

**Belediyeler ve Stratejik Yönetim: TR32 Bölgesi Büyükşehir
Belediyeleri Bağlamında Bir İnceleme**

Municipalities and Strategic Management: A Study in the Context of
TR32 Region Metropolitan Municipalities

Bayram Coşkun¹
Duygu Akyüz²

Strategic Public Management Journal
Volume 9, Issue 16, pp. 174-195
December 2023
DOI: 10.25069/spmj.1356353
Research Article/Araştırma Makalesi
Received: 12.04.2023
Accepted: 11.08.2023
© The Author(s) 2023
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

Öz

Stratejik yönetim, örgütlerin önceden belirledikleri hedeflere erişebilmeleri, orta ve uzun vadeli planlar yapma ve gelecekteki muhtemel gelişmeleri öngörerek hareket etmeleri bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda kamu örgütleri tarafından stratejik yönetim anlayışının, örgüt kültürüne ve yönetim anlayışına ne derece etkide bulunduğu incelenmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada konuya ilişkin olarak stratejik yönetimle ilgili kavramlar teorik açıdan ele alınarak, bazı büyükşehir belediyelerinin stratejik yönetime ilişkin dokümanlarında bu kavramlara ne ölçüde yer verilip vermediği ile stratejik yönetim kültürünün ne derecede benimsendiği açıklanmaya çalışılacaktır. Çalışma kapsamında bir istatistikî bölge birimi olan TR32 bölgesindeki Aydın, Denizli ve Muğla büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 stratejik planları ve her yıl sonu düzenlenen faaliyet raporları ele alınmış ve stratejik yönetim kültürü açısından analiz edilmiştir. Ancak söz konusu planlar döneminin ilgili büyükşehir belediyelerinin 2020 ve 2021 yıllarında yayınlanmış olan faaliyet raporlarıyla çalışma sınırlandırılmıştır. Bu doküman incelemesinden önce çalışmada ilgili teorik bilgiye değinme ve literatür taraması yapılmıştır. Ardından nitel veri yöntemi olan içerik analizi kullanılarak stratejik yönetimle ilgili belirlenen kavramların bu dokümanlarda kullanım düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca her bir büyükşehir belediyesinin ayrı ayrı incelenmesi sonrası elde edilen bulgular doğrultusunda belediyelerin karşılaştırılmasına yer verilerek değerlendirme yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda ilgili büyükşehir belediyelerinde stratejik yönetim yaklaşımının güçlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Belediyelerde stratejik yönetim, Stratejik planlama, Stratejik yönetim, TR32 Bölgesi.

Abstract

Strategic management is very important for organisations to achieve their set objectives, to plan for the medium and long term and to act by anticipating possible future developments. In this context, the extent to which the strategic management approach of public organisations influences the organisational culture and management approach is an important issue that needs to be examined. Therefore, this study will theoretically discuss the concepts related to strategic management and try to explain to what extent these concepts are included in the

¹ Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, bcoskun@mu.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-6803-7534

² Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü, duyguakyuz@posta.mu.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0001-5333-4344

documents of some metropolitan municipalities related to strategic management and to what extent the strategic management culture is adopted. The study analysed the 2020-2024 strategic plans and annual reports of the metropolitan municipalities of Aydın, Denizli and Muğla in the TR32 region, which is a statistical regional unit, in terms of strategic management culture. However, the study was limited to the activity reports of the relevant metropolitan municipalities published in 2020 and 2021. Before this document analysis, the theoretical knowledge and literature review were made. Then, using content analysis, a qualitative data method, an attempt was made to identify the extent to which strategic management concepts were used in these documents. In addition, after analysing each metropolitan municipality separately, an evaluation was made by comparing the municipalities according to the results obtained. As a result of these analyses, it was concluded that the strategic management approach should be strengthened in the relevant metropolitan municipalities.

Key Words: *Strategic management in municipalities, Strategic planning, Strategic management, TR32 Region.*

GİRİŞ

Stratejik yönetim, organizasyonlarda kaynak kullanımında verimliliği, amaçların gerçekleşmesi açısından da etkinliğin gerçekleşmesini temin etmektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim, örgütlerin çevrede yaşanan değişime daha iyi uyum sağlamasını temin eden, gelecek yönelimli bir yönetim yaklaşımıdır. Özel yönetim alanında ortaya çıkan bu yaklaşım, günümüzde kamu yönetimi alanında da uygulanmaktadır. Stratejik yönetimin önemli bir uygulama aracı olan “stratejik planlama” Türkiye’de kamu kurumları açısından zorunlu olarak yürütülmesi gereken bir faaliyettir.

Türkiye’de 2000’li yıllarda gerçekleştirilen kamu yönetimi reformu sonucunda yeni kamu yönetimi yaklaşımına uygun olarak, Türk Kamu Yönetimi açısından yeni yönetim değerleri geçerli hale gelmiştir.³ Bu kapsamda kamu teşkilatları stratejik yönetimin önemli bir aracı olan stratejik planlama ile tanışmış ve 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile kamu kurum ve teşkilatları açısından stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

5018 sayılı Kanunun 9. maddesinde yer alan stratejik planlamaya ilişkin genel hüküm yanında, yerel yönetimlerle ilgili temel kanunlarda da belediyeler ve il özel idareleri için stratejik plan yapmaya ilişkin hükümler ayrıca yer almıştır. 5216 sayılı *Büyükşehir Belediyesi Kanunu*’nun 7, 18 ve 21. maddelerinde stratejik plana vurgu olmakla birlikte, belediyeler açısından stratejik planlara ilişkin ayrıntılı düzenleme 5393 sayılı *Belediye Kanunu*’nun 41. maddesinde yer almaktadır.

2021 yılında Cumhurbaşkanlığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı)’nce çıkarılan Yönetmelik’te⁴ hem stratejik planlamaya hem de faaliyet raporlarına ilişkin hususlar düzenlenmiştir. Yönetmelik hükümlerine göre “faaliyet

³ Bu konuda daha fazla bilgi için bk. (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2021).

⁴ *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, Resmî Gazete Tarihi: 22.04.2021 Resmî Gazete Sayısı: 31462. Bu Yönetmelik <http://www.sp.gov.tr/tr/>’de yer almaktadır.

raporu, ilgili kamu idaresinin stratejik plan ve performans programının gerçekleştirme sonuçlarını içerecek şekilde yıllık olarak hazırlanır". Ayrıca "faaliyet raporunda yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, ön yargısız ve tarafsız olması zorunludur" (mad. 23).

Görüldüğü gibi, faaliyet raporları, stratejik planlamanın tamamlayıcı unsurudur. Faaliyet raporu, stratejik planın o yıla ait gerçekleştirme durumunu gösterir. Ancak bu durumun tam olarak gerçekleştirilmesi için, stratejik planların gerçekçi olarak hazırlanması gerekir. Eğer stratejik plan gerçekçi olarak hazırlanmamışsa, her iki doküman arasında Yönetmeliğin belirttiği uyumun sağlanması pek mümkün olmayacaktır.

Belediyeler açısından stratejik planlamada onlara yol gösteren ve yardımcı olan bir doküman da Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"dir. Bu rehber 2019 yılında hazırlanmış ve belediyelere özgü böyle bir rehberin hazırlanması isabetli olmuştur.⁵

Gerek ilgili yasal düzenleme ve gerekse de Yönetmelik hükümleri ile rehber gibi üçüncül düzeydeki dokümanlara bakıldığında, bunların stratejik yönetim yaklaşımını yansıttığı ve stratejik yönetim terminolojisini kullandığı görülmektedir. Dolayısıyla kamu idarelerinin stratejik planlama ve tamamlayıcı diğer faaliyetleri gereğince ve doğru bir biçimde yürütebilmesi, stratejik yönetim yaklaşımını bilmeleri ve bu yaklaşımı örgütsel kültürün bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Aynı olgu belediyeler için de geçerlidir.

Bu doğrultuda çalışmada, kamu teşkilatı olarak belediyelerin ve özeldede ise büyükşehir belediyelerinin örgüt kültüründe stratejik yönetim yaklaşımının etkileri inceleme konusu yapılmıştır. Araştırma kapsamında, istatistikî bölge birimleri sınıflandırması sonucunda tanımlanan⁶ TR32 bölgesinde yer alan illerin (Aydın, Denizli ve Muğla) büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 stratejik planı ile 2020 ve 2021 yıllarında yayınlanan faaliyet raporları, stratejik yönetime ilişkin kavramlar ekseninde analiz edilmiştir. Akabinde ise bu büyükşehir belediyelerinin karşılaştırılmalı analizi yapılmıştır. Bu hususta ilgili değerlendirmelere sonuç kısmında yer verilmiştir. Ancak belirtilen inceleme ve analizden önce ilgili konunun teorik ve yasal yönünün ele alınmasında yarar görülmüştür.

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu başlık altında strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim, stratejik yönetim kültürü ile belediyelerde stratejik yönetim hakkında temel bilgiler ele alınmaktadır.

1.1. Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı birbirine yakın birçok tanıma sahip olmakla birlikte, "bir alanda istenilen ve arzulanan amaca ulaşmak için eylem birliğini oluşturma ve/veya düzenleme sanatı" şeklinde tanımlanabilir (Aktan, 2008: 6).

⁵ Bu rehber <http://www.sp.gov.tr/tr/> yer almaktadır. Belediyelere özgü bu rehber hazırlanmadan önce belediyeler de bütün kamu idareleri için hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"ndan yararlanmaktaydı.

⁶ Bu istatistikî bölge sınıflandırılması ilk olarak 20.8.2002 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla yapılmış ve bu karar 22.09.2022 tarih ve 24884 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır. Halen anılan sınıflandırma 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Kalkınma Ajanslarının kuruluş, yapı ve işleyişini düzenleyen On Altıncı Bölümünde yer almaktadır.

Başka bir anlatımla strateji, istenilen bir amaca ulaşmak için belirli araçların kullanılarak yönetilmesidir (Parlak, 2011: 741). Askeri alanda ortaya çıkan strateji kavramı, organizasyon ya da örgütlerin kendi içindeki rekabetlerini entegre ederek ortaya çıkan çevresel belirsizlikleri organizasyon ya da örgüt lehine dönüştürülerek yönetilmesi, rakiplere üstünlük sağlanması, belirsizlikler karşısında varlıklarını devam ettirmek, ayakta kalmak ve başarılı bir şekilde yönetilmek için gerekli olan birtakım tedbirlerin alınması anlamlarıyla zaman içinde yönetim alanında kullanılmaya başlamıştır (Karakaya, 2013: 73). Dolayısıyla yönetim alanında kullanılan strateji, bir organizasyon ya da örgütün mevcudiyetini sürdürmek ve belirlediği hedeflerine erişmek için yolculuğunda atılması gereken yöntemler ile verilmesi gereken kararlar sürecidir (Eryiğit, 2012: 10-11).

Stratejik yönetim ise bir organizasyon ya da örgütün önceden belirlediği amaçlarına ulaşmasını sağlayan fonksiyonlar arası kararların oluşturulması, uygulanması ve analiz edilme sanatıdır. Organizasyon ya da örgütlerin başarıya ulaşması için bütünleştirici unsurlarına odaklanmaktadır. Ayrıca rakipler arasında sürdürülebilir rekabet avantajlarının oluşması ve kazanılması için eldeki kaynakların ihtiyaçlar doğrultusunda yönetilmesidir (R.david vd., 2023: 4-6). Bu kaynakların amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönetimi ve kullanımını en üst düzeye çıkarmak için organizasyon ya da örgütün hem iç hem de dış çevresinin analizinin sistematik olarak gerçekleştirilmesidir (Bracker, 1980: 221).

Stratejik yönetimin bir aşaması olarak stratejik planlama (Poister & Streib, 1999: 310), organizasyon ya da örgütün bugünü ile gelecekte olmak istenilen yer ile arasındaki yol olarak ifade edilmektedir (Eryiğit, 2012: 14). Diğer bir ifade ile stratejik planlama, organizasyon ya da örgütün mevcut durumu ile gelecekte olmak istediği sonuca ulaşmak için orta ve uzun dönemi kapsayacak şekilde ne tür fonksiyonların uygulanması gerektiğini belirlemede (Bozkurt, 2019: 72) ve bu husustaki hareketleri üretip şekillendirerek yol göstermektedir (Bryson & Roerin, 1988: 995). Aslında stratejik planlama, strateji oluşturma olarak da kullanılmaktadır. Buna göre stratejik planlamanın amacı, örgüt ya da kurumların orta ve uzun vadeli olacak şekilde yarını için farklı ve yeni olanakların araştırılması ve oluşturulmasıdır (R.david vd., 2023: 6). Ayrıca oluşturulan stratejik planlar; bazı dönemlerde güncellenmesi, etkin, etkili ve verimli şekilde hem uygulanması hem de yürütülmesi ile ortaya çıkan sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi önemli süreçlere sahiptirler (Poister & Streib, 1999: 310).

İşletme yönetimine özgü olarak kullanılan stratejik yönetimin ilk uygulamaları 1930'lu yıllarda işletmelerin faaliyetlerini denetlemek ve kontrol etmek amacıyla ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllarda teorik temelleri atılan, dünyada yaşanan hızlı değişikliklere karşı geleceği tahmin etme ve buna göre uzun vadeli planlar oluşturmak amacıyla stratejik yönetimin de başlangıç noktası olarak kabul edilen stratejik planlama, özellikle 1970'lerde popüler hale gelmiştir. Akabindeki süreçte çevrede yaşanan değişikliklerin ivedi olarak gerçekleşmesi, işletmelerin büyümesi ve yapılarının da çok bölümlü ya da birimli hale gelmelerinden dolayı rekabet analizi, kaynakların belirlenmesi, kademelerinin bütünleştirilmesi amacıyla stratejilerin oluşturulması ve uygulanması için stratejik yönetim anlayışına gidilmiştir. Özellikle rekabet avantajının elde edilmesi, faaliyetlerin akılcı yürütülmesi, kaynak analizlerine ek olarak çevrenin yani paydaşların cevaplarının analizlerin yapılması gibi işlemlerle dinamik hale gelmiştir. Böylece stratejik yönetime bütüncül bakış açısıyla yaklaşılarak kamu yönetimi alanında da kabul görmeye başlamıştır. Aslında bu dönem yani yeni kamu yönetimi yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkan stratejik yönetim (Bozkurt, 2019: 74), 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kamu

yönetimi alanındaki yolculuğuna başlamıştır. Bu yolculukla beraber kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim yaklaşımının kullanılabilirliği önem kazanmış ve en iyi araç olarak görülmeye başlanmıştır (Backoff vd., 1993: 142).

Organizasyon ya da örgütlerin başarısının uzun dönemli geleceği vaat eden, araç ve kaynaklarıyla uyumlu olması beklenen, eşine az rastlanan, geleceği yönlendiren ve rotası belirlenen kararlar (Okumuş vd., 2014: 27-28) olarak stratejilerin kilit rolleri, yönetim literatüründe geliştirilen “stratejik yönetim” ve “stratejik planlama” kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Buna ek olarak yaşanan küreselleşmenin ortaya çıkardığı sonuçlar bağlamında stratejik düşünmek ve bu doğrultuda faaliyette bulunmanın kurumların yarısını şekillendirmesi açısından önemlidir (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 3-4). Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarının kamu hizmetlerini nasıl sağlayacaklarına dair stratejik tercihlerin önemi konusunda farkındalığın oluşturulmasında ve geliştirilmesinde stratejik yönetime duyulan ihtiyaç sonrası, kamu kurum ve kuruluşlarının örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde köklü değişikliklerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Pina vd., 2011: 554-555).

Stratejik yönetime ilişkin bu faaliyetler aslında örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaran, çevreye göre fırsatları değerlendiren ve tehlikeyi yöneten, dezavantajlı durumları en alt düzeye indirmeyi hedefleyen, değişime ayak uyduran, rekabet sürecinde örgütün ne yapması gerektiğine dair yol gösteren ve izlemeleri gereken stratejileri belirleyen yönetme sürecidir (Eryılmaz, 2019: 8; Özer, 2011: 368-369).

Genel manada stratejik yönetim, üç temel süreçten oluşmaktadır. Buna göre ilk süreçte yer alan ve stratejik yönetimin de temel unsurunu oluşturan stratejik planlamadır. İkinci süreçte ise örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için belirledikleri stratejik planların mevcut kaynaklar çerçevesinde etkin ve etkili bir şekilde faaliyetlerinin uygulanmasıdır. Üçüncü süreç olarak uygulanan bu faaliyetlerin örgütün amaç ve hedeflerine uygunluğunu kontrol eden ve değerlendirmede bulunan son süreçtir (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 4). Aslında bu süreçler birbirinin tamamlayıcı ve destekleyicisi olarak birinde yaşanan bir uyumsuzluk diğerini de etkileyebilmektedir. Ayrıca eski stratejilerin sonuçlarına göre yeni stratejilerin oluşturulması, geleceğin hedeflerinin daha başarılı performansla dayalı olacak şekilde yürütülmesi ve çevrenin etkisiyle çevresel değişiklikte uyumluluğun daha kolay olması bakımından katkı sağlamaktadır.

Planlama, yönetimin fonksiyonlarından biridir ve yönetim olgusunun ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Genel olarak planlama, bir organizasyonun geleceğinin tasarlanması ve değerlendirilmesi ile ulaşılmak istenen noktaya varmak için uygun ve gerekli tedbirlerin alınmasını ifade eder (Öztürk, 2015: 101). Stratejik planlama ise geleneksel planlamadan bazı yönleri itibarıyla farklılaşan bir niteliğe sahiptir. Bu bağlamda stratejik planlama, uzun vadeli performansını belirleyen, yönetsel karar ve faaliyetlerinin tamamını kapsayan, örgüt içindeki birimlerde stratejik görüş ve vizyon oluşturma anlayışının oluşumunu sağlayan bir araçtır (Poister ve Streib, 2005: 45-46). Daha açık bir ifadeyle stratejik planlama, bir örgütün kendisini daha iyi tanımasını sağlayan, öncelik ve önem sırasına göre amaçları belirleyen, amaçlara ulaşmak için uygulamada nelerin, nerede, nasıl ya da kimler tarafından yapılacağını ayrıntılı ve sistematik şekilde düzenleyen, planın gerçekleşme durumunu ölçebilmek için performans ölçütleri içeren bir yol haritası niteliğindedir (Özer, 2011: 382-383; Altan vd., 2013: 112; Coşkun ve Almalı, 2020: 17).

Stratejik yönetimle ilgili olarak zaman içinde farklı perspektiflerin gelişmesiyle “stratejik yönetim okulları” olarak da adlandırılan bazı ekoller ortaya çıkmıştır (Eryiğit, 2022: 149). Stratejik yönetim okullarına ilişkin birçok sınıflandırma bulunmakla beraber, genel kabul gören bir sınıflandırma Henry Mintzberg tarafından yapılanıdır. Genel olarak stratejik yönetim okulları kendi içinde “kuralcı”, “tasvir edici (tanımlayıcı)” ve “bütünleştirici” modeller olarak üç temel kategoriye ayrılmaktadır (Balcıoğlu, 2012: 42; Eryiğit, 2013: 164). Ayrıca bu kategoriler alt ayrımlara sahiptir. Bu alt ayrımlardan “tasvir edici (tanımlayıcı)” modeller içinde yar alan Kültür Okulu, örgüt kültürü üzerinde yoğunlaşmakta ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır. Bu okula göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisindedir (Eryiğit, 2013: 164).

1.2. Stratejik Yönetim Kültürü

Kültür, kişilerin davranışlarını içeren ve etkinliklerini kapsayan bir kavramdır. Aynı zamanda bilgi, fikir, inanç, değer gibi semboller dizimini oluşturmaktadır. Bu bağlamda kültür, kişilerin içinde bulunduğu toplumdan belirli bir konu alanında edindiği bilgi birikimini oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel faaliyet ve süreçlerle yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bir örgütte yer alan üst düzey kişi ya da yönetici açısından kültür, o örgütün kendi çalışma biçimini, faaliyetlerini ve o örgütteki diğer kişilerle olan ilişkileri etkileyen sonuçların toplamıdır (Karakaya, 2013: 75-79). Dolayısıyla kültür, bir örgütteki insanların ve örgüt üyelerinin hedeflerini belirleme, mevcut kaynaklarını yönetme ile örgüt üyeleri ve örgütün görev ve sorumluluklarının yerine getirilme şekillerini yansıtmaktadır (URL-1, 2023). Örgüt kültürünü tanımlamak için literatüre bakıldığında birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Spender tarafından yapılan tanımlamaya göre örgüt kültürü, bir örgüt içinde yer alan üyelerce paylaşılan değerler sistemidir (Aktaran Tamer, 2019: 31). Diğer tanımlamaya göre örgüt kültürü, bir örgütün çalışanlarına verdiği ve onlarla paylaştığı değer ve inançlarla ilişkili logo, sembol, mit veya törenler bütünüdür (Ouchi'den aktaran Ekşi, 2009: 166). Buna göre örgüt kültürü, örgütün görünmeyen ancak o örgütün inanç ve değerler yapısını oluşturan ve yön veren önemli bir araçtır.

Örgüt kültürü, örgüt tarafından benimsenen ve paylaşılan değerlerin tamamından oluşmaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, bir örgütte yer alan örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen (Barney'den aktaran Çubukçu, 2020: 140) ve örgüt içindeki kişilerin ilişkileri etkileyen ortak normlar, paylaşılan değerler, inançlar, örgüt hakkındaki temel varsayımlar, belirsiz çevrenin üstesinden gelen ve kolaylaştırıcı normatif düzeni oluşturan, örgüt çalışanlarına motive edici yol gösteren, ortak amaç doğrultusunda düzenlemeler yapan değer ve inançlar sistemidir. Ayrıca örgüt ya da kurumların amaçlarını, stratejilerini ve politikalarının belirlenmesinde etkin rolü bulunmaktadır. Örgütün her kademesinde çalışanların ve yeni üyelerin ortaya çıkabilecek sorunu algılama ve çözme süreçlerinde davranışları şekillendirip işlerlik kazandırmayı öğretmektedir. Aynı zamanda örgütün amaçları çerçevesinde örgütsel faaliyetlerde bulunması ve bu yönde hizmetler sunması, örgütün kurumsal başarısına katkı sağlamaktadır (Karakaya, 2013: 75-79). Öte yandan örgüt kültürü, örgütün üst düzey kişi veya yöneticisinin vizyonunu örgütün diğer üyelerine ifade etme şekli ile yeni stratejilerin örgütte uygulanmasında yardımcı olmaktadır (Alina vd., 2018: 405-406).

Örgüt kültürü, örgütün performansını başarıya götürmesinde önemli rol oynamaktadır (Alina vd., 2018: 405). Örgüt kültürü, kurumların geçmiş süreçlerinde gösterdikleri performans göstergesi niteliğinde olup gelecekte

nasıl veya ne şekilde performans göstereceklerini belirleyen, orta ve uzun vadede kurumun davranış şeklini değiştiren ve iyileştirme özelliğine sahiptir. Örgüt kültürünün güçlü olması için şu alt bileşenleri içermesi gerekmektedir. Bunlardan ilki çalışanların katılımı ve üst yöneticilerin bu katılımı desteklemesidir. İkinci olarak gerek çalışanlar arası gerek çalışan ve üst yönetici arası gerekse kurum içindeki birimler arasında iş birliğinin oluşturulmasıdır. Üçüncü olarak örgüt için yeterli bilginin kolaylıkla, açık ve zamanında paylaşılmasıdır. İlerleme ve gelişmeye olanak tanıyan öğrenme mekanizmalarına önem verilmesi dördüncü bileşeni oluşturmaktadır. Beşinci olarak da örgüt içi iletişim kanallarının açık, katılım ve iş birliğinin olduğu kurum içi iletişimidir. Hizmetlerin sunumu, örgütün karar alma süreci ve yönetimi gibi konularda paydaşların sürece katılması ve bilgilendirilmesi altıncı bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yedinci olarak yeni ve farklı görüşlerin desteklendiği, dış çevreye göre düzenlemelerin yapıldığı, çalışanların değişime yönelik kararlarını alındığı ve bu yönde kuralların desteklendiği değişime açıklıktır. Sekizinci olarak örgütün varlığını sürdürmesi bakımından stratejik planın üst yönetim tarafından hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçleri ile çalışanlara bu plan çerçevesinde verilen sorumlulukları içeren stratejik yönetimdir. Dokuzuncu bileşen olarak örgütün çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya yönelik ödül sistemi, bazı hataların tolere edilmesi ve ceza sisteminin uygulanmasını içermektedir (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Sürüm 3.1, 2021: 25-26).

Buna göre bir organizasyon ya da örgütün örgüt veya kurum kültürü, burada belirtilen bileşenleri kurumsallaştırması halinde başarıya ulaşabilecektir. Ayrıca örgüt kültürüyle çalışanlar motive edilerek faaliyetlerini etkin, etkili ve verimli şekilde uygulamalarına yardımcı olduğu gibi (Alina vd., 2018: 405-407) örgütsel eylem kalıplarının belirlenmesini sağlamaktadır (Backoff vd., 1993: 142). Buna ek olarak örgüt içinde çalışanlara değer verilmesi, ekip çalışmasına önem verilmesi, sosyal ve kültürel çevreye dair sorumlulukları göz önünde bulundurularak değer ve inanç kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bunlar ise kısa vadede değil uzun vade isteyen süreçte kültürel gelişim ve eğitim alanındaki ilerlemelere önem verilerek gerçekleştirilebilir (Aktan, 2008: 19).

1.3. Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

1980'lerde dünyada kamu yönetimi alanında yaşanan paradigma değişiminin yansımaları Türkiye'de de etkisini göstermiştir (Al, 2008: 25). Sözü edilen bu paradigma değişimi ekseninde etkinlik, etkililik, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, saydamlık, performans denetimi, toplam kalite yönetimi, kurumsal risk yönetimi, hizmetlerde vatandaş odaklılığı gibi uygulama ve yaklaşımlar, kamu yönetiminde de ön plana çıkmıştır (Barca ve Nohutçu, 2013: 341). Ayrıca Türkiye'de stratejik planlamanın gündeme gelmesi, 2001 yılında Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ile olmuştur (Kerman, Altan ve Öztop, 2012: 90). Bu Anlaşma'da stratejik planlamanın uygulanmasına dair ifadeler vardır (Altan vd., 2013: 113). Türkiye'de stratejik yönetim anlayışının kamu örgütlerinde uygulanmasına ilişkin düzenlemelerin yasal altyapısı 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile oluşturulmuş ve 2005 yılından itibaren uygulanmaya başlamıştır (Demirkaya, 2015: 19; Alev ve Öztop, 2022: 77). Belediyeler için ayrıca 5393 sayılı *Belediye Kanunu*'nda stratejik planlamaya ilişkin bazı düzenlemeler bulunmaktadır.

5393 sayılı Kanununun 41. maddesine göre, belediyelerde stratejik plan, yerel seçimleri takiben 6 ay içinde hazırlanır. Belediyelerin stratejik planları, belediye meclisinin kabulüyle resmileşir ve kesinleşir. Ayrıca stratejik planın katılımcı bir yaklaşımla hazırlanması gerekliliği 5393 sayılı Kanun'un ilgili maddesi kapsamında düzenlenmiştir. Hazırlama sürecinde üniversiteler, meslek odaları ve konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alınması gerekmektedir.

Belediyelerin stratejik planlarının hazırlanmasına ilişkin daha ayrıntılı ve kapsamlı düzenleme *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*'te yer almaktadır. Bu Yönetmelik, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından çıkarılmış olup⁷, daha önce Kalkınma Bakanlığınca 2018 yılında çıkarılan *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*'in yerini almıştır.

5018 sayılı Kanununun 3. maddesinde “*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*” biçiminde stratejik plan tanımı yapılmıştır. Bu tanım aynen Yönetmelik'te de yer almıştır. Yönetmeliğe göre “Stratejik plan beş yıllık bir dönem için hazırlanır” (mad. 8/6).

Yönetmeliğin 7. maddesinde stratejik planlama sürecine ilişkin genel ilkeler belirlenmiştir ve bu ilkelere uyulması zorunludur. Bu genel ilkelerin bazıları şu şekildedir:

- Stratejik plan kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- Stratejik plan hazırlıklarında stratejik plan; performans programı, izleme ve değerlendirme süreçlerini içeren faaliyet raporları ile ilgili süreçlerden oluşan stratejik yönetim döngüsü bir bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- Stratejik plan hazırlıklarında; kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, stratejik planlamaya ilişkin rehberlere ve tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

Görüldüğü gibi, stratejik plan çalışmalarının ilgili idarece planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca katılımcı bir hazırlık sürecinin yürütülmesi de mevzuatın amir hükmüdür. Ancak eğer stratejik yönetim kültürü organizasyonda yerleşmemişse, kurumların kendi stratejik planları gereğince hazırlaması güçleşmektedir. Bu durum belediyeleri farklı arayışlara itebilmektedir.

⁷ 22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

2. TR32 BÖLGESİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile belediyelerde stratejik yönetim kültürünü ölçmek amacıyla; daha önce Bayraktar ve arkadaşlarının 2020 yılında TR82 bölgesi belediyeleri, Kırhasanoğlu'nun 2022 yılında TR90 Bölgesi belediyeleri üzerine yaptığı incelemenin bir benzerini TR32 Bölgesi büyükşehir belediyeleri için yaparak, bu büyükşehir belediyelerinin stratejik yönetim yaklaşımına dair veri oluşturma ve buna dayalı olarak değerlendirme yapma amaçlanmıştır. Bu yolla daha önce yapılan çalışmalar yanında Türkiye'deki belediyelerin stratejik yönetim kültürü hakkında üretilen bilgilere katkı yapmak hedeflenmiştir.

2.2. Literatür Özeti

Kamu kurum ve kuruluşları ile diğer örgütler tarafından önemli olan stratejik yönetim ile stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlamaya yönelik uluslararası ve ulusal alanda çalışmalar yapılmıştır. Poister ve Streib tarafından 2005 yılında Amerika Birleşik Devletleri belediyeleri üzerinde yapılan çalışmada belediyelerde stratejik planlama ve yönetim süreçleri üzerine analiz yapılmıştır. Buna göre stratejik planlamanın belediyelerce yirmi yıldır kullanıldığını ancak stratejik yönetim sürecinin kapsamlı şekilde kullanılmadığı ile bu sürecin çok az belediyede gelişim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Zaei ve arkadaşlarının 2013 yılında yaptıkları çalışmada yerel yönetimlerdeki stratejik yönetim uygulamasını incelemiştir. Çalışmaya göre stratejik yönetimin yerel yönetimlerce hakkıyla ve doğru uygulanması sonucu performanslarının artmasında etkin, etkili ve verimli olabileceğini belirtmektedir. Bunun gerçekleşmesi için bazı değişikliklerin yapılmasının gerekliliği sonucunu ortaya koymuştur.

Samad ve arkadaşlarının 2018 yılında yaptığı çalışmada stratejik yönetim, stratejik yönetimin oluşturulması ve uygulanması ile örgüt kültürü ve örgütün performansı üzerindeki etkilerinin neler olduğuna odaklanılmıştır. Örgütsel performansın etkileri ve bu etkilerin tetikleyicilerinin neler olduğunu ortaya koyan çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarını stratejik yönetim ve örgüt kültürünün performansı etkilediği çıkarımında bulunmuştur. Bozlağan ve Akçakaya tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada stratejik yönetim yaklaşımı İstanbul büyükşehir belediyesi özelinde ele alınmıştır. Çalışmada İstanbul'un 2010-2014 ile 2015-2019 dönemlerini içeren stratejik planlarda stratejik planlama süreci kapsamında stratejik planlama aşaması, performans esaslı bütçeleme aşaması ve izleme ve raporlama aşaması olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak hukuki, yönetsel ve yapısal sorunlar tespit edilerek öneriler sunulmuştur.

Bayraktar'ın 2017 yılındaki çalışmasında belediyelerin stratejik yönetim kültürü oluşturma çalışmaları konusunu incelemiştir. Buna göre stratejik yönetim kültürüne ilişkin yasal düzenlemeler ve uygulamalar analiz edilerek belediyelerin konuya özel önem vermeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Coşkun ve Almalı tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir belediye statüsü kazanan Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin, büyükşehir belediyesi olarak ilk kez hazırladıkları 2015-2019 stratejik planları, stratejik amaç ve hedefler, temel değerler ve ilgili yapılar kapsamında karşılaştırılması yapılmıştır. 2020 yılında Çubukcu, makalesinde örgüt kültürünün stratejik yönetim süreciyle olan uyum ve etkileşiminin önemine dair

literatürdeki çalışmaları incelemiştir. Bu çalışma ışığında stratejilerin örgüt kültürüne olumlu etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur.

Öncü ve Anıl tarafından 2022 yılında yapılan makale çalışmasında stratejik yönetim ve belediyelerdeki uygulamalarını İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinde olarak dokuz ilçe belediyesinde stratejik yönetimin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda stratejik yönetim aşamaları değerlendirilerek, bulgulardan hareketle öneriler sunulmuştur. Alkan'ın 2023 yılında yaptığı çalışmada yerel yönetimlerde stratejik yönetim olgusu analiz edilmiştir. Buna göre stratejik yönetim uygulamalarının doğru uygulandığı ve kararlı olunması halinde yerel yönetimlerde etkinliği, etkililiği, verimliliği ve başarıyı beraberinde getireceği sonucuna ulaşmıştır.

Bayraktar ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada TR82 bölge belediyelerinin stratejik yönetim kültürünü bu bölge belediyeleri özelinde incelenerek, anılan belediyelerin stratejik yönetim açısından yetersiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. Keza 2022 yılında Kırhasanoğlu tarafından yapılan benzer çalışmada TR90 bölge belediyeleri analiz edilmiştir. Bu çalışmada, stratejik planlar ve faaliyet raporlarında stratejik yönetime ilişkin kavramların yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Her iki çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmış ve incelenen belediyelerde stratejik yönetim kültürünün geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bayraktar ve arkadaşlarının 2020 yılındaki çalışması ile Kırhasanoğlu'nun 2022 yılındaki çalışmaları bu çalışma açısından önemli kaynaklardır. Çünkü bu çalışmada da benzeri yaklaşım ve metodoloji kullanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada stratejik planlar ile faaliyet raporlarının analizinde nitel araştırmada verilerin analiz edilmesi yöntemlerinden biri olarak kullanılan içerik analizinden yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, veriler yoluyla ele alınan materyallerin sistematik ve kapsamlı olacak şekilde (Karataş, 2017: 78) belirli kavramlar ve temalar doğrultusunda incelenmesi ve yorumlanmasını sağlayan yöntemdir (Altunışık vd., 2010: 322). Bu analizin amacı, dosya ve belge gibi metinler yanında görsel ya da müzikal gibi başka biçimdeki diğer materyallerin ele alınarak incelenmesi ve bu doğrultuda elde edilen verileri okuyucunun anlayabileceği şekilde açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma kapsamında TR32 bölgesi büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 stratejik planı ile çalışma başladığında yayımlanmış olan 2020 ve 2021 faaliyet raporları analiz edilerek veriler elde edilmiştir. TR32 bölge illeri olarak Aydın, Denizli ve Muğla büyükşehir belediyelerinin ilgili dokümanları, belediyelerin web sitelerinden temin edilmiştir. Çalışmada veri elde etmek amacıyla stratejik yönetimle ilgili Bayraktar ve arkadaşları (2020: 70) ile Kırhasanoğlu'nun (2022: 262) kullandığı şu kavramlar bağlamında analiz yapılmıştır: *“amaç, bilim(sel)/teknoloji(k), çevre analizi, durum analizi, etkili(lik), etkinlik, GZFT (SWOT) analizi, hedef, hesap verebilirlik, inovasyon (yenilik-yenilikçilik), insan kaynakları, izleme ve değerlendirme, kalite-toplam kalite, katılım/katılımcı(lık), kurum/örgüt kültürü, maliyetlendirme, misyon, paydaş analizi, performans ölçümü, PESTLE analizi, saydamlık-şeffaflık, stratejik plan/planlama, stratejik yönetim, sürdürülebilirlik, verimlilik, vizyon, yönetişim”*.

2.4. Bulgular

TR32 bölge illeri olarak Aydın, Denizli ve Muğla büyükşehir belediyelerinin stratejik plan ve faaliyet raporları her büyükşehir belediyesi için önce ayrı ayrı incelenmiş ve daha sonra bir bütün olarak analiz edilmiştir. Bu hususta çalışmada analiz edilen dokümanlar Tablo 1’de belirtilmektedir.

Tablo 1: Çalışmada Belirlenen Kavramların Kullanım Sıklığının Analiz Edildiği Dokümanlar

TR32 Bölge İlleri	Doküman	Yıl
Aydın	Stratejik Plan	2020-2024
	Faaliyet Raporu	2020
	Faaliyet Raporu	2021
Denizli	Stratejik Plan	2020-2024
	Faaliyet Raporu	2020
	Faaliyet Raporu	2021
Muğla	Stratejik Plan	2020-2024
	Faaliyet Raporu	2020
	Faaliyet Raporu	2021

Bir sonraki başlık altında her bir büyükşehir belediyesinin stratejik yönetime ilişkin kavramlarının stratejik plan ve faaliyet raporlarında sayısal olarak kaç defa kullandıklarını ortaya koymak amacıyla tablolar halinde gösterilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak Aydın, sonra Denizli ve son olarak da Muğla büyükşehir belediyesinin ilgili dokümanlarından elde edilen sonuçlar sırasıyla gösterilmiştir.

2.4.1. Aydın Büyükşehir Belediyesi

Aydın Belediyesi 2012 yılına kadar il belediyesi statüsünde iken, 6 Aralık 2012 tarihinde 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyesi statüsünü kazanmıştır. 29 Mart 2014 tarihi yerel seçimlerini takiben büyükşehir belediyesi faaliyete başlamıştır. Çalışma kapsamında analiz edilen stratejik plan, bu belediyenin ikinci stratejik planıdır.

Tablo 2: Aydın Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı ve 2020 ile 2021 Faaliyet Raporlarında Analizde Kullanılan Kavramların Kullanım Sıklığı

Kavramlar	2020-2024 Stratejik Plan	Faaliyet Raporları	
		2020	2021
<i>Amaç</i>	71	19	31
<i>Bilim(sel)/teknoloji(k)</i>	19	13	5
<i>Çevre analizi</i>	0	0	0
<i>Durum analizi</i>	11	0	0
<i>Etkili(lik)</i>	3	3	5
<i>Etkinlik</i>	18	23	23
<i>GZFT (SWOT) analizi</i>	7	0	0
<i>Hedef</i>	163	158	128

<i>Hesap verebilirlik</i>	3	3	3
<i>İnovasyon (yenilik-yenilikçilik)</i>	2	0	0
<i>İnsan kaynakları</i>	2	2	2
<i>İzleme ve değerlendirme</i>	8	2	2
<i>Kalite-toplam kalite</i>	18	27	25
<i>Katılım-Katılımcı(lık)</i>	14	24	22
<i>Kurum/örgüt kültürü</i>	3	1	1
<i>Maliyetlendirme</i>	6	0	0
<i>Misyon</i>	10	90	4
<i>Paydaş analizi</i>	4	0	0
<i>Performans ölçümü/göstergesi</i>	43	4	5
<i>PESTLE analizi</i>	2	0	0
<i>Saydamlık-şeffaflık</i>	5	17	19
<i>Stratejik plan/planlama</i>	66	10	10
<i>Stratejik yönetim</i>	3	2	1
<i>Sürdürülebilirlik</i>	13	23	15
<i>Verimli(lik)</i>	3	5	4
<i>Vizyon</i>	12	91	4
<i>Yönetişim</i>	0	0	0

Kaynak: Aydın BB 2020-2024 Stratejik Planı; 2020 Faaliyet Raporu; 2021 Faaliyet Raporu.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, Aydın büyükşehir belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı’na bakıldığında hedef, amaç ve stratejik plan/planlama kavramlarının daha çok tekrar edildiği görülmektedir. 2020 ve 2021 yılları faaliyet raporlarında hedef kavramı en sık tekrar edilen kavram olarak yer alsa da amaç ve stratejik plan/planlama kavramlarının daha az kullanıldığı görülmektedir. Vizyon ve misyon kavramları, 2020 faaliyet raporunda ikinci ve üçüncü en çok tekrar edilen kavramlar olmasına rağmen 2020-2024 stratejik planı ile 2021 faaliyet raporunda çok az kullanıldığı tespit edilmiştir. Durum analizi, GZFT analizi, inovasyon/yenilik, maliyetlendirme, paydaş analizi, PESTLE analizine 2020-2024 stratejik planında yer verilirken 2020 ve 2021 faaliyet raporunda hiç yer verilmediği görülmektedir.

Performans ölçümü/göstergesi kavramları 2020-2024 stratejik planında 43 kez kullanılırken faaliyet raporlarında 4 ve 5 kez kullanıldığı görülmektedir. Stratejik yönetim açısından önemli olan izleme ve değerlendirme kavramlarının 2020-2024 stratejik planında 8 defa kullanıldığı ve her iki faaliyet raporunda 2 defa kullanıldığı tespit edilmiştir. Kurum/örgüt kültürü kavramları 2020-2024 stratejik planında 3 kez kullanılmışken, her iki faaliyet raporunda 1 defa kullanıldığı görülmektedir. Etkili(lik), etkinlik, verimlilik, katılımcılık ve toplam kalite gibi kavramların stratejik plana göre faaliyet raporlarında daha çok tercih edildiği tespit edilmiştir. Stratejik yönetim kavramı stratejik planda 3 kez geçerken faaliyet raporlarında kullanım 2’nin altına düşmektedir. Buna ek olarak tüm dokümanlarda çevre analizi ve yönetişim kavramlarına hiç yer verilmediği görülmektedir.

2.4.2. Denizli Büyükşehir Belediyesi

Denizli Büyükşehir Belediyesi, 2012 yılında 6360 sayılı Kanun ile kurulmuş, 29 Mart 2014 yerel seçimlerini takiben faaliyetlerine başlamıştır. Çalışma kapsamında analiz edilen stratejik plan, bu belediyenin ikinci stratejik planıdır.

Tablo 3: Denizli Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı ve 2020 ile 2021 Faaliyet Raporlarında Analizde Kullanılan Kavramların Kullanım Sıklığı

Kavramlar	2020-2024 Stratejik Plan	Faaliyet Raporları	
		2020	2021
<i>Amaç</i>	114	277	317
<i>Bilim(sel)/teknoloji(k)</i>	35	38	37
<i>Çevre analizi</i>	3	0	0
<i>Durum analizi</i>	8	1	0
<i>Etkili(lik)</i>	6	3	5
<i>Etkinlik</i>	77	94	100
<i>GZFT (SWOT) analizi</i>	21	0	1
<i>Hedef</i>	151	33	26
<i>Hesap verebilirlik</i>	3	1	0
<i>İnovasyon (yenilik-yenilikçilik)</i>	4	3	2
<i>İnsan kaynakları</i>	17	18	15
<i>İzleme ve değerlendirme</i>	15	1	1
<i>Kalite-toplam kalite</i>	43	22	21
<i>Katılım-Katılımcı(lık)</i>	45	65	94
<i>Kurum/örgüt kültürü</i>	5	0	0
<i>Maliyetlendirme</i>	4	0	0
<i>Misyon</i>	10	3	3
<i>Paydaş analizi</i>	14	0	0
<i>Performans ölçümü/göstergesi</i>	43	10	1
<i>PESTLE analizi</i>	20	0	0
<i>Saydamlık-şeffaflık</i>	6	5	2
<i>Stratejik plan/planlama</i>	105	3	2
<i>Stratejik yönetim</i>	5	2	2
<i>Sürdürülebilirlik</i>	30	19	26
<i>Verimlilik</i>	52	21	28
<i>Vizyon</i>	11	4	6
<i>Yönetişim</i>	1	1	2

Kaynak: Denizli BB 2020-2024 Stratejik Planı; 2020 Faaliyet Raporu; 2021 Faaliyet Raporu.

Tablo 3’te görüldüğü gibi, Denizli Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 stratejik planında “hedef” kavramı en çok kullanılan kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Buna karşın bu kavram faaliyet raporlarında daha az

kullanılmıştır. Her üç dokümanda amaç kavramının 100'ün üzerinde kullanıldığı görülmektedir. Stratejik plan/planlama kavramı stratejik planda 105 kez kullanılırken faaliyet raporlarında ise 3'ün altında kullanıldığı görülmektedir. Çevre analizi, kurum/örgüt kültürü, maliyetlendirme, paydaş analizi ve PESTLE analizine stratejik planda yer verilirken, faaliyet raporlarında yer verilmediği tespit edilmiştir. Stratejik plan ile 2020 faaliyet raporunda durum analizi kavramı yer verilirken 2021'de kullanılmadığı görülmektedir. GZFT analizi kavramı da stratejik plan ve 2021 faaliyet raporunda kullanılırken 2020 faaliyet raporunda hiç yer verilmediği tespit edilmiştir. Hesap verebilirlik ve performans ölçümü/göstergesi kavramları stratejik plan ile 2020 faaliyet raporunda kullanılmışken, 2021 faaliyet raporunda hiç yer verilmediği görülmektedir. Yönetişim kavramına her üç dokümanda da yer verildiği tespit edilmiştir. Vizyon, misyon, stratejik yönetim ve izleme ve değerlendirme kavramlarına stratejik planda daha fazla yer verilirken, faaliyet raporlarında daha az kullanıldığı görülmektedir.

2.4.3. Muğla Büyükşehir Belediyesi

Muğla Büyükşehir Belediyesi, 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı Kanun ile kurulmuş, 29 Mart 2014 tarihi yerel seçimlerini takiben faaliyete başlamıştır. Muğla Büyükşehir Belediyesi ilk stratejik planını 2015-2019 yılları için hazırlamıştır. Burada inceleme konusu yapılan Muğla Büyükşehir Belediyesinin ikinci stratejik planıdır.

Tablo 4: Muğla Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı ve 2020 ile 2021 Faaliyet Raporlarında Analizde Kullanılan Kavramların Kullanım Sıklığı

Kavramlar	2020-2024 Stratejik Plan	Faaliyet Raporları	
		2020	2021
<i>Amaç</i>	138	220	398
<i>Bilim(sel)/teknoloji(k)</i>	41	20	21
<i>Çevre analizi</i>	0	0	0
<i>Durum analizi</i>	13	0	0
<i>Etkili(lik)</i>	11	8	176
<i>Etkinlik</i>	79	108	288
<i>GZFT (SWOT) analizi</i>	3	0	0
<i>Hedef</i>	267	204	1356
<i>Hesap verebilirlik</i>	6	2	3
<i>İnovasyon (yenilik-yenilikçilik)</i>	4	5	3
<i>İnsan kaynakları</i>	23	22	22
<i>İzleme ve değerlendirme</i>	11	0	5
<i>Kalite-toplam kalite</i>	23	13	37
<i>Katılım-Katılımcı(lık)</i>	81	126	67
<i>Kurum/örgüt kültürü</i>	14	0	2

<i>Maliyetlendirme</i>	2	0	0
<i>Misyon</i>	7	3	3
<i>Paydaş analizi</i>	4	0	0
<i>Performans ölçümü/göstergesi</i>	299	52	279
<i>PESTLE analizi</i>	9	0	0
<i>Saydamlık-şeffaflık</i>	10	3	4
<i>Stratejik plan/planlama</i>	191	11	122
<i>Stratejik yönetim</i>	7	0	0
<i>Sürdürülebilirlik</i>	17	22	202
<i>Verimlilik</i>	17	21	63
<i>Vizyon</i>	13	3	2
<i>Yönetişim</i>	0	0	3

Kaynak: Muğla BB 2020-2024 Stratejik Planı; 2020 Faaliyet Raporu; 2021 Faaliyet Raporu.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, Muğla büyükşehir belediyesinin 2020-2024 stratejik planında en çok kullanılan kavram “performans ölçümü/göstergesi”dir. Bu kavram her iki faaliyet raporunda kullanılmakla beraber daha sık olarak 2021 faaliyet raporunda yer aldığı görülmektedir. Hedef kavramı tüm dokümanlarda yer almakla beraber 2021 faaliyet raporunda en sık tekrar edilen kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Amaç kavramının her dokümanda oldukça sık kullanıldığı görülmektedir. Etkinlik, etkili(lik), verimlilik, katılımcılık gibi kavramlara her dokümanda yer verildiği tespit edilmiştir. Durum analizi, GZFT analizi, maliyetlendirme, paydaş analizi, PESTLE analizi, stratejik yönetim kavramları stratejik planda kullanılırken her iki faaliyet raporunda bu kavramlara yer verilmediği görülmektedir. Misyon ve vizyon kavramları stratejik planda 7'nin üstünde kullanılmışken, her iki faaliyet raporunda 3 ve altında kullanılmıştır. Stratejik yönetim açısından önemli kavram olan izleme ve değerlendirme ise stratejik plan ve 2021 faaliyet raporunda yer alırken, 2020 faaliyet raporunda hiç kullanılmadığı görülmektedir. Yönetişim kavramına ise sadece 2021 faaliyet raporunda 3 kez yer verildiği tespit edilmiştir. Ayrıca çevre analizi kavramının bu dokümanlarda kullanılmadığı da görülmektedir.

2.4.4. Aydın-Denizli-Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarının Karşılaştırması

Aydın, Denizli ve Muğla büyükşehir belediyeleri bir önceki başlıklar altında her biri ayrı olmak üzere 2020-2024 stratejik plan ile 2020 ve 2021 yıllarındaki faaliyet raporlarıyla analiz edilmiştir. Bu başlık altında ise her üç büyükşehir belediyesinin stratejik planları analizde kullanılan kavramlar itibariyle karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Tablo 5: Üç Büyükşehir Belediyesinin 2020-2014 Stratejik Planlarının Analizde Esas Alınan Kavramların Kullanım Sıklığı İtibariyle Karşılaştırılması

Kavramlar	Aydın	Denizli	Muğla
<i>Amaç</i>	71	114	138
<i>Bilim(sel)/teknoloji(k)</i>	19	35	41
<i>Çevre analizi</i>	0	3	0
<i>Durum analizi</i>	11	8	13
<i>Etkili(lik)</i>	3	6	11
<i>Etkinlik</i>	18	77	79
<i>GZFT (SWOT) analizi</i>	7	21	3
<i>Hedef</i>	163	151	267
<i>Hesap verebilirlik</i>	3	3	6
<i>İnovasyon (yenilik-yenilikçilik)</i>	2	4	4
<i>İnsan kaynakları</i>	2	17	23
<i>İzleme ve değerlendirme</i>	8	15	11
<i>Kalite-toplam kalite</i>	18	43	23
<i>Katılım-Katılımcı(lık)</i>	14	45	81
<i>Kurum/örgüt kültürü</i>	3	5	14
<i>Maliyetlendirme</i>	6	4	2
<i>Misyon</i>	10	10	7
<i>Paydaş analizi</i>	4	14	4
<i>Performans ölçümü/göstergesi</i>	43	43	299
<i>PESTLE analizi</i>	2	20	9
<i>Saydamlık-şeffaflık</i>	5	6	10
<i>Stratejik plan/planlama</i>	66	105	191
<i>Stratejik yönetim</i>	3	5	7
<i>Sürdürülebilirlik</i>	13	30	17
<i>Verimli(lik)</i>	3	52	17
<i>Vizyon</i>	12	11	13
<i>Yönetişim</i>	0	1	0

Tablo 5'te yer alan üç büyükşehir belediyesini stratejik planlarında analizde kullanılan kavramların kullanım yoğunluğuna bakıldığında; ilk olarak performans ölçümü/göstergesi kavramının 299 kez en fazla Muğla Büyükşehir Belediyesi tarafından kullanıldığı, Aydın ve Denizli Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında bu kavrama 43 kez yer verdikleri görülmektedir. Hedef kavramı, her üç belediyenin en çok kullandığı kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Amaç kavramını en çok Muğla kullanırken, en az Aydın'ın kullandığı tespit edilmiştir. Misyon, vizyon, stratejik yönetim, izleme ve değerlendirme kavramları her üç

stratejik planda benzer sayıda kullanılırken, katılım ve katılımcı(lık) ile kurum/örgüt kültürü kavramları her üç stratejik planda yer alsa da bunlar arasında daha çok Muğla Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında yer aldığı tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik, verimlilik, GZFT analizi ve PESTLE analizi her üç stratejik planda yer alsa da en çok Denizli Büyükşehir Belediyesi tarafından kullanıldığı görülmektedir. Yönetişim kavramı sadece Denizli Büyükşehir Belediyesi stratejik planında kullanılmıştır.

SONUÇ

Stratejik yönetim yaklaşımı özel yönetim alanında ortaya çıkıp, 1980’li yıllar itibariyle kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişimi sonrasında kamu kurumlarınca da uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, kaynakları etkin ve verimli kullanmaya, geleceğe ve çevresel değişimlere daha hazırlıklı olmaya önemli katkılar sağlamaktadır. Kaynakları etkin ve verimli kullanmak vb. olgular kamu kurumları açısından da oldukça önemli hususlardır. Bu nedenle Türkiye’de de 2000’li yılların ilk yarısında yürütülen kapsamlı kamu yönetimi reformu çalışmalarının bir parçası olarak, stratejik yönetim/stratejik planlama yaklaşımı da benimsenmiştir.

Makro ölçekte ve yasal düzenleme olarak benimsenen bu hususun, kurumların yönetim pratiklerine ne ölçüde yansıdığına incelenmesi ve bu konuda bilgi üretilmesi yararlı ve gereklidir. Diğer taraftan belediyeler idari açıdan özerk olduklarından, yöneticileri de (belediye başkanları) seçimle belirlendiğinden, kamu bürokrasına egemen olan genel yaklaşımdan farklılaşabilmektedirler. Örneğin belediye ve il özel idareleri dışındaki bütün kamu idarelerinin stratejik planları veya bu planların taslakları için Strateji ve Bütçe Başkanlığından uygunluk görüşü alınırken, anılan yerel yönetim birimleri için bu zorunluluk yoktur. Belediyelerde belediye meclisinin kabulü ile belediyenin stratejik planı kesinleşmekte ve resmileşmektedir. Bu olgu bağlamında düşünüldüğünde, stratejik plan ve ilgili diğer dokümanların belediyeye egemen olan yönetim kültürünü açıkça yansıttığı söylenebilir.

Bu yaklaşım doğrultusunda stratejik yönetimin en önemli uygulama aracı olan stratejik planlar ile bunları tamamlayıcı nitelikte olan faaliyet raporlarının incelenmesi, stratejik yönetim kültürünün belediyelerde ne düzeyde oluştuğunu tespit etmenin bir aracı olarak kullanılabilir.

Bu kapsamda, istatistiki bölge sınıflandırması açısından, TR32 bölgesi olarak nitelendirilen bölgede yer alan Aydın, Denizli ve Muğla büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 stratejik planları ile 2020 ve 2021 faaliyet raporları incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır. İnceleme konusu yapılan dokümanlar büyükşehir belediyelerinin web sitelerinden temin edilmiştir. Bu dokümanlar üzerinde yapılan analizde, her büyükşehir belediyesi için stratejik yönetime dair kullanılan kavramların kullanım düzeyinde farklılıklar görülmektedir.

İncelenen dokümanlarda “yönetişim” kavramının her büyükşehir tarafından oldukça düşük kullanılması eksiklik olarak görülmektedir. Bu olguyla ilintili olarak “katılım” ve “katılımcılık” kavramlarının kullanılması da Muğla Büyükşehir Belediyesi hariç, diğer iki büyükşehir belediyesinde düşük kaldığı söylenebilir. Demokrasinin okulu olarak nitelendirilen yerel yönetimler açısından katılımcılığın ayrı bir önemi vardır. Özellikle Aydın Büyükşehir Belediyesinde bu durum daha da dikkat çekicidir.

Gerek bu çalışmanın ve gerekse de literatür kısmında değinilen çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, stratejik yönetimin en önemli aracı olan stratejik planlamanın genel mahiyetinin belli bir büyüklükte olan ve diğer belediyelere kıyasla daha güçlü kurumsal kimliğe sahip olan büyükşehir belediyelerinde anlaşıldığı ve plan hazırlamada bu idarelerin belli bir kapasiteye ulaştıkları anlaşılmaktadır. Ancak plan tekniğini bilme yanında, stratejik planlamanın dayandığı stratejik yönetim yaklaşımının da bilinmesi ve konu hakkındaki teorik bilgilerin özümsemesi önem taşımaktadır. Bu nedenle büyükşehir belediyelerinin konu uzmanı kişileri daha fazla istihdam etmeleri, daha iyi bir stratejik planlamaya katkı sağlayacaktır. Bunun yanında belediyelerin personele yönelik olarak düzenledikleri hizmet içi eğitimlere “stratejik yönetim” konusunu dahil etmeleri, bu organizasyonlarda stratejik yönetim kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Al, Hamza (2008), *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Alev, Beril ve Öztop, Sezai (2022). “Batı Akdeniz Bölgesindeki ADİM Üniversitelerinin Stratejik Planlarının Değerlendirilmesi”, *Medeniyet Araştırmaları Dergisi – Journal of Civilization Studies*, Volume: 7, Issue: 2, pp: 76-94.

Alina, Carataş Maria, Cerasela, Spătariu Elena & Raluca Andreea Trandafir (2018), “Organizational Culture Impact on Strategic Management”, *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*. Volume: XVIII, Issue: 2, pp: 405-408.

Alkan, Ali Davut (2023), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, *Kent ve Çevre Politikaları Ekseninde Yerel Yönetimler* (Ed. Çelebi Zengin, Esra), Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Ankara.

Altan Yakup, Kerman, Uysal, Aktel, Mehmet ve Öztop, Sezai (2013), “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3, ss: 111-130.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 6.Baskı, Sakarya.

Aktan, Coşkun Can (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, Cilt: 22, Sayı: 4. ss: 4-21.

Aydın Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Plan.

Aydın Büyükşehir Belediyesi 2020 Faaliyet Raporu.

Aydın Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu.

- Balcıoğlu, Merve (2012), *Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.
- Barca, Mehmet ve Nohutçu, Ahmet (2013), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (Ed. Balcı, Asım, Nohutçu, Ahmet, Öztürk, Namık Kemal ve Coşkun, Bayram), Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Bayraktar, Burhan (2017), *Türk Kamu Yönetiminde Belediyelerin Stratejik Yönetim Kültürü Oluşturma Çalışmaları*, Ankara Üniversitesi FEB Dönem Projesi, Ankara.
- Bayraktar, Ergin, Turan, Erol ve Çetin, Sefa (2020), “Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme”, *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, ss: 56-90.
- Backoff, Robert, Wechsler, Barton & Crew, Robert E. (1993), “The Challenge of Strategic Management in Local Government”, *Public Administration Quarterly*, Volume: 17, Issue: 2, pp: 127-144.
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi* (2019), Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Ankara.
- Bozkurt, Paşa (2019), *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Bozlağan, Recep ve Akçakaya, Onur (2016), “Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme”, *Ardahan Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 3, ss: 99-119.
- Bracker, Jeffery S. (1980), “The Historical Development Of The Strategic Management Concept”, *The Academy Of Management Review*, Volume: 5, No: 2, pp: 219-224.
- Bryson, John M. & Roering, William D. (1988), “Initiation of Strategic Planning by Governments”, *Public Administration Review*, Vol: 48, No: 6, pp: 995-1004.
- Coşkun, Bayram ve Pank Yıldırım, Çiğdem (2018), *Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi*”, *Strategic Public Management Journal*, Volume: 4, Issue: 8, pp:1-16.
- Coşkun, Bayram ve Almalı, Vedat (2020), “Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, *Strategic Public Management Journal*, Volume: 6, Issue: 11, pp: 15-32.

- Coşkun, Bayram ve Pank Yıldırım, Çiğdem (2021), “Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Kamu Yönetimi Reformu İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir İnceleme”, *Postmodern Kamu Yönetimi* (Ed. Parlak, Bekir ve Doğan, Kadir Caner), Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara.
- Çubukcu, Murat (2020), “Stratejik Yönetim Süreciyle Örgüt Kültürünün Uyumuna Dair Literatürdeki Tartışmalar”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss.138-151.
- Demirkaya, Yüksel (2015), “Strategic Planning In The Turkish Public Sector”, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue. pp: 15-29.
- Denizli Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Plan.*
- Denizli Büyükşehir Belediyesi 2020 Faaliyet Raporu.*
- Denizli Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu.*
- Ekşi, Hülya (2009), “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, ss. 165-172.
- Eryılmaz, Bilal (2019), *Kamu Yönetimi*, Umuttepe Yayınları, 12. Baskı, Kocaeli.
- Eryiğit, Burak Hamza (2012). *Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Eryiğit, Burak Hamza (2013), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 9., ss.152-172.
- Eryiğit, Burak Hamza (2022), “Pandeminin Türkiye Belediyeciliğinin Stratejik Planlama Anlayışına Öğrettikleri: Stratejik Yönetim Okullarının Savunuları Üzerinden Mukayeseli Bir Değerlendirme”, *Pandemi Sürecinde Dirençli Şehirler* (Ed. Mengi, Ayşegül). İksan Matbaacılık, 1.Baskı, İzmit/Kocaeli.
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Sürüm 3.1* (2021), Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Ankara.
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* (2021).

- Karakaya, Abdullah, Ay, Ferda Alper ve Gürel, Saadet (2013), “Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Kültür ve Yönetim Tarzı Etkileşimi: Karadeniz Bölgesindeki Belediyelere Yönelik Bir Araştırma”, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, ss: 71-98.
- Karataş, Zeki (2017), “Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi”, *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss: 68-86.
- Kerman, Uysal, Altan, Yakup ve Öztop, Sezai (2012), “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cil:4, Sayı:1, ss :89-100.
- Kerman, Uysal, Altan Yakup, Aktel, Mehmet ve Öztop (2012), “Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı:..2, ss: 1-15.
- Kırhasanoğlu, Şifa (2022), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Kültürünün Stratejik Planlama ve Faaliyet Raporları Aracılığıyla Değerlendirilmesi: TR90 Bölgesi Belediyeleri Örneği”, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 3, ss: 258-271.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Plan.*
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2020 Faaliyet Raporu.*
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2021 Faaliyet Raporu.*
- Okumuş, Fevzi, Koyuncu, Mustafa ve Günlü, Ebru (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Öncü, Hasan ve Anıl, İbrahim (2022), “Belediyelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Troyacademy*. Cilt: 7, Sayı: 3, ss: 230-332.
- Özer, Mehmet Akif (2011), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Öztürk, Namık Kemal (2015), *Yönetim Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Paradigma Akademi, 3. Baskı, Çanakkale.
- R.davıd, Fred, R.davıd, Forest & Meredith E.davıd (2023), *Stratejik Yönetim*, (Çev. Şener, İrge ve Karapolatgil, Ahmet Anıl), Palme Yayınevi, 17. Baskı, Ankara.
- Parlak, Bekir (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, MKM Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa.

-
- Pina, Vicente, Torres, Lourdes & Yetano, Ana (2011), “The Implementation of Strategic Management in Local Governments: An International Delphi Study”, *Public Administration Quarterly*, Volume: 35, Issue: 4, pp: 551-590.
- Poister, Theodore H. & Streib, Gregory D. (1999), “Strategic Management in The Public Sector: Concepts, Models and Processes”, *Public Productivity & Management Review*, Vol: 22, No: 3, pp: 308-325.
- Poister, Theodore H. & Streib, Gregory D. (2005), “Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades”, *Public Administration Review*, Vol. 65, No.1, 45-56.
- Samad, Sarminah, Alghafis, Rasha & Al-Zumana, Abad (2018), “Examining The Effects Of Strategic Management And Organizational Culture On Organizational Performance”, *Management Science Letters*. Volume: 8. Issue: 12. pp: 1363–1374.
- Tamer, Gülay (2019), “The Effects Of Organizational Culture On The Relationship Of Organizational Learning And Innovation: A Research In A Private Health Institution”, *International European Journal of Managerial Research Dergisi (EUJMR)*, Cilt: 3, Sayı: 4, ss: 27-44.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara.
- Zaei, Mansour Esmail, Yarahmadzahi, Mohammad Hossien & Abtin, Abdulaziz (2013), “Strategic Management Practices In The Local Authorities: Factors Associated With Adoption Of Strategic Management Practices In The Local Authorities”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 5, No 3. pp. 739-744.
- 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003).
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004).
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005).
- URL-1 (2023). Erişim Adresi: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/importance-of-organizational-culture-in-strategic-management/> .