

## Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Kültürünün Stratejik Planlama ve Faaliyet Raporları Aracılığıyla Değerlendirilmesi: TR90 Bölgesi Belediyeleri Örneği

### Evaluation Of Strategic Management Culture in Local Governments Through Strategic Planning and Annual Reports: Case Of TR90 Region Municipalities

Şifa KIRHASANOĞLU\*

\* Giresun Üniversitesi, Görele Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Finans ve Bankacılık Bölümü, sifa.kirhasanoglu@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0214-3166

#### Öz

Günümüz dünyasında kurumların hedeflerine ulaşmasında çok önemli rolü olduğu kabul edilen ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler tarafından uzun yıllardır kullanılmakta olan stratejik yönetimin, kamu yönetimi ve özellikle belediyeceilikte de yerini almış olduğu görülmektedir. Ancak kavram olarak kamu kurumlarında yerini almış olmasına rağmen kurum kültürü olarak stratejik yönetimin kurum kültürü haline gelip gelmediği konusu araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada temel stratejik yönetim kavramlarının belediyelerin stratejik plan ve faaliyet raporlarında ne ölçüde yer aldığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, literatür incelemesi yapılarak stratejik yönetim ile ilgili 28 adet temel kavram tespit edilmiştir. Daha sonra nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği ile bu kavramların çalışma kapsamında incelenen belgelerde ne düzeyde yer aldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında TR90 bölgesinde yer alan Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinin 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planları ile stratejik planlama dönemlerinin son ve ilk yılları olması sebebiyle 2019 ve 2020 faaliyet raporları incelenmiştir. Çalışmada incelenen stratejik plan ve faaliyet raporlarında stratejik yönetim ile ilgili bazı kavramların yer aldığı tespit edilmiş olmakla birlikte bu kullanım düzeyinin yeterli olmadığı değerlendirilmektedir. Ayrıca belediyelerin stratejik yönetim ile ilgili kavramları kullanma bağlamında stratejik plan ve faaliyet raporları arasında farklılıklar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Belediyelerde Stratejik Yönetim.

Jel Kodu: M10, L32

#### Abstract

In today's world, strategic management, which is considered to have a very important role in reaching the goals of institutions and has been used by businesses operating in the private sector for many years, seems to have taken its place in public administration and especially in municipal management. However, although it has taken its place in public institutions as a concept, the issue of whether strategic management as a corporate culture has become a corporate culture is considered as a subject to be investigated. In this context, in this study, it has been tried to investigate to what extent the basic strategic management concepts are included in the strategic plans and activity reports of the municipalities. In this context, 28 basic concepts related to strategic management were determined by literature review. Then, with the content analysis technique, which is one of the qualitative research methods, it was tried to determine the level of these concepts in the documents examined within the scope of the study. Within the scope of the study, the 2015-2019 and 2020-2024 strategic plans and 2019 and 2020 annual reports of the provinces of Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize and Trabzon in the TR90 region were examined. Although it has been determined that some concepts related to strategic management are included in the strategic plan and activity reports examined in the study, it is considered that this level is not sufficient. In addition, it has been observed that there are differences between the strategic plan and activity reports in the context of using the concepts related to strategic management by different municipalities.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Management in Municipalities.

Jel Code: M10, L32

## Giriş

Günümüzün çok hızlı değişim gösteren toplum hayatında; örneğin 2020 yılında pandemi dolayısıyla uzaktan çalışmaya geçiş gibi büyük değişiklikler, stratejik yönetimin önemini daha da artırmaktadır. Stratejik yönetimin dışsal değişimlerle başa çıkmak için en önemli unsurlardan bir tanesi ve her tür çağdaş organizasyonun yönetimine rehberlik eden ana felsefe olduğu belirtilmektedir (Ginter, Duncan ve Swayne, 2018:24). Stratejik yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması bağlamında, kurum yönetici ve çalışanları üzerinde önemli bir destekleyici rol üstlenmektedir. Ayrıca yönetim kontrolü ve değerlendirmesine de destek olarak görülmektedir (Ansoff vd, 2018:43). İşletme yönetimi çerçevesinden bakıldığında stratejik yönetim; strateji kavramından daha geniş kapsamı içermekte olup kurumsal faaliyetler için öncelikli olarak bir stratejinin belirlenmesinde ve üst yönetimin, çevresel analiz yaparak hem nitel hem de nicel bilgileri derlemesiyle, riskli durumlarda etkili kararlar alınabilmesine yardımcı olan bir süreçtir (Wheelen vd., 2017:36).

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uzun yıllardır önemli ölçüde kullanılmaya başlanılan stratejik yönetimin günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarında da kullanılması gerekliliği sürekli tartışılan bir konu durumuna gelmiştir (Johnsen, 2016:335). Stratejik planlama ve yönetim, kamu sektöründe otuz yılı aşkın bir süre önce kullanılmaya başlanmış olup stratejik planlama ve yönetimin dahil olduğu bu yeni kamu yönetimi tartışmalı bir konu olmuştur (Backoff, Wechsler ve Crew, 1993:128). Özel sektörün doğasında bulunan kâr gütmeye anlayışı sosyal etiği ihlal ettiğinde veya istenmeyen fiziksel ve sosyal kirlilik gibi yan etkilere yol açtığında, özel işletmenin kâr amacı güden davranışını frenleme baskısı ortaya çıkmaktadır (Poister ve Streib, 2005:47). Aynı zamanda, özel teşebbüslerin, kâr amacı gütmeyen faaliyetler yoluyla halka hizmet etmesi istenmektedir. Bunların tamamının bir plan dahilinde yürütülmesi hususunda stratejik planlama ve yönetimin önemli role sahip olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe ise toplum; eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, ulaşım, ekoloji, alan kullanımı gibi yeni sorunlarla karşı karşıya kalırken, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, daha önce ticari firmalara ayrılmış olan girişimci, çevreye açık işlerle giderek daha fazla meşgul olmak durumunda kalmaktadır (Ansoff, 1972:18). Aynı zamanda, hükümet bütçeleri büyüdükçe Gayri Safi Milli Hasıla'nın büyük bir kısmını tüketir hale gelmeye başlamış ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların doğal ekonomik verimsizliği dikkat çekici bir şekilde görünür hale gelmiştir (Moore, 1995:168). Sonuç olarak, kamu sektörü, ticari firmaların verimliliğini uygulamak adına artan bir baskı altında kalmaktadır. Bu baskının altından kalkmak adına özel teşebbüslerin uygulamalarını kamuda kullanmanın yine stratejik yönetim ile mümkün olduğu görülmektedir.

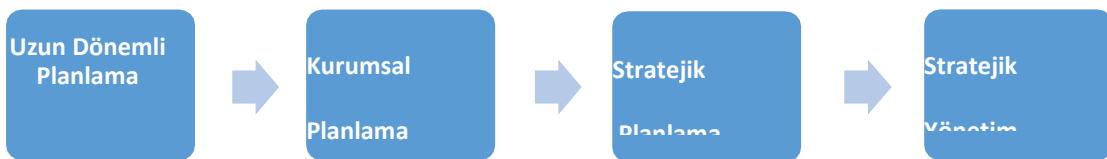
80'li yıllardan itibaren kamu yönetim anlayışında yeni kamu yönetimine doğru bir dönüşüm yaşansa da Türkiye'de kamu kurumları için stratejik yönetim anlayışının 2003 yılında düzenlenen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile altyapısının oluşturulduğu söylenebilir (Turan, 2015:48). Son yıllarda Türkiye'deki belediyececilik faaliyetleri incelendiğinde stratejik yönetim kavramının Türk belediyececilik sistemine de girmiş olduğu görülmektedir. Fakat kavram olarak kamu kurumlarında yerini almış olmasına rağmen kurum kültürü olarak stratejik yönetimin kurum kültürü haline gelip gelmediği konusu araştırılması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada; Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerini içeren TR90 bölgesinde yer alan belediyelerin, stratejik plan belgeleri ile faaliyet raporları, stratejik yönetim açısından incelenerek stratejik yönetim kavramlarının bu belgelerde ne ölçüde yer aldığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

### Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji aslında, arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmayı esas aldığı için bir "plan" olarak kabul edilebilir. Plandan farklı olarak, strateji, daha dinamik ve hareketlidir ve dolayısıyla işletmelerin varmak istedikleri hedeflere etki edebilecek, diğer rakip işletmelerin de faaliyetlerinin göz önüne alınmasını gerektirir (Ülgen ve Mirze, 2020:13). Strateji belirlenirken, işletme hedef ve faaliyetleri düşünülerek yapılan çevre analizine ek olarak, rakip işletmeleri ve bu işletmelerin strateji belirleyen işletmenin hedeflerine etki etmesi beklenen faaliyetleri de göz önüne alınarak planlamaya dâhil edilmelidir. Strateji, bir şirketin faaliyetleri arasında bir uyum oluşturarak birçok faaliyeti içeren kendine özgü bir konumun ortaya koyulması olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1996:63). Bir stratejinin başarılı olması yalnız birkaç işi değil daha fazla işi iyi bir şekilde ve bu işlerin arasında bir bütünlük yaratarak yapmaya bağlı görülmektedir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları benzer özellikler taşısa da aslında birbirinden farklı kavramlar olarak literatürde yer almaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetim içerisinde yer alan unsurlardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Stratejik yönetim kavramının henüz ortaya çıkmadığı zamanlarda stratejik planlamanın kurumlar için önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020:16).



Şekil 1. Stratejik Yönetimin Evreleri (Ülgen ve Mirze, 2020:16).

Stratejik planlama; strateji oluşturma, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin analizi, kurum paydaşlarının belirlenmesi, stratejik eylemlerin uygulanması ve sorun yönetimi dâhil olmak üzere, kurumun çevresi ve dış paydaşların talepleri ile ilgili olarak işletmeyi ve işletmenin gelecekteki yönünü yönetmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Berry ve Wechsler, 1995:160). Stratejik planlama, herhangi bir problem çözme veya fırsat yaratma durumunun “ne yapmalı, nasıl yapmalı, ne ile yapmalı ve ne zaman yapmalı” şeklinde ifade edilen dört kritik unsurunu bir araya getirebilen eylem odaklı bir süreç ve metodolojidir (Van Ravensway ve Hamlin, 2015:56). Buradan yola çıkarak stratejik planlama için SWOT analizinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan SWOT analizi, stratejik yönetim anlayışına geçişin temel süreçlerinden biri olarak görülmektedir. SWOT, Türkçe ifade şekliyle GZFT, popüler bir 4 kutu strateji analizi ve geliştirme çerçevesidir. Kısaltma şu kelimelerden türetilmiştir: Strength (Güç) , Weakness (Zayıflık), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler) (Sarsby, 2016:4). SWOT onlarca yıldır kullanılmakta olan bir yöntem olmakla birlikte modern zamanların en yaygın kullanılan strateji araçlarında bir tanesi olduğu belirtilmektedir. SWOT analizinin, iç ve dış unsurları değerlendirerek örgütsel veya kişisel stratejinin oluşturulmasını kolaylaştırdığı yaygın olarak kabul edilirken, SWOT analizine yöneltilen bazı eleştiriler de vardır. Bazı eleştirmenler, yöntemin çok yüzeysel ve kalıplaşmış olduğunu ve sonuç olarak çıktılarının yanlış anlaşılabilirliği veya yanlış kullanılabilirliği için kurum performansını engellediğini düşünmektedir (Issayev, Masalimova ve Magzumova, 2018:144). Bu durum, özellikle SWOT analizi kolektif bir grup tarafından gerçek eleştirel yansıma olmadan yapıldığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirmeyi sadece birkaç kişinin yapması, SWOT girdilerinin yanlış beyan edilme riskini artırarak hatalı çıktılara yol açabilmektedir. Ayrıca kuruluşlar, matrisin diğer kritik unsurlarını gözden kaçırarak analizin bir yönüne bağlı kalabilmektedirler (Tang vd., 2018:2).

Stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmadan önce kullanılmaya başlanan stratejik planlama, eldeki konuya disiplinli bir odaklanma sağlamakta ve uygun bir strateji geliştirmek için doğru ortamı yaratmaktadır (Naschold ve Daley, 1999:53). Stratejik planlama, aslında tam olarak sonuçlar için tasarlanmış bir metodolojidir. Bu önemli özelliklerine rağmen stratejik planın üretilmesi tek başına örgütsel çıktılar için yeterli bir koşul değildir. Bir kuruluşun stratejisini anlamlı kılmak için, stratejik planlamadan daha geniş bir süreç ve daha kapsayıcı bir yaklaşım olan stratejik yönetime geçiş yapması gerekmektedir (Poister, 2010:247). Stratejik planlama ile ilgili tanım ve yorumlar incelendiğinde stratejik planlamanın kuruluşlar için çok önemli bir yeri olmasına rağmen diğer etkenlerle birlikte kullanıldığında etkili olabileceği görülmektedir.

Stratejik yönetim; planlama, kaynak tahsisi ve kontrol/değerlendirme olmak üzere üç temel süreçten oluşmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel taşı olarak kabul edilmektedir, ancak diğer yönetim süreçleriyle entegre edilmesi gerekmektedir (Vinzant ve Vinzant, 1996:140). Poister ve Streib (1999) performans yönetimini bu üç temel sürece ek, dördüncü bir temel süreç olarak ifade etmektedir ve ayrıca stratejik yönetimin, çeşitli üst düzey yönetim süreçlerini kurum/kuruluşun amaç ve vizyonunu yerine getirecek şekilde koordine ederek, geçerli planları uygulamayı amaçladığını öne sürmektedir. Yönetim süreçlerini koordine etmek, süreçler birbirini desteklediği ve uyguladığı için olumlu bir etki sağlamaktadır.

Stratejik yönetim anlayışına bütünsel bir yaklaşımla bakıldığında, dışsal değişimlerle başa çıkmak için temel bir süreç olan stratejik yönetim, her tür çağdaş organizasyonun yönetimine rehberlik eden ana felsefelerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir (Furrer, Thomas ve Goussevskaia, 2008:3). Bu doğrultuda stratejik yönetimin; stratejik düşünme ve stratejik analizi örgütsel eyleme dönüştüren, bir kurumu yönetmeye yönelik dış odaklı bir felsefe olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim, kuruluşların güçlü yanlarını ve sürekli olarak rakiplerini geçmek ve geçmiş performanslarını geliştirmek için mücadele eden kişilerin, yenilikçi özelliklerini kullanmayı ve geliştirmeyi sağlamaktadır. Stratejik yönetim artık her yöneticinin işinin en önemli parçalarından biri olarak görülmektedir (Andrews, 1997:237). Buradan yola çıkarak, başarının, başarmakla görevlendirilen kişilerin, hedeflerin belirlenmesine ne kadar dâhil olduklarına ve başarının önündeki beklenmedik engelleri aşmaya ne kadar istekli olduklarına bağlı olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim, stratejik planlamayı kapsarken; kurumun yapısı, davranışsal unsurları, kültürü, uygulama ve kontrol mekanizmaları ile yönetim tarzını da dikkate almaktadır. Buradanaliz aşamasının sadece planlama olgusuna değil, işletmelerin tüm diğer faaliyetlerine de odaklanmış olması dikkat çekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020:16). Stratejik yönetim kısaca işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin ötesinde, geleceği oluşturmak adına, işletmelerin tüm işlev ve unsurlarının ele alınarak, uzun vadede tüm bunların yönetimi olarak tanımlanabilir (Ansoff, 1972:86). Stratejik yönetim, sonuçları dikkate alarak stratejiyi netleştirme veya değiştirme imkânı sağlayan, geleceğe önceden belirlenmiş bir rotada girme ihtiyacına dikkat edilerek, amacın sürece hâkim olduğu ve gelecekteki fırsatların dikkate alındığı bir operasyon yönetimi olarak ifade edilebilir.

### **Stratejik Yönetim Kültürü**

Strateji, işletmelerin veya kurumların geçmişten gelen tarihsel kültürünü bozan ve politik süreçleri tehdit eden rasyonalite unsurlarını ortaya koymaktadır. Kurumlarda doğal bir örgütsel tepki olarak, dış çevrenin getirdiği zorluklarla yüzleşmek yerine, tarihi kültürün ve güç yapısının bozulmasına karşı mücadele etme davranışı ortaya çıkabilmektedir. Stratejik planlama ve yönetimin kuruma entegre edilme sürecinde, az görünse de, bu davranış varlığını sürdürebilmekte ve gücünü koruyabilmektedir. Örgüt kültürü; ortak normlar, değerler, gerçeklik modelleri, ödülleri ve teşvikler için işlevsel görülmekle beraber değişime karşı olan bir kültürdür, verimliliğe katkıda bulunurken, aynı zamanda esnekliği bastırmaktadır (Ansoff vd.,2018:94). Strateji ve kurumsal yönetim arasındaki bağlantı üzerine literatürde yapılmış birçok çalışma mevcut olmasına rağmen bu kavramın net bir tanımının ortaya koyulmadığı görülmektedir. Kurumlarda uzun vadeli başarıyı sağlamak, stratejik adalet sorunlarını aşmak ve değişimi sürdürülebilir kılmak için, yöneticilerin, kurumların kültürel bağlamını da yönetmeleri ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Johnsen, 2016:362). Kültür; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, bilinçsizce işleyen ve bir

örgütün kendisine ve çevresine ilişkin görüşünü genel olarak kabul gören bir biçimde tanımlayan, derin düzeyde temel varsayımlar ve inançlar olarak tanımlanabilir (Schultz, 1995:7). Bir grubun kültürü, o grubun dış uyum ve içbütünleşme sorunlarını çözerken, daha önceden geçerli sayılabilecek kadar iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere de bu sorunları algılamının, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın doğru yolu olarak öğretilmesi gerektiği düşünülen o grubun birikmiş paylaşılan öğrenmeleri olarak tanımlanabilir. Bu birikmiş öğrenme, temel varsayımlar olarak kabul edilen ve sonunda farkındalıktan ayrılan bir inanç, değer ve davranış normları örüntüsü veya sistemidir (Schein, 2017:16).

### **Belediyelerde Stratejik Yönetim**

Özel işletmeler ve teşebbüslerde stratejik planlama çok daha uzun bir süre çalışılırken, kamu sektörüne dâhil edilmesi 1970'lerde ve 1980'lerde yeni kamu yönetimi stratejilerinin yükselişi ve hükümet yeniliklerinin yeniden keşfedilmesiyle başlamıştır (Blackerby, 1994:25). Stratejik planlama ve yönetimin benimsenmesi ve kullanılması, kamu kuruluşlarına gelişmiş karar verme, artan örgütsel etkinlik, topluluk ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme ve travmatik olaylara karşı daha fazla dayanıklılık gibi çok çeşitli faydalar sunmaktadır (Mitchell vd., 2018:111). Bu avantajlardan yararlanmak için birçok yerel yönetim, topluluklarına daha iyi hizmet verebilmek için stratejik planlama ve yönetim kullanmaya başlamıştır. Belediyelerin etkin stratejik yönetimi, kuruluşların sosyo-ekolojik sistemlerinin koşullarını ve yönetim yönlerini iyileştirmek adına sürdürülebilirliği sağlamak için uyarlanabilir kapasiteyi desteklemekte ve teşvik etmektedir (Dutra vd., 2015:65). Yöneticilerin kuruluşlarını stratejik hedeflere doğru yönlendirdiği stratejik yönetim, işletmelerde olduğu kadar belediyelerde de önemli olabilmektedir (Rylková, 2017:50). Giderek daha karmaşık ve dinamik hale gelen bir ortamda, kamu kurumları ve özellikle belediyeler sürekli olarak problem çözme ve fırsat yaratma gibi iki baskın politika uygulamasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Her iki durum dikkat ve kaynak gerektirmektedir. Bunların her ikisinin de, genellikle aynı anda en iyi nasıl ele alınacağı konusu, aynı durumun her iki tarafını da ele alabilen araçlar, beceriler ve tanımlanmış bir metodoloji gerektirmektedir. Bu konu hakkında çok sayıda görüş ve düşünce olsa da, faydasını gösteren tek metodoloji stratejik planlama ve yönetim olarak kabul edilmektedir (Hınța, Hamlin ve Hudrea, 2013:18). Stratejik yönetim, hedeflerin belirlenmesini, çevrenin analiz edilmesini, gerekli kaynakların sağlanmasını ve belirlenen hedefin performansının izlenmesini ve tespit edilen eksikliklerin ele alınmasını içermektedir. Stratejik planlama ve yönetme, herhangi bir problem çözme veya fırsat yaratma durumunun dört kritik unsurunu yani ne yapmalı, nasıl yapmalı, ne ile yapmalı ve son olarak ne zaman veya ne zamana kadar yapmalı unsurlarını bir araya getirebilen, eylem odaklı bir süreç ve metodolojidir (Van Ravensway ve Hamlin, 2015:56). Stratejik planlama, eldeki konuya disiplinli bir odaklanma sağlamak ve uygun bir strateji geliştirmek için doğru ortamı yaratmaktadır. Strateji ve stratejik yönetimden yararlanma, özellikle iş sektöründe daha fazla görülmektedir ancak kamu sektöründe de stratejik yönetim ilkelerini kullanmak mümkündür (Rylková, 2017:49). Kısaca stratejik planlamanın sonuçlar için tasarlanmış bir metodoloji olduğu söylenebilir. Bu durum belediyeler için önem arz etmekte ve stratejik planlama ve yönetimin etkin bir şekilde kurumlara adapte edilmesi önemli görülmektedir. Ortaya çıkan bu duruma bağlı olarak birçok belediye, yeni kamu yönetimi fikirleri doğrultusunda siyasi, idari ve yönetim sistemlerinde reform yapmaya devam etmektedirler (Ladner, 2016:185). Yapılan reform ve gelişmelere rağmen birçok yerel yönetim (belediye) performans ölçüm sistemleri geliştirme konusunda yetersiz kalmakta ve buna ek olarak karar verme sürecinde stratejik yönetim ilkelerine uygun hareket edememektedir (De Lancer Julnes ve Holzer, 2001:694). Bu durum birçok kamu kurumunun ve belediyenin stratejik yönetimin karar vermede önemli bir araç olarak kullanmadıklarını ortaya koymaktadır.

### **Literatür**

Literatürde kamu kurumları ve belediyeleri, stratejik yönetim açısından inceleyen çalışmalar mevcut olup Türkiye'de bu konu üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ford vd. (2006); Folke vd. (2007); Stocker vd. (2012); Dutra vd. (2015) belediyeler ve yönetim ile ilgili liderlik, öğrenme ve insan kapasitesi, iş birliği ve koordinasyon, güven, açık ve şeffaf süreçlerin oluşturulması, iletişim, bilgi alışverişi gibi temel konularda farklı çalışmalar gerçekleştirmiş ve yerel yönetimlerin temel yönetim gerekliliklerini stratejik yönetim bağlamında açıklamaya çalışmışlardır.

Hydle (2015) strateji oluşturmanın zamansal ve uzamsal boyutuna ilişkin yaptığı çalışmada, kasıtsız gerçekleştirilen stratejik uygulamaları incelemiştir. Çalışmada geleneksel saat-zaman kavramlarının ötesine geçilerek, çağdaş kamu kurumlarındaki stratejik uygulamaların incelenmesine yardımcı olabilecek çıkarımlar ortaya koymaktadır. Kamu kurumları, üst yönetimler tarafından yaptırılan zamanla sınırlı özel projeler üzerinde çalışmalar yapmak zorunda oldukları için çalışmada zamansal boyutta stratejik uygulamaların önemine vurgu yapılmaktadır.

Choi vd. (2011)'nin iki İsveç sağlık hizmeti kurumunda birleşme sonrasındaki süreçleri stratejik yönetim açısından incelediği vaka araştırmasında, strateji içeriğinden çok strateji sürecine odaklanarak, vakada görülen stratejik değişim dinamiklerini araştırmışlardır. Çalışmanın odak noktasını birleşme sonrasında ortaya çıkan büyük kurumsal dönüşüm oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmacılar, mesleklerin kurumsal ve sosyolojik açıdan ilgili örgütsel değişim literatürünü de çevreleyen, yeni bir teori ortaya koymuşlardır.

Battarra vd. (2016), yaptıkları çalışmalarında, belediyelerin karar verme süreçlerini ve stratejik planlamalarını iyileştirmek için kar amacı gütmeyen kuruluşlar veya özel dernekler gibi örgütsel toplulukların ve belediyeler veya üniversiteler arasındaki ortaklıklar gibi kurum ağlarının stratejik yönetim açısından gerekli olduğunu savunmaktadır.

Weis (2016) nitel olarak beş vaka incelemesi ile gerçekleştirdiği çalışmada, yeni kamu yönetimi fikirlerinin uygulanmasına yönelik Alman belediyelerindeki stratejik yönetim uygulamalarını araştırmıştır. Çalışma sonucunda kamu sektöründe yönetim araçlarının uygulanmasını anlamak için güvenin yararlı bir kavram olduğu belirtilmiştir.

Bayraktar, Turan ve Çetin (2020) çalışmalarında, içerik analiziyle Kastamonu belediyesi 2015-2019 stratejik planı, Çankırı belediyesi 2014-2018 stratejik planı ve Sinop belediyesi 2016 faaliyet raporunu incelemiştir. Çalışma sonunda, ilgili belgelerde stratejik yönetimle ilgili yeni kavramların yetersiz yer bulduğu ve bu durumun geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

### Yöntem

Bu çalışmada Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (Türkiye İBBS) kapsamında TR90 Bölgesi olarak kabul edilen bölgede yer alan Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinin Stratejik planları ve faaliyet raporları incelenerek, analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada nitel araştırmalarda kullanılan veri analiz tekniklerinden bir tanesi olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı, özellikle kitle iletişim araçları aracılığı ile iletişimsel materyallerin sistematik olarak incelenmesidir. Bu materyaller sadece metinlerden oluşmak zorunda değildir: müzikal, resimsel, plastik veya diğer benzer materyaller de ele alınabilmektedir (Mayring, 2004:161). İçerik analizi tekniğinde ulaşılmak istenen amaç, derlenen verileri açıklamak için kullanılacak kavramlara ve ilişkilere ulaşılabilecek olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:259). Bu bağlamda çalışmada stratejik yönetimle ilgili teorik çerçevede ele alınan temel ve güncel kavramların, uygulamada belediyelerin strateji planlarında ve faaliyet raporlarında ne şekilde yer aldığı incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim kültürünün benimsenmesi bağlamında bu kavramlar üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Çalışmada veriler ilgili belediyelerin 2015-2019 dönemi ve 2020-2024 dönemi stratejik planları ile 2019 ve 2020 yılları faaliyet raporları incelenerek elde edilmiştir. Giresun, Ordu, Rize ve Trabzon illerinin stratejik plan ve faaliyet raporlarına ilgili belediyelerin resmi internet sayfalarından ulaşılmıştır. Gümüşhane ve Artvin illerinin belgelerinin ise resmi internet sayfaları ve Kamuda Stratejik Yönetim (sp.gov.tr) sayfasında yer almaması nedeniyle belgelere ulaşılamamış ve bu iki il çalışma dışında bırakılmıştır. Giresun, Ordu, Trabzon ve Rize illerinin stratejik planları ve faaliyet raporlarında yer alan stratejik yönetim ile ilgili kavramlar tespit edilerek Excell programı yardımıyla veri saklama klasörüne kaydedilmiştir.

Çalışmaya rehberlik etmesi amacıyla ilk olarak detaylı literatür incelemesi yapılarak stratejik yönetim ile ilgili temel ve güncel kavramlar tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılacak içerik analizine rehberlik edecek kavramlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Stratejik Yönetim İle İlgili Kavramlar

Amaç	Maliyetlendirme
Bilim ve Teknoloji	Misyon
Çevre Analizi	Öğrenen Organizasyon
Durum Analizi	Paydaş Analizi
Etik	Performans Analizi/ Ölçümü
Etkililik	PEST Analizi
Etkinlik	Stratejik Planlama
Hedef	Stratejik Yönetim
Hesap Verebilirlik	Sürdürülebilirlik
İnovasyon ( Yenilik- Yenilikçilik)	SWOT (GZFT) Analizi
İnsan Kaynakları	Şeffaflık ( Saydamlık)
İzleme ve Değerlendirme	Verimlilik
Kalite / Toplam Kalite	Vizyon
Katılımcılık	Yönetişim

**Kaynak:** Ansoff (1972), Porter (1996), Bryson ve George (2020) ve Ülgen ve Mirze (2020), 'den derlenmiştir.

## Bulgular

TR90 bölgesinde yer alan illerin stratejik plan ve faaliyet raporlarıyla ilgili tespit ve değerlendirmeler, her il için ayrı ayrı incelenmiştir. Bölgede bulunan illerin tamamının belgelerine ulaşamadığı için iki il araştırma dışında bırakılmıştır. Çalışma kapsamında incelenen stratejik plan ve faaliyet raporlarıyla bu belgelerin hangi illere ait olduğu Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışma Kapsamında İncelenen Belgeler

İl	Belge Türü	Dönemi / Yılı
TRABZON	Stratejik Plan	2015-2019
TRABZON	Stratejik Plan	2020-2024
TRABZON	Faaliyet Raporu	2019
TRABZON	Faaliyet Raporu	2020
GİRESUN	Stratejik Plan	2015-2019
GİRESUN	Stratejik Plan	2020-2024
GİRESUN	Faaliyet Raporu	2019
GİRESUN	Faaliyet Raporu	2020
ORDU	Stratejik Plan	2015-2019
ORDU	Stratejik Plan	2020-2024
ORDU	Faaliyet Raporu	2019
ORDU	Faaliyet Raporu	2020
RİZE	Stratejik Plan	2015-2019
RİZE	Stratejik Plan	2020-2024
RİZE	Faaliyet Raporu	2019
RİZE	Faaliyet Raporu	2020

Trabzon Belediyesi 2015-2019 ve 2020-2024 yılları stratejik planları ile 2019 ve 2020 yılı faaliyet raporlarında stratejik yönetim ile ilgili önemli kavramların ne kadar bu belgelerde yer aldığına dair bulgular tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Trabzon Belediyesi Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları Analizi

\*Rakamlar ilgili kavramın belge içerisinde kaç defa kullanıldığını göstermektedir.

Kavramlar	Stratejik Planlar		Faaliyet Raporları	
	2015-2019	2020-2024	2019	2020
Amaç	67	86	80	88
Bilim / Teknoloji(k)	13	20	12	16
Çevre Analizi	0	0	0	0
Durum Analizi	1	2	0	0

Etik/ Ahlak	0	2	1	2
Etkili(lik)	5	3	8	10
Etkinlik	7	7	13	15
Hedef	176	170	151	159
Hesap Verebilirlik	4	1	2	2
İnovasyon (Yenilik- Yenilikçilik)	2	2	0	1
İnsan Kaynakları	3	14	8	12
İzleme / Değerlendirme	31	68	12	14
Kalite / Toplam Kalite	29	10	3	4
Katılım (cılık)	23	18	56	62
Maliyetlendirme	0	3	0	0
Misyon	9	6	5	6
Öğrenen Organizasyon	0	0	0	0
Paydaş Analizi	2	4	0	0
Performans Analizi / Ölçümü	5	0	176	182
PEST(LE) Analizi	0	9	0	0
Stratejik Planlama	19	12	3	4
Stratejik Yönetim	2	3	1	1
Sürdürülebilir(lik)	5	4	4	5
SWOT (GZFT) Analizi	3	3	0	0
Şeffaflık ( Saydamlık)	1	4	7	9
Verimlilik	10	2	5	3
Vizyon	12	5	3	5
Yönetişim	1	0	1	1

Trabzon Belediyesinin 2015-2019 ve 2020-2024 stratejik planları incelendiğinde, en sık kullanılan ifadenin sırasıyla 176 ve 170 kez tekrarlanan hedef kavramı olduğu dikkat çekmektedir. 2019 ve 2020 yılları faaliyet raporlarında ise sırasıyla 176 ve 182 kez tekrarlanan performans analizi/ölçümü ifadelerinin en çok kullanılan ifade olduğu görülmektedir. Faaliyet planlarında en sık kullanılan performans analizi/ölçümü kavramının 2020-2024 stratejik planında hiç kullanılmadığı ve 2015-2019 stratejik planında ise sadece 5 defa kullanıldığı ve buna ek olarak öğrenen organizasyon ve çevre analizi kavramlarına belgelerin hiçbir tanesinde değinilmediği tespit edilmiştir. Verimlilik ve vizyon kavramlarına, 2015-2019 stratejik planında 10 kez ve üzeri vurgu yapılırken 2020-2024 stratejik planı ve faaliyet raporlarında ise bu kavramlara 5 ve altında yer verildiği görülmektedir. Yine stratejik planlama kavramı, 2015-2019 stratejik planında 19 defa geçerken 2020-2024 stratejik planında 2 defa geçmekte ve faaliyet raporlarında yine 5'in altında geçmektedir. Stratejik yönetim anlamında önemli kavramlardan biri olarak görülen izleme ve değerlendirme kavramının 2020-2024 stratejik planında daha fazla yer aldığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 4. Giresun Belediyesi Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları Analizi**

\*Rakamlar ilgili kavramın belge içerisinde kaç defa kullanıldığını göstermektedir.

Kavramlar	Stratejik Planlar		Faaliyet Raporları	
	2015-2019	2020-2024	2019	2020
Amaç	59	114	89	82
Bilim / Teknoloji(k)	14	50	23	22
Çevre Analizi	3	3	0	0
Durum Analizi	10	18	1	1
Etik/ Ahlak	0	2	4	3
Etkili(lik)	3	5	5	3
Etkinlik	6	32	18	28
Hedef	84	281	151	140
Hesap Verebilirlik	3	3	2	2
İnovasyon (Yenilik- Yenilikçilik)	1	6	4	4
İnsan Kaynakları	2	16	22	20
İzleme / Değerlendirme	3	45	43	43
Kalite / Toplam Kalite	7	11	17	54
Katılım (cılık)	10	40	18	36
Maliyetlendirme	0	0	0	0
Misyon	11	20	12	10
Öğrenen Organizasyon	0	0	0	0
Paydaş Analizi	2	3	1	1
Performans Analizi/ Performans Ölçümü	2	10	6	6
PEST(LE) Analizi	0	4	0	0
Stratejik Planlama	23	41	11	8
Stratejik Yönetim	2	3	4	4
Sürdürülebilir(lik)	2	13	6	5
SWOT (GZFT) Analizi	5	7	0	0
Şeffaflık ( Saydamlık)	0	2	13	2
Verimlilik	2	33	32	29



Vizyon	10	22	10	11
Yönetişim	0	3	0	0

Tablo 4’te verilen Giresun Belediyesi stratejik planları incelendiğinde, stratejik yönetim ile ilgili önemli kavramların kullanımının 2015-2019 stratejik planına göre 2020-2024 stratejik planında arttığı görülmektedir. Stratejik planlanma kavramına 2015-2019 stratejik planında 23 kere yer verilirken 2020-2024 stratejik planında 41 defa yer verildiği, vizyon kavramına 2015-2019 stratejik planında 10 defa yer verilirken 2020-2024 stratejik planında 22 defa yer verildiği dikkat çekmektedir. Tüm belgelere bakıldığında ise en fazla tekrar edilen kavramın hedef kavramı olduğu görülmektedir. Buna karşılık maliyetlendirme ve öğrenen organizasyon kavramlarının herhangi bir belgede yer verilmediği, yönetim ve PESTLE analizi kavramlarına ise sadece 2020-2024 stratejik planında yer verildiği tespit edilmiştir. Ayrıca GZFT kavramına ise sadece stratejik planlarda yer verildiği görülmektedir. Dikkat çekici bir diğer kavram olan izleme-değerlendirme kavramının 2015-2019 stratejik planında 3, 2020- 2024 stratejik planında 45, faaliyet raporlarında ise 43’er kez kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak stratejik yönetim bağlamında önemli kabul edilen kavramlardan olan katılımçılık kavramına 2015-2019 stratejik planında 10, 2020-2024 stratejik planında 40, 2019 faaliyet raporunda 18 ve 2020 faaliyet raporunda 36 defa yer verildiği görülmektedir.

**Tablo 5.** Ordu Belediyesi Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları Analizi

\*Rakamlar ilgili kavramın belge içerisinde kaç defa kullanıldığını göstermektedir.

Kavramlar	Stratejik Planlar		Faaliyet Raporları	
	2015-2019	2020-2024	2019	2020
Amaç	105	97	366	206
Bilim / Teknoloji(k)	26	40	23	39
Çevre Analizi	0	0	0	0
Durum Analizi	2	32	0	0
Etik/ Ahlak	1	3	2	3
Etkili(lik)	9	21	14	12
Etkinlik	16	70	37	14
Hedef	224	111	411	317
Hesap Verebilirlik	3	2	0	0
İnovasyon (Yenilik- Yenilikçilik)	6	8	6	6
İnsan Kaynakları	13	21	10	14
İzleme / Değerlendirme	25	65	48	38
Kalite / Toplam Kalite	6	40	17	9
Katılım (cılık)	11	16	30	105
Maliyetlendirme	0	3	0	0
Misyon	9	7	4	4
Öğrenen Organizasyon	0	0	0	0

Paydaş Analizi	1	4	0	0
Performans Analizi/ Performans Ölçümü	6	4	2	6
PEST(LE) Analizi	1	8	0	0
Stratejik Planlama	41	36	15	6
Stratejik Yönetim	10	2	4	9
Sürdürülebilirlik	10	32	16	18
SWOT (GZFT) Analizi	2	3	0	0
Şeffaflık ( Saydamlık)	11	3	8	6
Verimlilik	4	15	6	5
Vizyon	17	12	6	7
Yönetişim	5	3	3	4

Tablo 5’te verilen Ordu belediyesi stratejik plan ve faaliyet raporları analizi incelendiğinde, tüm belgelerde amaç ve hedef kavramlarının en fazla kullanılan kavramlar olduğu, çevre analizi ve öğrenen organizasyon kavramlarının ise hiç kullanılmadığı, maliyetlendirme, paydaş analizi, GZFT ve hesap verebilirlik kavramlarının ise en az kullanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim kapsamında önemli kavramlardan kabul edilmekte olan amaç, hedef, stratejik planlama, stratejik yönetim, şeffaflık (saydamlık) ve vizyon kavramları kullanımının 2015-2019 stratejik planına göre 2020-2024 stratejik planında azaldığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yine önemli kavramlar olarak kabul edilen etkililik, etkinlik, verimlilik, toplam kalite ve sürdürülebilirlik kavramları kullanımının 2020-2024 stratejik planında arttığı görülmektedir. Faaliyet raporlarına bakıldığında ise hesap verebilirlik, PESTLE, GZFT, paydaş analizi, öğrenen organizasyon, maliyetlendirme, durum analizi ve çevre analizi kavramlarının faaliyet raporlarında yer almadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık amaç, hedef ve katılımçılık kavramlarının faaliyet raporlarında en sık kullanılan kavramlar olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 6.** Rize Belediyesi Stratejik Plan ve Faaliyet Raporları Analizi

\*Rakamlar ilgili kavramın belge içerisinde kaç defa kullanıldığını göstermektedir.

Kavramlar	Stratejik Planlar		Faaliyet Raporları	
	2015-2019	2020-2024	2019	2020
Amaç	39	43	29	24
Bilim / Teknoloji(k)	28	33	6	8
Çevre Analizi	0	0	0	0
Durum Analizi	4	5	0	0
Etik/ Ahlak	1	1	0	0
Etkili(lik)	3	4	2	2
Etkinlik	20	25	3	4
Hedef	182	174	63	93
Hesap Verebilirlik	5	6	2	2

İnovasyon (Yenilik- Yenilikçilik)	12	16	2	2
İnsan Kaynakları	2	3	1	9
İzleme / Değerlendirme	10	12	7	4
Kalite / Toplam Kalite	35	38	6	8
Katılım (cılık)	20	22	13	12
Maliyetlendirme	0	0	0	0
Misyon	2	2	2	4
Öğrenen Organizasyon	0	0	0	0
Paydaş Analizi	2	2	0	0
Performans Analizi/ Performans Ölçümü	0	0	0	0
PEST(LE) Analizi	4	6	0	0
Stratejik Planlama	16	19	1	1
Stratejik Yönetim	2	3	0	0
Sürdürülebilirlik(lik)	45	49	4	8
SWOT (GZFT) Analizi	3	3	0	0
Şeffaflık ( Saydamlık)	1	4	0	4
Verimlilik	8	14	1	5
Vizyon	2	2	2	3
Yönetişim	0	1	0	2

Tablo 6’da verilen Rize Belediyesi stratejik plan ve faaliyet raporları analizi incelendiğinde tüm belgelerde en fazla yer alan kavramın hedef kavramı olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejik planlarda amaç, sürdürülebilirlik ve toplam kalite kavramlarının, diğer en fazla kullanılan kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Yine stratejik planlarda çevre analizi, maliyetlendirme, öğrenen organizasyon ve performans analizi/ölçümü kavramlarına hiç yer verilmediği dikkat çekmektedir. Yönetişim kavramının, 2015-2019 stratejik planında yer verilmezken, bu kavram 2020-2024 stratejik planında 1 kez kullanılmıştır. Ayrıca misyon, vizyon ve paydaş analizi kavramları, her iki stratejik planda 2’şer kez kullanılmıştır. Faaliyet raporlarına bakıldığında ise hedef ve amaç kavramlarının en fazla kullanılan kavramlar olduğu, GZFT, PESTLE, performans analizi/ölçümü, paydaş analizi, öğrenen organizasyon, maliyetlendirme, etik, durum analizi ve çevre analizi kavramlarının ise hiç kullanılmadığı görülmektedir. Stratejik planlarda 40 üzeri sayıda tekrarlanan sürdürülebilirlik kavramının, 2019 faaliyet raporunda 4, 2020 faaliyet raporunda ise 8 defa kullanılmış olduğu dikkat çekmektedir. Buna ek olarak stratejik planlarda 15 üzeri tekrarlanan stratejik planlama kavramı, faaliyet raporlarında sadece 1’er defa yer almaktadır. Yine benzer olarak bilim/teknolojik kavramı, stratejik planlarda 20’den fazla kere yer alırken faaliyet raporlarında kullanımı 10’un altında kalmıştır.

### Sonuç ve Değerlendirme

Kamu sektörü uzun süredir daha verimli, etkin ve duyarlı olması açısından baskı altına alınmaktadır. Birçok kurum, özel kurumlarda kullanılan işletme yöntemlerinin, bu baskıyı kırmaya yardımcı olabileceğini düşünmeye başlamışlardır. Bu kapsamda, kamu kurumlarının iş dünyasından ödünç aldıkları araçlardan bir tanesi de stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim; stratejik planlama, strateji uygulama yolları ve stratejik öğrenmeyi içeren kamu kuruluşları veya diğer kuruluşlar tarafından

strateji oluşturma ve uygulamayı bir araya getiren bir strateji oluşturma yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Stratejik yönetimin, kamu kuruluşlarının veya diğer kuruluşların önemli hedeflere ulaşmasına ve kamu değeri yaratmasına yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. Günümüzde özel teşebbüslerin uzun zamandır kullanmakta olduğu stratejik yönetim anlayışının, kamu kurum ve kuruluşlarında da kullanılması bir gereklilik durumuna gelmiştir.

Bu çalışmada Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (Türkiye İBBS) kapsamında TR90 Bölgesi olarak kabul edilen bölgede yer alan Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illeri belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları incelenerek, söz konusu belgelerde, stratejik yönetim ile ilgili kavramlara ne ölçüde yer verildiği tespit edilerek, belediyelerin stratejik yönetim kültürü ile ilgili değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak, belediyelerin stratejik plan ve faaliyetlerine, belediyelerin internet sayfalarından ve Kamuda Stratejik Yönetim (sp.gov.tr) internet sayfasından ulaşılmaya çalışılmış, fakat Gümüşhane Belediyesi ve Artvin Belediyesinin stratejik plan ve faaliyet raporlarına ulaşılamamıştır. Stratejik belgelerin, kamuya açık ve şeffaf bir şekilde açıklanması ilkesine zıtlık teşkil eden bu olay söz konusu iki belediye açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Buna karşılık Trabzon, Giresun, Ordu ve Rize belediyelerinin stratejik plan ve faaliyet raporlarına hem resmi internet sayfalarından hem de sp.gov.tr adresinden ulaşılabilmektedir.

Trabzon, Giresun, Ordu ve Rize belediyelerinin, stratejik plan ve faaliyet raporlarında, stratejik yönetim ile ilgili kavramlara yer verilme düzeyi farklılık göstermektedir. Araştırma kapsamında incelenen belgelerde dikkat çeken ortak nokta, stratejik planlarda ve faaliyet raporlarında en sık kullanılan kavramların “hedef” ve “amaç” kavramları olmasıdır. Buradan yola çıkarak, söz konusu belediyelerin, hedef ve amaçlara odaklanarak, bu konuya daha çok önem verdikleri söylenebilir. Ayrıca hedef ve amaç kavramları bu denli vurgulanırken performans ölçümü ya da değerlendirmesi kavramına Rize Belediyesi belgelerinde hiç yer verilmediği, Giresun ve Ordu belediyeleri belgelerinde ise çok az yer verildiği dikkat çekmektedir. Trabzon Belediyesinin stratejik planında, çok az değinilen performans ölçümü/değerlendirmesi kavramına, faaliyet raporlarında 100’den fazla yer verildiği görülmektedir. Hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi amacıyla stratejik yönetim anlayışında önemli yere sahip olan performans ölçümü / değerlendirmesi kavramına, özellikle faaliyet raporlarında daha fazla yer verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Giresun Belediyesi, 2020-2024 stratejik planında, 2015-2019 stratejik planına göre stratejik yönetim kavramlarının kullanım oranının arttığı görülmüştür. Bu durum Giresun Belediyesinin stratejik yönetim anlayışında değişiklik olduğunu ve bu alanda gelişme kaydedildiğini ortaya koymaktadır. Rize Belediyesi stratejik plan ve faaliyet raporlarında, stratejik yönetimle ilgili kavramların diğer belediyelere göre daha az kullanıldığı, faaliyet raporlarında ise bu sayının daha da azaldığı tespit edilmiştir. Belgeler arasında önemli sayılabilecek bir gelişim gözlenmemesi sebebiyle Rize Belediyesinin, stratejik yönetime, diğer belediyelere oranla daha az önem verdiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak belediyelerin stratejik plan ve faaliyet raporlarında stratejik yönetim ile ilgili kavramlara yer verdiği ancak bu kullanımların sınırlı olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca bu sayı faaliyet raporlarında daha da düşmektedir. Bu durumdan yola çıkarak, belediyelerde tam bir stratejik yönetim kültürü oluşturulmadığı söylenebilir. Belediyelerin, stratejik plan ve faaliyet raporlarında, stratejik yönetim ile ilgili kavramlara daha fazla yer vermesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle stratejik yönetim açısından önem arz eden öğrenen organizasyon, GZFT, yönetişim, verimlilik, etkinlik, toplam kalite, çevre analizi, hesap verebilirlik, paydaş analizi gibi özel teşebbüslerde, uzun yıllardır kullanılan araç ve yöntemlerin, belediyeler tarafından daha fazla kullanılmaya başlanması ile belediyelerin daha etkin, verimli ve duyarlı bir işleyişe sahip olacağı değerlendirilmektedir. Bu kavramların, belediyelerin kurum kültürüne dâhil edilmesi ve stratejik yönetim kültürünün belediyelerde yerleşmesi ancak kurum personel ve yöneticilerinin bu konuda daha fazla bilinçlendirilmesi ile gerçekleşebilecektir. Bu amaçla, belediyelerin, personelleri ve yöneticilerine yönelik, stratejik yönetim kavram ve uygulamaları ile kuruma faydaları konusunda hizmet içi eğitimler düzenlemelerinin, faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca kurum personel ve yöneticilerine, stratejik yönetim kültürünün oturmuş olduğu yurtiçi ya da yurtdışında yer alan kurum/ kuruluşlarda işbaşı gözlem, staj ve seminer gibi imkânlar sağlanabilir.

Bu çalışmanın kısıtı, sınırlı bir bölgede, sadece belediyelerin hazırladıkları, ulaşılabilen belgelerin incelenmesi olarak görülmektedir. Bu kapsamda, bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların, Türkiye’nin farklı bölgelerinde ve farklı kamu kurumlarında, karşılaştırmalı çalışmalar yapabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca belediyelerin ve diğer kamu kurumlarının, stratejik belgelerini hazırlayan kişilerle, derinlemesine yapılacak görüşmelerin, bu kurumların stratejik yönetim kültürüne ilişkin daha fazla bilgi verebileceği düşünülmektedir.

#### **Kaynakça**

- Andrews, K. R. (1997). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Illinois.
- Ansoff, H. I. (1972). *Strategic Management*. London: Macmillan.
- Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., and Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. New York: Springer.
- Backoff, R., Wechsler, B., Crew, R. E. (1993). *The challenge of strategic management in local government*. *Public Administration Quarterly*, 127-144.
- Battarra, R., Gargiulo, C., Pappalardo, G., Boiano, D.A., Oliva, J.S., (2016). *Planning in the Era of Information and Communication Technologies. Discussing the “Label: Smart” in South-European Cities with Environmental and Socio-Economic Challenges*. *Cities*, 1-7.
- Bayraktar, E., Turan, E., Çetin, S. (2020). *Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme*. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.

- Berry, F. S., Wechsler, B. 1995. 'State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey', *Public Administration Review*, 55, 159–68.
- Blackerby, P. (1994). History of strategic planning. *Armed Forces Comptroller*, 39(1), 23–24.
- Bryson, J., George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Retrieved from <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396>.
- Choi, S., Holmberg, I., Löwstedt, J., Brommels, M. (2011). Executive management in radical change—The case of the Karolinska University Hospital merger. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 11–23.
- De Lancer Julnes, P., Holzer, M., (2001). Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 693-705.
- Dutra, L. X. C., Bustamante, R. H., Sporne, I., Putten, I., Dichmont, C. M., Ligtermoet, E., Sheaves, M., Deng, R. A., (2015). Organizational drivers that strengthen adaptive capacity in the coastal zone of Australia. *Ocean & Coastal Management*, 109, 64– 76.
- Folke, C., Pritchard, L., Berkes, F., Colding, J., Svedin, U., (2007). The problem of fit between ecosystems and institutions: ten years later. *Ecological Society*, 1-12.
- Ford, J. D., Smit, B., Wandel, J., (2006). Vulnerability to climate change in the Arctic: a case study from Arctic Bay. *Global Environmental Changes*, 145-160.
- Furrer, O., Thomas H., Goussevskaia A. (2008) The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* 10 (1), 1–23.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations 8th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hintea, C. E., Hamlin, R. E., Hudrea, A. (2013). *Strategic Planning in Public Administration*. Bucharest: Tritonic.
- Hydle, K. M. (2015). Temporal and spatial dimensions of strategizing. *Organization Studies*, 36, 643–663.
- Issayev, T., Masalimova, A., Magzumova, R. (2018). SWOT-Analysis Of Professional-Personal Competence Of Economists In Medical Organizations. *Georgian Med News*. (276), 143-153.
- Johnsen, Å. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365.
- Ladner, A., (2016). Administrative Reforms in Swiss Municipalities over the Last Twenty Years – The End of New Public Management? *Lex Localis-Journal of Local Self- government*, 185-208.
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 1(2), 159-176.
- Mitchell, D., Larson, S. E., Colantonio, C., Nguyen, C. (2018). Planning for change: Incorporating contextual implementation design into strategic planning. *State and Local Government Review*, 50(2), 110–118.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management In Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Naschold, F., Daley, G. (1999). The strategic management challenge: Modernizing local government. Part two. *International Public Management Journal*, 2(1), 52-67.
- Poister, T. H., Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Poister, T. H., Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246–254.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
- Rylková, Ž. (2017). Municipal strategic management and performance. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (11), 49-57.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis*. UK:Spectaris.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. San Fransisco:John Wiley & Sons.
- Schultz, M. 1995. *On studying organizational cultures*. New York: De Gruyter.
- Stocker, L., Kennedy, D., Kenchington, R., Merrick, K., (2012). Sustainable coastal management? *Sustainable Coastal Management and Climate Adaption*, 29 – 55.
- Tang, H., Huang, W., Ma, J., Liu, L. (2018). SWOT analysis and revelation in traditional Chinese medicine internationalization. *Chin Med*. 13(1), 1-9.
- Turan, E. (2015). *Kamu Yönetiminde Reform*. Konya: Palet Yayınları.
- Ülgen, H., Mirze, M.(2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Weiss, J. (2016). Trust as a key for strategic management? The relevance of council– administration relations for NPM-related reforms in German local governments. *Public Management Review*, 19(10), 1399–1414.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy (Vol. 55)*. Boston: Pearson.
- Van Ravensway, J., Hamlin, R. (2015). Strategic planning in US municipalities, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. Special Issue, 55-70.
- Vinzant, D. H., Vinzant, J. C. (1996). Strategy and organizational capacity: Finding a fit. *Public Productivity & Management Review*, 139-157.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

URL: <https://www.giresun.bel.tr/faaliyet-raporlari>

URL: <https://www.giresun.bel.tr/profil-kategori/giresun-belediyesi-stratejik-plan>

URL: [https://www.trabzon.bel.tr/uploads/FCK\\_SAYFALAR/4457.pdf](https://www.trabzon.bel.tr/uploads/FCK_SAYFALAR/4457.pdf)

URL: <https://www.trabzon.bel.tr/fck-sayfalar.aspx?id=4351#>

URL: <https://www.ordu.bel.tr/Kurumsal/Plan-Program-Raporlar/12>

URL: <http://www.rize.bel.tr/raporlar-ve-planlar/stratejik>

URL: <http://www.rize.bel.tr/raporlar-ve-planlar/faaliyet>