

# MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ İLE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR SWOT ANALİZİ<sup>1</sup>

Begüm Gülben BOZDEMİR  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye  
begungulbenbozdemir@hotmail.com  
https://orcid.org/0000-0001-9406-2090

Ayşe YILDIZ ÖZSALMANLI  
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye  
ayseyildiz@mu.edu.tr  
https://orcid.org/0000-0002-9533-3478

Atf	BOZDEMİR, B. G.; YILDIZ ÖZSALMANLI, A. (2024). MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ İLE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR SWOT ANALİZİ. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 16(2), 217-245.
-----	---

## ÖZ

Türkiye’de stratejik planlar, belediyeler başta olmak üzere kamu yönetimi örgütleri için 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu düzenlemeleri doğrultusunda kamu hizmeti sunumuna etkili, verimli ve ekonomik bir anlayış kazandırmak amacıyla hazırlanmaktadır. Stratejik planların bütçe sürecinin öncesinde hazırlanması ve stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları ile olan ilişkisinin iyi oluşturulması önemli olmaktadır. 5018 sayılı Kanun ile belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiş ve birçok belediye ve büyükşehir belediyeleri stratejik plan sürecine girmiştir. Bu çalışmada GZFT (SWOT) analizinin performans hedefleri ile olan ilişkisi boyutu amaçlanmaktadır. Bu durumu çözümlmek için “Muğla Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının performans hedeflerinde bulunan GZFT (SWOT) analizi kavramlarından güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi nasıl gerçekleştirilmiştir?” sorusu tablolar, sütun ve daire grafikleri ile yüzde (%) hesaplamaları aracılığıyla cevaplandırılmıştır. Zayıf yönlerin giderilebildiği, tehditlerin önlenildiği, fırsatların sürdürülebildiği ve güçlü yönlerin ise kısmen devam ettirelebildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik Plan, 5018 Sayılı Kanun, Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyesi, Muğla Büyükşehir Belediyesi SWOT Analizi.*

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç. Dr. Ayşe YILDIZ ÖZSALMANLI danışmanlığında Begüm Gülben BOZDEMİR tarafından hazırlanan Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama ve Muğla Büyükşehir Belediyesi İçin Bir SWOT Analizi başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

# A SWOT ANALYSIS ON STRATEGIC PLANNING STUDIES WITH THE CASE OF MUGLA METROPOLITAN MUNICIPALITY

## ABSTRACT

In Turkey, strategic plans are prepared for public administration organisations, especially municipalities, in line with the regulations of the Public Financial Management and Control Law No. 5018, in order to provide an effective, efficient and economic understanding of public service delivery. It is important to prepare strategic plans before the budget process and to establish a good relationship with strategic plans, performance programmes and activity reports. With Law No. 5018, municipalities have been obliged to prepare strategic plans and many municipalities and metropolitan municipalities have entered the strategic planning process. This study aims to analyse the relationship between SWOT analysis and performance targets. In order to analyse this situation, the question “How was the continuation of strengths, elimination of weaknesses, continuation of opportunities and prevention of threats among the concepts of SWOT analysis in the performance objectives of the 2015-2019 Strategic Plan of Muğla Metropolitan Municipality?” was answered through tables, column and circle graphs and percentage (%) calculations. It was concluded that weaknesses could be eliminated, threats could be prevented, opportunities could be sustained and strengths could be partially sustained.

**Keywords:** *Strategic Plan, Law No. 5018, Local Governments, Metropolitan Municipality, MBB SWOT Analysis.*

## GİRİŞ

Güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi amacıyla belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmiş olması stratejik planı hazırlayan kamu idaresinin doğru stratejik amaç ve hedef belirlediğini ve SWOT analizinde başarılı olduğunu gösterir.

Stratejik planlama uygulamaları, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulamaya başlamıştır. Stratejik planlar, beş yıllık dönemi kapsamakta iken performans hedeflerinin yer aldığı ve hedefler için ayrılan kaynak ihtiyacının belirlendiği birer yıllık dönemler için de performans programları hazırlanmaktadır. Performans hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri ve hedeflerden sapma olması durumunda bu sapmaların nedenlerinin yer aldığı ve yine birer yıllık dönemler için ise faaliyet raporları hazırlanmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu hükümlerine göre belediyelerin dolayısıyla büyükşehir belediyelerin de stratejik plan hazırlayacağı belirtilmiştir. Günümüzde yerel yönetimler kapsamında 2012 yılında 6360 sayılı Kanun ile 2014 yılındaki yerel seçimlerin ardından sayısı toplamda 30'a ulaşan tüm büyükşehir belediyeleri ve nüfus sayısının 50.000'den fazla olduğu belediyeler ile il özel idareleri, stratejik plan hazırlamaktadırlar. Büyükşehir belediyeleri için stratejik plan hazırlama yükümlülüğü hem 5018 sayılı Kanun hem de 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ilgili hükümlerine dayanmaktadır.

Stratejik planlama, idarelerin kamu hizmeti sunumunda etkinlik ve verimlilik sağlayan bir uygulamadır. SWOT analizi ise idarenin değişik yönlerini daha iyi kavramasına imkân oluşturmaktadır. SWOT analizinde güçlü yönlerini devam ettiren, zayıf yönlerini gideren, fırsatlarını sürdüren ve tehditlerini önleyen idareler ise daha etkin konumda bulunmaktadır.

Bu araştırmanın ilk bölümünde çalışmamızın konusu olan büyükşehir belediyelerinin Türk Kamu Yönetiminde ilk kez ortaya çıkışı, büyükşehir belediyeleriyle ilgili mevzuat düzenlemeleri ve büyükşehir belediyelerinin kısaca tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Büyükşehir belediyelerinin tarihsel gelişimi incelenirken büyükşehir belediyelerinin kurulmasını sağlayan 1982 T.C. Anayasası öncesi ve 1982 T.C. Anayasası sonrasındaki düzenlemeler iki ayrı başlık içinde verilmiştir. 1982 T.C. Anayasası öncesi belediye alanındaki mevzuat düzenlemeleri başlığında hem Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki düzenlemeler hem de Türkiye Cumhuriyeti Devleti dönemindeki düzenlemeler incelenmiştir. 1982 T.C. Anayasası sonrası büyükşehir belediyeleri alanındaki mevzuat düzenlemeleri başlığında bu tarihten itibaren büyükşehir belediyeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri ve değişiklikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise stratejik planlama süreci hakkında bir kavramsal çerçeve oluş-

turularak stratejik planlama sürecinin bölümleri ve stratejik planlama ile ilgili mevzuat ve belgelere değinilmiştir. Ardından üçüncü bölümde ise araştırma sorusu cevaplandırılmıştır. Bu soru ile stratejik planlardaki SWOT analizi kavramları ile performans hedefleri arasındaki bağıntı analizler ile açıklanmıştır. Bu analiz sırasında yüzde hesaplama ile daire ve sütun grafiklerinden yararlanılmıştır.

## **BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Büyükşehir belediyeleri nitelikleri gereği belediyelere benzer görev ve yetkilere sahiptir. Günümüz yerel yönetimler bakışı açısıyla bakıldığında il belediyesi ya da ilçe belediyesi gibi büyükşehir belediyeleri de bir belediye-dir. Ancak büyükşehir belediyelerini il ya da ilçe belediyelerinden farklılaştıran özellik, T.C. Anayasası'nın 127'nci maddesinde bulunan "Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir" hükmü doğrultusunda kurulmuş olmalarıdır (T.C. Anayasası, 1982, md.127). Büyükşehir belediyeleri bu hüküm doğrultusunda öncelikle Kanun Hükümünde Kararname (KHK), sonrasında ise Kanun ile oluşturulmuştur. Hem 195 sayılı KHK hem de 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve ardından 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu hükümleri incelendiğinde bir belediyenin büyükşehir belediyesi olabilme şartları il ya da ilçe belediyesinden farklı olmaktadır.

1984 yılında 195 sayılı KHK ile 1982 T.C. Anayasası 127'nci maddesi uyarınca büyükşehir belediyeleri ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu tarihten önce hem T.C. Anayasalarına hem 1930'da yayımlanan 1580 sayılı Belediye Kanunu'na hem de Osmanlı İmparatorluğu döneminde idari alanda yürürlüğe konulan mevzuata bakıldığında, büyükşehir belediyeleriyle ilgili düzenlemeler bulunmamaktadır. Ancak Bulut ve Dönmez (2020, s. 84) Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1854 yılında İstanbul Şehremaneti hakkındaki idari düzenlemelerin büyükşehirler ile aynı eksende olduğunu ileri sürmektedir.

Türk kamu yönetiminde ilk kez Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1854 yılında Şehremaneti adıyla düzenlenen belediye teşkilatı, 1857 yılında 14 daireye ayrılmıştır. Belediyeler ile ilgili düzenleme, 1876 yılında Kanun-ı Esasi adıyla yayımlanan Anayasa'nın 112'nci maddesinde de yer almıştır. Devamında 1877 yılında "Dersaadet Belediye Kanunu" ve "Vilâyât Belediye Kanunu" ile İstanbul için ayrı diğer vilayetler (iller) için ayrı olmak üzere belediye teşkilatı hakkında düzenlemeler yapılmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda belediyeler, 1876 tarihli Kanun-ı Esâsî'nin 112'nci maddesinde "Umuru belediye dersaadet ve taşralarda bilintihap teşkil olunacak devairi belediye meclisleriyle idare olunacak ve bu dairelerin sureti teşkili ve vezaifi ve âzasının sureti intihabı kanunu mahsus ile tâyin kılınacaktır." şeklinde düzenlenmiştir (Kanun-ı Esasi, 1876, md.112). İstanbul ve taşrada belediye kurulacağı ve belediyelerin seçim ile oluşan belediye meclisleri tarafından yönetileceği ifade edilmiştir (Gözler, 2019, s. 4). 1876 tarihli Kanun-ı Esâsî, Osmanlı

İmparatorluğu'nun ilk Anayasasıdır. Bu Anayasa hükümlerinde “Vilâyat” başlığında belediye teşkilatlarına yer verilmiştir. Belediyeler, ilk kez Kanun-ı Esâsî’de düzenlenmemiş ve belediyelerle ilgili düzenlemeler 1876 yılından önce de yapılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde 13 Haziran 1854 tarihinde “Şehremaneti” ismiyle ilk belediye teşkilatı kurulmuştur. Şehremaneti ise “şehremini” olarak adlandırılan görevli tarafından yönetilmiştir. Kararlar ise şehremini dâhil üye sayısı 15 olan “Şehir Meclisi” ile alınmıştır. Şehremaneti görevlerini olduğu gibi yerine getiremediği için 1855 yılında “İntizam-ı Şehir Komisyonu” Şehremanetine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. 1857 yılında ise İstanbul ve civarı 14 daireye ayrılmıştır. Altıncı Daire-i Belediye adında Beyoğlu ve Galata bölgeleri Şehremanetine bağlanmıştır. Meşrutiyet ile belediyeler, 1877 yılında İstanbul için Dersaadet Belediye Kanunu ve taşra için Vilâyât Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir (Seyitdanlıoğlu, 1995,1996, s. 86-87, 77-78).

Cumhuriyet döneminde ise 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler düzenlenmiştir. Bu 1580 sayılı Kanun belediyelerin Cumhuriyet döneminde düzenlendiği ilk kanun olmuştur ve 2004 yılının sonuna kadar yürürlükte kalarak bu tarihe kadar bütün belediyelerin kuruluşu, sınırları, görev-yetki-sorumlulukları, gelir ve giderleri, teşkilatları vb. gibi konular 1580 sayılı Belediye Kanunu’na göre düzenlenmiştir. 2005 yılında ise 5393 sayılı Belediye Kanunu yürürlüğe girmiştir. Hem Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki belediye teşkilatı hakkındaki düzenlemeler hem de Cumhuriyet dönemindeki 1580 sayılı ve 5393 sayılı Belediye Kanunu düzenlemeleri, büyükşehir belediye ile ilgili herhangi bir hüküm içermemektedir. Büyükşehir belediyelerini düzenleyen kanunlar 1982 T.C. Anayasası’nın 127’nci maddesi doğrultusunda sırasıyla 1984 ve 2004 yıllarında yürürlüğe girmiştir. Kalağan (2018, s. 592) ise diğer ülkelerin de belediyeye alanındaki kanunları arasında 1580 sayılı Kanun’un, demokrasiye daha fazla odaklandığını belirtmektedir. Tekeli (1983, s. 15)’ye göre 1580 sayılı Kanun ile belediyelere geniş yetkiler verilmiştir ancak o dönemde belediyelerin gelirlerinin az olması sebebiyle belediyeler yetkilerini gerektiği gibi kullanamamışlardır.

1982 T.C. Anayasası’nın 127’nci maddesindeki “Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir” hükmü doğrultusunda büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Ulusoy ve Akdemir (2019, s. 339) büyükşehir belediyelerinin var oluşu ile şehirlerin yerel nitelikli sıkıntılarının giderilmesinin hedeflendiğini belirtmektedirler. Büyükşehir belediyesi teşkilatını ilgilendiren ilk düzenlemeler 1984 yılında 195 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) aracılığıyla yapılmıştır. Bu KHK gereğince Ankara, İstanbul ve İzmir illerinde bu illerin adıyla büyükşehir belediyesi kurulmuştur. Ancak bu 195 sayılı KHK uygulaması kısa sürmüş ve ardından aynı yıl 3030 sayılı “Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun” yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun, büyükşehir belediyelerinin ilk kez kanun çıkarma yönetimiyle düzenlemesi bakımından önem arz etmektedir.

Gürel Üçer, Yenigül ve Varol (2014, s. 29) tarafından 3030 sayılı Kanun ile nitelikli kamu hizmeti sunumu amaçlanmış olsa bile yerel yönetim birimlerinin nitelikli kamu hizmeti yürütememesinin nedenleri arasında yerleşim birimlerinin büyükşehirden ayırık oluşu savunulmaktadır. Karakılçık (2020, s. 216) ise bu Kanun'un, büyükşehir belediyelerinin sorunlarını minimuma indirmek gibi amaçları taşısa da bu Kanun'un büyükşehir belediyelerinin, yerel yönetim birimleri üzerinde vesayet konumunda bulunmasına neden olduğunu savunmaktadır.

2000'li yıllarda idari alanda birçok değişiklik hakkında yeni kanunların yürürlüğe girdiği görülmektedir. Yenilenen bu kanunlardan büyükşehir belediyeleri ile ilgili olan kanun, 10/7/2004 tarihinde kabul edilerek 25531 sayılı RG'de 23/7/2004 tarihinde yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'dur. Bu Kanun'un yayımlanması ile 3030 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

5216 sayılı Kanun 3030 sayılı Kanun'un büyükşehir belediyeleri için çizdiği çerçeveden daha geniş bir çerçeve çizmektedir. Böylece büyükşehir belediyeleri alanında birçok değişimi içermektedir. 5216 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyesinin tanımına sınırlarında bulunan ilçe belediyelerinin koordinasyonu ile idari ve mali özerklik tanımları getirilmiştir.

Büyükşehir belediyesinin sınırlarının 3030 sayılı Kanun'un düzenlediği gibi büyükşehir belediyesinin adını aldığı büyükşehirin belediye sınırları olduğu hükmü olduğu gibi bulunmaktadır. Bu sınırlar ise nüfus sayısına göre belirlenmektedir. Valilik binası merkez olacak şekilde bir milyondan daha az nüfuslu büyükşehirler için yarıçapın 20 km, nüfusun bir milyon ile iki milyon arasında olduğu büyükşehirler için yarıçapın 30 km, iki milyondan daha fazla nüfuslu büyükşehirler için yarıçapın 50 km olduğu daire içinde kalan sınırlar, büyükşehir belediyesinin sınırlarıdır (5216 sayılı Kanun, 2004, Geçici md. 2).

Büyükşehir belediyesinin kuruluşu konusunda 3030 sayılı Kanun'dan farklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Büyükşehir belediyesi kurulması için belediye sınırlarına 10.000 metre uzaklığındaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımı göz önüne alınarak bu nüfusun 750.000'den fazla olması gerekli görülmektedir. Nüfus ölçütüne ek olarak fiziki yerleşim durumu ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de göz önüne alınan diğer bir durumdur (5216 sayılı Kanun, 2004, md.4). Bu şartların sağlanması durumunda bir il belediyesi büyükşehir belediyesi konumuna ulaşabilmektedir. Gökyurt vd. (2015, s. 18) tarafından nüfus sayısının belirleyici bir ölçüt olarak il ve ilçelerin kuruluşu için 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'nda bulunmadığı buna karşın 5216 sayılı Kanun'da büyükşehir belediyesinin kuruluşu için 750.000 nüfus ölçütünün bulunduğu ifade edilmektedir

2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu kabul edilerek yürürlüğe girdiği tarihe kadar 16 ilde büyükşehir belediyesi, bu illerin büyükşehir belediyesi sınırlarında kamu hizmeti sunmaktaydı. 5216 sayılı Kanun metninde 2012

yılında 6360 sayılı Kanun ile birtakım değişiklikler yapılmıştır ve 16 olan büyükşehir belediyesine 14 il belediyesi daha eklenmiştir. Günümüzde toplamda 30 il, büyükşehir belediyesi statüsünde bulunmaktadır.

6360 sayılı Kanun'un tam adı "On Üç İilde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"dur. Bu Kanun 12/11/2012 tarihinde kabul edilerek 6/12/2012 tarihinde 28489 sayılı RG'de yayımlanmıştır. Bu Kanun ile 13 adet il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüştürülmesi belirlenmiştir. Bu iller: "Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Tekirdağ, Trabzon, Şanlıurfa ve Van" illeridir. Ancak 14/3/2013 tarihli 6447 sayılı Kanun 22/3/2013 tarihinde 28595 sayılı RG'de yayımlanmış ve bu yeni düzenleme ile bu illere Ordu ili de eklenerek toplamda 14 adet il belediyesi, büyükşehir belediyesine dönüştürülmüştür. Bu Kanun 2012 yılında yürürlüğe girmiş olsa bile yukarıda sıralanan iller 2014 yerel seçimlerinin hemen ardından büyükşehir belediyesine dönüştürülmüştür (6360 sayılı Kanun değişiklikleri, 2012, md.36). Bu Kanun'un yürürlüğe girdiği 2012 yılına kadar 16 adet büyükşehir belediyesi bulunuyordu. Bu düzenlemenin ardından toplamda 30 adet büyükşehir belediyesi bulunmaktadır. Ancak Gözler, 2014 yılı öncesinde Muğla ve Mardin illerinin o dönemdeki merkez sınırında ikamet eden nüfusları göz önüne alındığında bu illerdeki il belediyelerinin büyükşehir belediyelerine dönüştürülmesinin gereksiz oluşunu savunmaktadır. O dönemde bu illerin merkez sınırlarındaki nüfusu Muğla için 62.635 ve Mardin için 88.054'tür (Gözler, 2013, s. 50).

6360 sayılı Kanun öncesinde il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüştürülebilmesi için belediye sınırlarında ve bu sınırların 10.000 metre uzaklığındaki yerleşim birimlerindeki nüfusun 750.000'den fazla olması ile fiziki yerleşim ve ekonomik gelişmişlik durumu şartları gerekli görülüyor iken 6360 sayılı Kanun değişikliği ile sadece il mülki sınırındaki toplam nüfusu 750.000'den fazla olması şartı gerekli görülmüştür. Gökyurt vd. (2015, s. 19) tarafından yapılan büyükşehir tanıma ek olarak sınırlara ya da nüfusun niceliğine yapılan tanımlama yerine şehirlerin çeşitli fonksiyonlarına göre tanımlama yapılması gerekli görülmektedir. Sınırların nereden nereye kadar olduğu sorunu göz önüne alındığında sınırların il mülki sınırına genişlemesi ile yerel yönetimler arasındaki sınır karmaşasına son verilmiştir (Sarı, 2019, s. 10). Oysaki artan sınırlar, büyükşehir belediyeleri için görev ve sorumluluk artışı ve artan hizmetlerin takibini de getirmektedir (Lamba vd., 2015, s. 113-114).

Büyükşehir olan 30 ilde, illere bağlı ilçelerin mülki sınırları içinde bulunan köylerin ve belde belediyelerinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Tüzel kişiliği kaldırılan köyler mahalle olarak ve belediyeler ise beldenin ismiyle mahalle olarak önceden bağlı oldukları ilçe belediyesine katılmıştır (6360 sayılı Kanun değişiklikleri, 2012, md.1). İlçe mülki sınırlarında bulunan yerleşim yerleri için ilçe belediyelerinin yetkili olması ile belde belediyelerine olan ihtiyaç kalmamıştır (Muratoğlu,



2015, s. 73). Mahalleye dönüşen yerleşim yerleri bu düzenleme öncesinde köy ya da belde olduğu için bu yerleşim yerlerinin ihtiyaçları ile şehirlerin ihtiyaçları aynı olmadığından dolayı şehirler için belirlenen ihtiyaçlar mahalleler için yetersiz kalmaktadır (Öztürk ve Tozak, 2021, s. 303). Tüzel kişiliği kaldırılan köy ve beldelere sunulan kamu hizmeti için bu yerleşim yerlerinin, kendilerine en yakın mesafede bulunan ilçe belediyesinin sorumluluğunda bulunmasının gerektiği savunulmaktadır (Alıcı, 2021, s. 1624). Turizm ve kültür açısından önemli olan illerde ise beldelerin tüzel kişiliğinin sürdürülmesinin yaz döneminde artan nüfusa sunulacak kamu hizmetlerindeki aksamayı önleyebileceği savunulmaktadır (Yıldız Özsalmanlı ve Pank, 2012, s. 17). Ancak bu mahalleler, 2020 yılında 7254 sayılı Kanun değişikliği ile “kırsal mahalle” ve “kırsal yerleşik alan” biçiminde yeniden düzenlenmiştir.

6360 sayılı Kanun öncesi büyükşehir belediyesi olan illerde ve 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir belediyesine dönüştürülen illerde il özel idarelerinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Büyükşehir belediyesi bulunan illerde, bucaklar ve bucak teşkilatları kaldırılmıştır (6360 sayılı Kanun değişiklikleri, 2012, md.1). Gözler tarafından il yerel yönetim birimi olan il özel idarelerinin tüzel kişiliğinin kaldırılmasının, Anayasa'nın 127'nci maddesinde “il” kavramı bulunduğu için Anayasa'ya uygun olmadığı belirtilmiştir (Gözler, 2013, s. 39). Bulut ve Dönmez ise il özel idarelerinin yeni düzenlemeye göre yeniden ele alınmasını ileri sürmektedirler (Bulut ve Dönmez, 2020, s. 293). Bu konuda, Gözler (2013, s. 39) ile aynı düşüncededeyiz ve konunun Anayasa'nın 127'nci maddesine aykırı olduğu kanaatindeyiz. Ayrıca büyükşehir belediyelerinin tamamında “Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı” kurulmuştur.

## **STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Büyükşehir belediyeleri, 1984'ten günümüze kadar olan süreç boyunca değişimler geçirmiştir. Bu değişimler tek seferde olmamış, uygulanan ilk büyükşehir belediyesi kanunu 2004'te yürürlükten kaldırılarak yeni büyükşehir belediyesi kanunu uygulamaya başlamıştır. 5216 sayılı Kanun ise 2012 yılında değişim geçirmiş ve 2020 yılındaki düzenlemeler ile mahalleler; kırsal mahalle ve kırsal yerleşik alan adıyla yeniden ele alınmıştır. Büyükşehir belediyelerinin stratejik plan hazırlaması 5018 sayılı Kanun'un 9'uncu maddesi ve 5216 sayılı Kanun'un 7'nci maddesinde büyükşehir belediyelerinin görev ve sorumluluğu olarak belirtilmiştir.

Stratejik planlar, planı hazırlayacak olan kamu idarelerinin nerede olduğu, nereye ulaşmak istediği, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabildiği ve başarılarını nasıl takip edip değerlendirdiği hakkındaki dört sorunun cevaplandırıldığı bir süreci kapsamaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 3). Stratejik plan belgesinin kabul edilmesinin öncesinde bu sürecin nasıl planlanacağını gösteren hazırlık programı oluşturulur. Stratejik planlama sürecinde başta üst yönetici olmak üzere



strateji geliştirme kurulu, strateji gelişme birimi, strateji planlama ekibi ve harcama biriminde bulunan belediye personelleri görev almaktadır.

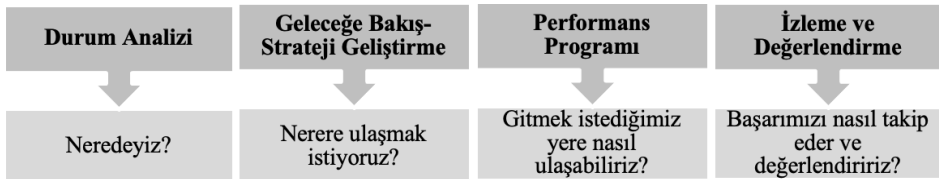
2000’li yıllarda Belediyeler ve büyükşehir belediyeleri alanındaki gelişim devam ederken kamu malî yönetimi alanında bütçe hazırlık sürecine öncülük etmesi amacıyla etkili, verimli ve ekonomik kamu kaynağı kullanım düzeni oluşturması ve bu süreçlerde hesap verebilirlik ve malî saydamlık oluşturmak amacıyla 10/12/2003 tarihinde kabul edilmiş ve 24/12/2003 tarihinde 25326 sayılı RG’de yayımlanarak 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun’un kapsamındaki kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu Kanun’a göre stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi doğrultusunda bütçe hazırlanmakta ve dolayısıyla stratejik planlar da bütçe sürecine öncülük etmektedir.

5018 sayılı Kanun ile; (I), (II), (IV) sayılı cetvel ile sıralanan kamu idarelerine ve yerel yönetimlere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu kapsamda bu Kanun’un (I), (II), (IV) sayılı cetvelde bulunan kamu idareleri, il özel idareleri, nüfusu 50.000’den fazla olan belediyeler ve büyükşehir belediyeleri stratejik plan hazırlamaktadır. Bu doğrultuda yerel yönetimler, 2009 yılında ilk stratejik planlarını hazırlamışlardır. Stratejik planlama anlayışının yaygınlaşmasıyla stratejik planların hazırlanmadığı önceki dönemlere göre stratejik plan hazırlayan organizasyon, mantık çerçevesinde kararlar almaktadır (Shafritz, Russell ve Borick, 2017, s. 332).

Büyükşehir belediyelerinin de içinde bulunduğu kamu idarelerinin kamu hizmeti sunumunda etkinliğin ve kamu hizmetlerine ayrılan kaynaklarda verimliliğin yaygınlaştırılmasının temini kamu idarelerinin stratejik planlama sürecini ön plana almasına bağlıdır (Kılıç, 2018, s. 2). Stratejik plan süreci boyunca cevaplanan dört temel soru, aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

### Şekil 1

#### Stratejik Planların Bölümleri



(Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 3.)

### Stratejik Planlama ve Stratejik Planların Bölümleri

Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde yer alan sorular, stratejik planlamanın bölümlerine kaynaklık etmektedir. Bu araştırma boyunca SWOT analizleri üzerinden analizler yapılacağı için SWOT analizi, idarenin mevcut durumunu “neredeyiz” sorusuyla ortaya çıkarmaktadır.

Organizasyonun stratejik planlama süreci, hedeflerin tanımlanmasını, planın ne kadar zaman diliminde başarıya ulaşacağını, çeşitli analizler yoluyla kendisini tanımasını, çevre ile olan bağıntısını ve ileriki dönemler için amaç ve hedefleri ile bağdaşan stratejileri kapsamaktadır belirlenmektedir (Shafritz, Russell ve Borick, 2017, s. 352). Stratejik plan; giriş bölümü ile başlar ve mevcut durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme ile devam ederek izleme ve değerlendirme bölümü ile sona ermektedir. Mevcut durum analizinde idarenin içinde bulunduğu durum anlatılmakta ve “neredeyiz” sorusuna durum analizinde incelenen konular dâhilinde cevap verilmektedir. Yılmaz’a göre amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi idarenin mevcut durumunun kesin bir şekilde ortaya çıkarılmasına bağlıdır (Yılmaz, 2019, s. 514).

**Tablo 1**

*Durum Analizinde İncelenen Konular*

Durum Analizinde İncelenen Konular
Kurumsal tarihçe
Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
Mevzuat analizi
Üst politika belgeleri analizi
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
Paydaş analizi
Kuruluş içi analiz
PESTLE analiz (Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel)
SWOT analizi (Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler)

(Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019, s. 8.)

5018 sayılı Kanun’un ilk yayımlandığı dönemde bütçe sistemi, “Performans Esaslı Bütçe” şeklinde ifade edilmesine rağmen 2020 yılındaki değişikliğin ardından bu sistem, “Performans Esaslı Program Bütçe” şeklinde değiştirilmiştir. Bütçe hazırlık sürecinin öncesinde ise stratejik planlar hazırlanmakta ve bu plana dayanarak bütçe süreci yürütülmektedir. Stratejik planlama sürecine yardımcı olacak nitelikte yönetmelik, rehber ve kılavuzlar yayımlanmış ve bu belgeler, ilerleyen dönemlerde güncellenmiştir.

### **Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ile İlgili Mevzuat ve Belgeler**

Bütçeleme sürecine öncülük eden stratejik planlar, hazırlanırken yönetmelik, rehber ve kılavuz esas alınmıştır. Bu belgeler, değişik yıllarda yayımlandığı ve güncellendiği için farklı birimler tarafından hazırlanmıştır. Stratejik planlama, 5018 sayılı Kanun ile 2003 yılından itibaren ilgili kamu idareleri tarafından hazırlanmaya başlamıştır. Bu dönemde stratejik planlamaya yardımcı olabilecek yönetmelikler, kılavuzlar ve rehberler hazırlanmıştır. Stratejik planlamaya yardımcı olacak belgeler bu süreçte güncellenerek yeni versiyonları yayımlanmıştır. Bu yardımcı belgeler, 2003 yılından günümüze gelinceye kadar sırasıyla Devlet

Planlama Teşkilatı (DPT), Kalkınma Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanmıştır. Üç farklı kamu idaresi tarafından yayımlanmasının nedeni, DPT'nin kapatılarak Kalkınma Bakanlığının kurulması sebebiyle DPT'nin yetkilerinin bu bakanlığa devredilmesi ve Kalkınma Bakanlığının da kapatılarak Strateji ve Bütçe Başkanlığının kurulmasıyla Kalkınma Bakanlığının yetkilerinin bu Başkanlığa devredilmesidir.

**Tablo 2**

*Stratejik Planlama Sürecine Yardımcı Belgeler*

<b>Stratejik Planlama Sürecine Yardımcı Belgeler</b>
Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi
Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi
Performans Programı Hazırlama Rehberi
Faaliyet Raporları ve Değerlendirme Rehberi
Performans Denetim Rehberi

(Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019.)

Stratejik planlamaya yardımcı olacak belgeler ilk yayımlandığı tarihten günümüze kadar olan süreç boyunca güncellenerek yeniden yayımlanmıştır. Örnek olarak “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 2006 yılında 26179 sayılı RG’de yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğin, 2018 yılında yenilenmesinin ardından 30344 sayılı RG’de yayımlanarak uygulamaya başlayan bu yönetmelik Stratejik ve Bütçe başkanlığının 2018 yılında kuruluşunun ardından 2021 yılında 31462 sayılı RG’de yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir. Diğer bir yenileme ise “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” dur. Bu kılavuz, öncelikle 2003 yılında hazırlanmış ve 2006 yılında bu kılavuzun ikinci sürümü çıkarılmıştır. Ardından geliştirilerek 2018 yılında yeniden Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanmıştır.

## **MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN 2015-2019 STRATEJİK PLANININ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ**

Araştırma, performans hedeflerinde SWOT analizi kavramlarının yer alma süreciyle ilgili analizleri içermektedir. ve SWOT analizi kavramları olarak söz edilen güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerdir. Araştırma boyunca bu dört kavram, SWOT analizi kavramları olarak ifade edilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı, Önemi, Problemi ve Soruları**

Araştırmanın amacı ve önemi ile problemi ve soruları aşağıda gösterilmiştir.

## Şekil 2

### Araştırmanın Amacı ve Önemi ile Problemi ve Soruları

<b>Amaç</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırmanın konusu MBB'nin stratejik planlama sürecinin SWOT analizi kavramlarının performans hedeflerinde bulunma durumu ve bu performans hedeflerinin beş yıllık faaliyet dönemleri sürecinde gerçekleştirme düzeyinin içerik analizi ile çözümlenmesidir. Bu doğrultuda, MBB'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında belirlenen performans hedeflerinin SWOT analizi kavramlarına göre gerçekleştirme durumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.</li></ul>
<b>Önem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İncelenen büyükşehir belediyesinin güçlü yönlerinin devam ettirilmesi, zayıf yönlerinin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi için belirlenen stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirme durumlarının ele alınması, araştırmanın özgün değeri olarak değerlendirilebilir. Literatürde belediyelere ait stratejik planların analizi mevcut olsa da bu çalışmalar, stratejik planlama sürecini SWOT analizi kavramları üzerinden ele almamıştır. Çalışmamız, güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerinin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi için belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirme düzeyini inceleyerek literatüre yenilik getirmektedir. Bu durum araştırmamızın özgün bir nitelik kazandırmaktadır.</li></ul>
<b>Problem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Araştırmanın problemi gerek kamu yönetimi gerekse yerel yönetimler bağlamında güncel bir konu olan "Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında bulunan SWOT analizi kavramlarının stratejik planlama dönemi boyunca performans hedefleri içinde yeterli oranda yer alıp almadığı ve bu performans hedeflerinin SWOT analizi kavramları üzerinden gerçekleştirme durumları" oluşturmaktadır.</li></ul>
<b>Soru</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Performans hedeflerinde bulunan SWOT analizi kavramlarından güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi nasıl gerçekleştirilmiştir?"</li></ul>

Bu araştırmanın sorusu olarak "Muğla Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının performans hedeflerinde bulunan SWOT analizi kavramlarından güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi nasıl gerçekleştirilmiştir?" sorusu incelenmiştir. Bu soru tablolar, sütun ve daire grafikleri ile yüzde (%) hesaplamalarından faydalanılarak analiz edilmiş ve cevaplanmıştır. Bu çalışma boyunca güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin tamamı, SWOT analizi kavramları olarak adlandırılacaktır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın deseni olarak durum çalışması; araştırmanın veri toplama yöntemi olarak belge incelemesi kullanılmıştır çünkü stratejik planlama önceden kabul edilerek belirlendiği ve stratejik planlama süreci sona ermiş bir dönem araştırmanın kapsamına alındığı için belge analizi kabul edilmiştir. Belge incelemesi, resmî ya da kişisel belgelerin nitel araştırmalar düzeyinde kullanılan veri kaynaklarıdır (Bryman, 2004'ten Akt. Güler vd., 2015, s. 129). Herhangi bir kurumun faaliyetlerine dair o kurumun belgeleri, raporları ve stratejik plan belgeleri veri kaynağı olarak kullanılmaktadır (Forster, 1995'ten Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 190).

Araştırmanın veri analizi olarak ise içerik analizi kullanılmıştır. Çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilen içerik analizi bu araştırmada verilen yüzde olarak ifade edilmesi, tablolar ve grafikler ile desteklenmiştir. İçerik analizinde ele alınan konu daha net anlamlandırılmaktadır (Fields, 1988'den Akt. Güler vd., 2015, s. 338). İçerik analizi ile analiz edilen belge hakkında bir fikir yürütülmektedir (Altheide, 1987'den Akt. Güler vd., 2015, s. 337). Araştırmanın evreninde 30 adet büyük-şehir belediyesi; araştırmanın örnekleminde ise Muğla Büyükşehir Belediyesi (MBB) bulunmaktadır.

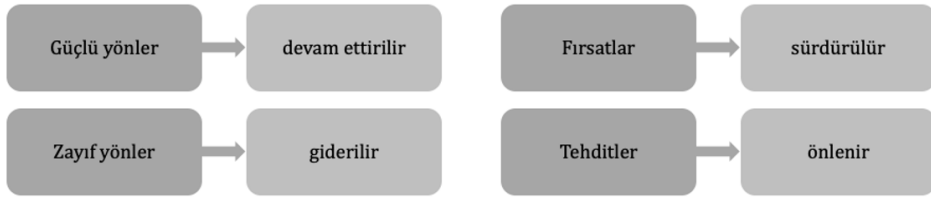
Araştırmanın veri türleri ise MBB 2015-2019 Stratejik Planı, MBB 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 Performans Programları ve bu yıllardaki Faaliyet Raporlarıdır. Bu belgeler Kamuda Stratejik Planlama (sp.gov.tr) internet sitesinden alınmıştır. MBB'nin kendi kurumsal internet sitesinde de bu veriler mevcuttur.

### Araştırmanın Sonuçları ve Bulguları

Araştırma sorusu tablolar, sütun ve daire grafikleri ile yüzde (%) hesaplamaları ile cevaplandırılmıştır. Bu soru ile araştırma problemindeki SWOT analizi kavramları arasında devam ettirmek, gidermek, sürdürmek ve önlemek kelimeleri arasında aşağıdaki gibi bir bağlantı kurulmuştur.

#### Şekil 3

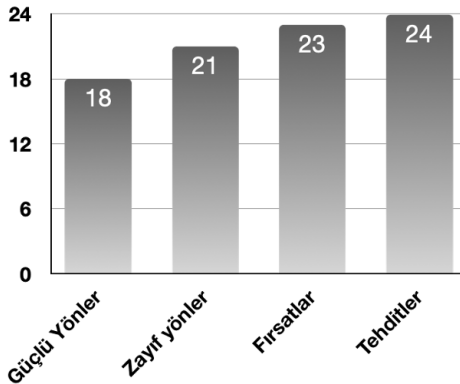
SWOT Analizi Kavramlarının Durumları



Söz konusu soru cevaplandırılırken öncelikle MBB'nin 2015-2019 Stratejik Planındaki SWOT analizi kavramları incelenmiştir. SWOT analizinde 18 adet güçlü yön, 21 adet zayıf yön, 23 adet fırsat ve 24 adet tehdit yer almaktadır (MBB Stratejik Plan, 2015-2019: 105-108). Bu sayılar sütun grafiği ile şu şekilde gös-terilmiştir.

#### Grafik 1

Stratejik Plandaki SWOT Analizi Kavramlarının Sayısı



MBB 2015-2019 Stratejik Planında bulunan performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla SWOT analizi kavramlarının sırasıyla devam ettirilmesi, giderilmesi, sürdürülmesi ve önlenmesi durumunun nasıl olduğu incelenirken 168 performans hedefinin tamamı ile SWOT analizi kavramlarının tamamı ele alınmıştır. Bunun sonucunda yedi adet güçlü yönün devam ettirilmesi, 12 adet zayıf yönün giderilmesi, 12 adet fırsatın sürdürülmesi ve 6 adet tehdidin önlenmesi performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla yapılmıştır. Sayıları belirtilen SWOT analizi kavramları cümle olarak uzun olduğu için gerçek anlamını kaybetmeyecek şekilde aşağıdaki gibi kısaltılarak listelenmiştir.

**Tablo 3**

*Performans Hedefi Olarak Yer Alan SWOT Analizi Kavramları*

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
Sosyal belediyecilik anlayışı	Personel sayısındaki yetersizlik	Turizm bölgesinde yer almak	Hizmetlerin yerine getirilmesinde görülen zorluklar
Uzman personel	Araç ve gereç yetersizliği	Kolay ulaşım	
<u>Mali kaynaklardaki artış</u>	<u>Personele yönelik eğitim</u>	Sivil toplum kuruluşlarının varlığı	Tarımın yanlış kullanımı
Gayrimenkul sayısının fazlalığı	İmar planları ve harita işleri	<u>Yeşil alanlarının fazlalığı</u>	Soğuk hava deposu yetersizliği
Mahallelerin kolay ulaşılabilir olması ve içme suyu hattı	Trafik faaliyetlerinin geniş alan kapsamı	Marka-kent potansiyeli	Teknolojik hizmetlerin maliyeti
Acil durumlara müdahale eden personelin deneyimli olması	Geniş alanda ulaşım	Tarihi kent alanlarının korunmuş olması	
	Taşımacılıkta görülen yetersizlik	ÖÇK, SİT alanları ve ören yerleri	Hava kirliliği
Belediye otomasyon programının durumu	Altyapının yeterli olmaması	Tarımsal üretim ve hayvancılığın gelişmesi	Deprem bölgesinde yer almak
	Hizmet binalarının eski olması ve fosil yakıt kullanımı	Sulama kooperatifleri fazlalığı	
	Acil durumlara müdahale eden araç yetersizliği	Spor tesislerinin fazlalığı	
	İş makinelerinin yetersizliği	Mavi bayraklı plajlar, marinalar ve yatlar	
	Hizmet binası bakım ve onarım masrafı	İç kontrol sistemi	

Sayıları belirtilen SWOT analizi kavramlarının tümü içindeki oranı yüzde olarak hesaplanarak bu konu hakkında değerlendirmeler yapılmıştır. SWOT analizi kavramlarının tamamı içindeki yüzde dağılımı ve bunun sonucunda söz konusu tez çalışmasındaki değerlendirmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 4***Belirlenen SWOT Analizi Kavramları Hakkında Değerlendirmeler*

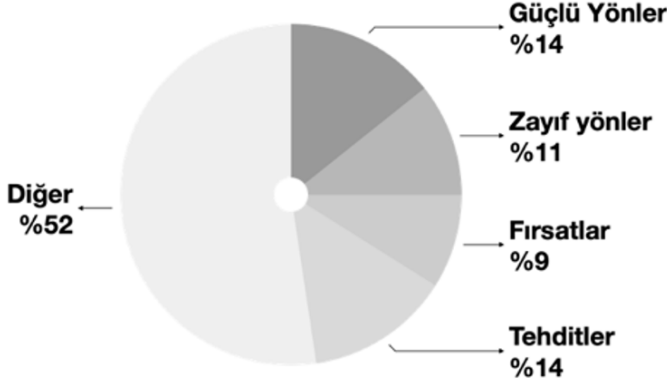
<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
%38,89	%57,14	%52,17	%25
18 adet güçlü yön içinden yedi adet güçlü yönün devam ettirilmesi, performans hedefleri gerçekleştirilerek amaçlanmaktadır. “Yedi adet güçlü yönün 18 adet güçlü yön içindeki oranı %38,89’dur. Bu oranın % 50 üzerinde olmaması ile MBB’nin güçlü yönlerinin devam ettirilmesinin bu yönde belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla amaçlandığı görülmektedir. Ancak %57,14 değerinin %50 değerine yakın bir değerde olması, zayıf yönlerin giderilmesi için belirlenen performans hedeflerinin bir sonraki stratejik planlama döneminde gözden geçirilmesinin gerektiğini düşündürmektedir.	21 adet yer zayıf yön içinden 12 adet zayıf yönün giderilmesi, performans hedefleri gerçekleştirilerek amaçlanmaktadır. “12 adet zayıf yönün 21 adet zayıf yön içindeki oranı %57,14’tür. Bu oranın % 50 üzerinde olması ile MBB’nin zayıf yönlerinin giderilmesinin bu yönde belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla amaçlandığı görülmektedir. Ancak %57,14 değerinin %50 değerine yakın bir değerde olması, zayıf yönlerin giderilmesi için belirlenen performans hedeflerinin bir sonraki stratejik planlama döneminde gözden geçirilmesinin gerektiğini düşündürmektedir.	23 adet fırsat içinden 12 adet fırsatın sürdürülmesi, performans hedefleri gerçekleştirilerek amaçlanmaktadır. “12 adet fırsatın 23 adet fırsat içindeki oranı %52,17’dir. Bu oranın % 50 üzerinde olması ile MBB’nin fırsatlarının sürdürülmesinin bu yönde belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla amaçlandığı görülmektedir. Ancak %52,17 değerinin %50 değerine yakın bir değerde olması, fırsatların sürdürülmesi için belirlenen performans hedeflerinin bir sonraki stratejik planlama döneminde gözden geçirilmesinin gerektiğini düşündürmektedir.	24 adet tehdit içinden altı adet tehdidin önlenmesi, performans hedefleri gerçekleştirilerek amaçlanmaktadır. “Altı adet tehdidin 24 adet tehdit içindeki oranı %25’tir. Bu oranın %50’nin altında olması ile MBB’nin tehditlerinin önlenmesinin bu yönde belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi yoluyla amaçlanmadığı görülmektedir.

Ardından devam ettirilmesi amaçlanan yedi adet güçlü yön ve giderilmesi amaçlanan 12 adet zayıf yön ile sürdürülmesi amaçlanan 12 adet fırsat ve önlenmesi amaçlanan altı adet tehdidin, 168 adet performans hedefi içindeki dağılımı hesaplanmıştır. Elbette ki 168 performans hedefinin tümü SWOT analizi kavramları ile ilgili olmadığı görülmüştür. Performans hedefleri içinden sadece 24 adet performans hedefi güçlü yönlerin devam ettirilmesi; 18 adet performans hedefi zayıf yönlerin giderilmesi; 15 adet performans hedefi fırsatların sürdürülmesi ve 23 adet performans hedefi ise tehditlerin önlenmesinin amaçlandığı performans hedefleridir. Geriye kalan 88 adet performans hedefi ise bunların dışında kalan;

SWOT analizi kavramları ile ilgili olamayanlardır. Bunların tamamının 168 adet performans hedefi içindeki dağılımı daire grafiği ile aşağıda gösterilmiştir.

## Grafik 2

*Performans Hedefi Olarak Yer Alan SWOT Analizi Kavramları*



Bu daire grafiği verilerine göre 168 adet performans hedefinin %14,3'ü güçlü yönlerin devam ettirilmesinin; %10,7'si zayıf yönlerin giderilmesinin; %8,9'u fırsatların sürdürülmesinin; %13,7'si tehditlerin önlenmesinin amaçlandığı ve %52,4'ü ise diğer performans hedeflerini ifade etmektedir. Ancak virgülden son-raki ondalık kısımlar daire grafiğinde gösterilmemiş, en yakın onluğa yuvarlanmıştır. Araştırmamızın kapsamında diğer performans hedefleri bulunmasa bile tüm veriler yüzde olarak ifade edildiği için bütünlük sağlaması açısından %52 oranına da yer verilmiştir.

Tez çalışmasındaki 7 adet güçlü yön, 12 adet zayıf yön, 12 adet fırsat ve 6 adet tehdidin her biri tablolara isim olarak verilmiştir. Her bir tabloda ise güçlü yönün devam ettirilmesi, zayıf yönün giderilmesi, fırsatın sürdürülmesi ya da tehdidin önlenmesi için belirlenen performans hedeflerinin gerçekleşme durumları, 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 faaliyet raporlarından incelenmiştir. Bu inceleme so-nucunda gerçekleşme durumu, hedefin altında bir değer ise %0, hedefin üstünde veya hedef ile aynı bir değerde ise %100 olarak ifade edilmiştir. Toplanacak ve-riler sayıca fazla olduğu için tabloda ilgili yerlere % 0 değeri "0" olarak %100 değeri "1" olarak yazılmıştır. Oluşturulan tablolardaki performans hedeflerinin gerçekleşme değerinin toplamı, ortalaması ve yüzde değeri bulunmuş ve tabloda gösterilmiştir. Bu amaçla toplamda 37 adet tablo hazırlanmıştır. Söz konusu tez çalışmasında bulunan bu tablolar bu çalışmaya eklenmemiştir. Daha sonra bu ortalama değerler ile güçlü yönler için yedi adet tablo özetlenerek "Performans Hedeflerinde Yer Alan Güçlü Yönler", 12 adet tablo özetlenerek zayıf yönler için "Performans Hedeflerinde Yer Alan Zayıf Yönler", 12 adet tablo özetlenerek fırsatlar için "Performans Hedeflerinde Yer Alan Fırsatlar" ve altı adet tablo özetlenerek tehditler için

“Performans Hedeflerinde Yer Alan Tehditler” tabloları oluşturulmuştur. Bu tablolar, SWOT analizi kavramlarının performans hedeflerindeki gerçekleşme durumlarının ortalama yüzdesine göre aşağıdaki tablolarda yeniden değerlendirilmiştir.

**Tablo 5***Gülü Yılların Gelecekteki Durumu*

Performans Hedeflerinde Yer Alan Güçlü Yönler	Ortalama	Değerlendirmeler	
		Güçlü Yön Niteliği	
		Devam eder	Devam etmez
Sosyal belediyecilik anlayışı	%46,80		✓✓
Uzman personel	%72,20	✓	✓
Mali kaynakların oldukça artmış olması	%65,60	✓✓	
Gayrimenkul sayısının fazlalığı	%57,20	✓✓	
Mahallelerin kolay ulaşılabilir olması ve içme suyu hattı	%89,80	✓✓	
Acil durumlara müdahale eden personelin deneyimli olması	%90	✓✓	
Belediye otomasyon programının durumu	%83,40	✓	x
<b>Ortalama</b>	<b>%72,14</b>		

Performans hedeflerinde yer alan güçlü yönlerin beş yıllık dönem için yüzde ortalaması alınmıştır. Yüzde olarak “50” değerinden daha az olan güçlü yönlerin, niteliğinin devam ettirilemeyeceği; yüzde olarak “50” değerinden daha fazla olan güçlü yönlerin ise bu niteliğinin devam ettirilebileceği düşünülmektedir. Buna göre “Sosyal belediyecilik anlayışının” %46,8 oranı ile güçlü yön olma niteliğini devam ettiremediği görülmektedir. “Personelin... uzman elemanlardan oluşması” %72,2 oranı, “Mali kaynakların artmış olması” %65,6 oranı, “Gayrimenkul sayısının fazlalığı” %57,2 oranı, “Mahallelerin ulaşımına açık... bulunması” %89,8 oranı, “Acil durumlara müdahale... deneyimli olması” %90 oranı ve “Belediye otomasyon programının durumunun” %83,4 oranı ile güçlü yön olma niteliğini devam ettirebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen performans hedeflerinde bulunan güçlü yönlerin nihai olarak yüzde ortalama değeri %72,14’tür. Bu değer %50 değerinden fazla olması ile MBB’nin belirlediği güçlü yönlerin devam ettirilmesi için belirlenen performans hedeflerinin uygun performans hedefleri olduğu görülmektedir (Bozdemir, 2023, s. 152-153).

**Tablo 6**  
*Zayıf Yönlerin Gelecekteki Durumu*

Performans Hedeflerinde Yer Alan Zayıf Yönler	Ortalama	Değerlendirmeler	
		Zayıf Yön Niteliği	
		Giderilmez	Giderilir
Personel sayısındaki yetersizlik	%33,20	✓	
Araç ve gereç yetersizliği	%63,40		✓
Personele yönelik eğitim	%78,40		✓
İmar planları ve harita işleri	%84		✓
Trafik faaliyetinin geniş alanı kapsaması	%73,80		✓
Geniş alanda ulaşım hizmeti	%73,40		✓
Taşımacılıkta görülen yetersizlik	%90		✓
Altyapının yeterli olmaması	%70		✓
Hizmet binalarının eski olması ve fosil yakıt	%58,80		✓
Acil durumlara müdahale eden araç yetersizliği	%45	✓	
İş makinelerinin yetersizliği	%33,40	✓	
Hizmet binası bakım ve onarım masrafı	%40	✓	
<b>Ortalama</b>	<b>%61,95</b>		

Performans hedeflerinde yer alan zayıf yönlerin beş yıllık dönem için yüzde ortalaması alınmıştır. Yüzde olarak “50” değerinden daha az zayıf yönlerin, niteliğinin giderilemeyeceği; yüzde olarak “50” değerinden daha fazla olan zayıf yönlerin ise bu niteliğinin giderilebileceği düşünülmektedir. Buna göre “Personel Sayısındaki Yetersizlik” %33,2 oranı, “Acil Durumlara Müdahale Eden Araç Yetersizliği” %45 oranı, “İş Makinelerinin Yetersizliği” %33,4 oranı ve “Hizmet Binası Bakım ve Onarım Masrafı”nın %40 oranı ile zayıf yön olma niteliği giderilememiştir. Diğer yönlerin ise zayıf yön olma niteliğinin giderildiği sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen performans hedeflerinde bulunan zayıf yönlerin ni-hai olarak yüzde ortalama değeri %61,95’tir. Bu değer yüzde olarak %50 değerinden fazla olması ile MBB’nin belirlediği zayıf yönlerin giderilmesi için belirlenen performans hedeflerinin uygun performans hedefleri olduğu görülmektedir (Bozdemir, 2023, s. 161).

**Tablo 7**  
*Fırsatların Gelecekteki Durumu*

Performans Hedeflerinde Yer Alan Fırsatlar	Ortalama	Değerlendirmeler	
		Fırsat Niteliği	
		Sürdürülür	Sürdürülmez
Turizm bölgesinde yer almak	%45,40		✓
Kolay ulaşım	%93,60	✓	
Sivil toplum kuruluşlarının varlığı	%80	✓	
Yeşil alanların fazlalığı	%0		✓
Marka-kent potansiyeli	%73,40	✓	
Tarihi yerleşim alanlarının korunmuş olması	%90	✓	
ÖÇK, SİT alanları ve ören yerleri	%15		✓
Tarımsal üretim ve hayvancılığın gelişmesi	%51	✓	
Sulama kooperatifi fazlalığı	%58,40	✓	
Spor tesislerinin fazlalığı	%75	✓	
Mavi bayraklı plajlar, marinalar ve yatlar	%59,80	✓	
İç kontrol sistemi	%0		✓
<b>Ortalama</b>	<b>%53,47</b>		

Performans hedeflerinde yer alan fırsatların beş yıllık dönem için yüzde ortalaması alınmıştır. Yüzde olarak “50” değerinden daha az olan fırsatların, niteliğini sürdürmeyeceği; yüzde olarak “50” değerinden daha fazla olan fırsatların ise bu niteliğini sürdürebileceği düşünülmektedir. Buna göre “Turizm Bölgesinde Yer Almak” %45,4 oranı, “Yeşil Alanların Fazlalığı” %0 oranı, “ÖÇK, SİT Alanları ve Ören Yerleri” %15 oranı ve “İç Kontrol Sistemi”nin %0 oranı ile fırsat olma niteliğini sürdürmediği görülmektedir. Diğer fırsatların ise sürdürülebilir fırsatlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak %51 değeri ile “Tarımsal Üretim ve Hayvancılığın Gelişmesi” fırsatının %50 değerine yakın bir değerde olması, gelecek dönemdeki stratejik planlarda bu fırsatın sürdürülmesi için bu performans hedeflerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Gerçekleştirilen performans hedeflerinde bulunan fırsatların nihai olarak yüzde ortalama değeri %53,47’dir. Bu değer yüzde olarak %50 değerinden fazla olması ile MBB’nin belirlediği fırsatların sürdürülmesi için belirlenen performans hedeflerinin uygun performans hedefleri olduğu görülmektedir. Ancak %53,47 değerinin %50 değerine yakın olması, MBB’nin gelecek dönem stratejik planlarında performans hedeflerini belirlerken fırsatlar alanını yeniden değerlendirmesi gerekmektedir (Bozdemir, 2023, s. 169).

**Tablo 8***Tehditlerin Gelecekteki Durumu*

Performans Hedeflerinde Yer Alan Tehditler	Ortalama	Değerlendirmeler	
		Tehdit Niteliği	
		Önlenmez	Önlenir
Hizmetlerin yerine getirilmesinde görülen zorluklar	%30	✓	
Tarımın yanlış kullanımı	%70		✓
Soğuk hava deposu yetersizliği	%0	✓	
Teknolojik hizmetlerin maliyeti	%65,60		✓
Hava kirliliği	%62,40		✓
Deprem bölgesinde yer almak	%80		✓
<b>Ortalama</b>	<b>%51,33</b>		

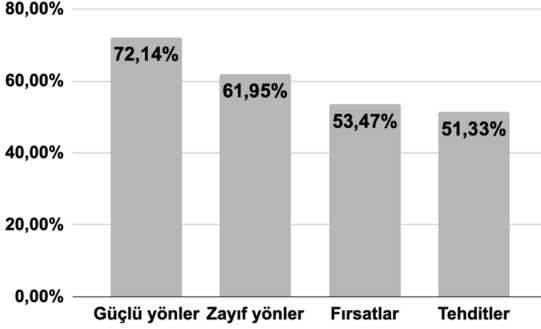
Performans hedeflerinde yer alan tehditlerin beş yıllık dönem için yüzde ortalaması alınmıştır. Yüzde olarak “50” değerinden az olan tehditlerin, niteliğinin önlenemeyeceği; yüzde olarak “50” değerinden fazla olan tehditlerin ise bu niteliğinin önlenebileceği düşünülmektedir. Buna göre “Hizmetlerin Yerine Getirilmesinde Görülen Zorluklar” %30 oranı ve “Soğuk Hava Deposu Yetersizliği”nin %0 oranı ile tehdit niteliğinin önlenemediği; diğer tehditlerin ise önlenilen tehditler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen performans hedeflerinde bulunan tehditlerin nihai olarak yüzde ortalama değeri %51,33’tür. Bu değer yüzde olarak %50 değerinden fazla olması ile MBB’nin belirlediği tehditlerin önlenmesi için belirlenen performans hedeflerinin uygun performans hedefleri olduğu görülmektedir. Ancak %51,33 değerinin %50 değerine yakın olması, MBB’nin gelecek dönem stratejik planlarında performans hedeflerini belirlerken tehditler alanını yeniden değerlendirmesi gerekmektedir (Bozdemir, 2023, s. 174).

Yukarıdaki dört adet tablodaki sırasıyla SWOT analizi kavramlarının kendi içinde ortalaması alınmış ve her birinin ortalama değerleri yazılmıştır. Bu ortalama değerler, yukarıdaki tabloların son satırına da yazılmıştır. Bu ortalama değerler, bir sütun grafiği ile aşağıdaki gibi gösterilmiştir.



### Grafik 3

*Performans Hedeflerinde Bulunan SWOT Analizi Kavramlarının Gerçekleşme Durumu*



### GENEL BULGULAR

Analizler sonucunda daha fazla sayıda güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehdidin sırasıyla devam ettirmek, giderilmek, sürdürülmek ve önlenmek için performans hedefi içinde belirlenmesi gerekmektedir. Buna ek olarak güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehditlerden her biri eğer ki performans hedeflerinde yer almış ise bunların devam ettirmek, giderilmek, sürdürülmek ve önlenmek için daha yüksek bir oranda gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Araştırma sorusu kapsamında SWOT analizindeki güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi amacıyla performans hedeflerinin tamamında bu SWOT analizi kavramlarına ne ölçüde yer verildiği üzerinde durulmuştur. Stratejik plan dönemi boyunca 168 adet performans hedefinin gerçekleştirilme durumuna göre güçlü yönler devam ettirilmiş, zayıf yönler giderilmiş, fırsatlar sürdürülmüş ve tehditler önlenmiştir. Tüm SWOT analizi kavramları içinden yedi adet güçlü yönün, 12 adet zayıf yönün, 12 adet fırsatın ve altı adet tehdidin performans hedefleri ile bağlantılı olduğuna ulaşılmıştır. 168 performans hedefinin 24 adedi güçlü yönlerin devam ettirilmesi, 18 adedi zayıf yönlerin giderilmesi, 15 adedi fırsatların sürdürülmesi, 23 adedi ise tehditlerin önlenmesi için belirlenmiş ve bu performans hedefleri de bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. En nihayetinde yedi adet güçlü yön 24 adet performans hedefi ile, 12 adet zayıf yön 18 adet performans hedefi ile, 12 adet fırsat 15 adet performans hedefi ile ve altı adet tehdit ise 23 adet performans hedefi ile bağlantılıdır. Veri analizi ise sadece yukarıda sayıları verilen SWOT analizi kavramları ve de performans hedefleri için yapılmıştır. Yukarıdaki bölümlerde söz konusu SWOT analizi kavramları listelenerek bunların bağlantılı olduğu performans hedeflerinin gerçekleşme durumlarının SWOT analizi kavramlarının her biri için ortalamasını gösteren dört adet tablo gösterilmiştir.

**Tablo 9**  
*SWOT Analizi Kavramları ve Performans Hedefleri Arasındaki Bağntı*

SWOT Analizi Kavramları ve Performans Hedefleri Arasındaki Bağntı		Performans Hedefleri		MBB İçin Öneriler	MBB için Sonuç	
		Belirleme Yöntemiyle	Uygunluğu		Ne kadarı niteliğini kaybetti	Ne kadarı niteliğini kaybetti
<b>Güçlü Yönlerin</b>	<b>Devam ettirilmesi</b>	x✓	✓✓	Güçlü yönleri daha iyi analiz etmelidir.	1	Olumsuz
<b>Zayıf Yönlerin</b>	<b>Giderilmesi</b>	✓✓	✓✓	-	4	Olumlu
<b>Fırsatların</b>	<b>Sürdürülmesi</b>	✓✓	✓x	Fırsatları daha iyi analiz etmelidir.	4	Olumsuz
<b>Tehditlerin</b>	<b>Önlenmesi</b>	x✓	✓x	Tehditleri daha iyi analiz etmelidir.	2	Olumlu

Analiz sonuçlarına bakıldığında SWOT analizi kavramlarının performans hedefi belirleme yöntemiyle güçlü yönler için devam ettirilme, zayıf yönler için giderilme, fırsatlar için sürdürülme ve tehditler için önlenme amacı taşıyıp taşımamasına göre ve bu performans hedeflerinin bu amaçlar için uygun olup olmadığı çarpıya da tik sembolleri ile gösterilmiştir.

Yukarıdaki tabloda veri analiz sonuçlarına göre performans hedefleri belirleme yöntemiyle güçlü yönlerin devam ettirilmesi yetersiz olduğu için çarpı ve performans hedeflerinin uygunluğu ise güçlü yönlerin devam ettirilmesi konusunda yeterli görüldüğü için tik sembolü ile ifade edilmiştir. Bu sebeple MBB için “güçlü yön olarak belirlediği yönleri daha dikkatli analiz etmesi” önerisi yapılmıştır. MBB, performans hedeflerinin gerçekleşme sonuçlarına göre güçlü yönlerinin birini kaybetmiş olduğu için bu durum olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Güçlü yönler için yapılan bu değerlendirmelere göre güçlü yönlerin devam ettirilmesi için belirlenen performans hedefleri hem uygun nitelikte performans hedefleri olarak değerlendirilmiş hem de bu performans hedefleri ile güçlü yönlerin devam ettirilemeyeceği ileri sürülmüştür. Performans hedefi belirleme yöntemi ile güçlü yönün devam ettirilmesi durumuna tik sembolünün konulmasının sebebi, performans hedefi belirleme yoluyla devam ettirilme amacıyla olunan yedi adet güçlü yönün 18 adet güçlü yön içinde % 38,89 oranında olması ve bu yüzdelik oranın da %50 altında bir değerde olması ile ifade edilmiştir. Bu oran ile ilgili yukarıdaki “Tablo 3: Performans Hedefi Olarak Yer Alan SWOT Analizi Kavramları” tablosunda değerlendirme yapılmıştır. Performans hedeflerinin uygunluğu durumuna tik sembolünün konulmasının sebebi ise beş yıllık stratejik planlama dönemi boyunca yedi adet güçlü yönün devam ettirilmesi için belirlenen performans hedeflerinin gerçekleşme durumu incelendiğinde bu değerlerin ortalama olarak %72,14 oranında olması ve bu yüzdelik oranın, %50'nin üstünde bir değerde olması şeklinde açıklanabilir.

Zayıf yönler ele alındığında ise veri analiz sonuçlarına göre performans hedefleri belirleme yöntemiyle zayıf yönlerin giderilmesi yeterli olduğu için tik ve performans hedeflerinin uygunluğu ise zayıf yönlerin giderilmesi konusunda da yeterli görüldüğü için tik sembolü ile ifade edilmiştir. Bu sonuçlar birbiriyle tutarlı olduğu için MBB hakkında öneri yapılması gerekli görülmemiştir. MBB, performans hedeflerinin gerçekleşme sonuçlarına göre zayıf yönlerinin dördünü kaybetmiş olduğu için bu durum olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Fırsatlar ele alındığında ise veri analiz sonuçlarına göre performans hedefleri belirleme yöntemiyle fırsatların sürdürülmesi yeterli olduğu için tik ve performans hedeflerinin uygunluğu ise fırsatların sürdürülmesi konusunda da yeterli görüldüğü için tik sembolü ile ifade edilmiştir. Bu sonuçlar birbiriyle tutarlı olduğu için MBB hakkında öneri yapılması gerekli görülmemiştir. MBB, performans hedeflerinin gerçekleşme sonuçlarına göre fırsatlarının dördünü kaybetmiş olduğu için bu durum olumsuz olarak değerlendirilmiştir.

Tehditler ele alındığında ise veri analiz sonuçlarına göre performans hedefleri belirleme yöntemiyle tehditlerin önlenmesi yetersiz olduğu için çarpı ve performans hedeflerinin uygunluğu ise tehditlerin önlenmesi konusunda yeterli görüldüğü için tik sembolü ile ifade edilmiştir. Bu sebeple MBB için “tehdit olarak belirlendiği yönleri daha dikkatli analiz etmesi” önerisi yapılmıştır. MBB, performans hedeflerinin gerçekleşme sonuçlarına göre tehditlerinin ikisini kaybetmiş olduğu için bu durum olumlu olarak değerlendirilmiştir. Tehditler için yapılan bu değerlendirmelere göre tehditlerin önlenmesi için belirlenen performans hedefleri hem uygun nitelikte performans hedefleri olarak değerlendirilmiş hem de bu performans hedefleri ile tehditlerin önlenemeyeceği ileri sürülmüştür. Performans hedefi belirleme yöntemi ile tehditlerin önlenmesi durumuna çarpı sembolünün konulmasının sebebi, performans hedefi belirleme yoluyla önlenme amacıyla olunan altı adet tehdidin 24 adet tehdit içinde %25 oranında olması ve bu yüzdelik oranın da %50 altında bir değerde olması ile ifade edilmiştir. Bu oran ile ilgili yukarıdaki “Tablo 3: Performans Hedefi Olarak Yer Alan SWOT Analizi Kavramları” tablosunda değerlendirme yapılmıştır. Performans hedeflerinin uygunluğu durumuna tik sembolünün konulmasının sebebi ise beş yıllık stratejik planlama dönemi boyunca altı adet tehdidin önlenmesi için belirlenen performans hedeflerinin gerçekleşme durumu incelendiğinde bu değerlerin ortalama olarak %51,33 oranında olması ve bu yüzdelik oranın, %50 değerine yakın olmasına rağmen %50’nin üstünde bir değerde olması şeklinde açıklanabilir.

## **SONUÇ**

Güçlü yönlerin devam ettirilmesi, zayıf yönlerin giderilmesi, fırsatların sürdürülmesi ve tehditlerin önlenmesi amacıyla belirlenen performans hedeflerinin gerçekleştirilmiş olması stratejik planı hazırlayan kamu idaresinin doğru stratejik amaç ve hedef belirlendiğini ve stratejik planlama sürecini etkin ve verimli sürdürdüğünü gösterir. Beşer yıllık süreci kapsayan stratejik planlama sürecinde SWOT analizi ise idarenin çeşitli yönlerini bilincinde olmasına yardımcı olmaktadır. SWOT analizinde güçlü yönlerini devam ettiren, zayıf yönlerini gideren, fırsatlarını sürdüren ve tehditlerini önleyen idareler bir sonraki stratejik planlama dönemi için hem mevcut olumlu yönlerini korumakta hem olumsuz yönlerine son vermekte hem de bir sonraki stratejik planlama döneminde sahip olduğu ya da olamadığı yönlerinin farkına vararak istikrarlı durumda olmaktadır.

MBB’nin 2015-2019 Stratejik Planının incelendiği bu araştırmada, analiz sonuçlarından hareketle güçlü yönlerin performans hedefleri aracılığıyla devam ettirilmesinin yetersiz olduğu fakat doğru performans hedeflerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü yönler için hem yetersizlik hem de uygunluk gibi ifadelerin bulunması bir karşıtlık olarak anlaşılmamalıdır. Çünkü yetersizlik, tüm güçlü yönler içinde performans hedefi olarak yer alan güçlü yön sayısının sayıca ve oran bakımından az olmasından kaynaklanmaktadır. Elbette güçlü yönlerin tamamı devam ettirilmelidir ancak tüm güçlü yönlerin de performans hedefi yoluyla devam ettirilmesi idareden beklenmemelidir. Aynı bakış açısıyla güçlü

yönlerin devam ettirilmesi için doğru performans hedeflerinin belirlenmiş olması bu performans hedeflerinin gerçekleşme oranının fazla olmasına bağlıdır. Devam ettirme amaçlı performans hedefi olarak yer alan güçlü yönlere bakıldığı zaman, bir adet güçlü yönün kaybedilmiş olması olumsuz bir sonuçtur. MBB güçlü yönlerini daha iyi analiz etmeli ve devam ettirme amaçlı daha fazla güçlü yönün performans hedeflerinde yer almalıdır. Ayrıca performans hedefi olarak belirlendiği güçlü yönleri, daha yüksek bir oranda gerçekleştirmelidir ve böylece güçlü yönlerini kaybetmeyecektir.

Zayıf yönlerin giderilmesinin yeterli olduğu ve bunun için doğru performans hedeflerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü yeterlilik, tüm zayıf yönler içinde performans hedefi olarak yer alan zayıf yön sayısının sayıca ve oran bakımından fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca doğru performans hedeflerinin belirlenmiş olması bu performans hedeflerinin gerçekleşme oranının fazla olmasına bağlıdır. Giderilme amaçlı performans hedefi olarak yer alan zayıf yönlere bakıldığı zaman, dört adet zayıf yönün kaybedilmiş olması olumlu bir sonuçtur.

Fırsatların sürdürülmesinin yeterli olduğu ve bunun için doğru performans hedeflerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü yeterlilik, tüm fırsatlar içinde performans hedefi olarak yer alan fırsat sayısının sayıca ve oran bakımından fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca doğru performans hedeflerinin belirlenmiş olması bu performans hedeflerinin gerçekleşme oranının fazla olmasına bağlıdır. Sürdürme amaçlı performans hedefi olarak yer alan fırsatlara bakıldığı zaman, dört adet fırsatın kaybedilmiş olması olumsuz bir sonuçtur. MBB performans hedefi olarak belirlendiği fırsatları, daha yüksek bir oranda gerçekleştirmelidir ve böylece fırsatlarını kaybetmeyecektir. Tehditlerin performans hedefleri aracılığıyla önlenmesinin yetersiz olduğu fakat doğru performans hedeflerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Tehditler için hem yetersizlik hem de uygunluk gibi ifadelerin bulunması bir karşıtlık olarak anlaşılmalıdır. Çünkü yetersizlik, tüm tehditler içinde performans hedefi olarak yer alan tehdit sayısının sayıca ve oran bakımından az olmasından kaynaklanmaktadır. Elbette zayıf yönlerin tamamı önlenmelidir ancak tüm tehditlerin de performans hedefi yoluyla giderilmesi idareden beklenmemelidir. Aynı bakış açısıyla tehditlerin önlenmesi için doğru performans hedeflerinin belirlenmiş olması bu performans hedeflerinin gerçekleşme oranının fazla olmasına bağlıdır. Önlenme amaçlı performans hedefi olarak yer alan tehditlere bakıldığı zaman, iki adet tehdidin kaybedilmiş olması olumlu bir sonuçtur. MBB tehditlerini daha iyi analiz etmeli ve önlenme amaçlı daha fazla tehdidin performans hedeflerinde yer alması gerekmektedir. Nihayetinde güçlü yön, zayıf yön, fırsat ve tehditler içinde en etkin sürecin zayıf yönler sonra tehditler ve fırsatlar hemen aynı düzeyde daha sonra güçlü yönler için olduğu görülmektedir. Zayıf büyük oranda yönlerin giderildiği, tehditleri kısmen önlediği, fırsatların kısmen sürdürüldüğü ve güçlü yönlerin ise çok az bir kısmının devam ettirildiği görülmektedir.

## KAYNAKÇA

195 Sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (1984, 23 Mart). Resmî Gazete (Sayı: 18350). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18350.pdf>

2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982, 9 Kasım). Resmî Gazete (Sayı: 17863 Mükerrer). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

3030 Sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. (1984, 9 Temmuz). Resmî Gazete (Sayı: 18453). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18453.pdf>

3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. (1985, 23 Şubat). Resmî Gazete (Sayı: 18675). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=3152&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 24 Aralık). Resmî Gazete (Sayı: 25326). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. (2004, 23 Temmuz). Resmî Gazete (Sayı: 25531). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5216&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2005, 13 Temmuz). Resmî Gazete (Sayı: 25874). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5393&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2008, 22 Mart). Resmî Gazete (Sayı: 26824 Mükerrer). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/03/20080322M1-1.htm>

6360 Sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2012, 6 Aralık). Resmî Gazete (Sayı: 28489). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121206-1.htm>

6447 Sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2013, 22 Mart). Resmî Gazete (Sayı: 28595). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130322-2.htm>

Alıcı, O. V. (2021). Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin yönetiminde yaşanan merkezileşme eğilimi. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1622-1636. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1693318>



Altheide, D. L. (1987). Reflections: ethnographic content analysis. *Qualitative Sociology*, 10(1), 65-77.

Bozdemir, B. G. (2023). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama ve Muğla Büyükşehir Belediyesi için bir SWOT analizi (Tez no. 804204) [Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=j\\_Fjwp4JS4mk-97Puqti8ruC1-M60cdDY4lrPBNmoBLY25Siy91HE77vH0suObDq1](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=j_Fjwp4JS4mk-97Puqti8ruC1-M60cdDY4lrPBNmoBLY25Siy91HE77vH0suObDq1),

Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford University Press.

Bulut, Y. ve Dönmez, D. (2020). Türkiye’de büyükşehir yönetimlerine ilişkin değişim dönüşüm. *Uluslararası Yönetim ve Akademi Dergisi*, 3(2), 283-297. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1216833>

Fields, E. E. (1988). Qualitative content analysis of television news: systematic techniques. *Qualitative Sociology*, 11(3), 183-193.

Forster, N. (1995). The analysis of company documentation. C. Cassell ve G. Symon (Eds.). *Qualitative Methods In Organization Research: A Practical Guide*. Sage.

Gökyurt, F., Kındap, A. ve Sarı, V. İ. (2015). Türkiye için yeni bir şehir tanımı gerekli mi? *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 24(1), 1-32. [https://www.researchgate.net/publication/274386069\\_Turkiye\\_icin\\_Yeni\\_Bir\\_Sehir\\_Tanimi\\_Gerekli\\_mi](https://www.researchgate.net/publication/274386069_Turkiye_icin_Yeni_Bir_Sehir_Tanimi_Gerekli_mi)

Gözler, K. (2013). 6360 sayılı Kanun hakkında eleştiriler: yirmi dokuz ilde il özel idareleri ve köylerin kaldırılması ve ilçe belediyelerinin büyükşehir ilçe belediyesi hâline dönüştürülmesi anayasamıza uygun mudur? *Legal Hukuk Dergisi*, 122(11), 37-82. <https://www.idare.gen.tr/6360-eleistiriler.pdf>

Gözler, K. (2019). “Türk belediye sistemi üzerinde Fransız etkisi: 3 Nisan 1930 tarihli Belediye Kanunu Fransa’dan mı iktibas edilmiştir?”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 28(1-2), 1-23. <https://www.idare.gen.tr/belediye-fransiz-etkisi.htm>

Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşğın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. (2.baskı). Seçkin Yayınevi.

Gürel Üçer, A., Yenigül, S. B. ve Varol, Ç. (2014) ‘Büyükşehir’den ‘bütünşehir’e: yerel yönetim politikalarındaki değişimin kırsal alana etkileri. *İdeal Kent Dergisi*, 5(12), 26-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/461751>

Kalağan, G. (2018). Türkiye’de 6360 sayılı Büyükşehir Yasası kapsamında büyükşehirler/bütünşehirler: yönetsel yapı, mali/iktisadi boyut ve gelecek vizyonu üzerine bir tartışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 591-603. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/545194>

Karakılıçık, Y. (2020). *Yerel yönetimler*. Seçkin Yayınevi.

Kılıç, Ö. (2018). Stratejik planlama süreci ve Edirne Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı değerlendirmesi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/469605>

Lamba, M., Altunok, M. ve Kerman, U. (2015). Büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama anlayışı çerçevesinde kurumsal kabiliyet ve kapasite. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 24(4), 95-118. <https://cyy.hacibayram.edu.tr/3ca06f6b-f4b6-4a60-ac8b-37d09ab24d9b>

Muratoğlu, T. (2015). Mahalli idareler mevzuatında 6360 Sayılı Kanun'la yapılan değişiklikler. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(20), 59-96. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/214061>

Öztürk, N. K. ve Tozak, E. (2021). Türkiye'de metropoliten alan ve büyükşehir yönetimi bakımından 6360 sayılı Kanun'un değerlendirilmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 294-306. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1851329>

Sarı, Ö. (2019). Transformation of metropolitan municipalities in Turkey and law no. 6360. *Kesit Akademi Dergisi*, 5(21), 1-11. <https://kesitakademi.com/?mod=tammetin&makaleadi=&makaleurl=95d409d6-fa7c-41ee-b171-9d862452847a.pdf&key=40174>

Seyitdanlıoğlu, M. (1995). Yerel yönetim metinleri (I). *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 4(6), 85-102. <https://cyy.hacibayram.edu.tr/19a9a1eb-11b4-4c1d-a0f0-89344a76eebd>

Seyitdanlıoğlu, M. (1996). Yerel yönetim metinleri (IV): Şehremaneti'nin kuruluşu ve şehremaneti nizamnamesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(3), 75-82. <https://cyy.hacibayram.edu.tr/3982ff24-914a-4217-97c7-1143b567af24>

Shafritz, J. M., Russell E. W. ve Borick, C. P. (2017) *Kamu Yönetimini Tanımak*. (8.Baskı). (çev. N. Öztaş). Nobel Akademik Yayıncılık.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *Belediyeleri için stratejik planlama rehberi*. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Rehberi.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf)

Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (12 Ocak 2024). *Kılavuz ve rehberler*. [http://www.sp.gov.tr/tr/html/18/Kilavuz+ve+Rehberler/\(Erişim tarihi: 12.10.2024\)](http://www.sp.gov.tr/tr/html/18/Kilavuz+ve+Rehberler/(Erişim tarihi: 12.10.2024)).

Tekeli, İ. (1983). Yerel yönetimlerde demokrasi ve Türkiye'de belediyelerin gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(2), 3-22. <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/0deccd6a-703d-4c37-a7d3-6cff4408bdfd>

Ulusoy, A. ve Akdemir, T. (2019). *Mahalli idareler*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız Özsalmanlı, A. ve Pank, Ç. (2012). Muğla'da büyükşehir yapılanması sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 1-26. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/217198>

Yılmaz, O. K. (2019). Belediyelerde stratejik yönetim kapasitesinin geliştirilmesi: müdürlükler bünyesinde kullanılacak stratejik yönetim uygulamaları. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 11(21), 507-529. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/861711>