyen esaslar üzerindeki bir stratejik tavır içerisinde bir örgütün yönetimi ile ilgili daha kapsamlı süreçleri ifade ederken, stratejik planlama, uzun dönemli amaçların ve önceliklerin değerlendirildiği ve eylemlerin planladığı büyük resmi görme çabası olarak değerlendirilmektedir (Poister and Streib, 1999: 309-310). Bundan dolayı stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olarak kabul edilmekte ve kapsamının daha dar olduğu düşünülmektedir (Songür, 2013: 53). Stratejik planlamada, geleceği tahmin etmekten çok alınacak kararlarla geleceğin şekillendirilmesi ön plandadır (Akçay, 2001: 24). Böylece organizasyonların, hızlı değişimlerin yaşandığı belirsizlik ortamında, değişimlerin yönünü belirleme ya da belirsizlik ve değişikliklerin olumsuz yönlerinden en az oranda etkilenmesi hedeflenmektedir (Tortop vd., 2007: 307).

Stratejik planlamada, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmekte, örgütün iç ve dış çevre analizi yapılmakta, böylece yöneticilere yapılabilecekler hakkında bilgi verilerek en uygun ve etkin stratejinin belirlenmesine katkı sağlanmaktadır. İç çevre analizleri kapsamında Strength (güçlü yönler), Weakness (zayıf yönler), Opportunity (fırsatlar) ve Threat (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizleri yapılmakta ve örgütün vizyon ve misyonu belirlenmekte; dış çevre analizleri kapsamında ise hükümet, müşteriler, çıkar ve baskı grupları rakip firmalar, sendikalar, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler dikkate alınmaktadır (Ökmen ve Parlak, 2008: 432).

Stratejik planlama, merkezi yönetimlerin yanı sıra yaklaşık son 30 yıldır yerel yönetimlerde de uygulanmaya çalışılmaktadır. 1980'li yıllarda yerel yönetimlerde stratejik planlamanın nadiren uygulandığı ancak, o yıllardan itibaren ilginin artmaya başladığı ifade edilmektedir (Edwards, 2012: 33). Bu artışta, yerel otoriteler üzerinde geleceğe yönelik plan yapma konusunda önemli baskılar bulunmasının etkili olduğu düşünülmektedir (Flynn and Talbot, 1996: 24) .

Hızlı kentleşmenin ortaya çıkardığı çevre, konut, enerji, sağlık gibi alanlarda yaşanan kentsel sorunlar, toplumsal yapıdaki değişiklikler, demokratikleşme ve yerelleşme eğilimleri ile teknolojik gelişmeler ve sürdürülebilir yaşam alanları oluşturma ihtiyacı, yerel yönetimlerde yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasına yol açmıştır. Özellikle kentsel koşulların durağan olmaması ve değişiklik göstermesi nedeni ile bunların sürekli olarak izlenmesi, analiz edilmesi, uzun vadeli yaklaşımlarla, kıt kaynaklarla ihtiyaçlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulması zorunlu hale gelmiştir (Yüksel, 2012: 38-38). Bundan dolayı etkili, sağlıklı, dengeli, ilgili kesimleri içine alan, geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin iyi analiz edildiği uzun vadeli planlara ihtiyaç duyulmuştur. Böylece, birçok yerel yönetici ve idareci sınırlı kaynaklarla kurumsal misyonlarını daha iyi bir şekilde yönetmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için stratejik planlama süreçlerine sahip çıkmıştır (Berry, 1994: 322). Stratejik planlama ile yerel yönetimlerde iç ve dış çevresel koşulların detaylı ve sağlıklı bir biçimde analiz edilmesinin ve kıt kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasının, kısa ve uzun dönemli stratejik hedeflerin başarılmasında önemli bir yeri vardır (Kerman vd., 2012: 89-90).

Türkiye’de stratejik planlama ile ilgili mevzuat çalışmaları 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu¹ ile başlatılmıştır. 5018 sayılı Kanun’da stratejik plan “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” (md.3/n) şeklinde tanımlanmıştır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’na² tabi belediyeler ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun³ 41. maddesine göre nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. . Devlet Planlama Teşkilatı da kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik etmek amacı ile 2006 yılında “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlamıştır. Kılavuz’da beşinci başlık altında “Geleceğe Bakış” kapsamında kamu kuruluşlarının, misyon ve vizyon bildirimleri, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejilere yer verilmiştir.

Misyon, bireyin kendisini ve kuruluşunu adayacağı davanın ifadesidir (Ertuna, 2008: 63). Misyon, kuruluşun bizim işimiz ya da varlık sebebimiz nedir? Kime hizmet sunacağız? Hangi hizmetleri ya da ürünleri üreteceğiz sorularına yanıt aramaktır (Haines, 2000:115). Bizim işimiz nedir? sorusunun ise üç boyutu vardır. Bunlar, hizmetlerden kimler yararlanacak? Hizmet alıcılarının ihtiyaçları neler? Bu ihtiyaçlar nasıl giderilir? şeklindedir (Hill and Jones, 2012: 30). Misyon bildirimleri hazırlanırken öncelikle kuruluşun bugün nerede olduğu tespit edilmelidir. Çünkü misyon bildirimi, kuruluşu, stratejik özellikler, konum, ürünler, tüketiciler ya da pazarlar yönünden tanımlamakta, kuruluşun faaliyetleri ve temel kapsamını belirterek diğer kuruluşlardan farklılaştırmaktadır. Kuruluşlarda misyon bildirimi, iç ve dış paydaşları yönlendirmek ve ideallerin paylaşılması için de önemli bir araç sağlamaktadır (Enz, 2010: 90). Misyon bildirimi, kuruluşun hedef ve beklentilerinin başlangıç noktası olduğundan, elde edilmek istenen üst amaca varmak için kuruluşun ne yaptığının, neden var olduğunun, faaliyetlerin nihai hedeflerinin, rakiplerinden nasıl farklılaştığının ve neden tercih edilmesi gerektiğinin açık ve net ifadesidir. Burada asıl önemli olan, hedeflerin ve stratejilerin misyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak doğrultuda belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, 2013: 101-102). Böylece kuruluşun varlık nedenini tanımlayan (Rue and Holland, 1989: 7), vizyona ulaştıracak ilkeleri ve değerleri ortaya koyan bir bildirim hazırlanmış olur (Akgemci, 2008: 23).

Gerçekleştirilebilir amaç anlamına gelen vizyon kavramı ise kuruluşun farklı birimlerini bütünleştirici bir unsur olması bakımından stratejik planlamada önemli bir yere sahiptir (Parlak ve Sobacı, 2012: 323). İş dünyasında, yazılı olsun ya da olmasın her kuruluş çoğunlukla belirgin ve görünür vizyona sahiptir. Vizyon, kuruluşun ne olduğunu tanımlar; kuruluşun var oluş nedeni ifade eder; kimliğinin odağında yer alır; kuruluşun, kaynaklarının, yeteneklerinin, kapasitesinin, nereden gelip nereye gittiğinin ve varlık sebebinin ifadesidir (White, 2004: 55). Vizyon, gelecekte ulaşmak istenen durumun, varılmak istenen noktanın bir resmi olmakla birlikte, oraya ulaşma süreci değildir (Genç, 2012: 344). Bir kuruluşun geleceğine yönelik yol haritası (Thompson and Strickland, 2001: 6) olarak kabul edilen vizyon, özellikle temel değerler ve hedefler doğrultusunda oluşturulan stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici bir role sahiptir (Genç, 2012: 345). Vizyon gelecekteki durumu anlattığı için kuruluşun amaçları ile yakından ilgilidir. Misyon ise şu andaki durumu anlatır, davranış biçimleri ile ilgilidir, paylaşılan değerler ve ortak inançlardan oluşur (Genç, 2012: 349). Vizyon bildirimleri, kısa ve etkileyici olmalı; kuruluşun varlık sebebine, hizmetlerine ve önemli sosyal amaçlarına vurgu yapmalı; kuruluşun misyonunu, temel değerlerini, temel stratejilerini, performans kriterlerini, önemli karar alma kurallarını ve etik standartlarını içermelidir (Bryson, 2004: 225-226).

Temel değerler/paylaşılan değerler ve ilkeler, kurumsal faaliyetlere rehberlik eden ve kurum kültürünü oluşturan ilkelerdir (Johnson, vd., 2005: 207). Kuruluşlarda başarıya ulaşmada yönetsel düzlemde faaliyetlere yol gösterecek evrensel ilke ve değerlerin benimsenmesi ve kurumsallaştırılması gerekmektedir (Akgemci, 2008: 27). Çünkü kuruluşun, vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin arkasında temel değerler ve inançları yer almaktadır (DPT, 2006: 30). Bu değerler zaman içerisinde değişmeyen, mevcut durumdan, rekabet koşullarından ve yöneticilik tarzlarından bağımsız bir yapıya sahiptir. Temel

¹ 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.

² 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunu”.

³ 13.7.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 5393 sayılı “Belediye Kanunu”.

değerlerin sayısının üç ya da beşi geçmemesi gerektiği, bu sayıyı geçmesi durumunda stratejiler veya kültürel normlarla karıştırılma ihtimalinin arttığı ifade edilmektedir (Barutçugil, 2013: 41).

Kuruluşlarda misyon ve vizyon bildirimlerinden sonra stratejilere yol gösterecek, stratejilerin ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak stratejik amaç ve hedeflerin tespit edilmesi aşamasına geçilir (DPT, 2006: 32). Amaçlar, liderlik, çaba, yatırım ve iradeye yönelik nitel ya da nicel hedeflerden (Morden, 2007: 15) ve kuruluşların başarıya ulaşmasında temel misyonlarını gerçekleştirmek için belirledikleri spesifik çıktılardan oluşur (David, 2011:13; Johnson vd., 2005: 209). Stratejik planlama sürecinde kuruluşun kaynaklarının doğru yönlendirilmesi, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkes tarafından doğru anlaşılması, sorumlulukları ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından amaç tespiti önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir. Hedefler ise stratejik amaçların ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş halidir. Hedefler, stratejik amaçların daha somut ifadesi olduğu için amaçların ne kadar gerçekçi olduğunu da ortaya koyar (Demir ve Yılmaz, 2010: 81-82). Amaç ve hedefler belirlenirken, kesin ve ölçülebilir nitelikte olmasına ve vizyonun belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesine yönelik nicel ifadeler taşınmasına dikkat edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 71; Hill and Jones, 2012: 32). Stratejik planlama sürecinde amaçların, misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu, iddialı, gerçekçi, ulaşılabilir ve hedefler için bir çerçeve çizmiş olması, orta vadeli bir zaman dilimini kapsamı ve durum analizi (SWOT) sonuçlarına göre belirlenmiş olması gerekmektedir. Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere daha detaylı, ölçülebilir, spesifik alt amaçlar ise hedefler kapsamında değerlendirilmektedir (DPT, 2006: 34). Amaçlar uzun süreli olduğu halde hedefler daha kısa süreli genellikle bir yıllık zaman dilimini kapsamalı (Bakoğlu, 2010: 33-34), açık, somut, ölçülebilir, sonuca odaklı, misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçlarla uyumlu olmalıdır. Bir amacı gerçekleştirmek üzere birden fazla hedef belirlenebileceği için bu hedeflerin amaca ulaşmada yaptığı katkı da ayrıca belirtilmelidir (DPT, 2006: 34).

Misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedefler kuruluşların geleceğe bakışını şekillendiren ve yönlendiren birer rehber niteliğindedir. Büyükşehir belediyeleri de kapsadıkları nüfus ve kullandıkları kaynak miktarı bakımından kamu yönetimi sistemi içerisinde önemli bir konumdadır. Mahalli müşterek nitelikte çok sayıda hizmeti sunmakla görevli bu kuruluşların kaynaklarını daha akılcı, etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde kullanabilmelerinde stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biri de belediyelerin bugüne ve geleceğe yönelik bildirimlerinin, öngörülerinin, amaçlarının ve hedeflerinin tespit edilmesidir.

3. BELEDİYELERDE GELECEĞE BAKIŞ

Çalışma kapsamında 16 büyükşehir belediyesinin 2010-2014 dönemine ait stratejik planları incelenmiştir. Stratejik planlarda geleceğe bakış kapsamında değerlendirilen, misyon ve vizyon bildirimleri, temel değerler ve ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler, içerik analizi⁴ yöntemi ile incelenerek anahtar kavramlar tespit edilmiştir. Bu kavramlar tablo haline getirilerek sıklıkları hesaplanmıştır. Ayrıca, belediyelerin SWOT analizleri sonucunda ortaya çıkan zayıf ve geliştirilmesi gereken yönler, stratejik amaçlar arasında ne ölçüde yer verdiklerinin tespiti için de zayıf yönlerle amaç ve hedeflerin karşılaştırması yapılmıştır.

3.1. Misyon Bildirimi

Misyon bir kuruluşun varlık sebebi olup, kuruluşun ne yaptığının, nasıl yaptığının ve kimin için yaptığının ifadesidir. Misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavram olduğu için stratejik planların diğer kısımlarına da temel oluşturmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinin misyon bildirimleri incelendiğinde ilk sırada, vatandaşların yaşam kalitesinin yükseltilmesi; verimli ve etkili yönetim anlayışının benimsenmesi; planlama ile tarihi ve kültürel değerlerin korunması ve bu değerlere bağlılık yer almıştır. İkinci sırada, çağdaş ve sürdürülebilir hizmet anlayışı doğrultusunda kentin gelişmesini sağlama misyonu ön plana çıkarılmış; üçüncü sırada ise kaliteli hizmet anlayışı, sosyal, kültürel ve ekonomik yönden gelişmenin ve şehirleşmenin gerçekleştirilmesi ve çevrenin korunması ve geliştirilmesi misyonları belirtilmiştir. Diğer misyon bildirimleri sırası ile şeffaf, adil, vatandaş odaklı, katılımcı belediyecilik anlayışının benimsenmesi ve bu doğrultuda hizmetlerin sunulmasıdır (Bkz. Tablo 1). Antalya ve Diyarbakır Büyükşehir belediyeleri misyon bildirimlerinde, belediyenin faaliyet alanı ve sunduğu hizmetler hakkında bir ifadeye rastlanmamıştır. Diğer belediyelere ait planların ise Kılavuz'da belirtilen kriterleri karşıladığı tespit edilmiştir. Misyon bildirimi kapsamında en fazla kavram kullanan belediyeler sırası ile İstanbul, Konya, Adana, Kocaeli ve Samsun büyükşehir belediyeleridir. İzmir ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri ise sadece ikişer kavramla misyonlarını açıklamayı tercih etmişlerdir.

⁴ Bir metnin yönetilebilir içerik kategorilerine göre ayrılarak, bir kelime ya da bir grup kelime bakımından sınıflandırılmasını ve belirlenen kelimelerin mevcudiyetini tespit etmek amacıyla kullanılan içerik analizi yöntemine, kavramsal analiz adı verilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. (Leblebici vd., 2004: 57-58)

Tablo 1. Büyükşehir Belediyeleri Misyon Bildirimlerinde Öne Çıkan Kavramlar

	Yaşam kalitesi	Verimli etkili yönetim	Planlı	Tarihi ve kültürel değerler	Çağdaş ve sürdürülebilir	Kalite	Sosyal, kültürel, ekonomik şehirleşme	Adil	Vatandaş odaklı	Çevre	Katılımcı	Şeffaf	Özgün kimlik	Saygın şehir	Adalet	Gelişime açık	Vatandaşların yetkinleştirilecek	Eşitlik	Güven	Hızlı	Sağlıklı	Turizm kenti	Kentlilik bilinci	Mükemmellik	Şeffaf	Demokratik cinsiyet özgürlüğü	TOPLAM
İstanbul	+	+				+							+	+	+	+											7
Ankara	+						+										+										3
İzmir																		+	+								2
Adana		+	+					+	+			+								+							6
Bursa			+	+																	+	+					4
Antalya			+		+	+																					3
Mersin	+	+		+																				+			4
Gaziantep				+																				+			2
Kocaeli	+	+		+			+	+		+																	5
Konya	+	+	+				+	+			+														+		7
Urfa		+			+		+				+																4
Erzurum			+		+	+																					3
Kayseri	+			+	+				+																		4
Sakarya						+			+	+																	3
Samsun			+		+		+				+	+															5
Diyarbakır				+						+															+		3
TOPLAM	6	6	6	6	5	4	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

3.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon, belediyelerin gelecekte bulunmak istediği yerin, yani uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir ifadesidir. Bundan dolayı vizyon bildirimleri, kısa ve akılda kalıcı, ilham verici, iddialı, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı özellikler taşımalıdır.

İstanbul ve Kocaeli büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında Kılavuz'da belirtilen sıralamaya uyulmadığı görülmüştür. Önce misyon sonra vizyon bildirimlerinin yapılması gerekirken, bu iki belediyeye ait stratejik planlarda önce vizyon sonra misyon bildirimlerine yer verildiği görülmüştür.

Stratejik Planlar, vizyon bildirimlerinde yer alan kavramlar bakımından değerlendirildiğinde ilk sırayı, tarihsel ve kültürel mirasa sahip çıkma ifadesi almıştır. İkinci sırada, belediyelerin yaşam kalitesi ve çevreye yönelik söylemleri, üçüncü sırada ise hizmet anlayışı ve sunumu ile herkesin yaşamak ve görmek istediği şehir söylemleri gelmiştir. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'nin vizyon bildiriminde geleceğe yönelik somut bir ifadeye yer verilmemiş (yerel değerleri evrenselleştirme ve evrensel değerleri kente katma), bölgedeki şehirlere öncü ve örnek olma gibi çok fazla iddialı olmayan bir bildirimde bulunulmuştur (Bkz. Tablo 2).

Vizyon ve misyon, birbirinden farklı ve her kuruma özgü ifadeler taşıması gereken bildirimlerdir. Ancak büyükşehir belediyelerinin vizyon ve misyon bildirimleri incelendiğinde ifadelerin (tarihsel ve kültürel miras, yaşam kalitesi, hizmet anlayışı ve sunumu, katılımcı, çevreye duyarlı, turizm kenti gibi) büyük çoğunluğunun birbirinin aynısı olduğu görülmüştür. Vizyon bildirimlerinin daha kısa, ayrıntıya girmeden gelecekte bulunulmak istenen konumu belirtmesi gerekirken, planlarda detaylı açıklamalara yer verildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla belediyelerin geleceğe bakış konusunda stratejik yönetimin gerekliliklerini içselleştirme ve kavrama konusunda sorunlar yaşadıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 2. Büyükşehir Belediyeleri Vizyon Bildirimlerinde Öne Çıkan Kavramlar

	Tarihsel miras	Yaşam kalitesi	Çevre	Hizmet anlayışı ve sunumu	Herkesin görmek ve yaşamak istediği	Sürdürülebilir dünya şehri	Coğrafi ve kültürel zenginlikler	Katılımcı	Sosyal belediyecilik	Kurumsallaşma	Personel	Lider ve öncü	Şeffaf	Mükemmeliyetçi	Teknoloji bilim	Zengin ve refah	Mutluluk ve gurur duyulacak	Geçmişteki kadar görkemli	Turizm	Sosyal ve kültürel kentleşme	Ulaşım	Risk yönetimi	TOPLAM
İstanbul	+	+				+																	3
Ankara				+																			1
İzmir	+			+			+																3
Adana											+												1
Bursa								+					+	+	+								4
Antalya					+																		1
Mersin			+		+										+								3
Gaziantep	+	+				+																	3
Kocaeli		+															+						2
Konya																		+					1
Urfa			+						+										+				3
Erzurum	+	+			+																		3
Kayseri	+			+						+	+									+			5
Sakarya			+				+		+												+	+	5
Samsun			+					+		+													3
Diyarbakır	+																						1
TOPLAM	6	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

LAMBA

Vizyon bildirimlerinde geleceğe yönelik ulaşılmak istenen hedef konusunda ilk sırada “dünya kenti olma” gelmektedir. İkinci sırada, “öncü ve önder belediye olma” ile “dünyaya örnek olma”; üçüncü sırada ise “gözde, özenilen bir belediye olma” hedefleri yer almaktadır. Dört büyükşehir belediyesi ise diğerlerinden ve birbirlerinden farklı olarak, “dünyada tanınan”, “özgün nitelikleri öne çıkan”, “sahil kenti” ve “evrensel değerleri yerelleştiren” gibi vizyon bildirimlerinde bulunmuşlardır.

Tablo 3. Büyükşehir Belediyeleri Vizyon Bildirimlerinde Gelecek Hedefleri

	Dünya kenti	Öncü, önder	Dünyaya örnek	Gözde, özenilen	Dünyada tanınan	Özgün nitelikleri öne çıkan	Sahil kenti	Evrensel ve yerel değerler
İstanbul		+						
Ankara			+					
İzmir				+				
Adana			+					
Bursa		+						
Antalya	+							
Mersin	+							
Gaziantep			+					
Kocaeli					+			
Konya	+							
Urfa	+							
Erzurum		+						
Kayseri				+				
Sakarya						+		
Samsun							+	
Diyarbakır								+
TOPLAM	4	3	3	2	1	1	1	1

3.3. Temel Değerler ve İlkeler

Temel değerler kuruluşun, kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ortaya koyan ifadelerdir. Temel değerler kuruluşun misyon, vizyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde yer alır ve kuruluşun çalışma felsefesi, ilkeleri, standartları ve ideallerini yansıtır. Büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında temel değerler, ilkeler ya da değerler başlığı altında bu unsurlardan söz etmişlerdir. Bazı belediyeler temel değerlerini kısa ifadelerle açıklamayı tercih ederken (Ankara, İzmir, Adana, Bursa, Antalya, Mersin, Gaziantep, Şanlıurfa, Sakarya) bazıları ise başlıklar altında ayrıntılı açıklamalara (İstanbul, Kocaeli, Konya, Erzurum, Kayseri, Samsun, Diyarbakır) yer vermişlerdir.

Stratejik planlarda temel değerlere ilişkin öne çıkan ifadeler sırası ile şeffaflık ve hesap verebilirlik, katılımcı yönetim, adalet ve eşitlik, vatandaş odaklılık ve vatandaş memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik, güven ile tarafsızlık ve dürüstlüktür. Konya, Kocaeli, İzmir ve Diyarbakır büyükşehir belediyeleri en fazla sayıda temel değer ve ilke belirleyen belediyelerdir.

Tablo 4. Büyükşehir Belediyelerinde Temel Değerler ve İlkeler

	Şeffaflık ve hesap verebilirlik	Katılımcı yönetim	Adalet ve eşitlik	Vatandaş odaklılık ve Memnuniyet	Etkinlik Verimlilik	Güven	Tarafsızlık ve dürüstlük	Kaliteli ve hızlı hizmet	Tarihe bağlılık	Çevreye duyarlılık	İnsana saygı ve hoşgörü	Sosyal belediyeçilik	Bilimsel ve teknolojik	Değişime ve gelişime açık	Kararlılık	Hukuka ve etik değerlere saygı	Risk yönetimi	Kurumsallaşma	Kamu yararı	Sürdürülebilir kalkınma	Koordinasyon	TKY	Planlı kentleşme	Mesleki ve sosyal gelişim	Liyakat ve güven	Takım çalışması ve motivasyon	TOPLAM
İstanbul	+	+	+		+	+		+																			6
Ankara	+						+		+	+	+				+			+									7
İzmir	+	+	+	+		+	+	+	+				+	+		+			+	+							13
Adana	+	+	+					+								+					+						6
Bursa	+	+		+				+	+	+			+									+					8
Antalya	+	+	+	+	+	+		+	+			+		+									+				11
Mersin	+	+	+	+	+		+			+		+									+						9
Gaziantep	+	+		+		+	+					+															6
Kocaeli	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+					+							+	+		14
Konya	+	+	+	+	+		+		+	+			+				+	+				+		+	+	+	15
Urfa	+	+	+				+		+	+	+			+		+											9
Erzurum	+	+	+	+	+	+																					6
Kayseri	+	+	+		+	+		+				+															7
Sakarya	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+													11
Samsun	+	+	+	+	+		+								+			+	+				+				10
Diyarbakır	+	+	+	+	+						+		+	+	+		+				+					+	12
TOPLAM	16	15	13	11	10	9	8	7	7	7	5	5	5	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

3.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaçlar, kuruluşun ulaşmayı istediği ve hizmetlere ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçlardır. Amaçların kuruluşun misyonuna katkı sağlaması, vizyon, misyon ve temel değerleri ile uyumlu olması, iddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Çünkü belirlenmiş olan stratejik amaçlara, stratejik plan dönemi sonunda ulaşılmış olması, stratejik amaçların ayrıntılı değil genel çerçevede olması ve detaylı bilgilerin stratejik hedefler kısmında açıklanması gerekmektedir. Stratejik amaçlar, durum analizi (SWOT) sonuçlarına göre belirlenmelidir. Özellikle, durum analizi sonucu ortaya çıkan zayıf yönleri güçlendirecek politikalara, stratejik amaçlar arasında yer verilmesi, belediyelerin bu alanlarda kendilerini geliştirmelerine ve eksikliklerini gidermelerine katkı sağlayacaktır.

İstanbul ve İzmir büyükşehir belediyeleri SWOT analizleri sonuçlarını temel hizmet alanları bakımından ayrı ayrı ve detaylı olarak yapmışlardır. Her iki belediyeye ait planlarda, zayıf yönlerin geliştirilmesini sağlayacak stratejik amaçlara yer verildiği görülmüştür. Mersin, Erzurum, Sakarya ve Samsun büyükşehir belediyelerinin zayıf yönlerinin geliştirilmesine yönelik unsurlara stratejik amaçlardan çok stratejik hedefler arasında, diğer belediyelerde ise stratejik amaçlar kısmında yer verildiği tespit edilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik amaçlarının Kılavuz'da belirtilen ilkelere uygun (17 maddeden oluşmakta) ve gerçekleştirilebilir olduğu; Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik amaçlarının ise oldukça ayrıntılı (55 maddeden oluşmakta) ve iddialı olduğu görülmüştür. İzmir Büyükşehir Belediyesi misyon bildiriminde sadece eşitlik ve güven kavramlarından söz edilmişken, stratejik amaçlar kısmında 13 maddelik bir liste hazırlanmıştır. Dolayısıyla stratejik amaçlar ile misyon ve vizyon uyumu sağlanamamıştır. Adana, Bursa ve Mersin büyükşehir belediyelerinin stratejik amaçlarının misyon ve vizyon bildirimleri ile uyumlu olduğu; Antalya, Gaziantep, Kocaeli, Erzurum, Kayseri ve Sakarya büyükşehir belediyelerinin misyon ve vizyonlarından oldukça geniş; Konya, Şanlıurfa ve Diyarbakır büyükşehir belediyelerinin ise daha geniş ve detaylı amaçlar belirledikleri görülmüştür. Samsun Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik amaçların vizyon ve misyon bildirimlerinde yer alan hedefleri içermediği sadece iki madde halinde ifade edildiği görülmüştür.

Büyükşehir belediyelerinin stratejik amaçları içerisinde ilk sıralarda, tarihi ve kültürel mirasın korunması, sosyal belediyecilik ve ulaşım sistemlerinin geliştirilmesine yönelik amaçlar yer almaktadır. Diğer amaçlar sırası ile sağlık, çevre, risk yönetimi, mali yapının geliştirilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı, kurumsal yapının geliştirilmesi, altyapı, üstyapı ve planlamaya yönelik alanları kapsamaktadır. Stratejik amaçlarda yer alan kavramların sayısal görünümü bakımından, Urfa 19, Konya 18, Bursa 17, Ankara ve Diyarbakır büyükşehir belediyeleri ise 16 amaç belirleyerek ilk sırayı almışlardır.

Tablo 5. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Amaçlar

	Tarih-kültürel miras	Sosyal belediyecilik	Ulaşım	Sağlık	Çevre	Risk yönetimi	Bilgi iletişim teknolojileri kullanımı	Mali yapı	Kurumsal yapının geliştirilmesi	Altyapı- Üstyapı	Planlama	Etkinlik ve verimlilik	İnsan kaynakları	Turizm	Spor	Denetim	Güvenlik	Ekonomik	İletişim	Koordinasyon, işbirliği	Katılımcılık	Kaliteli hizmet	Fiziksel	Bilgi yönetimi	Yaşam kalitesi	Tanıtım	Kriz yönetimi	Şeffaflık	Enerji çevreci	Kentlilik bilinci	Hukuka uygunluk	TOPLAM
İstanbul	+	+		+	+	+		+	+			+							+	+			+									11
Ankara	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+		+					+					+				16
İzmir	+	+	+	+	+		+			+	+			+	+						+	+						+	+			14
Adana	+		+		+	+				+			+		+			+			+											9
Bursa	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+				+	+	+					+		+	+						17
Antalya	+	+	+	+	+		+	+	+		+		+		+		+												+			13
Mersin	+	+	+									+		+	+			+				+								+		9
Gaziantep	+	+	+	+		+			+	+																						7
Kocaeli	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+				+		+					+								13
Konya	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+			+					+						+	18
Urfa	+	+	+		+		+	+	+	+	+		+			+	+		+		+	+	+	+			+				+	19
Erzurum	+	+	+	+	+		+	+	+						+		+															11
Kayseri	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+							+		+	+						+			16
Sakarya		+	+	+	+	+	+				+	+	+			+			+	+		+				+						14
Samsun												+												+								2
Diyarbakır	+	+	+	+	+	+		+	+		+		+			+			+	+					+	+		+				16
TOPLAM	14	14	14	12	12	11	10	9	9	8	8	7	7	6	6	6	6	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik planlama, özel sektörde ve kamu sektöründe geleceğe yön verme ve geleceği bugünden planlamada kullanılan önemli araçlardan biridir. Son yıllarda kamusal hizmetlerin önemli bir kısmını sunmakla görevli olan yerel yönetimlerde de stratejik planlama uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile nüfusu 50.000’in üzerindeki belediyelere de stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu kapsamda, 16 büyükşehir belediyesinin 2010-2014 dönemine ait stratejik planlarında yer alan ve belediyelerin geleceğe yönelik öngörülerinin ve hedeflerinin açıklandığı, misyon, vizyon, temel değerler, ilkeler ile stratejik amaçlar ve hedefler incelenmiştir.

İçerik analizi sonuçlarına göre büyükşehir belediyelerinin misyon bildirimlerinde, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, verimli ve etkili yönetim anlayışı, planlı yönetim, tarihi ve kültürel değerlerin korunması ile çağdaş ve sürdürülebilir hizmet anlayışı ön plana çıkmıştır. İstanbul ve Konya büyükşehir belediyeleri 7, Adana 6, Kocaeli ve Samsun büyükşehir belediyeleri de 5 farklı kavramla, diğer belediyelerden daha fazla kavram kullanarak misyonlarını açıklamışlardır. Misyon bildirimleri Kılavuz’da belirtilen kriterlere uygun olmakla birlikte genellikle birbirine benzetilmiştir. Antalya ve Diyarbakır büyükşehir belediyelerine ait planlarda ise misyon bildirimlerinde belediyenin faaliyet alanı ve hizmetler hakkında bilgiye yer verilmemiştir.

Vizyon bildirimlerinin kısa, net, özgün ve ulaşılabilir geleceği ifade etmesi gerekmektedir. Stratejik planlarda belediyelerin vizyon bildirimlerinin genellikle birbirine benzediği, dünya kenti olma, öncü ve önder belediye olma, dünyaya örnek olma gibi ulaşılması zor hedeflerin ön plana çıktığı görülmektedir. Kocaeli, Sakarya, Samsun ve Diyarbakır büyükşehir belediyelerinin kendine özgün vizyon ifadeleri olduğu, ancak bunlar arasında sadece Kocaeli belediyesine ait vizyon bildirimlerinin iddialı olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirimlerinde öne çıkan özellikler arasında ilk sıralarda, tarihsel mirasa sahip çıkma, yaşam kalitesini yükseltme, çevreye saygılı hizmet sunma, hizmet anlayışı ve sunumunda öncü belediye olma gibi kavramlar beyan edilmiştir. Bu kavramların misyon bildirimleri ile de benzerlik göstermesi, belediyelerde vizyon ve misyon ifadelerinin tam olarak anlaşılmadığını göstermiştir. Kayseri, Sakarya ve Bursa büyükşehir belediyelerinin vizyon bildirimlerinde sayısal bakımdan en fazla kavrama yer verdikleri, Sakarya ve Kayseri büyükşehir belediyelerinin ise vizyon bildirimlerinde, misyon bildirimlerinden daha fazla kavram kullandıkları görülmüştür.

Temel değerler ve ilkeler belediyelerin halka hizmet sunarken nasıl hareket edeceklerini açıklayan unsurlardır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik belediyelerin tamamında benimsenen bir ilke olmuştur. Öne çıkan diğer ilkeler, katılımcı yönetim, adalet ve eşitlik, vatandaş odaklılık ve memnuniyet, etkinlik, verimlilik ve güven şeklinde sıralanmıştır. Konya 15, Kocaeli 14, İzmir 13 ve Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi de 12 farklı ilke ve değer kavramı açıklayarak ilk sıralarda yer almışlardır.

Stratejik amaçlar belediyelerin ulaşmak istediği sonuçlardır. Büyükşehir belediyelerinin stratejik amaçları bakımından ilk sıralarda, tarihi ve kültürel mirasa sahip çıkma, sosyal belediyecilik, ulaşım, sağlık, çevre, risk yönetimi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanma gelmektedir. Tarihi mirasa sahip çıkma ve sosyal belediyeciliğe yönelik amaçların; ulaşım, çevre, planlama gibi kentlerin önemli sorunlarının önünde yer alması dikkat çekicidir. Bazı belediyeler amaçlarını çok sayıda ve detaylı belirlerken bazıları daha kısa listeler halinde açıklamışlardır. Samsun Büyükşehir Belediyesi, misyon bildiriminde 5 kavrama yer vermişken, misyona ulaştıracak sadece 2 stratejik amaç belirlemiştir. Stratejik amaçların vizyon ve misyon bildirimleri ile uyumlu olması ve belediyelerin zayıf ve geliştirilmesi gereken yönlerini kapsamaması beklenmektedir. İzmir ve Samsun hariç diğer belediyelerde bu uyumun sağlandığı ancak, belediyelerin çoğunluğunda amaç tespitinin, vizyon ve misyon bildirimlerinden çok daha geniş ve detaylı yapıldığı görülmektedir. Ayrıca planlarda, amaçlarla, amaçlara ulaştıracak hedefler arasındaki ilişkiye önem verildiğini de söylemek mümkündür.

Sonuç olarak stratejik planlama konusunda önemli bir aşama kaydeden büyükşehir belediyelerinin 2014 yılı içerisinde yeni bir stratejik plan hazırlayacakları da göz önüne alındığında, vizyon ve misyon bildirimlerinde şehrin ekonomik, sosyal ya da kültürel bakımdan öne çıkan ve rekabet avantajı bulunan yönlerine ağırlık vermelerinin, daha ulaşılabilir hedefler belirlemelerinin, birbirlerine benzer değil özgün kavramlar kullanmalarının; vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye hizmet edecek amaç ve hedefler tespit etmelerinin ve bütün bunları durum analizi ile bağdaştırmalarının, stratejik planlamadan beklenen faydanın artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKÇAY, F. (2011). “Stratejik Planlama”, Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, Sayı: 757, Mayıs, (24-29).

AKGEMCİ, T. (2008).Stratejik Yönetim, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

BAKOĞLU, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İ. (2013). Stratejik Yönetim, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BERRY, F. S. (1994). “Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning”, Public Administration Review, July/August 1994, Vol.54, No.4, (322-330).

- BRYSON, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- BRYSON, J. M. and ROERING, W. D. (1998), "Initiation of Strategic Planning by Governments", *Public Administration Review*, Vol. 48, No. 6, Nov. - Dec., (995-1004).
- DAVID, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- DEMİR, C. ve YILMAZ, M. K. (2010), "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, (69-88).
- DPT, *Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, Haziran 2006, s.30.
- DURAND, R. (2006). *Organizational Evolution and Strategic Management*, SAGE Publications, London.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2002), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1, Mart, (55-75).
- EDWARDS, L. M. (2012). "Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?", *Public Management and Policy Dissertations*, Paper 36.
- EFİL, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa
- ENZ, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- ERTUNA, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları No.4, İstanbul.
- FLYNN, N. and TALBOT, C. (1996). "Strategy and Strategists in UK Local Government", *Journal of Management Development*, Vol:15, No: 2, (24-37).
- GENÇ, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAINES, S. G. (2000). *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning And Management*, CRC Press LLC, Boca Raton, Florida.
- HILL, C. W. L. and JONES, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management*, 3rd Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada.
- HITT, M. A.- IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Seventh Edition, Thomson Higher Education, USA.
- JOHNSON, G. – SCHOLES, K. and WHITTINGTON, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, Seventh Edition, Prentice Hall, England.
- KERMAN, U. – ALTAN, Y. - ÖZTOP, S. (2012). "Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, (89-100).
- KINGİR, S. ve OKÇU, V. (2011). "Stratejik Yönetim Bağlamında Vizyoner Stratejik Liderlik", (Ed.)İsmail Bakan, *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Gazi Kitabevi, Ankara, (457-488).
- LEBLEBİCİ, D.N. – KILIÇ, M. ve AYDIN, M. D. (2004). *İçerik Analizi*, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını No:33, Ankara.
- MORDEN, T. (2007). *Principles of Strategic Management*, Third Edition, Ashgate Publishing Limited, England.
- ÖKMEN, M. ve PARLAK, B. (2008). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- PARLAK, B. ve SOBACI, Z. (2012). *Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi*, 4. Baskı, MKM Yayınları, Bursa.
- POISTER, T. H. and STREIB, G. D. (1999), "Strategic Management in The Public Sector", *Public Productivity and Management Review*, Vol.22, No.3, March, (308-325).
- RUE, L. W. and HOLLAND, P.G. (1989). *Strategic Management: Concepts and Experiences*, Second Edition, McGraw-Hill International Editions, USA.
- SONGÜR, N. (2013). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama", (Edt.) Eyüp G. İSBİR, *Kamu Yönetiminde çağdaş Yaklaşımlar*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2997, Eskişehir, (50-75).
- STEISS, A. W. (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, Marcel Dekker Inc., New York-Basel.
- THOMPSON, A. A. and STRICKLAND Jr. A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

LAMBA

TORTOP, N. - İsbir, E. G. - AYKAÇ, B. – YAYMAN, H. ve ÖZER, M. A. (2007). Yönetim Bilimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TZU, S. (2008), Savaş Sanatı, Kutup Yıldızı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

WHITE, C. (2004). Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York.

WISEMAN, M. (1993), “The Ecology of Strategic Management in Small Local Governments”, Public Administration Quarterly, Vol:17, No:2, Summer, (145-148).

YÜKSEL, F. (2012). “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt.11, Sayı.1, Ocak, (31-41).

13.7.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, 5393 sayılı “Belediye Kanunu”.

23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5216 sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunu”.

24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”.