



Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme¹

Strategic Management Culture and Municipalities: An Investigation on Municipalities of TR82 Region

Ergin BAYRAKTAR², Erol TURAN³, Sefa ÇETİN⁴

Öz

Dünyadaki bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yönetim sistemleri anlayışında da değişimlere neden olmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişim aynı zamanda belirsizliklerin ve öngörüsüzlüklerin de sebebi olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, klasik yönetim tarzları ile örgütlerin yönetilmesi, yönetile bile başarılı olma şanslarının az olduğu düşünülmektedir. Klasik yönetim anlayışları ile insanoğlunun yeni ihtiyaçlarının karşılanması imkânı giderek zorlaşmaktadır. Bu çalışma ile stratejik yönetimle ilgili teorik çerçevede ele alınan temel ve güncel kavramların, uygulamada belediyelerin strateji belgelerinde ne şekilde yer aldığı incelenmesi amaçlanmıştır ve stratejik yönetim kültürünün benimsenmesi bağlamında bu kavramlar üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur. Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre TR82 Bölgesi illeri olan Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerinin strateji belgelerinin stratejik yönetim kültürü yönünden incelenmesi çalışmanın kapsamı olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda içerik analizi yöntemi aracılığıyla “frekans analizi” yöntemi kullanılarak sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan belediyelerin stratejik dokümanlarında stratejik yönetim anlayışı ile ilgili temel ve güncel kavramlardan bazılarının yer verildiği ancak bu durumun sınırlı düzeyde olduğu, özellikle stratejik yönetime ilişkin yeni kavramların strateji belgelerinde az miktarda yer almasının bir eksiklik olarak görülebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik yönetim, stratejik kültür, belediyelerde stratejik yönetim,*

Jel Kodu: *M 20, M 21, M 29*

¹ Bu çalışmada Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde 2018 yılında kabul edilen “Belediyelerde Stratejik Yönetim Kültürü: TR82 Bölgesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır.

²**Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Doktora Öğrencisi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu, Türkiye. **E-posta:** ebayraktar@ogr.kastamonu.edu.tr, **Orcid no:** 0000-0003-0453-9946

³ Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kastamonu, Türkiye. **E-posta:** eturan@kastamonu.edu.tr, **Orcid no:** 0000-0003-0343-7622

⁴ Prof. Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kastamonu, Türkiye. **E-posta:** sefa.cetin@gedik.edu.tr, **Orcid no:** 0000-0003-0935-5097

Atıf/Citasion: Bayraktar, E., Turan, E. ve Çetin, S. (2020), Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22/1, s. 56-90.

Abstract

Advances in information and communication technologies in the world have been giving rise to changes in the understanding of management systems. This rapid change and development is also considered as the cause of uncertainties and unpredictability. As a result, managing organizations with classical management styles is considered to have little chance of success, even if managed. It is increasingly difficult to meet the new needs of human beings with classical management approaches. In this study, it is aimed to examine how basic and current concepts discussed in the theoretical framework related to strategic management are included in the strategy documents of municipalities in practice and in the context of the adoption of strategic management culture, evaluations were made on these concepts.

According to the Turkey Statistical Classification of Territorial Units, the strategic documents of the municipalities of Kastamonu, Çankırı and Sinop provinces, which are the provinces of TR82 region, were determined as the scope of the study. In this context, the results were tried to be interpreted using the “frequency analysis” method through the content analysis model. As a result, in the strategic documents of the municipalities covered in the study, some of the basic and current concepts related to the concept of strategic management are given however, this situation is limited, in particular, it is considered that the small number of new concepts related to strategic management can be seen as a deficiency in strategic documents.

Keywords: *Strategic management, strategic culture, strategic management in municipalities.*

Jel Codes: *M 20, M 21, M 29*

Extended Abstract

Introduction

It is possible to say that strategic management basically comes from the field of management sciences. In the field of management thought, an orientation from the classical management approach to the strategic management approach can be mentioned in an accelerated manner since the 1980s. In terms of business management, strategic management has a broader meaning than the term strategy and is a process that includes environmental analysis of top management in determining a priority strategy for business activities and it is an approach to compile both qualitative and quantitative information and make effective decisions in risky situations.

Strategic management; It refers to the development, effective planning, implementation and control of effective strategies for an organization to achieve its goals. Strategic management is concerned with the creation, implementation, monitoring and control of organizational strategies.

This management approach that emerged in the enterprises in the 1980s is actually a continuation of strategic planning. The concept of strategic management has entered the business literature since 1980. Strategic planning is a phase of strategic management. Planning, in the last fifty years, respectively; it has undergone a change in the form of long-term planning, institutional planning, strategic planning and strategic management.

In the context of new management techniques, strategic management has been adopted in order to establish a rational, effective, efficient, result-oriented, predictive and strategic thinking-based management approach of many cities such as New York, Toronto, London, Sydney and Tokyo that the effects of globalization spread to local governments. It is stated that they see it as a tool. Turkey's new management paradigms can be stated that these are often more or less affected.

The regulatory infrastructure of strategic management in Turkey, dated 2003 and 5018 Public Financial Management and Control Law said that started to form. It can be stated that the paradigm change that emerged since the 1980s, namely the new public administration approach, affects the management units that provide other public services besides the central administration. The general framework of this paradigm shift drawn by Law No. 5018 in Turkey, has also affected local governments and administrations in terms of providing service to both the structural aspects have to face changing conditions, methods, techniques and have been forced to reevaluate their vehicles. Because customs, traditions, attitudes, behaviors, etc., which have been implemented for many years due to the definition of culture. The introduction of concepts related to strategic management in written texts can have a certain impact on the adoption of strategic management, as it represents a lifestyle.

Method

In this study, the strategic plan of Kastamonu Municipality, covering the years 2015-2019, the strategic plan of the Çankırı Municipality for the years 2014-2018 and the current situation in the 2016 annual report of the Sinop Municipality, since the Law No. 5393 and the Law No. 5018 came into force. It is aimed to identify the deficiencies in the strategic documents of these municipalities and to shed light on overcoming practical problems and difficulties.

In the study, it was tried to analyze written texts both formally and purposefully by using content analysis. By means of the technique used by content analysis, it is aimed to reveal hidden or unknown data based on the known and visible sides of the texts.

Within the scope of the research, Kastamonu, Çankırı and Sinop Province Municipalities, which are the provinces of TR82 Region, were evaluated. Within the scope of the analysis, "effectiveness", "effectiveness", "efficiency" "accountability", "transparency", "performance", "participatory management", "governance" "strategic management", "localization" "SWOT (SWOT) analysis" , "Portfolio analysis", "benefit-cost analysis", "risk analysis", "value chain analysis", "supply chain management", "benchmarking", "total quality management", "corporate scorecard (balanced scorecard), The concepts of "e-municipality", "change (institutional) engineering", "scenario analysis", "outsourcing", "learning organization", "downsizing" were taken into consideration.

Findings (Results)

Since the concept of “performance” is included in the strategic plan of Kastamonu Municipality with a total of 70 frequency indicators, it can be said that this municipality wants to concentrate on a “result oriented” activity string and wants to focus on this element in order to realize its vision. However, it is seen that the same concept takes 4 frequency values in Çankırı Municipality and 3 in Sinop Municipality.

When an evaluation is made on “Participant Management”, another term with frequency intensity, the frequency value of this term, which is 7 in Kastamonu Municipality Strategic Plan, is 5 in the Çankırı Municipality Strategic Plan and 2 in Sinop Municipality's Annual Report.

Considering the term “Efficiency” as another concept with a high frequency density, which takes 6 frequency values in the Kastamonu Municipality Strategic Plan, is 5 in the Çankırı Municipality Strategic Plan and 5 in the Annual Report of the Sinop Municipality. It can be stated that this concept has close values for all three municipalities, and therefore a similar importance is attached to this concept by all three municipalities.

When emphasizing the concepts of “performance” and “efficiency” in the Strategic Plan of the Municipality of Kastamonu, it can be stated that the terms “efficiency”, “localization” and “value chain” come to the fore in the strategic plan. Therefore, in the strategic plans of both municipalities, there are signs indicating that certain criteria will be used to reach the specified targets. On the other hand, it can be stated that the Çankırı Municipality Strategic Plan desires to display an approach that considers more local demands than the other two municipalities' strategic plan, and that the activities to be carried out may be subject to strategic importance.

It can be stated that the highlight of the term “total quality management” is the striking point in the 2016 annual report of Sinop Municipality. In this report, the total quality management concept was realized at 12 frequency levels. However, in Kastamonu and Çankırı Municipalities, this concept has 2 and 3 frequency values, respectively. Therefore, it can be said in the strategic management documents that Sinop Municipality attaches more importance to total quality management compared to the other two municipalities.

Conclusion and Discussion

In this study, it is aimed to investigate to what extent municipalities benefit from basic and current concepts, tools and techniques related to strategic management, to what extent they can reflect them in their documents or vice versa.

Within the scope of TR82 Region, which covers Kastamonu, Çankırı and Sinop provinces, strategic plans and activity reports of these municipalities were tried to be evaluated on the basis of concepts related to strategic management using the “frequency analysis” method through the content analysis model. It was aimed to reveal the “pattern” in the provincial municipalities of the TR82 Region in terms of the level of knowledge about strategic management, practical studies in terms of implementation and its reflection in the documents.

In Turkey, the roots of a centralized management approach based on past history, today it can say that the impact of significant work to continue. This centralized approach despite all the neo-liberal right and the new flow is still mainly feel its presence in Turkey. Despite this, it can be stated that with the adoption of strategic management approach in municipalities, the activities of these institutions can be carried out more effectively and efficiently.

Within the scope of this study, it has been tried to analyze the determinations in the content analysis within the context of the strategic plan and activity report of TR82 Region provincial municipalities as much as possible without making any context error. It was observed that Kastamonu, Çankırı and Sinop Municipalities within the scope of the study started to include some of the basic concepts related to this management in their own documents in terms of strategic management approach, but this situation was limited.

The cultural exchange center in Turkey, especially information and future-oriented developments are expected to impact on the local management. It can be stated that, while building a building, a better design can be achieved as a result of the design and implementation of the management business as a building design. Strategic management can be useful at this point for the institutions to form a

management structure step by step. It can be underlined that municipalities should pay more attention to strategic management due to the increasing population, developing communication and information technologies and diversification in public needs.

Strategic management should be seen as a process and it should not be expected to adopt and practice everything at once. The problem should not only be perceived as bringing about a change in management, but ways of realizing these changes in a way that will be beneficial for society and compatible with the society should be sought.

Tarihsel süreç içerisinde Türk yönetim biçimleri incelendiğinde, idari teşkilatlanma açısından, özellikle Tanzimat Döneminden itibaren merkezi yönetim anlayışının egemen olduğu bir yönetim biçiminin uygulandığı görülmektedir. Önen ve Reyhan'a (2011) göre Osmanlı yönetim sistemi 19. yüzyılda iç ve dış dinamiklerin etkisiyle farklı istikametlere yönelmiş ise de aslında yegâne maksadın merkezîyetçilik olduğu söylenebilir. Bu durum günümüz literatüründe bile "Merkezin ağırlığını hissettirmesi" şeklinde bir kavram olarak kendine yer bulmuştur. Gözübüyük (2000) aynı düşüncelerle, Türk kamu idari yönetiminin yoğun merkezîyetçilik sistemi üzerine temellendirildiğini söylemektedir. Ona göre genel idarenin denetimi, mahalli ve hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları üzerinde olabildiğince ağır olup bu kuruluşlar hizmetin gereklerine uygun oranda özerkliğe sahip olamamışlardır. Bu sıkı merkezîyetçi yönetim kültürü Türkiye'deki yerel yönetimlerin uzun süre yeterince gelişmemesinin ve belli bir özerklik düzeyine ulaşamamasının nedenlerinden biri haline gelmiştir.

Türk yerel yönetimlerinde belli tarihsel dönemlerde yapılan reform çalışmaları ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapıldığında şunlar söylenebilir: Osmanlıda Tanzimat Dönemi ile modernleşme yolunda adımlar atılmış; ancak yerel idarelere otonomi kazandırılması ve geliştirilmesi yerine, merkezi yönetime işlerlik kazandırılması amacıyla düzenlemeler yapılmıştır. Ortaylı'ya (2010) göre, Osmanlıda Fransız *departemente* sistemi örnek alınmış olmasına rağmen yönetimde bu sistemden bile daha merkezîyetçi bir yönelim ön plana çıkmıştır. Sened-i İttifak, Tanzimat ve Islahat Fermanları, Meşrutiyetin ilanı gibi düzenleme ve gelişmelerin daha çok ülke içindeki yabancılara yönelik olduğu ve merkezi yönetimi güçlendirme çabası içinde yapılmış çalışmalar olduğu söylenebilir. Cumhuriyet Dönemi'ne gelindiğinde ise ilk önce 1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanunu⁵; sonrasında bu Kanun'u yürürlükten kaldıran 2005 tarihli ve 5393 sayılı yeni Belediye Kanunu Türk mevzuatına girmiştir⁶. 1984 yılında 3030 sayılı ilk Büyükşehir Belediye Kanunu⁷ çıkarılmış; değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla 2004 yılında 5216 sayılı yeni Büyükşehir Belediye Kanunu hazırlanmış ve bazı istisnalar dışında aynı yıl yürürlüğe girmiştir⁸. 2012 yılında yapılan 6360 sayılı son düzenleme ile mevcut on altı büyükşehir belediye sayısına ilave olarak on dört yeni büyükşehir belediyesi eklenmiş ve bunun sonucunda Türkiye'deki büyükşehir belediye

⁵ 14/4/1930 tarihli ve 1471 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3/4/1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanunu.

⁶ 13/7/2005 tarihli ve 25874 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 3/7/2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu.

⁷ 09.07.1984 tarihli ve 18453 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 27.06.1984 tarihli ve 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu.

⁸ 23/7/2004 tarihli ve 25531 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 10/7/2004 tarihli ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu.

sayısı otuza yükseltilmiştir. Ayrıca bahsi geçen bu büyükşehirlerin hudutları o vilayetin idari sınırları olarak belirlenmiştir⁹.

Yukarıda bahsedilen yasal düzenlemeler çerçevesinde örgütsel yapı ve işleyişte yaşanan gelişmeler yanında, “Yeni Kamu İşletmeciliği”, “Kamuda Yeniden Yapılanma” gibi yaklaşımlar ve idari reform çalışmaları da Türkiye’de son on yıllarda bu alanı etkilemeye devam edegelmiştir. Bir diğer yenilik yönetimde stratejik planlamanın yer almaya başlamasıdır. Bayrak’a (2013) göre, stratejik planlamanın Türk idari yönetiminde zorunlu olması Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 10/12/2003 tarihinde kabul edilen ve bazı istisna maddeleri dışında 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu¹⁰ ile mümkün hale gelmiştir (Bayrak, 2013: 14). Esas itibariyle özel işletme literatürüne ait olan performans, etkililik, etkinlik, verimlilik kavramları gibi stratejik yönetime ilişkin kavramlar ile Türk kamu yönetiminin tanışması bu döneme denk gelmektedir.

Türkiye’deki belediyelerin son yıllardaki gelişmeleri incelendiğinde, stratejik yönetimin, hukuksal yönden Türk idari sistemine girdiği görülmektedir. Fakat kültürel algı yönünden bireysel ve kurumsal zihinlere yeterince nüfuz edebilmiş midir? Bu çalışma ile stratejik yönetimle ilgili teorik çerçevede ele alınan temel ve güncel kavramların, uygulamada belediyelerin stratejik belgelerinde ne şekilde yer aldığı incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde, Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre TR82 Bölgesi illeri olan Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerinin stratejik belgelerinin stratejik yönetim yönünden incelenmesi çalışmanın kapsamı olarak belirlenmiştir. Söz konusu üç belediyenin stratejik belgeleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda içerik analizi modeli aracılığıyla “frekans analizi” yöntemi kullanılarak sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetimi biliyor muyuz? Biliyorsak neden uygulayamıyoruz sorusu ise çalışmanın temel sorunsalı olarak değerlendirilmiş ve bazı öneriler getirilmiştir.

1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimin temelde yönetim bilimleri alanından geldiğini söylemek mümkündür. Yönetim düşüncesi alanında 1980’li yıllardan itibaren giderek hızlanan bir şekilde klasik yönetim anlayışından stratejik yönetim anlayışına doğru bir yönelimden bahsedilebilir. İşletme

⁹ 6/12/2012 tarihli ve 28489 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 12/11/2012 tarihli ve 6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.

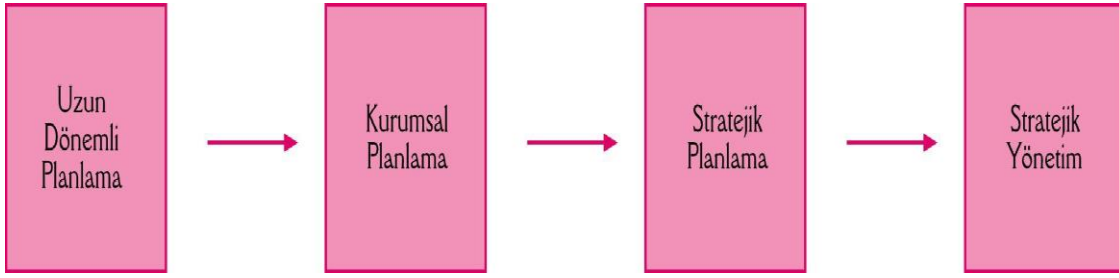
¹⁰ 24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

yönetimi yönünden stratejik yönetim, strateji teriminden daha geniş bir anlam ifade eder ve işletme faaliyetleri için öncelikli bir strateji belirlenmesinde üst yönetimin çevre analizini içeren bir süreçtir (Parnell, 2014: 28-29) ve hem niteliksel hem de sayısal bilginin derlenerek riskli durumlarda etkin kararlar verebilme yaklaşımıdır (Tarakçı, 2010: 26). Stratejik yönetim, sıklıkla stratejik plan ile karıştırılmaktadır ancak stratejik planlama stratejik yönetimin sadece bir aşamasıdır. Stratejik yönetim, stratejik planların geliştirilmesi ve periyodik olarak güncellenmesi, onların etkili şekilde yürütülmesi ve sonuçların izlenmesi için bir süreç sağlamaktadır (Poister ve Streib, 1999: 308-325).

Aktan'a (2005) göre stratejik yönetim; bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, ezici bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin -daha doğrusu tüm organizasyonların- rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları ve ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetim örgütsel stratejilerin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve kontrolü ile ilgilidir (Isaac- Henry, 1999: 61-75). Bu yönetim anlayışının uygulanması, çevresel uyumu sağlayacak ve örgütsel etkinliği gerçekleştirecektir.

1980'lerde işletmelerde ortaya çıkan bu yönetim anlayışı, aslında stratejik planlamanın da devamı niteliğindedir. Ansoff, stratejik planlama ile stratejik yönetimin arasındaki farkı şöyle anlatmaktadır: "Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları uygulamaya çalışırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır" (Güney, 2002: 312).

Eren'e (2002) göre ise stratejik yönetim kavramı, 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiştir. Stratejik planlama stratejik yönetimin bir evresidir. Planlama, işletmelerde son elli yılda sırası ile; uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim şeklinde bir değişime uğramıştır (Şekil 1).



Şekil 1: Stratejik Yönetimin Evreleri

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 36.

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra, onun ele almadığı işletme içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmektedir. Böylece stratejik planlama unsurları yanında, işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları ve uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmektedir. Bu yönetim anlayışında analiz, sadece planlamaya değil, tüm kurumsal işletme faaliyetlerine odaklanmıştır. Kısaca stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile olan ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam kazanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 37).

Kavramın kamu sektörü tarafı ile değerlendirmesi yapıldığında, stratejik yönetimin devletin hayati iş ve işlemlerine hedef ve amaç unsurlarını ekleyen, aynı zamanda çevresel faktörleri de dikkate alan etkileşimi olan çok boyutlu hâli ön plana çıkmaktadır (Söyler, 2007: 103-115). Süreç temelli bir kavramsallaştırma yapıldığında şu şekilde bir değerlendirmede bulunulabilir: Organizasyonun büyüme, kârlılık gibi hedeflerini belirlediği, bu hedeflere belli bir zaman ve bütçe dahilinde ulaşabilmek maksadı ile eylemler tasarladığı ve bunları uyguladığı, akabinde uygulama sonuçlarını değerlendirdiği aşamalı olaylar ve hareketler dizisidir (Barutçugil, 2013: 17).

Sonuçta sezgisel ve mantıksal yönleri olan bir yönetim biçimi olarak stratejik yönetimden bahsedilebilir ve bu yönetim biçiminin günümüzde çoğu ülkede ve bu arada Türkiye’de hem özel kesimde hem de kamu kesiminde uygulama alanına sahip olduğu belirtilebilir. Stratejik yönetimi salt bir yönetim şekli olarak düşünmek yanlış kanaatlere yol açabilir. Stratejik yönetim, duyumsal, bilişsel ve maddi nitelikleri nedeniyle bütüncül bir idare mekanizmasını gerekli kılmaktadır.

2. STRATEJİK KÜLTÜR

Stratejik kültür kavramına çok farklı yaklaşımlar olduğu için kavramın tanımlanması halen tam olarak netleştirilmemiştir. Kavram farklı sosyal bilimciler tarafından değişik yönleriyle ele alınmış olmakla birlikte, zaman içinde kültür – strateji ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ortak bir tanıma gidilmesi, yapılacak çalışmaların sınırlarının belirlenmesi açısından gereklidir. Literatürde tanımlamaya yönelik çalışmaların çoğu inançlar, fikirler, davranışlar, dünya görüşü, kolektif anılar kadar, adet, alışkanlık, davranış biçimlerini de dâhil ederek geniş bir stratejik kültür yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu tür bir tanımlamanın sakıncası ise kavramı belirsizleştirmesinden kaynaklanmaktadır.

Davranışların stratejik kültür tanımına dahil edilmesi, bu kavramın hem girdi hem çıktı hem neden hem sonuç olması gibi çelişkili bir durumu ortaya çıkarmakta ve stratejik tercihlerin arkasındaki nedenlerin açıklanmasını zorlaştırmaktadır. Sözelimi, bağımsız bir değişken olarak davranışı açıklayan stratejik kültür, davranışsal tercihleri sınırlayan düşünsel bir ortam olarak değerlendirilmekte ve bu ortamdan stratejik tercihlerle ilgili özel çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu anlamda stratejik kültür aynı zamanda sosyal, kurumsal ve siyasi çevreleriyle ilişkide bulunan birey ve grup düşüncelerini bir ölçüde düzenleyen ortak varsayım ve karar yöntemleri olarak da ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda kültür ve davranış özdeş olamazlar, fakat kültür davranışları etkileyen önemli bir değişkendir. Kültürün etkisini diğer kültürel olmayan değişkenlerden ayırmaya çalışan bu yaklaşım daha pozitivist bir çizgide seyretmektedir (Johnston, 1995: 32-64).

Stratejik yönetim bağlamında bir stratejik kültür kavramının tarih sahnesine çıkışı farklı dönemlerle ilişkilendirilmektedir. Örneğin Johnston (1995) stratejik kültürü birinci, ikinci ve üçüncü kuşak olarak ele almış ve birinci kuşağın önemli temsilcilerinden Colin Gray'ın stratejik olaylara niçin farklı ülkelerde değişik yaklaşımlar sergilendiği üzerinde durduğunu açıklamaya çalışmıştır (Lock, 2010: 685-708). Stratejik kültür ile davranış arasında yakın bir bağlantı söz konusudur (Johnston, 1995: 32-64). Stratejik kültür katı bir davranış kodu olarak algılanmamalı tam aksine belirli özel durumlarda alternatif hareketlerin yansıması olarak ifade edilebilmelidir (Synder, 1977: 40). Dış politika, ulusal ve uluslararası güvenlik açısından konuya yaklaşıldığında stratejik kültürün işlevi, devletlerin güvenlik ile dış politikalarını, bunlara ilişkin karar alma süreçlerini belirleyen norm ve mitlerin ortaya çıkışını ve bunların etkilerini incelemeyi amaç edinmektedir (Erdağ ve Kardaş, 2012: 68). Stratejik kültür terimi basit anlatımla, araçlar ve sonuçlar arasında bağ kurmaya çalışmaktadır (Haglund, 2004: 479-502). Stratejik kültür davranışta meydana gelen sapmalar olarak değerlendirilebilir ve uluslararası

ilişkilerde böyle bir değerlendirmede bulunmak uygun görülebilir (Glenn, 2009: 523-551). Sonuç olarak, stratejik kültür zihni (mental) ve fiili (de facto) yönleri bulunan bir kavramdır ve bir nehri besleyen küçük su dereleri misali temel stratejilerin derin ve ince kanallarını oluşturmaktadır.

3. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Yeni yönetim teknikleri bağlamında, küreselleşmenin yaydığı etkilerin yerel yönetimlere sirayet ettiği, dolayısıyla New York, Toronto, Londra, Sidney ve Tokyo gibi birçok kentin akılcı, etkin, verimli, sonuç odaklı, öngörülü ve stratejik düşünce temelli bir yönetim yaklaşımını tesis etmek amacıyla stratejik yönetimi bir araç olarak gördükleri belirtilmektedir (Bozlağan ve Akçakaya, 2016: 100). Türkiye'nin de bu yeni yönetim paradigmalarından çoğu zaman az veya çok etkilendiği ifade edilebilir.

Türkiye'de stratejik yönetimin mevzuat alt yapısının 2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulmaya başlandığı söylenebilir (Yılmaz ve Volkan, 2014: 58-69). Esasen kamu yönetimi ile ilgili 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan paradigma değişikliğinin (Ünal, 2013: 25-43) yani yeni kamu yönetimi anlayışının, merkezi idarenin yanında diğer kamusal hizmetler sunan yönetim birimlerini de etkilediği ifade edilebilir. Bayrak'a (2013) göre Türkiye'de genel çerçevesi 5018 sayılı Kanun ile çizilen bu paradigma değişimi, yerel yönetimleri de etkilemiş ve bu idareler değişen şartlar karşısında gerek yapısal yönden gerekse hizmet sunma yönünden yöntem, teknik ve araçlarını tekrar değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Özellikle bilginin yayılma hızındaki artış ve teknolojik yeniliklerin her geçen gün giderek artması ile bahsedilen bu vasıtalarından daha çok faydalanılmasının yönetim bağlamında yerel yönetimlere yarar sağlayabileceği belirtilebilir. Bu bağlamda denilebilir ki yerel düzeyde bir yönetim birimi olarak belediyelerin stratejik yönetimle ilişkili terimlere yazılı dokümanlarında ne derece yer verdikleri stratejik yönetim kültürü bağlamında önem arz etmektedir. Çünkü kültür tanımı gereği uzun yıllar uygulana gelen örf, adet, tutum, davranış vb. bir yaşam tarzını ifade ettiğinden, yazılı metinlere stratejik yönetimle ilgili kavramların girmesi, stratejik yönetimin benimsenmesinde belli bir etki yaratabilir.

Bu etkinin nasıl yaratılacağına bir cevabı, etkileşim halinde olan aktörlerin yapısının ve çevreyle olan ilişkilerinin yeniden ele alınması olarak verilebilir. Yapısal olarak yaklaşıldığında, ilk önce Türkiye'deki belediye mevzuatı ele alınabilir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda belediyenin tanımı "Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve

malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir” şeklinde ifade edilmiştir. Türkiye’de belediyeler yerel nitelikli bu ihtiyaçları karşılarken genel olarak kamusal alan içinde ve çoğunlukla kamu hukukuna göre faaliyet göstermektedirler. Ancak yukarıda ifade edildiği üzere artan nüfus, gelişen bilgi-iletişim unsurları, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve boyut değiştirmesi gibi nedenlerle klasik kamu yönetimi anlayışının bu taleplere yeterince arz üretemediği söylenebilir. Bu nedenle belediyelerde klasik yönetim anlayışından stratejik yönetim anlayışına geçiş sürecinin yeniden değerlendirilmesi gerekebilir. Stratejik yönetimi belediye yönetimlerinde uygulamanın ne gibi faydaları olabilir? Kamusal alanda özellikle de yerel idarelerde stratejik yönetim uygulamalarının zorlukları nelerdir? Bu sorulara ilişkin yapılan açıklamalar ve tartışmalar ile verilen cevaplar belediyelerde uygulanmaya çalışılan stratejik yönetimin esaslarını oluşturmaktadır. Türkiye’de belediyeler bağlamında stratejik yönetimle ilgili mevzuat incelendiğinde Belediye Kanunu’nun 41. maddesi ele alınabilir. Söz konusu Kanunun “Stratejik plan ve performans programı” başlıklı 41. maddesi şu şekildedir:

“Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programını hazırlayıp belediye meclisine sunar... Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir...”

Bu düzenlemede stratejik planın bütçenin hazırlanma sürecine kaynak olacağı ayrıca stratejik plan hazırlanırken üniversiteler, meslek odaları, sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinin sorulacağı ve böylece stratejik planın belediye meclisinin kabulünün ardından yürürlük kazanacağı da belirtilmiştir. Aynı biçimde büyükşehir belediyelerinin de stratejik plan yapma zorunluluğu bulunmaktadır (Batal, 2010: 208). Ancak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanununun yayımlandığı 2003 yılından bu çalışmanın kaleme alındığı tarihe kadar ciddi bir zaman geçmiş olmasına rağmen özellikle bu çalışmanın kapsamı sınırında incelenen belediyelerde, yasal düzenlemelerde veya literatürde geçen stratejik yönetime ilişkin yöntem veya terimlerin uygulamada yeterince yer almadığı, bu kavram ve metotlara stratejik dokümanlarda daha fazla yer verilerek stratejik yönetim kültürünün oluşmasına katkı sağlanacağı söylenebilir.

Literatürde de buna benzer ifadelerle karşılaşabilmektedir. Örneğin Backoff, Wechsler ve Crew’e (1993) göre, stratejik yönetimle ilgili özel sektör için geliştirilmiş kavramları kamu yönetimine transfer etmede başarılı olmak isteniyorsa beklenen değişimlerin doğasını incelemek ve kuruluşlar ile yöneticiler için bunların etkilerini keşfetmek yararlı olabilir. Yerel yönetimlerin stratejik davranışlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmakta olup bu faktörler esas

itibariyle dört ana grupta toplanabilir:

- Devletin ve kamu kuruluşlarının kökleri ve yasal dayanakları,
- Kurumların hizmetleri ve amaçları,
- İdari denetim ve kontrol sistemleri,
- Finansal bağımlılık ve kaynak tahsisi mekanizmaları.

Bu bağlamda, yerel idareler esas itibariyle anayasal devletin türev ürünlerine benzetilebilir. Devlet şekli ister federal ister üniter biçimde olsun yerel idarelerin anayasal devletin alt üniteleri olduğu söylenebilir. Yerel idareler işlerini ve eylemlerini bu anayasal çatı altında yerine getirmektedir. Amaçlar ve hizmetler açısından bakıldığında, yerel idarelerin amacı kamu yararadır ve kamusal hizmetler genellikle özel sektördeki gibi kâr odaklı anlayış çerçevesinde yürütülmemektedir. Bu nedenle piyasa kavramı burada geçerli olmayıp özel sektördeki benzer biçimde performans kavramı ile kâr arasında bir bağ kurulamadığı vurgulanmaktadır.

İdari denetim ve kontrol bakımından, yerel idarelerin resmi ve gayri resmi olmak üzere iki unsur tarafından etkilendiği söylenebilir: Anayasal ve yasal dayanaklar resmi tarafını oluştururken, demokratik değerler, yerel normlar, verimlilik, etkinlik gibi unsurlar gayri resmi tarafını oluşturmaktadır. Ayrıca finansal bağımlılık ve kaynak tahsisi yönünden yerel idarelerin stratejik davranışlarının ağırlıklı olarak iki etken tarafından belirlendiği ifade edilebilir. Birincisi, yerel idarelerin vergilendirme yetkisi kısıtlıdır; ikincisi ise kaynakların tahsisi konusunda genellikle politik bir pazarlık yürütmek zorundadırlar. Pina, Torres, ve Yetano'ya (2011) göre, politik etki ve kaynak bağımlılığı teorilerinin stratejik yönetimde geçerli olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, belediyeler kısmen özerk nitelikte olduklarından, kararlar bazen siyasi tarafça alınmakta ancak bunların uygulanması görevi belediyelerdeki yönetici ve diğer çalışanlara düşmektedir. Bu durum stratejik yönetim uygulamalarında tutarsızlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu bağlamda yerel yönetimlerin bu türden sorunlarla başa çıkmaya çalışırken stratejik yönetim unsurlarını tam anlamıyla yerine getiremediği belirtilebilir. Güngör'e (2011) göre, Türkiye'deki stratejik plan örnekleri ele alındığında belediyeler tarafından çoğu zaman stratejik niteliği bulunmayan sıradan rutin faaliyetlerin de stratejik amaç ve hedefler şeklinde değerlendirildikleri ayrıca bunları yazılı hale getirildikleri görülmektedir. Bu durumun stratejik planların bütçeyle ilişkilendirilmesi ve siyasi otorite baskısının belediyeler üzerinde devam etmesinden ileri geldiği ifade edilmekte, bu noktada çözülmesi gereken sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir değerlendirme Ünal (2013) tarafından da yapılmaktadır. Buna göre kamu kurum ve kuruluşları kendine has

yapısı olan “kamu sektörü” içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu yapının doğasında değiştirilemez yapısal/prosedür odaklı durumlar bulunmakta olup kamu örgütleri bu prosedürlere uygun davranmak zorundadır. Kamu sektöründeki kurumlar bir yandan hesap verebilirlik ilkesine tabi, açık ve şeffaf olmak durumundadırlar diğer yandan siyasi akımlar, değerler, menfaat grupları, siyasi gruplar ve lobi faaliyetleri nedeniyle bunlarla etkileşim halindedirler. Ayrıca kamu organizasyonları değişik denetim ve kontrol mekanizmalarına tabidir. Tüm bu hususların kamu işleyişinde hız, etkinlik ve esneklik yönünden olumsuzluklara yol açtığı, hantal bir kamu yapısının oluşmasına neden olduğu belirtilebilir. Bir başka eleştiri konusu stratejik yönetim tekniklerinden SWOT analizine yöneliktir. Ünal’a (2013) göre belediyelerin verimlilik-kamu yararı noktasında etkinlik, rasyonalite ve bütçelendirme kavramları üzerinde yoğunlaştıkları söylenebilir ancak Türkiye’de stratejik planlarda SWOT analizinin, analitik nitelikten yoksun ve sayısal somutluktan uzak biçimde çerçeve söylemlerden oluştuğu ifade edilebilir. Bu çalışmanın bulgular kısmında Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerinin stratejik belgeleri üzerine yapılan incelemelerde de görüleceği üzere, her üç belediyenin stratejik dokümanlarında SWOT analizine yalnızca bir yerde değinilmiştir. Dolayısıyla bu kavram özelinde düşünüldüğünde, kurum iç ve dış çevresinin değerlendirilmesinde kritik öneme sahip olan SWOT analizine belediyelerin stratejik belgelerinde daha çok yer verilmesi gerektiğinin altı çizilebilir.

Stratejik yönetim kavramlarından olan performans yönetimi açısından belediyeler değerlendirildiğinde, zaman boyutunun önemine dikkat çekilebilir. Çünkü zamanla belediyelerin performans yönetimi konusunda uzmanlaştıkları düşünülebilir ve sürekli geliştirme, performans ölçümü için kıyaslama tekniğinden yararlanma, kalite uygulamaları ile kontrol yönetiminden strateji formülasyonuna geçiş anlayışlarının zaman içerisinde önem kazanacağı belirtilebilir (Padovani, Yetano ve Orelli, 2010: 591-635). Performans kavramı üzerinden değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bulgular kısmında belirtildiği üzere inceleme kapsamındaki belediyelerden Kastamonu Belediyesi tarafından, Çankırı ve Sinop Belediyesine oranla bu kavrama daha fazla önem verildiği görülmekte ve zamanla birlikte belediyelerin stratejik yönetime ilişkin kavramlara aşına olmalarının da stratejik yönetim kültürünün gelişmesinde etkili olduğu belirtilebilir.

Bu genel değerlendirmeler çerçevesinde aşağıda TR82 bölgesi (Kastamonu-Çankırı-Sinop) belediyelerinin stratejik belgelerinin incelenmesi sonucu detaylı bilgilere yer verilmektedir.

4. STRATEJİK YÖNETİM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN TR82 BÖLGESİ (KASTAMONU-ÇANKIRI-SİNOP) BELEDİYELERİNİN ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında, yönetime ilişkin bilgiler verildikten sonra literatürde yer alan stratejik yönetimle ilgili temel ve güncel kavramlar hakkında kısa açıklamalar ışığında İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırılmasına göre, TR82 Bölgesi kapsamındaki Kastamonu il belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planı, Çankırı il belediyesinin 2014-2018 yıllarına ait stratejik planı ve Sinop il belediyesinin 2016 yılı faaliyet raporu¹¹ analiz edilmeye çalışılmıştır.

4.1. Yöntem

Bu çalışmada, 5393 sayılı Kanun ile 5018 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesinden bu yana fiili olarak TR82 Bölgesi kapsamındaki Kastamonu Belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planı, Çankırı Belediyesinin 2014-2018 yıllarına ait stratejik planı ve Sinop Belediyesinin 2016 yılı faaliyet raporundaki mevcut durumun ortaya konulması, bu belediyelerin stratejik dokümanlarındaki eksikliklerinin belirlenmesi ve pratikte yaşanan aksaklık ve güçlüklerin daha kolay aşılmasına ışık tutulması amaçlanmaktadır.

Çalışmada, içerik analizinden yararlanarak yazılı metinlerin gerek biçimsel yönden gerekse amaç yönünden incelenmesine çalışılmıştır. İçerik analizinin kullandığı teknik vasıtasıyla, metinlerin bilinen ve görünen taraflarından yola çıkarak gizli ya da bilinmeyen verilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır (Temizel, 2007: 122). İçerik analizi, metinde geçen ifadelerin toplanması ile bunların analizinin yapılmasına ilişkin bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. İçerik ile kastedilen bir başkasına aktarılabilen sözcük, resim, anlamlar, düşünceler, temalar, semboller gibi iletilerdir. Kaydedilmiş bilgiler içeren her tür basılı, görsel, elektronik ve buna benzer belgelerin analizi bu yöntemle yapılabilmektedir. Ayrıca doğrudan gözlem yapılamayan durumlarda belli bir anlam çıkarmak amacıyla içerik analizi kullanılabilir. Herhangi bir kaynaktaki içerik bazen açık bazen de gizli olabilir (Önen, 2017: 1-15). Bu analiz türü iki hedef üzerinde odaklanmış olup birincisi, bir metinde ya da benzeri unsurda görünen mesaj ile mesajın gerçekte ne yansıttığı arasındaki farkı ortaya koymak ikincisi ise ele alınan ve betimlenen hususlarla ilgili genellemeler yapıp yapılamayacağını belirtmektir (Bilgin, 2014: 8). Analize tabi tutulacak nesneye göre içerik analizinin kullandığı yöntemler değişmektedir. Belediyeler tarafından hazırlanan stratejik belgelerin, uzun metin türünde olmaları ve belli bir

¹¹ 5393 sayılı Belediye Kanunu nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılmasını zorunlu tutmadığından bu belediye stratejik plan hazırlamamıştır. Bu nedenle ilgili belediyenin 2016 yılı faaliyet raporu değerlendirmeye alınmıştır.

sistemik içermeleri kelimelerin sayma yoluyla belirlenmesini zorunlu kıldığından bu çalışmada frekans analizinin kullanılmasının uygun olabileceği düşünülmüştür. İçerik analizinde birçok yöntem kullanılmakla beraber literatürde genellikle en eski ve en yaygın yöntem olan frekans analizinin kullanıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında TR82 Bölgesi illeri olan Kastamonu, Çankırı ve Sinop İl Belediyeleri değerlendirilmiştir. Analiz kapsamında, “etkinlik”, “etkililik”, “verimlilik” “hesap verebilirlik”, “şeffaflık”, “performans”, “katılımcı yönetim”, “yönetişim” “stratejik yönetim”, “yerleşme” “GZFT (SWOT) analizi”, “portföy analizi”, “fayda-maliyet analizi”, “risk analizi”, “değer zinciri analizi”, “tedarik zinciri yönetimi”, “kıyaslama”, “toplam kalite yönetimi”, “kurum karnesi (dengeli sonuç kartı)”, “e-belediye”, “değişim (kurumsal mühendisliği)”, “senaryo analizi”, “dış kaynak kullanımı”, “öğrenen organizasyon”, “küçülme” kavramları değerlendirmeye alınmıştır.

4.2. Literatür

Bir yönetim şekli olarak “Stratejik Yönetim” in önemi şu şekilde ifade edilmektedir: Stratejik yönetim, kalkınmasını sağlamış ülkelerde özel sektörün çoğunluğunda kullanılmaktadır ve geleceğe yön verme, geleceği kurumsal gelişme ile kontrol altında tutma yönünden bu yönetim tekniği önemli olmaktadır (Bircan, 2002: 18). Stratejik yönetimle ilgili literatürde yer alan daha önce yapılan benzer çalışmalara kısaca değinildiğinde şunlar ifade edilebilir:

Tulay (2007) çalışmasında, Türkiye’de stratejik planlamanın kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasının yasal yönden artık mecburî olduğunu, bu nedenle tartışmaların odak noktasının stratejik yönetimin kamuda uygulanıp uygulanmayacağından ziyade pratikte bu yaklaşımın en iyi nasıl hayata geçirileceği olması gerektiğini belirtmektedir.

Stratejik yönetim anlayışına yönelik olarak Tepebaşı Belediyesi kapsamında yapılan çalışmada, bu yönetim tekniğine belediyede önem verildiği ayrıca stratejik bilincin oluşturulmaya çalışıldığı, kurumun idareci ve çalışanlarının stratejik yönetim sürecine inandıkları ve stratejik yönetim konusunda isteklerinin bulunduğu ortaya konulmuştur (Kudret, 2008: 150). Bu çalışmanın sonuçlarında da Kastamonu ve Çankırı Belediyelerinin stratejik plan hazırladıkları, bazı eksikliklerine rağmen stratejik planlama ve yönetime ilişkin kavramlara yer vererek bu yolda adım attıkları görülmektedir.

Stratejik planlama konusunda Konya Büyükşehir Belediyesi merkez ilçelerini konu edinen çalışmada Güngör (2010), önemli gayretlere rağmen yine de belediyelerde stratejik planların oluşturulması hususunda çeşitli noksanlıkların olduğunu belirtmektedir. Yerel planlara esas

teşkil edecek konuların büyük kısmı merkezi hükümetin verdiği bilgi doğrultusunda yerinden bilgi alınarak planlanmakta ve uygulanmaktadır. Merkezi hükümet bilgileri yerelden alsa da karar aşamasında öncelikleri değiştirip seçmeler ve iptaller yapabilmekte veya planda öngörülmeleyen unsurlara yer verebilmektedir. Bu açıdan yerel yönetim birimlerinde de stratejik düşünce ve bakış açısı kültürünün yerleşmesi ve uygulamaya aktarılabilmesi için bu anlayışın öğrenilmesi ve sürekli yerel birimlerin kendini geliştirmesi gerektiği, sürekli öğrenmenin aslında stratejik planlamanın bir parçası olduğu sonucuna varmıştır (Güngör, 2010: 107-108).

Yalçınkaya (2010), Beykoz Belediyesi örneğinde stratejik planlama ve yönetim üzerine olan tezinde, çalışanların neredeyse tamamının stratejik planlama ve bu planlamanın getireceği yönetim kalitesi hakkında farkındalık edindiğini ayrıca elde edilen bilgilerden yola çıkılarak çalışanların stratejik yönetim anlayışını pratiğe dökmeye istekli olduklarını ifade etmektedir (Yalçınkaya, 2010: 145).

Diğer taraftan stratejik yönetime ilişkin araç ve teknikler bağlamında yapılan çalışmalar yönünden de bazı değerlendirmeler söz konusudur. Kaygısız (2011), “Belediyelerin Performanslarının Maliyet Analizi Yaklaşımlarıyla Değerlendirilmesi” konulu çalışmasında, maliyet-etkinlik analizi uygulaması sonucunda, belediyelerin ana hizmetlerini doğru şekilde yerine getirip getirmediğini belirleyerek, etkin olarak saptanan belediyelerin maliyette de etkin olup olmadıklarını incelemiştir. Sonuçta, etkinlik ölçümünde maliyetler göz önünde alınmadığında, belediyelerin hizmetlerini tam olarak gerçekleştirme oranı olan etkinliğin çok daha yüksek çıkabildiği, diğer taraftan bazı hizmetler kapsamında etkin olmayan belediyelerin, maliyette en etkin belediyeler oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla performans ölçümünde etkinlik oranlarına karşılık, maliyetler göz önüne alınarak hesaplanan maliyet etkinlik oranlarının, daha gerçekçi sonuçlar sergilediği belirtilmiştir (Kaygısız, 2011: 178-179). Stratejik yönetimde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartının uygulanabilirliğine yönelik bir araştırmada, İstanbul Büyükşehir ve ilçe belediyelerinde, örgütsel performans içindeki bazı mekanizmalar ile kamu yöneticilerinin yeterliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmıştır (Başpınar, 2016: 131).

Bayrak (2013), çalışmasındaki bulgulara göre hem kurum ve kuruluşlarda hem de yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının genişlemeye devam ettiğini belirtmektedir. Stratejik plan, performans programları ve faaliyet raporlarının hazırlanmasına karşın bu gayretlerin neticesinde arzulanan vatandaş memnuniyeti ve diğer kurumsal performans hedeflerinde sapsmalar olduğu gözlemlenmiştir (Bayrak, 2013: 51).

Ünal (2013)'ın düşüncesine göre stratejinin değişik perspektiflerinden yola çıkılarak kamu sektörüne özel bir strateji ile stratejik yönetim modeli oluşturulabilir. Kamu sektörünün farklı karakteristik özelliği nedeniyle uygulamada stratejik planlar soyut ve çerçeve ifadelerden oluşabilmekte, bundan dolayı da ölçülebilir somut ana veya ara hedeflerden yoksun olabilmektedirler (Ünal, 2013: 25-43). Literatür bilgilerine kısaca değinildikten sonra stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar şu şekilde belirlenebilir.

5. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetimle ilgili temel kavramların başında “etkinlik” teriminin geldiği söylenebilir. Bu kavram ile belli eylemler sonucu belirlenen hedeflere hangi oranda varıldığına saptanması çalışmaları anlatılmak istenmektedir (Turan, 2015: 133). Örneğin bir işin standart yapılma süresi 2 saat olarak belirlenmiş ancak bu iş 3 saatte bitiriliyorsa burada etkinlik 2/3 diğer bir deyişle 0,66 olmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-13).

Bir diğer temel kavram olarak “etkililik” kavramı ele alınabilir ve bu terim genelde bir organizasyonun arzuladığı sonuçları başarma seviyesini ifade etmekte olup burada sonuç ile kastedilen, esasında fiziksel değer anlamında bir çıktıdan öte daha farklı bir boyuttur. Üretim etkililiği ve ekonomik etkililik gibi çeşitli göstergeler yoluyla etkililik ölçülebilmektedir. Örnek vermek gerekirse, arzulanan çıktı 100 birim ancak fiili çıktı 85 birim ise burada etkililik %85 olarak değerlendirilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 1-13).

Stratejik yönetimin başlıca terimlerinden bir diğeri ise “verimlilik”tir. Verimlilik, en basit anlatımla üretimdeki etkinlik olarak açıklanmakta ve belirli bir girdi kümesinden ne kadar çıktı elde edildiği ile ilgili bir durumdur. Bu nedenle genellikle bir girdi-çıkıtı oranı olarak ifade edilmektedir (Syverson, 2011: 326-365). Verimlilik ile maliyet unsurlarının en aza indirgenmesi buna karşılık üretimin maksimum seviyeye çıkarılması amaçlanmaktadır (Turan, 2015: 133).

“Hesap verebilirlik” kavramı, ilgili bireylere bilgi verme, rapor verme anlamında kullanılmaktadır (Kocaoğlu, 2015: 59). Hesap verebilirlik, aynı zamanda maddi ve maddi olmayan maliyeti hesaba katmakla ilgilidir (Hey, 2002: 925). Hem yönetsel hem de politik boyutlara sahip ve kesinlikle hiyerarşik karakterli bir kavram olup, kamu hizmeti sunucularının resmi sorumluluğu olarak tanımlanabilir (Halligan, 2007: 453-479).

“Şeffaflık” çok uzun bir davranış sürecinin sonucudur. Yönetime ilişkin dosyaların, onları görmek isteyen herkes tarafından denetime açık bulundurulması, alınan kararlar ile yapılan toplantıların her zaman kamuoyunun bilgisi dahilinde yapılması gerektiği bu kavram ile ifade

edilmektedir (Florini, 2002: 3-37).

“Performans” kavramı ile daha önce belirlenmiş olan stratejik hedefler ile amaçların ne derecede başarıldığı belirtilmek istenmektedir (Yenice, 2006: 57-68). Performans yönetiminin kamusal alanda yer bulmasının nedenleri arasında, hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması ile vatandaş memnuniyetinin söz konusu olmasında kolaylaştırıcı etkisi sayılabilir (Kocaoğlu, 2015: 63).

“Katılımcı yönetim”in esas iş hayatında bireyler ve grupların birer girişimci gibi hareket ederek yönetimde etkin olarak yer almalarını sağlayan bir modele dayanmaktadır (Turan, 2015: 169). Yerel yönetim açısından değerlendirildiğinde, yerel düzeyde karar alma süreçlerine o yerde yaşayanların yani hemşerilerin ortak olması böylece yönetsel işlem ve eylemlerde yöre insanının etkisini hissettirmesi katılımcı yönetimi ortaya çıkarmaktadır. (Kocaoğlu, 2015: 39-40).

“Yönetişim” siyasal ve ekonomik gücün daha geniş alana dağılması anlamına gelmekte ve devletin toplumu yönlendirmedeki ağırlıklı görevinin sivil toplum tarafına geçişinin altını çizmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası boyutlu birden çok aktörün karşılıklı etkileşim içinde olduğu yeni bir yönetim sistemini işaret etmektedir (Aykaç, Durgun ve Yayman, 2012: 667).

“Yerelleşme”nin yeni kamu yönetimi anlayışı ile ortaya çıkan ve merkezi idarenin denetim yetkisini elinde tutmaya devam ederken hesap verme sorumluluğunu daha alt kademelere devretmesi ile ilgili bir olgu olduğu söylenebilir (Turan, 2015: 143). Ayrıca yerelleşmenin niteliği, yani yerel idarelere verilen yetkinin ne kadar geniş ya da az olduğu veya yetkinin kamu-özel arasında dağılımının nasıl olacağı gibi kriterler kamu sektörünün daha büyük ya da daha küçük olmasında önemli bir belirleyici unsur olabilmektedir (Liberati ve Sacchi, 2013: 183-205).

“E-Belediye” bir yerel yönetim birimi olarak hemşerilerine kamu hizmetini en yakın mesafede sunan belediyelerin internet üzerindeki hizmet kapıları olarak değerlendirilebilir. E-Belediye uygulamalarının bilgi ve iletişim teknolojilerinin belediyelerde kullanılmasından ziyade vatandaş odaklı ve vatandaşın hizmet ihtiyaçlarını giderici nitelikte olmaları gerekmektedir (Acılar, 2012: 130).

“SWOT Analizi” bir işletmecilik girişiminde işletme yöneticilerine işletmenin güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirmesine yardımcı olan bir araç olup, özellikle bir işletmenin neler yapabileceğini veya yapamayacağını gösteren, potansiyel fırsatlarını ve

tehditlerini değerlendirmesini sağlayan basit ve samimi bir model olarak tanımlanabilir (Ommani, 2011: 9448-9454).

“Portföy analizi” ile yatırım bir süreç olarak algılanmakta ve yatırımcı da bu süreçte amaç ve politikalarını tespit ederek gerek yatırım stratejisi gerekse yatırım yapacağı finansal varlıklar yönünden bir seçim ile karşı karşıya kalmaktadır (Kayalidere ve Aktaş, 2008: 290-312).

“Fayda-maliyet analizi” değişik yatırım projelerinin ekonomik açıdan kıyaslanmasını sağlayan bir analiz tekniği olarak tanımlanabilir (Akdemir ve Ulukan, 2014: 288).

“Risk analizi” esas olarak ‘Riskler kabul edilebilir midir?’ ve ‘Kabul edilemez riskler için hangi tedbirler alınmalıdır?’ sorularının yanıtlarını aramaktadır ve burada önemli olan ortaya çıkan risklerin uygun önlemler ile önünün alınabilmesidir (Ceylan ve Başhelvacı, 2011: 25-33).

“Değer Zinciri Analizi” firmanın stratejik olarak önemli faaliyetlerinin ayrıştırılmasına ve maliyet davranışlarının farklılaşmasına etki eden unsurları belirlemede kullanılan bir yöntemdir (Hergert ve Morris, 1989: 175-188).

“Tedarik zinciri yönetimi” hammaddenin sağlanmasından üretime, üretimden dağıtıma ve nihai tüketiciye kadar olan aşamalarda tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteri ilişkileri içinde ürünün, paranın ve bilginin yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2004: 87-96).

“Kıyaslama” ile alanında en iyi işletmelerin uygulamalarını öğrenerek ve bu uygulamaları gerek kurum kültürü gerekse kurum vizyonu ile uyumlaştırarak performansta artış meydana getirilmesi amaçlanmaktadır (Akdemir ve Ulukan, 2014: 251).

“Toplam kalite yönetimi” ile kurum içinde gruplar oluşturularak kalite iyileştirmeleri yönünde faaliyette bulunulabilir böylece mevcut süreçlerin analizi yapılabilir, işletme ve buna ilişkin problemler ve bunların kökenleri saptanarak çözüm yolları üretilmesi sağlanabilir (Oyman, 2009: 55).

“Kurum karnesi (Dengeli Sonuç Kartı)” yöneticileri firmanın kaynaklarını kullanmak ve nihai olarak ekonomik sonuçlar üretmek için hedeflerine ulaşma yönünde yönlendirirken, yöneticilerin de önünü açmakta, işletme performansını yalnızca finansal sonuçlara dayanmak yerine, stratejik uygulama perspektifinden ölçmenin önemini vurgulamaktadır (Agrawal, 2008: 25).

“Değişim mühendisliği” yeniden yapılanma ve sürekli iyileştirme arasında bir yerde iş sürecini yeniden tasarlamakta, yeniden tasarım sayesinde mevcut iş sürecini iyileştirmekte böylece

müşteriye daha iyi performans sağlamayan faaliyetleri kaldırmakta veya değiştirmektedir (Caudle, 1994: 149-162).

“Senaryo analizi” yoluyla kurumların karşılaştıkları değişik türdeki riskler tanımlanıp kapsamlı bir şekilde daha iyi ölçülebilir ve yönetilebilir. Bu nedenle, senaryo analizi operasyonel riskin ölçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Dutta ve Babbel, 2014: 303-334).

“Dış kaynak kullanımı” örgütlerin esas işleri ile ilgili faaliyette bulunurken uzmanlık alanı olmayan konularda zaman ve kaynak israfına yol açan ve verimlilik kaybı yaratan durumlarla başa çıkabilmek için kullanılan stratejilerden biri olarak değerlendirilebilir (Akdemir ve Ulukan, 2014: 240).

“Öğrenen organizasyon” terimi öğrenmenin sürekli olması ve öğrenmenin örgütsel ve bireysel olması gerektiği inancıyla ilişkilidir (Dilworth, 1996: 407-421). Bir başka kavram olan “Küçülme” ise bir stratejidir ki bu strateji ile yöneticiler, firmada kullanılan iş süreçlerinin genişliğini veya firmanın iş gücünün büyüklüğünü etkileyebilmektedirler (Freeman ve Cameron, 1993: 10-29).

Stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar hakkındaki bu açıklamaların ardından çalışma kapsamında elde edilen bulgulara aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

6. BULGULAR

TR82 Bölgesi kapsamında Kastamonu, Çankırı, Sinop belediyelerinin stratejik belgelerine ilişkin tespit edilen bulgular aşağıda her ilin merkez belediyeleri yönünden ayrı ayrı incelenmiştir. Frekans analizi yöntemi ile söz konusu belgelerin bağlamsal anlamı ve belge yazımlarındaki sistem bütünlüğü mümkün olduğunca korunmaya çalışılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

6.1. Kastamonu Belediyesi

Kastamonu Belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında, stratejik yönetime ilişkin gerek temel gerekse güncel kavramlardan hangilerine değinildiğine ve hangilerinin kullanılmadığına ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kastamonu Belediyesi Stratejik Planı (2015-2019) Analizi

KAVRAMLAR	AÇIKLAMALAR (Rakamlar terimlerin planda geçtiği sayfaları göstermekte olup parantez içlerindeki sayılar bunların aynı sayfadaki frekans adedini belirtmektedir)
Etkinlik	4, 14, 15(8), 22, 25, 32, 34, 41
Etkililik	4
Verimlilik	4, 15(2), 22(3)
Hesap Verebilirlik	4, 16
Şeffaflık	4, 15, 22(3)
Performans	4, 16, 23 (4), 24(4), 25(6), 26(4), 27, 28(4), 29(2), 30(3), 31(3), 32, 33(8), 34(4), 35 (2), 36(2), 37(2), 38(7), 39(5), 40(3), 41(3)
Katılımcı (Yönetim)	15, 16(2), 21, 22, 23, 30
Yönetişim	-
Stratejik Yönetim	4
Yerelleşme	16 (2), 25, 35
GZFT (SWOT) Analizi	16
Portföy Analizi	-
Fayda Maliyet Analizi	15
Risk Analizi (Değerlendirmesi)	15
Değer Zinciri Analizi	23
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Toplam Kalite Yönetimi	33 (2)
Kurum Karnesi (Dengeli Sonuç Kartı)	-
E-Belediye	38
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	4(5)
Senaryo Analizi	-
Dış Kaynak Kullanımı	-
Öğrenen Organizasyon	22
Küçülme	-

Tablo 1'e göre, Kastamonu Belediyesi stratejik planında ilk göze çarpan durum "performans", "etkinlik" ve "katılımcı yönetim" kavramlarının frekans sıklığının diğerlerine nazaran daha yoğun şekilde yer aldığıdır. Üstelik bu durum söz konusu belgenin, hem genel olarak metin yönünden dağılımında hem de frekans (tekrarlanma) anlamında geçerlidir. Bu nedenle Kastamonu Belediyesinin söz konusu stratejik planda özellikle performans üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Bu kavramlardan sonra frekans yoğunluğu bakımından sırasıyla, "verimlilik", "şeffaflık," ve "yerelleşme" ve "değişim mühendisliği" kavramlarının geldiği görülmektedir.

Kastamonu Belediyesinin 2015-2019 stratejik planında "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Hesap Verebilirlik" kavramlarına iki yerde değinildiği tespit edilmiştir. Kurum kalitesinin iyileştirilmesi, sorunlara ortak akıl yoluyla çözüm aranması noktasında toplam kalite yönetiminin belediye stratejik planlarında yer almasının önemli olduğu belirtilebilir. Hesap verebilirlik ise kurumun hizmetleri ile ilgili olarak kişilerin bilgi edinebilmesi noktasında önem

teşkil etmektedir.

Kastamonu Belediyesinin 2015-2019 stratejik planında stratejik yönetim kavramına sadece bir yerde değinildiği görülmekte olup bu konuda farkındalık düzeyinin yeni oluşmaya başladığı belirtilebilir. Yine aynı şekilde GZFT (SWOT) analizi terimi söz konusu belediyenin stratejik planında sadece bir yerde geçmekte olup gerçekçi bir mevcut durumun ortaya konmasında kritik öneme sahip bu unsurun stratejik planda az yer teşkil etmesi planın zayıf noktaları arasında sayılabilir.

Fayda-maliyet analizi, kaynak israfının önüne geçilmesi ve zaman kaybının önlenmesi süreçlerinde belediyeler bakımından önemli bir husus olmasına rağmen bu kavrama Kastamonu Belediyesinin stratejik planında bir defa yer verilmesi bir eksiklik olarak görülebilir. Yine sadece bir kere yer verilen terimler arasında “ etkililik”, “risk analizi”, “değer zinciri analizi”, “E-Belediye” ve “öğrenen organizasyon” terimleri bulunmaktadır.

Buna karşın, yönetim, portföy analizi, tedarik zinciri yönetimi, kıyaslama, küçülme, senaryo analizi, dış kaynak kullanımı, kurum karnesi (dengeli sonuç kartı) kavramlarının anılan belgede hiç geçmediği görülmektedir. “Senaryo analizi” ve “dış kaynak kullanımı” kavramları ileriye dönük tahminler yapma ve faaliyetler için ek kaynak bulma yönünden önem arz etmektedir. Belediyelerin stratejik planlarında bu kavramlara yer verildikçe zamanla belli bir farkındalık düzeyinin oluşabileceği ve mevcut ya da gelecekte yaşanabilecek sorunlara karşı yeni paradigmlar kazanılarak farklı çözüm yöntemlerinin üretilebileceği söylenebilir.

Daha çok özel sektör işletmeleri ile ilgili olan bu kavramların belediyelerde uygulanmaya başlanması gerektiği söylenebilir. Çünkü sonuç odaklı, çıktılara dayalı bir sistemin uzun vadede belediyelerin karşılaştığı sorunların üstesinden gelmesinde kilit rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde Kastamonu Belediyesinin Stratejik Planı içerik analizi kapsamında incelenmiştir. İçerik analizi, stratejik planda yer alan terimlerin frekans analizi yöntemi ile toplanması sonucu sadece bu terimlerin metinde kaç defa yer aldığına ilişkin bir inceleme değildir. Bu analiz aynı zamanda terimlerin bağlamsal anlamı korunarak hem amaç yönünden hem de biçimsel yönden metinlerin incelenmesini mümkün kılan bir yöntemdir. Bu belirlemeler ışığında Kastamonu Belediyesinin stratejik planında stratejik planlama ve yönetim anlayışına ilişkin olarak bazı yeni stratejik yönetim teknik ve araçlarıyla ilgili kavramların kullanımında eksiklikler bulunsa da farkındalık düzeyinin oluşmaya başladığı söylenebilir ve bu anlamda gelişme potansiyeli açısından Kastamonu Belediyesinde önemli ilerlemeler kaydedildiğinin altı

çizilebilir.

6.2. Çankırı Belediyesi

Çankırı Belediyesi stratejik planını 2014-2018 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlamıştır. Çankırı Belediyesi stratejik planına ilişkin veriler Tablo 2 doğrultusunda ele alındığında stratejik yönetime ilişkin kavramlarla ilgili şu belirlemelerde bulunulabilir:

Tablo 2: Çankırı Belediyesi Stratejik Planı (2014-2018) Analizi

KAVRAMLAR	AÇIKLAMALAR (Rakamlar terimlerin planda geçtiği sayfaları göstermekte olup parantez içlerindeki sayılar bunların aynı sayfadaki frekans adedini belirtmektedir)
Etkinlik	29, 30, 31, 41(2), 43, 45, 46(2), 47(3), 48(2)
Etkililik	29
Verimlilik	41(2), 43, 47(2)
Hesap Verebilirlik	47
Şeffaflık	46, 47(2)
Performans	29(2), 31, 41
Katılımcı (Yönetim)	29, 46(2), 47, 48
Yönetişim	-
Stratejik Yönetim	3
Yerelleşme	26(4), 27(2), 28, 33
GZFT (SWOT) Analizi	43
Portföy Analizi	-
Fayda Maliyet Analizi	33(4)
Risk Analizi (Değerlendirmesi)	-
Değer Zinciri Analizi	29(3), 35, 47, 48(3)
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Toplam Kalite Yönetimi	46(2)
Kurum Karnesi (Dengeli Sonuç Kartı)	-
E-Belediye	39(2), 40
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	29, 30, 33
Senaryo Analizi	-
Dış Kaynak Kullanımı	37
Öğrenen Organizasyon	-
Küçülme	-

“Etkinlik,” teriminin, Çankırı Belediyesi stratejik planında en fazla frekansa sahip ve aynı zamanda doküman genelindeki dağılımında da en çok kullanılan kavram olarak geçtiği görülmektedir. Bunun yanında, sırasıyla yerelleşme, değer zinciri, katılımcı yönetim ve

verimlilik kavramlarına da dağılım ve frekans yönünden diğerlerine nazaran daha çok değinildiği söylenebilir. Diğer taraftan stratejik planda, yönetim, portföy analizi, risk analizi (değerlendirmesi), tedarik zinciri yönetimi, kıyaslama, kurum karnesi (dengeli sonuç kartı), senaryo analizi, küçülme, öğrenen organizasyon terimlerine rastlanmamıştır.

Bu belirlemeler doğrultusunda, bu Belediyenin sayıca fazla işler yapmak yerine hizmetlerde kalite ve diğer unsurlara ağırlık verme eğiliminde olduğu söylenebilir. Ayrıca değer zinciri kavramına önem vermesi belediyenin gelişme yönlü potansiyeli bakımından dikkat çekicidir. Buna rağmen yönetim, portföy analizi, risk analizi (değerlendirmesi), tedarik zinciri yönetimi, kıyaslama, kurum karnesi (dengeli sonuç kartı), senaryo analizi, küçülme, öğrenen organizasyon terimlerine planda yer verilmemesi bu belediyenin çağdaş yönetim teknikleri yönünden zayıf noktalarını oluşturmaktadır.

Her geçen gün giderek artan kamusal hizmet ihtiyacı karşısında kurumların daha hızlı ve etkin bir şekilde bu taleplere cevap verebilmesi için dünyada uygulanmakta olan güncel yönetim teknik ve araçlarından faydalanması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim ve buna ilişkin yöntem ve tekniklerin yakından izlenmesinin belediyelerin kurumsal başarısında önem arz ettiği belirtilebilir.

6. 3. Sinop Belediyesi

Sinop Belediyesi ile ilgili tespitler, bu belediyenin 2016 yılı faaliyet raporu dikkate alınarak ele alınmış ve buna ilişkin değerlendirmeler Tablo 3 kapsamında yapılmıştır.

Tablo 3: Sinop Belediyesi 2016 Yılı Faaliyet Raporu Analizi

KAVRAMLAR	AÇIKLAMALAR (Rakamlar terimlerin planda geçtiği sayfaları göstermekte olup parantez içlerindeki sayılar bunların aynı sayfadaki frekans adedini belirtmektedir)
Etkinlik	3(2), 23, 38
Etkililik	Yönetici beyan kısmında geçmektedir
Verimlilik	3(2), 33, 38 ve yönetici beyan kısmında geçmektedir
Hesap Verebilirlik	10
Şeffaflık	1, 9, 29
Performans	1, 8, 33
Katılımcı (Yönetim)	3, 30
Yönetişim	-
Stratejik Yönetim	-
Yerelleşme	23, 30(2)
GZFT (SWOT) Analizi	38
Portföy Analizi	-
Fayda Maliyet Analizi	-
Risk Analizi (Değerlendirmesi)	-
Değer Zinciri Analizi	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	-
Kıyaslama	-
Toplam Kalite Yönetimi	1, 3(2), 9(2), 11(4), 31, 33, 38
Kurum Karnesi (Dengeli Sonuç Kartı)	-
E-Belediye	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	-
Senaryo Analizi	-
Dış Kaynak Kullanımı	-
Öğrenen Organizasyon	-
Küçülme	-

Sinop Belediyesinin faaliyet raporu incelendiğinde, içerik olarak “toplam kalite yönetimi” ve buna ilişkin terimlerin raporda yoğunluk açısından birinci sırada olduğu tespit edilmiştir. Bu terimi sırasıyla etkinlik, şeffaflık, performans ve yerelleşme kavramları izlemektedir. Buna karşın Sinop Belediyesinin 2016 yılı faaliyet raporunda diğer terimlerden bazılarında bir ya da iki kere değinildiği bazılarında ise hiç yer verilmediği görülmektedir.

Faaliyet raporunda toplam kalite anlayışına ve etkinlik kavramına ağırlık vermesi Sinop Belediyesi açısından bir artı değer olarak görülebilir. Diğer yandan Sinop Belediyesinin hem bir stratejik plan ortaya koymaması hem de faaliyet raporlarında stratejik unsurlara yeterince

yer vermemesi bir eksiklik olarak düşünülmektedir.

7. TR82 BÖLGESİ BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLAN BELGELERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

TR82 Bölgesi Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerinden oluşmaktadır. 2012 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre bölgenin nüfusu 745 525 kişidir. Bölge, sosyo-ekonomik göstergeler yönünden Türkiye ortalamasının altındadır. Yoğun göç verme, en yaşlı nüfusa sahip üç ilden oluşma gibi unsurlar bölgenin olumsuz tarafları olarak sayılabilir.

Kastamonu Üniversitesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi yakın zamanda kurulmuş olmalarına rağmen hızlı gelişim sergilemektedirler. İstihdam açısından gelecek vaat etmesi, erişim alt yapısındaki iyileşmeler ve üniversite öğrenci sayısının artış trendi olumlu yönler olarak değerlendirilebilir. Bölgenin işletme ve imalat sanayi faaliyeti çeşitliliği, işyeri sayısı ile ihracat kapasitesi düşük olmasına rağmen ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı yoğunlaşan sektörler arasındadır (Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, 2017: 2).

Kısaca bahsedilen bu belirlemelerin ardından her üç belediyenin stratejik belgelerinin içerik analizi yöntemiyle bir arada ele alınması Tablo 4 vasıtasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4: TR82 Bölgesi Merkez Belediyeleri (Kastamonu, Çankırı, Sinop) Stratejik Belgelerinin Karşılaştırmalı Analizi

KAVRAMLAR/ TOPLAM FREKANSLAR	Kastamonu Belediyesi stratejik planı (2015-2019)	Çankırı Belediyesi stratejik planı (2014-2018)	Sinop Belediyesi 2016 yılı faaliyet raporu
Etkinlik	15	14	4
Etkililik	1	1	1
Verimlilik	6	5	5
Hesap Verebilirlik	2	1	1
Şeffaflık	5	3	3
Performans	70	4	3
Katılımcı (Yönetim)	7	5	2
Yönetişim	-	-	-
Stratejik Yönetim	1	1	-
Yerelleşme	4	8	3
GZFT (SWOT) Analizi	1	1	1
Portföy Analizi	-	-	-
Fayda Maliyet Analizi	1	4	-
Risk Analizi (Değerlendirmesi)	1	-	-
Değer Zinciri Analizi	1	8	-
Tedarik Zinciri Yönetimi	-	-	-
Kıyaslama	-	-	-
Toplam Kalite Yönetimi	2	3	12
Kurum Karnesi (Dengeli Sonuç Kartı)	-	-	-
E-Belediye	1	3	-
Değişim (Kurumsal) Mühendisliği	5	3	-
Senaryo Analizi	-	-	-
Dış Kaynak Kullanımı	-	2	-
Öğrenen Organizasyon	1	-	-
Küçülme	-	-	-

Tablo 4'ten görüleceği üzere Kastamonu Belediyesi stratejik planında “performans” kavramı toplamda 70 frekans göstergesiyle yer almakta olduğundan, bu Belediyenin “sonuç odaklı” bir faaliyet dizgisi üzerine yoğunlaşmak istediği, vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla bu unsura ağırlık vermek arzusunda olduğu söylenebilir. Buna karşın aynı kavramın Çankırı Belediyesinde 4, Sinop Belediyesinde ise 3 frekans değeri aldığı görülmektedir. “Etkinlik” kavramı Kastamonu Belediyesi Stratejik Planında 15 frekans değerini alırken Çankırı Belediyesi Stratejik Planında 14 değerini almıştır. Sinop Belediyesi Faaliyet Raporunda ise bu

kavramın frekans değerinin 4 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda etkinlik kavramına Kastamonu ve Çankırı Belediyesinin Sinop Belediyesine oranla daha fazla önem verdiği belirtilebilir.

Frekans yoğunluğu bulunan diğer bir terim olan “Katılımcı Yönetim” üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, Kastamonu Belediyesi Stratejik Planında 7 olan bu terimin frekans değeri Çankırı Belediyesi Stratejik Planında 5, Sinop Belediyesi Faaliyet Raporunda ise 2 olarak yer almaktadır. Bu kavramın da tıpkı etkinlik teriminde olduğu gibi Kastamonu ve Çankırı Belediyeleri Stratejik Planında daha fazla frekansa sahip olduğu, Sinop Belediyesi Faaliyet Raporunda ise düşük frekans düzeyinde kaldığı belirtilebilir.

Bir diğer frekans yoğunluğu fazla olan kavram olarak “Verimlik” terimi ele alındığında, Kastamonu Belediyesi Stratejik Planında 6 frekans değerini alan bu terimin Çankırı Belediyesi Stratejik Planında 5, Sinop Belediyesi Faaliyet Raporunda da yine 5 değerinde gerçekleştiği Tablo 4’ten görülebilmektedir. Her üç belediye açısından bu kavramın birbirine yakın değerler aldığı, dolayısıyla her üç belediye tarafından bu kavrama benzer derecede bir önem atfedildiği ifade edilebilir.

Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerinin stratejik dokümanlarında ortak bazı özellikler dikkati çekmektedir. Bunlardan bir tanesi “etkililik” ve “GZFT (SWOT) analizi” kavramlarının her üç belediyede birer frekans düzeyinde gerçekleştiğidir. Bir diğer ortak yön ise “yönetişim”, “portföy analizi”, “tedarik zinciri yönetimi”, “kıyaslama”, “kurum karnesi”, “senaryo analizi” ve “küçülme” gibi stratejik yönetimin çağdaş kavramlarına her üç belediyenin stratejik dokümanlarında hiç yer verilmediği dolayısıyla söz konusu bu belgelerde yeterli düzeyde bir stratejik yönetim anlayışının oluşmadığı söylenebilir.

Kastamonu Belediyesi Stratejik Planında “performans” ve “etkinlik” kavramları vurgusu yapılırken Çankırı Belediyesi açısından değerlendirme yapıldığında, “etkinlik”, “yerelleşme” ve “değer zinciri” terimlerinin stratejik planda öne çıktığı ifade edilebilir. Dolayısıyla her iki belediyenin stratejik planlarında faaliyetlerin belirlenen hedeflere ulaşması noktasında belli ölçütlerin kullanılacağına dair işaretler verilmektedir. Buna karşın Çankırı Belediyesi Stratejik Planında, diğer iki belediyenin stratejik planına oranla daha fazla yerel talepleri dikkate alan bir yaklaşım sergilenmek arzusunda olduğu ayrıca gerçekleştirilecek faaliyetlerin stratejik önem sıralamasına tabi tutulabileceği belirtilebilir.

Sinop Belediyesi 2016 yılı faaliyet raporunda dikkati çeken hususun “toplam kalite yönetimi” terimine vurgu yapılması olduğu ifade edilebilir. Bu raporda toplam kalite yönetimi kavramı 12

frekans düzeyinde gerçekleşmiştir. Oysa Kastamonu ve Çankırı Belediyelerinde bu kavram sırasıyla 2 ve 3 frekans değerindedir. Dolayısıyla stratejik yönetim belgelerinde Sinop Belediyesinin diğer iki belediyeye kıyasla toplam kalite yönetimine daha çok önem atfettiği söylenebilir. Ancak diğer iki belediyenin stratejik dokümanlarına oranla Sinop Belediyesi 2016 yılı faaliyet raporunda stratejik yönetimin güncel kavramlarına daha az yer verildiği dolayısıyla stratejik yönetim kültürünün gelişmesi bakımından bu kavramların yazılı metinlerde daha çok kullanılmasının yararlı olabileceği ifade edilebilir.

SONUÇ

Bu çalışmada, stratejik yönetime ilişkin temel ve güncel kavram, araç ve tekniklerden belediyelerin ne derecede yararlandıkları, bunları kendi belgelerine ne ölçüde yansıtılabildikleri ya da tersi durumun incelenmesi amaçlanmıştır.

Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerini kapsayan TR82 Bölgesi kapsamında, bu belediyelerin stratejik plan ve faaliyet raporları, içerik analizi modeli aracılığıyla “frekans analizi” yöntemi kullanılarak stratejik yönetime ilişkin kavramlar bazında değerlendirilmeye çalışılmıştır. TR82 Bölgesi il belediyelerinde stratejik yönetime ilişkin bilgi düzeyi, uygulama yönünden pratikteki çalışmalar ve bunun belgelere yansımaları açısından nasıl bir “desen” sergilendiği ortaya konulmak istenmiştir.

Dünyada yaşanan bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim beraberinde rekabeti, sürekli değişimi ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişim aynı zamanda belirsizliklerin ve öngörüsüzlüklerin de sebebi olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, klasik yönetim tarzları ile örgütlerin yönetilmesi, yönetilse bile başarılı olma şanslarının az olduğu düşünülmektedir.

Pek çok gelişmiş ülkede stratejik yönetim alanında ciddi mesafeler alınmış ve başlarda özel sektörde yer alan stratejik yönetime ilişkin kavram ve unsurların daha sonraları kamu kesimine de sirayet ettiği görülmüştür. Bu ülkelerde gerek kamu gerekse özel kesim, değişen dünya ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla yönetim anlayışlarını değiştirmeye çalışmış ve stratejik yönetimi bunun odak noktalarından biri olarak görmeye başlamışlardır.

Türkiye’de ise kökleri geçmiş tarihlere dayanan bir merkezi yönetim anlayışının günümüzde de etkisini önemli derecede sürdürmeye çalıştığını söylemek mümkündür. Bu merkezîyetçi anlayış tüm neo-liberal ve yeni sağ akımlarına karşın yine de Türkiye’de varlığını ağırlıklı olarak hissettirmektedir. Buna rağmen belediyelerde stratejik yönetim anlayışının

benimsenmesi ile birlikte bu kurumların faaliyetlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütülebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın sınırı kapsamında TR82 Bölgesi il belediyeleri stratejik plan ve faaliyet raporu özelinde içerik analizindeki tespitler mümkün olduğunca bağlam hatasına düşülmeden analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın kapsamındaki Kastamonu, Çankırı ve Sinop Belediyelerinin, stratejik yönetim anlayışı yönünden kendi dokümanlarında bu yönetim ile ilgili temel kavramlardan bazılarını yer vermeye başladıkları ancak bu durumun sınırlı düzeyde kaldığı görülmüştür. Özellikle yeni kavramların stratejik belgelerde yer almaması bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Daha çok özel işletmelere ilişkin olan yönetim, SWOT analizi, portföy analizi, fayda maliyet analizi, risk analizi, değer zinciri analizi, tedarik zinciri yönetimi, kıyaslama, dengeli sonuç kartı, senaryo analizi, dış kaynak kullanımı, öğrenen organizasyonlar, küçülme gibi stratejik yönetimle ilgili araç ve tekniklerden daha fazla faydalanılmasının hem belediyelerin halka hizmet sunumunda hem de kendi kurumsal işleyişlerinde kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de kültürel değişimin özellikle de bilgi yönlü gelişmenin ileride merkezi ve yerel yönetim anlayışına da etki edeceği düşünülmektedir. Burada en önemli hususun telafisi mümkün olmayan tek unsur olan zamanın iyi değerlendirilmesi ve zihni olarak “kervan yolda teşkil edilir” mantığının yönetim anlayışı olarak terk edilmesi gerekliliği olduğu düşünülmektedir. Bir yapı inşa edilirken nasıl önce bir tasarım yapılmakta ise yönetim işinin de bir bina tasarımı şeklinde kurgulanıp uygulanmasının neticesinde daha iyi işler başarılacağı ifade edilebilir. Stratejik yönetim işte bu noktada aşama aşama bir yönetim kurgusu oluşturmada kurumlar için faydalı olabilir. Artan nüfus, gelişen iletişim ve bilgi teknolojileri ve halkın kamusal ihtiyaçlarındaki çeşitlenme gibi unsurlar nedeniyle, belediyelerin stratejik yönetime daha ayrı bir önem vermesi gerektiğinin altı çizilebilir.

Stratejik yönetim bir süreç olarak görülmeli ve kolayca bir anda her şeyin benimsenip pratiğe dökülmesi beklenilmemelidir. Sorun yalnızca yönetimde bir değişim meydana getirmek olarak algılanmamalı, bu değişikliklerin toplum için faydalı olacak şekilde ve topluma uyumlu halde gerçekleştirilmesinin yolları aranmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acılar, A. (2012). Küçük Şehir Belediyelerinde Web Sitesi ve E-Belediye Kullanımı: Bilecik Belediyesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32), 125-142.
- Agrawal, S. (2008). Competency Based Balanced Scorecard Model: An Integrative Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(1), 24-34.
- Akdemir, A. & Ulukan C. (2014). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Aktan, C. C. (2005). Stratejik Yönetim. Erişim adresi: www.canaktan.com, Erişim tarihi: 16.04.2019.
- Aykaç, B., Durgun, Ş.& Yayman, H. (2012). *Türkiye'de Kamu Yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Backoff, R., Wechsler, B. & Crew, R. E. (1993). The Challenge of Strategic Management in Local Government. *Public Administration Quarterly*, 17(2), 127-144.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başpınar, N. (2016). *Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartının Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Batal, S. (2010). *Yerel Yönetimler Açısından Türkiye ve Avrupa Birliği Stratejik Yönetim Politikalarının Mukayeseli Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, A. (2013). *Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Faaliyet Önceliklendirmesi; Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon (42. Yıl Özel Sayısı). *DPT Planlama Dergisi*, 11-20.
- Bozlağan, R. & Akçakaya, O. (2016, Nisan). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 99-119.
- Caudle, S. L. (1994). Reengineering Strategies and Issues. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 149-162.
- Ceylan, H. & Başhelvacı, V. (2011). Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi İle Risk Analizi: Bir Uygulama. *International Journal of Engineering Research and Development*, 3(2), 25-33.
- Dilworth, R. L. (1996). Institutionalizing Learning Organizations in The Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, 19(4), 407-421.
- Dutta, K. K. & David F. Babbel (2014). Scenario Analysis in The Measurement of Operational Risk Capital: A Change of Measure Approach. *The Journal of Risk and Insurance*, 81(2), 303-334.
- Erdağ, R. & Kardaş, T. (2012). "Türk Dış Politikası ve Stratejik Kültür". Erişim adresi: https://www.academia.edu/8235498/TÜRK_DIŞ_POLİTİKASI_VE_STRATEJİK_KÜLTÜR, Erişim tarihi: 19.06.2017.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Florini, A. M. (2002). Increasing Transparency in Government. *International Journal on World Peace*, 19(3), 3-37.
- Freeman, S. J. & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4(1), 10-29.
- Glenn, J. (2009). Realism versus Strategic Culture: Competition and Collaboration?. *International Studies Review*, 11(3), 523-551.
- Gözübüyük, Ş. (2000). *Yönetim Hukuku*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Güney, S. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Güngör, B. (2011). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güngör, Ş. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Konya Belediyeleri Uygulamaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Haglund, D. G. (2004). What Good is Strategic Culture? A Modest Defence of An Immodest Concept. *International Journal*, 59(3), 479-502.
- Halligan, J. (2007). Accountability in Australia: Control, Paradox and Complexity. *Public Administration Quarterly*, 31(3/4), 453-479.
- Hergert, M. & Morris, D. (1989). Accounting Data For Value Chain Analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2), 175-188.
- Hey, E. (2002). Accountability. *BMJ: British Medical Journal*, 324(7342), 925.
- Isaac-Henry K. (1999). Strategic Management in the Public Services. In: Horton S., Farnham D. (eds) *Public Management in Britain*, pp. 61-75, Palgrave, London.
- Johnston, A. I. (1995). Thinking About Strategic Culture. *International Security*, 19(4), 32-64.
- Kayalidere, K. & Aktaş, H. (2008). Alternatif Portföy Seçim Modellerinin Performanslarının Karşılaştırılması (İMKB Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 290-312.
- Kaygısız, Z. (2011). *Belediyelerin Performanslarının Maliyet Analizi Yaklaşımlarıyla Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kocaoğlu, M. (2015). *Yerel Yönetimlerde Katılım ve Kültür*. Çizgi Kitabevi, Konya
- Kudret, S. (2008). *Kamu Yönetiminde Etkinlik Sağlama Aracı Olarak Stratejik Yönetim: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (2017). Kurumsal Stratejik Plan 2014-2018. Erişim adresi: https://www.kuzka.gov.tr/Icerik/Dosya/www.kuzka.gov.tr_37_KE4B67GY_01-kurumsal-stratejik-plan.pdf, Erişim tarihi: 05.10.2017.
- Liberati, P. & Sacchi, A. (2013). Tax Decentralization and Local Government Size. *Public Choice*, 157(1/2), 183-205.
- Lock, E. (2010). Refining Strategic Culture: Return of The Second Generation. *Review of International Studies*, 36(3), 685-708.

- Ommani, A. R. (2011). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448-9454.
- Ortaylı, İ. (2010). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Cedit Neşriyat, Ankara.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Önen, N. & Reyhan, C. (2011). *Mülkten Ülkeye: Türkiye'de Taşra İdaresinin Dönüşümü (1839-1929)*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- Önen, V. (2017). Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk ve Avrupa Havayolu İşletmeleri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 1-15.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 87-96.
- Padovani, E., Yetano, A. & Orelli, R. L. (2010). Municipal Performance Measurement and Management in Practice: Which Factors Matter?. *Public Administration Quarterly*, 34(4), 591-635.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management; Theory and Practice*. SAGE Publications Inc., California
- Pina, V., Torres, L. & Yetano, A. (2011). The Implementation of Strategic Management in Local Governments: An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly*, 35(4), 551-590.
- Poister, T. H. & Streib, G. (1999). Strategic Management in The Public Sector: Concepts, Models and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Söyler, İ. (2007). Kamuda Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Synder, J. L. (1977). *Soviet Strategic Culture: Implications For Limited Nuclear Operations*. The Rand Corporation, Santa Monica.
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity?. *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365.
- Tarakçı, N. (2010). *Stratejik Karar Verme ve Senaryo Oluşturma*. Truva Yayınları, İstanbul.
- Temizel, H. (2007). *Neo-Liberal Politikalar Doğrutusunda Türkiye'de Devletin Yeniden Yapılanması, Küresel Sistemle Bütünleşme Sorunları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tulay, G. (2007). *Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, E. (2015). *Kamu Yönetiminde Reform*. Palet Yayınları, Konya.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.

- Ünal, M. C. (2013). Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 25-43.
- Yalçınkaya, Ş. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-68.
- Yılmaz, H. H. & Volkan, E. (2014). Belediyelerde Stratejik Planlama: Yaşanan Deneyimin Belirleyiciliğinde Önümüzdeki Döneme İlişkin Öneriler. *Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi*, 58-69.
- Yükçü, S. & Atağan, G. (2009). Etkinlik Etkililik Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.