

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 1

Sayı / Issue : 1

Yıl / Year : 2018

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH
Cilt / Volume: 1 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2018

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific journal which is being published bianually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be preapared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah UÇKUN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İstanbul Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS

Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ

Mother Teresa Üniversitesi, MAKEDONIA

Prof. Dr. Shah JEHAN

Iqra National Üniversitesi, PAKİSTAN

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK

Rekabet Kurumu

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTACI
Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Erkan ERDEMİR
Şehir Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Sema POLATCI
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRİK
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>No.</i>
	<i>Page</i>
	<i>Num.</i>
1. Editörden İlköz	1-2
2. Prof. Dr. Mehmet BARCA'dan Editöre Mektup	3-4
3. Prof. Dr. Ömer TORLAK'tan Editöre Mektup	5-6
4. Gelişmekte Olan Piyasalarda Çeşitlendirme Ve Uluslararasılaşma Stratejilerinin İşletme Grubu Düzeyinde İncelenmesi: Doğu Grubu Örneği Investigation Of Diversification And Internationalization Strategies On Business Group Level In Emerging Markets: The Case Of Doguş Group Serhat Türken	7-43
5. Stratejik Liderlik Strategic Leadership Müslüme Akyüz	45-66
6. Misyon Ve Vizyon İfadeleri Kurumu İfade Etmekte Midir: Kamu Hastane Birlikleri Örneği Does the Mission and Vision Statements Reflect Organizations: Turkish Public Hospital Unions Example Mehtap YAVUZ, Musa Said DÖVEN	67-100
7. Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis Mahmut Hızıroğlu, Mehmet Ali Karaköse, Sinan Cengiz	101-124
8. Özel Sağlık Sektöründe Mavi Okyanus Stratejisi Blue Ocean Strategy In Private Health Sector Mustafa AMARAT, Mahmut AKBOLAT, Özgün ÜNAL, Türker BAŞ	125-141

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARININ İÇSEL TUTARLILIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU ¹
Metmet Ali KARAKÖSE ²
Sinan CENGİZ ³

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planlar incelenerek, planların içeriğinde yer alan ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığını ve dolayısıyla hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun ve bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığını ortaya koymaktır. İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarını örnek olay temelinde içerik analizi ile inceleyen bu çalışmada, kurumların vizyon ve misyonlarının stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutup tutmadığını ve çevre algısı (FÜTZ) ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulup kurulmadığı sorularına yanıt aranmıştır. İnceleme sonucunda büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarının büyük oranda içsel tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma stratejik planların içsel tutarlılık analizinin nasıl yapılacağına dair bir sistematik geliştirmesi bakımından stratejik planlama yazınına katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Tutarlılık, Stratejik Plan, Stratejik Plan Unsurları, Bütünsellik, Büyükşehir Belediyeleri.*

Evaluation of Strategic Plans of Municipalities In Turkey: A Consistency Analysis

ABSTRACT:

This study aims to explore whether there is a consistency between the core components of the strategic plans documented by metropolitan municipalities; and thus, to find out whether these plans are prepared as a product of conscious effort that is appropriate to the nature of the strategy phenomenon. Based on case studies of

¹ İstanbul Üniversitesi, mhiziroglu@istanbul.edu.tr

² Gebze Teknoloji Üniversitesi, mehmetali@5m.com.tr

³ Sakarya Büyükşehir Belediyesi

strategic plans of three major metropolitan municipalities, İstanbul, İzmir and Ankara, in Turkey, a content analysis is carried out in order to answer two research questions: (i) to what extent do vision and mission statements of these institutions shed light on their goals and objectives? and (ii) to what extent do their environmental perception relate to their goals and objectives? The analysis reveals that the strategic plans of the Metropolitan municipalities have a large extent of internal consistency. This study contributes to strategic planning literature by proposing a systematic rubric about how to conduct an internal consistency analysis of strategic plans.

Keywords: *Strategic Consistency, Strategic Planning, Components Of Strategic Plans, Completeness, Metropolitan Municipalities,*

GİRİŞ

2003 yılında kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının hayata geçirilmesinin yasaca zorunlu hale gelmesinden bu yana bugün pek çok kamu kurumu üçüncü stratejik planlama evresini hayata geçirmektedir. Ancak, bugüne kadar hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun olarak geliştirilip geliştirilmediği konusu görece ihmal edilmiştir. Her ne kadar hem stratejik planlama sürecinin hem de planın kendisinin niteliğini değerlendirmek için bazı araçlar geliştirilmiş olsa da (ör: Allison ve Kaye, 2005; Chance ve Williams, 2009; De Carlo vd., 2008), bu araçlar ya stratejik planda performans boyutlarının tam olarak barındırıp barındırmadığı ya da stratejik planın içerik bakımından bütün unsurları barındırıp barındırmadığı temelinde bir nitelik değerlendirmesinde bulunmak için kullanılmaktadır. Ancak, bir stratejik planda içerik bakımından olması gereken unsurlar arasında sıkı bir ilişkinin kurulup kurulmadığı ve dolayısıyla stratejik plan unsurları arasında bir tutarlılık olup olmadığı konusunda bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Strateji özel sektör kurumları için rakiplerine oranla daha iyi bir rekabet avantajı kazanma ve onlardan daha yüksek bir performans sağlama aracı olarak görülürken (Barney, 1991), kamu kurumları için daha iyi hizmet sağlama aracı olarak kavramsallaştırılmaktadır

(Bryson, 2004). Kamu kurumlarının gelecekte daha başarılı olmak için mevcut yaptıkları işten başka, hangi işlere imza atmaları konusunda fikir yürütmeleri onların strateji anlayışlarını oluşturmalıdır. Kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların strateji olgusunun doğasına uygun olduğunu iddia edebilmek için strateji geliştirme çabalarının yasaca zorunluluktan hazırlanmış ve raflarda kalan birer belge oluşturma durumundan ziyade, kurum performansını artırmaya yönelik bilinçli bir çabanın bir yönetim kültürüne dönüşmesi gerekir. Dolayısıyla, kamu kurumlarının hizmet götürmekle yükümlü oldukları vatandaşın memnuniyetinin sağlanması ve gelecekte vatandaşların ihtiyaç duyabilecekleri hizmetlerin neler olduğu konusunda şimdiden fikirlerin yürütülüp kurumun buna hazırlıklı olması kamu stratejik yönetiminin başlangıç noktasını oluşturmalıdır.

Kamu kurumlarının strateji olgusunun doğasına uygun bilinçli bir şekilde stratejik planlama pratiklerini benimseyip uyguladıklarında tıpkı özel sektör kurumları gibi performanslarını artırabilecekleri iddia edilmektedir (Boyne ve Walker, 2010). Kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesi ile kurumların daha stratejik davranmaya başladığı, sektörlere yönelik daha iyi koordinasyon sağlandığı, merkezi kuruluşlarda girdilerin kontrolü anlayışından çıktılar ile sistemin kapasite ve sonuçlarının kontrolüne yönelik bir anlayışın geliştiğine dair bulgular söz konusudur (Matheson v.d., 1997). Kuşkusuz kamu kurumlarının stratejik planlama pratiklerini uygulayarak başarılı olabilecekleri fikri statik planlama anlayışının ötesinde bir anlayışı gerektirmektedir. Zira özel sektör kurumlarının karşı karşıya olduğu çevresel koşullar kamu kurumları için de geçerlidir. Çevresel belirsizlik ve karmaşıklık derecesi kamu kurumlarının da yönetmesi gereken unsurlardır. Drucker (1980), kamu kurumlarını çevresel belirsizlik ve karmaşıklık karşısında organizasyonel atalet konusunda uyarmakta ve öğrenme, uyum ve

değişim konusunda yetersizliklerine vurgu yapmakta ve bu yetersizliklerin stratejik yönetim anlayışıyla giderilebileceğini ifade etmektedir.

Bu çerçevede bu çalışma büyükşehir belediyelerince hazırlanan stratejik planlarda bulunması gereken ana unsurlar arasında bir tutarlılık olup olmadığı ve stratejinin doğasına uygun bilinçli bir çabanın ürünü olarak hazırlanıp hazırlanmadığı incelemektedir. Tutarlılık konusunda eksikliği olan stratejik planların stratejinin doğasına ve amacına uygun olmadığı dolayısıyla sürekli eleştiri konusu olan yasaca hazırlama zorunluluğundan hareketle hazırlanmış planlar olduğu kanaatinin güçlenmesi anlamına geleceği açıktır. Bu yönüyle bu çalışma kamuda stratejik yönetim anlayışı ile ilgili çalışmalara katkıda bulunmaktadır.

1. Stratejik Planın Ana Unsurları ve Planın Tutarlılığı

Stratejik planlama akademik yazında 1990'lardan bu yana gittikçe azalan bir ilgiye sahip olmasına rağmen (Wolf ve Floyd, 2013), hem özel hem de kamu kurumlarında en fazla kullanılan yönetim araçlarından biri olmayı sürdürmektedir (Rigby, 2001; Rigby ve Bilodeau, 2011; Whittington, 2006). Bununla birlikte akademik alanda 1980'lere kadar stratejik yönetim ve araştırma alanının disiplinler adı olmasına rağmen, stratejik planlamanın nasıl operasyonel hale getirileceği konusunda hala bir uzlaşma sağlanmış değildir. Bunun muhtemel sebeplerinden birisi; formal-informal, planlı-kendiliğinden gelişen, yukarıdan aşağı-aşağıdan yukarı, analitik-sezgisel vb. farklı boyutlarda (ör: Dutton ve Duncan, 1987; Heracleous, 1998) stratejinin nasıl geliştirildiği konusunda sınıflandırmaların veya paradoksların zihinleri karıştırıyor olmasıdır. Bir başka sebep, kamu ve özel sektör bağlamlarında nasıl strateji geliştirileceği konusunda yazının farklılaşmasıdır (ör: Bryson, 2004; Boyd, 1991). Bu çalışmada kamu

kurumları açısından stratejik plan tutarlılığı ele alınacağı için, kamu kurumlarında stratejik planlama konusunda geliştirilmiş rehber niteliğindeki çalışmalarda (ör: Bryson, 2004; Allison ve Kaye, 2005) yer alan çerçevelerden hareketle bir stratejik planda hangi unsurların yer alması gerektiği belirlenebilir. Bu çerçevede bir stratejik plan dendiğinde genelde içeriğinde iç ve dış çevre analizi bulguları (FÜTZ - fırsatlar, üstün yönler, tehditler, zayıf yönler), vizyon, misyon, amaçlar, hedefler, alt stratejiler ve performans göstergelerinin yer alması beklenir.

FÜTZ (SWOT) bulguları: FÜTZ analizi (Learned vd. 1965) bir kurumun dış çevresinde meydana gelen değişimlerin sistematik analizi ile ortaya çıkabilecek fırsatlar ve tehditler ile kurumun iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönlerin tespit edildiği ve buna bağlı olarak eşleştirmelerin yapılabileceği bir analiz aracıdır. Bir başka ifadeyle, kurumun güçlü yönleri kullanarak fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri bertaraf etmek, fırsatlardan yararlanmak için zayıf yönleri gidermek ve tehditlere maruz kalınabilecek zayıf yönleri geliştirmeye dayalı olarak stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine olanak tanıyan bir araçtır.

FÜTZ analizi yaparken dış çevrede dikkate alınması gereken değişkenler kurumun kısa vadede kontrol edemediği faktörleri ifade etmekte ve kurumun var olduğu ve faaliyet gösterdiği bağlamı oluşturmaktadır. Bu açıdan, dış çevreyi dolaylı ve doğrudan etkileşimsel olan dış çevre olarak iki kategoride ele almak mümkündür. Doğrudan etkileşimsel dış çevre kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen ve kurumun doğrudan etkilendiği unsurların/aktörlerin yer aldığı çevreyi ifade etmektedir. Paydaşlar, hükümet, tedarikçiler, yerel kurumlar, rakip kurumlar, müşteriler, finansörler vb. unsurlar/aktörler bu çevreyi oluşturmaktadır. Dolaylı etkileşimsel çevre ise değişkenlerin değişiminin etkilerinin uzun vadede görülebildiği ve kurumun uzun vadeli kararlarına etkisi olan çevreyi

ifade etmektedir. Bu çevrede yer alan ana değişkenler ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, politik, yasal unsurlardan oluşmaktadır. Kurumun iç çevresi ise yönetimin kısa vadede etkisinin olmadığı ve kurumun yapısı, kültürü, kaynak ve kabiliyetleri gibi unsurları kapsayan değişkenlerin uzun vadede şekillendiği bir çevreyi ifade etmektedir.

Stratejik planlama kurumun güçlü ve zayıf yönleri ışığında dış çevredeki fırsat ve tehditlere etkin bir cevap vermek için uzun dönemli amaç ve hedeflerin belirlenme sürecidir. Stratejik plan da bu sürecin çıktısını oluşturmaktadır. Bu açıdan ele alındığında bir stratejik planın tutarlı olabilmesi için FÜTZ analizi sonuçlarının kurumun stratejik amaçlarına ve hedeflerine yansımaları beklenir.

Vizyon ve Misyon İfadeleri: Vizyon ve misyon ifadeleri kurumun nelere öncelik verdiği ve stratejisine neleri dayanak olarak aldığı vurgusunun ifade edildiği bildirgelerdir. Vizyon ifadesi bir kurumun geleceğe meydan okuyacak şekilde neyi başarmak istediğinin hem tüm iç ve dış paydalara hem de plan içindeki unsurlara ilham verici bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon ise kurumun varlık sebebinin ifadesidir ve niçin varız sorusunun cevabıdır. Niçin var olduğunu ve gelecekte hangi durumda olmayı arzuladığını bilen kurumlar bugünden yarını inşa etme konusunda diğer kurumlardan daha başarılı olabileceklerdir.

Genelde soyut bir ifade olan vizyon her ne kadar çok uzun vadeli gelecek tasavvurunu ifade etse de ayakları yere sağlam basan ve çevre analizine dayanması gereken bir ifade olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında geleceğe ilişkin başarı hayalini barındıran vizyon ifadesi halüsinasyon görmek demek değildir. Her ne kadar yeni ekonomi sektörlerinde vizyonun çevre analizi sonucuna dayanması gerekmiyor olsa da, geleneksel ekonomilerde özellikle iç paydaşların çabalarını aynı yöne kanalize etmesine yardımcı olacak şekilde, ilham verici, şevk verici, başarılı olduğu takdirde çalışanların bunun parçası olduğunun hissi uyandıran, ancak ayakları yere sağlam basan bir ifade olması için çevre

analizine dayanması gerekmektedir (Kirkpatrick, 2008). Bunun yanı sıra vizyon ifadelerinin kurumsal amaç ve hedeflere ışık tutması gerekir (Hartzell, 2002).

Misyon ifadesi ise vizyonun daha elle tutulabilir şekle dönüşmüş, daha belirgin olarak ifade edilmiş halidir. Genelde misyon bildirgesi, üretilen ürün-hizmet çeşitlerini, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için neyi başarmak istediği, hangi öz değerlere sahip olduğuna dair bilgileri içerir (Bart ve Baetz, 1998; Champell, 1993; Champell ve Yeung, 1991; Ireland ve Hitt; 1992). Misyonun uzun dönemli ekonomik potansiyeller, müşteriye yaklaşım biçimi, ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ilişkileri ve hissedarlara ilişkin ifadeler içermesi yaygın bir uygulamadır. Tıpkı vizyon bildirgesi gibi, misyon ifadesi de amaç ve eylem planlarının formüle edilmesinde rehber görevi üstlenir. Özetle stratejik planın tutarlılığı hem vizyon hem de misyon ifadesinin çevre analizi bulgularına dayanıyor olması ve kurumun amaç ve hedeflerine ışık tutuyor olması gerekmektedir.

SYAD
2018/1

Amaç ve Hedefler: Amaç ve hedefler kurumun bugünden daha ileri bir seviyeye ulaşabilmesi için gerekli olan gelişmeleri veya girişimleri ifade eden orta ve uzun vadeli ideallerdir. Kurumun doğru bir yöne evrilmesi ve gerçekleştirilebilir olmasını sağlayacak şekilde amaç ve hedef ifadelerinin yeterli derinlikte ve genişlikte olması onların anlaşılabilirliğini ve gerçekleştirilebilirliğini artıracaktır (Chance ve Williams, 2009). Stratejik planda yer alması gereken amaç ve hedefler vizyon ve misyon ışığı altında; mali, idari ve yönetim mekanizmalarına dikkat edilerek geliştirilmeleri gerekir. Benzer şekilde yapılan çevre analizi sonuçları doğrultusunda fırsatları değerlendirecek, tehditleri bertaraf edecek, zayıflıkları giderecek ve daha güçlü yönler sahip olmayı sağlayacak şekilde söz konusu amaç ve hedefler belirlenmelidir. Bu amaç ve hedefler net, gerçekçi, ölçülebilir ve zaman çizelgesine sahip olması gerekir

2. Yöntem

2.1. Araştırma Kurgusu

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında içsel tutarlılık olup olmadığının tespiti ve buna bağlı olarak planların strateji olgusunun doğasına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının ortaya konulması örnek olay temelinde seçilecek belediyelerin planlarının içerik analizi ile yapılacaktır. Bu amaçla bir sistematige bağlı olarak seçilen büyükşehir belediyelerinin stratejik planları incelenmiştir. Analiz çerçevesinde şu ana sorulara cevap aranmıştır:

1. Kurumun vizyon ve misyonu stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutmakta mıdır?
2. Çevre algısı (FÜTZ) ile stratejik amaçlar arasında bir ilişki kurulmuş mudur?

Yukarıda operasyonel hale getirilen sorular ışığında kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların bilinçli bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkıp çıkmadığı, dolayısıyla arzu edilen sonuçları doğurup doğurmayacağını tespit etmek mümkün olabilir. Araştırmanın birinci sorusunun yanıtlanması için şu adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan tüm stratejik alanlar, amaç ve bu amaçlara bağlı hedefler listelenmiştir.
- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile vizyon ve misyonda yer alan ifadeler arasındaki anlamsal bağ oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile kurumların belirlemiş oldukları amaç ve hedefler ile hangi sonuca ulaşmak istedikleri ile vizyon ve misyonda yer alan kavramların birbiri ile ne düzeyde uyumlu olduğu araştırılmış ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada özellikle hedeflerin incelenmesinin en önemli nedeni, amaç ifadesinin bazen tek başına yeterli düzeyde yeterince belirgin

olmaması, detayların hedeflerde gizli olmasıdır. Örneğin İzmir Büyükşehir Belediyesinin “Doğayla bütünleşik sistemleri hayata geçirerek yaşam kalitesini geliştiren sürdürülebilir bir kent yaratmak” şeklindeki amaca ilişkin hedefleri incelediğimizde, bu amacın altında çevre sağlığı, entegre atık yönetimi, mezbaha ve hal yönetimi, gıda güvenliği, doğa bilincinin oluşturulması, yeşil alanların yönetimi, yenilenebilir enerji vb. çok sayıda hedef yer almaktadır. Dolayısı ile araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi amacı ile hedefler de bu kapsamda incelenmiştir.

- iii. Vizyon, misyon, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda vizyon ve misyon ifadesi, amaç ve hedef sayısı, stratejik alanların listesi ve uyum düzeyine yer verilmiştir. Uyum düzeyi ile ilgili olarak aşağıda yer alan aralık kullanılmıştır.

Aralık	%0 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81 - %100
Uyum Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

SYAD
2018/1

Büyükşehir Belediyelerinin Strateji planlarının içsel tutarlılığının olup olmadığının tespitinde sorduğumuz ikinci sorunun cevabı için ise son dönem planlarında yer alan FÜTZ analizi ile amaçlar göz önünde bulundurularak amaçların FÜTZ ile ne derece ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Amaçların FÜTZ göz önünde bulundurularak oluşturulup oluşturulmadığı ve bu konudaki uyumunun incelenmesi ve değerlendirilmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

- i. Kurumların stratejik planlarında yer alan tüm stratejik alanlar, amaç ve bu amaçlara bağlı hedefler listelenmiştir.

- ii. Amaç ve hedeflerin içeriği ile daha önce analiz edilen FÜTZ'e ilişkin kategoriler eşleştirilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada FÜTZ içerisinde yer alan her bir kategori ile ilgili bir amaç belirlenip belirlenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Her bir güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehdit kategorisi bu kapsamda detaylı olarak incelenerek amaçlarla eşleşme durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Eşleşme çalışmasında amaçların yanı sıra özellikle hedeflere inilmiş ve hedef içeriklerinin eşleşmesi de dikkate alınmıştır. Zira birçok detayın hedeflerde gizlendiği tespit edilmiştir. Örneğin “Yenilenebilir enerji kaynaklarının zenginliği” bir fırsat olarak görülmüş, bununla ilgili olarak içerisinde “Doğayla Bütünleşik Sistemlerin Oluşturulması ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları Kullanımının Artırılması” şeklinde bir hedefi içeren bir amaç olduğu tespit edilmiştir. Oysa bu hedefi içeren amaç ifadesi “Doğayla bütünleşik sistemleri hayata geçirerek yaşam kalitesini geliştiren sürdürülebilir bir kent yaratmak” şeklindedir ve hedeflere bakmadan bu amacın bu fırsatı değerlendirmeye yönelik olup olmadığını söylemek oldukça güçtür. Sonuç olarak, amaç – hedef detayında yapılan incelemede örnek olarak verilen bu fırsatın değerlendirilmesine yönelik bir amaç belirlendiği ya da amaç belirlenirken bu fırsatın göz önünde bulundurulduğu kabul edilmiştir.
- iii. FÜTZ, amaç ve hedef uyumuna yönelik analiz sonuçlarını göstermek amacı ile bir tablo oluşturulmuştur. Bu tabloda güçlü ve zayıf yönler aynı tabloda, fırsat ve tehditler ise ayrı biçimde gösterilmiştir. Tablolarda FÜTZ kategorileri ve bunlara ilişkin olarak kurumların 2015-2019 stratejik planlarında belirlenen amaçların kodları yazılmış, herhangi bir amaç belirlenmemiş ise “YOK” ifadesi yazılmıştır.

iv. Oluşturulan matris üzerinden özet bir ikinci matris geliştirilmiştir. Bu matris sadece FÜTZ'ün tüm yönlerine ilişkin kategori sayısı, bu kategorilerden kaç tanesi için amaç belirlendiği, kapsama oranı ve kapsama düzeyini göstermek için üretilmiştir. Kapsama düzeyini göstermek için aşağıdaki aralık kullanılmıştır.

Aralık	%0 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81 - %100
Kapsama Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

v. Oluşturulan özet matris üzerinden değerlendirmeler ve çıkarımlarda bulunulmuştur.

2.2. Örneklem

Araştırma kapsamında stratejik planları incelenen Büyükşehir Belediyelerinin seçiminde 4 aşamalı bir süreç izlenmiştir. Bu süreçler şu şekildedir:

- Birinci Aşama :Tüm Büyükşehir Belediyeleri
- İkinci Aşama :UCLG–MEWA (United Cities and Local Governments-Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Ortadoğu ve Batı Asya Bölgesi Teşkilatı) Üyesi Belediyeler
- Üçüncü Aşama :Belediye Başkanının 3 dönem aynı kişi olması
- Dördüncü Aşama :Kurumsal yapı içerisinde konuyla ilgili ayrı bir departmanın var olması

Birinci aşamada örneklem kümesine eski–yeni olmasına bakılmaksızın tüm büyükşehir belediyeleri dâhil edilmiştir. Bu kapsamda 30 büyükşehir belediyesi ilk aşamada örneklem listesine girmiştir.

İkinci aşamada ilk aşamada listelenen 30 büyükşehir belediyesi arasından UCLG – MEWA üyesi olmayan büyükşehir belediyeleri elenmiştir. UCLG, iklim değişikliği, binyıl kalkınma hedefleri, yoksullukla mücadele, yerel finans, kentsel stratejik planlama, sürdürülebilir kalkınma gibi birçok konuda çalışma yapmakta ve bu çalışmaları uluslararası yürütmektedir. UCLG –MEWA ise UCLG'nin Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı'dır. Türkiye belediyeleri UCLG'nin MEWA teşkilatına üye olmaktadır. Araştırma kapsamına UCLG-MEWA üyesi olmanın bir ölçüt olmasının nedeni bu teşkilatın yukarıda açıklanan çalışmalarıdır. Bu tür bir teşkilata üye olan belediyelerin bu konularda hassas oldukları, bu yönde istek ve eğilimlerinin bulunduğu ve bu alanlarda daha ilerisini düşündükleri değerlendirilmiş ve bu teşkilata üye olan belediyelerin stratejik yönetim açısından incelenmesinin üye olmayan belediyelere göre daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır.

Genel merkezi İspanya'nın Barselona kentinde bulunan UCLG (United Cities and Local Governments - Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Dünya Teşkilatı), Ocak 2004'ten itibaren fiilen faaliyete geçmiştir. Teşkilatın temel amacı, “demokratik yerel yönetimin birleşik sesi ve dünya ölçeğinde savunucusu olmak ve yerel yönetimler ve uluslararası topluluk ile işbirliği içinde, değerlerini, amaçlarını ve çıkarlarını korumak”tır. Kısaca "Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler" olarak da anılan yenedünya teşkilatı, uluslararası topluluk önünde yerel yönetimlerin etkin bir biçimde temsil edilmesini sağlayan, yerel yönetimler ve yerel yönetim birlikleri arasında uluslararası işbirliğini teşvik eden ve yerel yönetim konusunda dünya çapında temel bilgi kaynağı olan bir konumdadır (<http://arsiv.uclg-mewa.org/genel-bilgiler.html>).

İkinci aşamanın sonunda, yani UCLG-MEWA üyesi olmayan 13 Büyükşehir belediyesi de birinci aşamadaki listeden çıkarıldığında,

geriye kalan büyükşehir belediyeleri aşağıda listelenmiştir. Üye belediyelerin bilgileri UCLG-MEWA internet sitesinden elde edilmiştir (<http://uclg-mewa.org/turkiye/>)

Tablo 1: UCLG-MEWA Üyesi Büyükşehir Belediyeleri

1. Adana Büyükşehir Belediyesi	2. Konya Büyükşehir Belediyesi
3. Ankara Büyükşehir Belediyesi	4. Malatya Büyükşehir Belediyesi
5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	6. Mardin Büyükşehir Belediyesi
7. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	8. Mersin Büyükşehir Belediyesi
9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	10. Ordu Büyükşehir Belediyesi
11. Hatay Büyükşehir Belediyesi	12. Sakarya Büyükşehir Belediyesi
13. İstanbul Büyükşehir Belediyesi	14. Trabzon Büyükşehir Belediyesi
15. İzmir Büyükşehir Belediyesi	16. Van Büyükşehir Belediyesi
17. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	

SYAD
2018/1

Üçüncü aşamada kalan 17 Büyükşehir belediyesi arasında stratejik plan çalışmalarının başladığı dönemden bu güne kadar (3 döneme tekabül etmektedir) belediye başkanının değişmediği belediyeler seçilmiş; 3 dönemden herhangi birinde belediye başkanı değişen büyükşehir belediyeleri listeden çıkarılmıştır. Bu kriterin bir seçim kriteri olarak seçilmesinin nedeni kurumu tüm stratejik planlama döneminde kurumu aynı kişinin yönetiyor olması, bu dönem içerisinde yapılan çalışmalarda aynı kişinin belirleyici ve karar verici olması, kurumun misyon ve vizyonunun belediye başkanının değişmesinden kaynaklı bir değişime uğramak zorunda kalmayabilecek olmasıdır. Bu kapsamda yapılan araştırma neticesinde ikinci aşama sonunda kalan 17 büyükşehir belediyesinden 12 büyükşehir belediyesi çıkarılmış ve geriye sadece 5 büyükşehir belediyesi kalmıştır. Üçüncü aşama sonunda oluşan liste aşağıda verilmiştir:

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
5. Konya Büyükşehir Belediyesi

Dördüncü ve son aşamada kalan 5 büyükşehir belediyesinin kurumsal yapılarına göre bir eleme yapılmıştır. Stratejik plan çalışmalarının koordinatörlüğü büyükşehir belediyelerinin genellikle Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde bulunan Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü bünyesinde yapılmaktadır. Ancak bazı belediyeler bunun yanı sıra hem kurumsal gelişimi ve iyileşmeyi sağlamak hem doğru planlama yapabilmek hem de bu konuya verdikleri önem nedeniyle bu işleri ayrı bir daire başkanlığı kurarak bu çatı altında yürütmektedir. Bu kapsamda üçüncü aşama sonunda kalan 5 büyükşehir belediyesinin web sitelerinde yer alan kurumsal yapıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda bu büyükşehir belediyelerinin Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı dışında kurumsal gelişim, iyileşme, strateji geliştirme vb. amaçlı kurduğu birimler aşağıdaki listede verilmiştir.

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi: Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi: Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sis. Dairesi Başkanlığı
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi : Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi: -
5. Konya Büyükşehir Belediyesi: -

Son aşamaya kalan 5 büyükşehir belediyesinden Kocaeli ve Konya Büyükşehir Belediyeleri kurumsal yapı kriteri kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda elenmiştir. Araştırma kapsamına alınan büyükşehir belediyeleri listesi (nihai liste) aşağıda verilmiştir.

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi

Araştırma kapsamında örnek olay olarak incelenen büyükşehir belediyelerinin yürürlükte olan son stratejik planları incelenmiştir. İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri'nin yürürlükte olan son stratejik planları 2015-2019 dönemi için hazırlamıştır.

3. Analiz ve Bulgular

Vizyon-Misyon ve Amaç-Hedef Uyumunun İncelenmesi: Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarının içsel tutarlılığa sahip olup olmadığının tespiti için cevabı aranılan ilk soru vizyon-misyon ifadelerinin stratejik amaçlara ışık tutup tutmadığıdır. Bu kapsamda, araştırmaya konu büyükşehir belediyelerinin son dönem planları olan 2015-2019 Stratejik Planlarında yer alan vizyon-misyon ile amaçlar göz önünde bulundurularak vizyon-misyon ve amaçların-hedeflerin ne derece uyumlu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya konu edilen büyükşehir belediyelerinin vizyon, misyon ve amaç uyumuna ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. İlk olarak Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon-misyon ve amaç-hedef uyumları incelenmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon ve amaç-hedef uyumuna ait aşağıdaki tabloda görüleceği üzere vizyon ifadesinin stratejik amaçlara ve hedeflere ışık tutma düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin vizyon ve misyon ifadelerinde vurgulanan unsurların ve

genel anlayışın stratejik amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek için belirlenen alt hedeflere yansıdığı söylenebilir.

Tablo 2: Ankara BB, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: Dünya Belediyelerine, hizmet anlayışı ve sunumunda esin kaynağı olmak.</p> <p>Misyon: Belediyemiz kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanılması, bilgilerin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanında elde edilebilirliği; kaynakların etkinliği ve hesap verilebilirliği; risk, kontrol ve yönetim sistemlerinin genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun olarak, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirilerek iyileştirilmesine katkıda bulunmak.</p>	75	299	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Esin Kaynağı Olma ❖ Stratejik Yönetim ❖ Bilgi Teknolojileri ❖ Yaşam Kalitesi ve Kent Estetiği ❖ Sosyal ve Kültürel Belediyecilik ❖ Ulaşım ve Trafik ❖ Çevre Sağlığı ❖ Sanat, Turizm ve Eğlence ❖ İtfaiye ve Doğal Afet Yönetimi 	Yüksek

Bununla birlikte, farklı şekillerde ifade edilmiş ancak benzer çıktılara ulaşmayı sağlayacak tekrar eden amaçların olduğu da görülmektedir. Bu nedenle stratejik planda 75 stratejik amaca ve 299 stratejik hedefin olduğu görülmektedir. Örneğin bütçe kaynaklarını verimlilik kullanmak, kaynakları etkin kullanmak, projeleri etkin ve verimli yönetmek gibi farklı maddeler halinde yazılmış amaçların tek bir amaç altında ifade edilmesi mümkündür. Benzer şekilde; Ankara'yı hayvancılık alanında nitelikli olarak üstün, nicelik olarak gelişmiş hale getirmek ve Ankara'yı tarımsal faaliyetler alanında nitelikli olarak üstün ve nicelik olarak

gelişmiş hale getirmek ve bunun dışında kırsal kalkınma ilişkili birkaç tane daha stratejik amacın yazıldığını, tüm bu stratejik amaçların tek bir amaç ifadesi amaç altında ifade edilmesi mümkündür. Stratejik planda farklı konularda tek bir amaç ifadesi altında yazılabilecek tekrarlı amaçlar söz konusudur. Çok sayıda stratejik amacın ve hedefin olması, stratejinin kurumlar için karmaşıklık derecesinin ve buna bağlı olarak belirsizliği azaltma fonksiyonuna gölge düşürecektir. Bunun yanı sıra, kaynakların doğru yere doğru şekilde yönlendirilebilmesini de zorlaştıracaktır.

Tablo 3: İstanbul BB, 2015-2019 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle hayatı kolaylaştıran, şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi</p> <p>Misyon: Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri, 21. yüzyılın yerel yönetim anlayışına uygun şekilde sunmak, belediye hizmetlerini kurumsal bir anlayışla mükemmelleştirirken şehrin kültürel kimliğini yaşatmak</p>	17	97	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Afet Yönetimi ❖ Ulaşım Hizmetleri Yönetimi ❖ Sosyal Destek Hizmetleri ❖ Kent ve Toplum Düzeni ❖ İmar Yönetimi ❖ Kültür Hizmetleri Yönetimi ❖ Sağlık Hizmetleri Yönetimi ❖ Çevre Yönetimi ❖ Genel Yönetim 	Çok Yüksek

SYAD
2018/1

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında yer alan vizyon-misyon ile stratejik amaç-hedef uyumunun çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında özellikle

misyon ifadesine bağlı olarak bir belediyenin yerine getirmek zorunda olduğu temel faaliyetleri bağlamında birer stratejik amaç olmak üzere toplam 8 stratejik amaç belirlediği ve bu amaçlar dışında genel yönetimi ilgilendiren konularda da 9 stratejik amaç belirlediği görülmektedir. Söz konusu stratejik amaçlar genelde misyon ifadesinde belirtilen hizmetleri mükemmelleştirmeye yönelik üst amaca hizmet edecek şekilde ifade edilmektedir. Her ne kadar stratejik amaçlarda hizmetlerin yenilikçi bir anlayışla tasarlanması ve yerine getirilmesine yönelik vurgu az olsa da, “şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi” şeklinde ifade edilen vizyonun stratejik amaçlara yansıdığını söylemek mümkündür.

Tablo 4: İzmir BB, 2015-2019 Stratejik Planı, Vizyon ve Amaç Uyumu Tablosu

Vizyon ve Misyon	Toplam Amaç Sayısı	Toplam Hedef Sayısı	Stratejik Alanlar	Uyum Düzeyi
<p>Vizyon: <u>Uygarlıkların mirasını geleceğe taşıyan, Akdeniz’in zenginliklerini kentlisine ve dünyaya sunan, hizmet felsefesiyle akıllarda iz bırakan gözde belediye olmak.</u></p> <p>Misyon: Halkın verdiği gücü, eşitlik ve güvenle mayalayıp belediyecilik hizmeti olarak tüm kente taşımak.</p>	11	25	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yönetişim ❖ Çevre Yönetimi ❖ Kentsel Koruma ve Planlama ❖ Ulaşım ❖ Sosyal Dayanışma ve Sağlık ❖ Kültür, Sanat ve Spor ❖ Turizm ve Yerel Ekonomi ❖ Afet Yönetimi ve Güvenlik 	Yüksek

İzmir Büyükşehir Belediyesinin stratejik planı incelendiğinde vizyon ve misyon ifadelerinin daha temel belediyecilik hizmetlerinin yerine getiriliş anlayışının amaçlara yansıdığını görmek mümkündür. Özellikle belirlenen stratejik alanlarda şehrin bir cazibe merkezi olacak

şekilde ve hizmetlerin yönetim anlayışıyla yerine getirilme esasına dayanacak şekilde stratejik amaçlar ifade edilmiştir. İzmir Büyükşehir Belediyesi belirlemiş olduğu vizyona erişme noktasında ilgili planlama döneminde kendilerini arzu ettikleri noktaya taşıyacak adımları atmak üzere amaçlar belirlemiş bu amaçları somut hedeflerle ifade etmiştir. Öte yandan belirlenen amaçlar vizyonla yüksek oranda uyumlu olsa bile, aşırı iddialı, yönetilmesi güç ve belediyenin kendi kontrolü dışındaki gelişmelerden etkilenebilecek amaç (ve hedeflere) rastlanılmıştır. Bu, belediyenin gelecekte olmak istediği yere ulaşma noktasında gereğinden fazla kaynak harcamasına, vizyona daha uzun sürede ulaşmasına hatta vizyona giden yoldan sapmalarına neden olabilir. Belediyenin stratejik plan sürecinde bu hususa dikkat etmesi vizyonu başarmadaki etkinliğini artıracaktır.

FÜTZ ve Amaçların İlişki Düzeyinin İncelenmesi: İncelenen büyükşehir belediyelerinin son dönem stratejik planları kapsamında hazırlanan FÜTZ ile amaçların uyumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu inceleme sonucuna göre Ankara Büyükşehir Belediyesinin güçlü yönlerle ilgili belirlenen amaç oranı %43,48; zayıf yönlerle ilgili belirlenen amaç sayısı ise %42,86 düzeyindedir. Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi yüksek iken bu durum tehditlerde düşük düzeyde kalmıştır. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi orta seviyededir. Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 75 amacın 50'sinin FÜTZ ile ilgili iken geri kalan 25 amaç FÜTZ ile ilgili değildir. Ancak bu amaçlar FÜTZ ile ilişkili olmasa bile kurumun erişmek istediği vizyon doğrultusunda bu amaçları belirlediği söylenebilir.

Tablo 5: Ankara BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	23	10	%43,48	Orta
Zayıf Yön	7	3	%42,86	Orta
Fırsat	21	14	%66,67	Yüksek
Tehdit	20	8	%40,00	Düşük
Toplam	71	35	%49,30	Orta
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				<i>75</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				<i>50</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				<i>25</i>

İstanbul Büyükşehir Belediyesi sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak yüksek düzeydedir (%76,92). Buna ilave olarak zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%90,91). Diğer yandan kurumun dış çevrede var olan fırsatları değerlendirmeye ve tehditlerin etkilerini azaltmaya yönelik olarak belirlediği amaçların kapsam düzeyi sırasıyla yüksek (%69,23) ve çok yüksek (%100,00) seviyededir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi çok yüksek seviyededir (%80,95). Öte yandan dikkat çeken diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 17 amacın tamamının FÜTZ ile ilgili olmasıdır. Kurumun belirlemiş olduğu tüm amaçlar FÜTZ'de yer alan yönlerle ilgilidir. Ancak FÜTZ'ü karşılamayan amaç ve hedefler de yok değildir.

Tablo 6: İstanbul BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	13	10	%76,92	Yüksek
Zayıf Yön	11	10	%90,91	Çok Yüksek
Fırsat	13	9	%69,23	Yüksek
Tehdit	5	5	%100,00	Çok Yüksek
Toplam	42	34	%80,95	Çok Yüksek
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				<i>17</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				<i>17</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				<i>0</i>

İzmir Büyükşehir Belediyesi sahip olduğu güçlü yönlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak belirlediği amaçlar nicelik olarak çok yüksek düzeydedir (%85,71). Buna karşın zayıf yönleri iyileştirmeye hatta güçlendirmeye yönelik belirlediği amaçlar da nicelik olarak orta düzeyde (%50,00) kalmıştır. Amaçların fırsatları kapsama düzeyi %78,57 ve tehditleri kapsama düzeyi %66,67 olarak belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında ise kurumun belirlemiş olduğu amaçların tüm FÜTZ'ü kapsama düzeyi yüksek seviyededir (%75,00). Öte yandan diğer bir husus da kurumun belirlemiş olduğu toplam 11 amacın 7'sinin FÜTZ ile ilgili iken geri kalan 4 amaç FÜTZ ile ilgili değildir.

Tablo 7: İzmir BB FÜTZ-Amaç İlişki Düzeyi

	Kategori Sayısı	Amaç Belirlenen İlgili Kategori Sayısı	Oran	Kapsama Düzeyi
Güçlü Yön	7	6	%85,71	Çok Yüksek
Zayıf Yön	2	1	%50,00	Orta
Fırsat	14	11	%78,57	Yüksek
Tehdit	9	6	%66,67	Yüksek
Toplam	32	24	%75,00	Yüksek
<i>Toplam Amaç Sayısı</i>				<i>11</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Amaç Sayısı</i>				<i>7</i>
<i>FÜTZ İle İlgili Olmayan Amaç Sayısı</i>				<i>4</i>

SYAD
2018/1

Sonuç

Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, analize konu edilen tüm büyükşehir belediyelerinin son plan dönemlerinde kurumlarca belirlenen stratejik amaçların vizyonlarıyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kurumların FÜTZ analizleri ile amaç ve hedef uyumları incelendiğinde ise incelenen tüm kurumların durum analizine uygun bir şekilde amaç ve hedef tayin ettikleri tespit edilmiştir.

Özetle incelenen kamu kurumlarının stratejik planlarında büyük oranda tutarlılık olduğunu ve bilinçli bir şekilde hazırlandığını söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında kamu kurumlarınca

hazırlanan stratejik planların raflarda kalan birer metin olarak hazırlandığı iddiası incelenen söz konusu kurumlar için geçerlilik arz etmemektedir. Bilinçli bir şekilde ve strateji olgusunun doğasına uygun hazırlanan stratejik planların kamu kurumlarında arzu edilen amaçları doğuracağını söylemek mümkündür.

Bu çalışma stratejik planlama yazınında görece ihmal edilmiş bir konu olan stratejik planların niteliğinin nasıl belirlenebileceğini örnek olay temelinde üç büyükşehir belediyesinin stratejik planlarını analiz etmektedir. Stratejik planların niteliklerinin belirleyicilerinden biri olan planların içsel olarak tutarlı olup olmadığının ve dolayısıyla stratejik planların doğasına uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının nasıl belirlenebileceği konusunda bir yönerge geliştirerek ilgili yazına katkıda bulunmaktadır.

Kuşkusuz bu çalışmanın en önemli sınırlılığı, sadece Türkiye'nin en büyük ve en kurumsal olduğu iddia edilebilecek büyükşehir belediyelerini incelemesidir. Dolayısıyla bu sonuçların henüz kurumsallaşma sorunu yaşayan belediyeler açısından genelleştirilmesi mümkün değildir. Öte yandan analizimiz ve bulgularımız kurumların stratejik planlarda arzu ettikleri amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiklerini dikkate almadan ele alınmıştır. Bu nedenle bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda kurumsallaşma düzeyi düşük belediyeler dikkate alınarak ve kurumların stratejik plan ve performans ilişkisi dikkate alınarak yapılması durumunda daha açıklayıcı sonuçlar elde etmek mümkün olabilir.

Kaynakça

- Allison, M. ve Kaye, J. (2005). **Strategic planning for nonprofit organizations**, (2nd ed.), John Wiley, New York.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bart,C., ve Baetz, M. (1998). "The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study". *Journal of Management Studies*, 35(6), 823–853.
- Boyd, B.K. (1991). "Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review", *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
- Boyne G.A. ve Walker R.M. (2010). "Strategic Management and Public Services Performance: The way Ahead", **Public Administrative Review**, 70:185–192.
- Bryson J.M. 2004. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, III ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Campbell, A. (1993), "The power of mission: aligning strategy and culture", **Planning Review**, Special Issue.
- Campbell, A. ve Yeung, S. (1991). "Brief case: Mission, vision and strategic intent". **Long Range Planning**, 24(4),145–147.
- Chance, S. ve Williams, B.T. (2009). "Assessing university strategic plans: A tool for consideration", **Educational Planning**, 18 (1), p. 38-54
- De Carlo, M., Cugini, A., ve Zerbini, F. (2008). "Assessment of destination performance: A strategy map approach", **Tourism Review**, 63 (2), p. 25-37
- Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.
- Dutton, J.E. ve Duncan, R.B. (1987). "Strategic Issue Diagnosis and Its Relationship to Organizational Change", **Strategic Management Journal**, 4, 1987, p. 307-323.
- Hartzell, G. (2002). "Controlling your own destiny: Why mission and vision statements are indispensable", **School Library Journal**, 48 (11), p. 37
- Heracleous, L. (1998). "Strategic Thinking or Strategic Planning?", **Long Range Planning**, vol. 31, Iss. 3, June 1998, p. 481-487.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (1992), "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development", **Business Horizons**, May-June.
- Kirkpatrick, S. (2008). "How to build a better vision statement", **Academic Leadership**, 6 (4).
- Matheson, A., Scanlan, G. ve Tanner, R. (1997). Strategic management in government: extending the reform model in New Zealand. *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector*, 81-103.

- Rigby, D. (2001). "Management tools and techniques: A survey", **California Management Review**, 43: 139-151.
- Rigby, D. ve Bilodeau, B. (2011). **Management tools and trends**, Boston: Bain & Company
- Whittington, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research", **Organization Studies**, 27: 613-634.
- Wolf, C. ve Floyd, S. W. (2017). "Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda", *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.