

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7789359>

Accepted: 23.03.2023

## Büyükşehir Belediyelerindeki Stratejik Planların Dpt Kılavuzundaki Kriterlere Uygunluğunun İncelenmesi: Çukurova Bölgesi Örneği

Investigation On The Fitting Of The Criteria In The State Planning Organization Spo Of The Strategic Plans In The Metropolitan Municipalities: A Case Of Çukurova Region

Ali GÖRGÜN

Adana Büyükşehir Belediyesi

grgnali@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-2888-9090>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Çukurova Bölgesindeki 3 büyükşehir belediyesinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarını incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmektir. Bu amaçla, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuz'u esas alınarak 50 kriter belirlenmiştir. Bu kriterler; Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme olarak beş başlık altında gruplandırılmıştır. Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri tarafından hazırlanan stratejik planlar, tespit edilen kriterlere dayalı olarak incelenmiştir. Araştırma neticesinde, Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır. Adana Büyükşehir Belediyesi'nde, geleceğe bakış kriterleri, maliyet kriterleri ve izleme/değerlendirme kriterlerinde eksiklikler ortaya çıkmaktadır. Hatay Büyükşehir Belediyesi'nde ise, durum analizi kriterleri, kuruluş içi ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri ve izleme/değerlendirme kriterlerinde eksiklik mevcuttur. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; büyükşehir belediyelerinin stratejik planlamalarını bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Planlama, Belediye, Yerel Yönetim, Çukurova Bölgesi.

### Abstract

This study was conducted to examine the strategic plans of Adana, Mersin and Hatay Metropolitan Municipalities of Çukurova Region for the period 2015-2019 and to evaluate the strategic planning experience in the municipalities in accordance with the criteria that the State Planning Organization (SPO) prepared to cover public institutions and organizations. Thus, it is determined that the

existing strategic plans of the metropolitan municipalities are specified in accordance with the criteria in the guideline.

In this research, content analysis is taken as basis. 50 criteria are evaluated under 5 headings in the strategic planning guide. These criteria are; Preparation, status analysis, future outlook, cost, monitoring and evaluations.

As a result of the research, Mersin Metropolitan Municipality appears to meet all the criteria. In Adana Metropolitan Municipality, there are deficiencies in future criteria, cost criteria and evaluation criteria. In Hatay Metropolitan Municipality, there are deficiencies in situation analysis criteria, in-house and environment analysis criteria, future vision criteria and monitoring/evaluation criteria. According to the results of the study; It is thought that the strategic planning of the metropolitan municipalities should be evaluated as a whole.

**Keywords:** Strategy, Strategic Planning, Municipality, Local Government, Cukurova Region.

## GİRİŞ

Stratejik planlama kavramı, belirlenen hedeflere ulaşmada güçlü bir yol haritası görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, gerek kurumların gerekse bireylerin istenilen hedeflere ulaşmasında fırsat, tehdit ve maliyetleri göz önüne alarak çeşitli yollar üretmesine ve istenilen hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

İyi tasarlanan stratejik plan, yöneticiye, sadece hayal edebileceği değil uygulayabileceği amaç ve hedefler temin etmektedir. İstenen sonuçlara ulaşabilmek için mümkün olduğunca gerçekleşebilecek bir varsayımlar bütünü tanımlamak çok önemlidir (Bushnell, 1992).

Özel sektörden gücünü alan stratejik plan kavramı, kamu sektörünün de dikkatini çekmiş ve kamu sektöründe stratejik planı tasarlayan, uygulayan ayrı bir birim oluşturulmaya başlanmıştır. Standartların dışına çıkarak farkındalık yaratmaya çalışan kurumlar stratejik planlama yaparken birtakım ölçütleri baz alarak yola çıkmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda baz alınan ölçütlere nasıl ulaşabileceklerine dair bir yol haritası çıkmaktadır. Her kurumun bir misyonu olup bu misyon doğrultusunda vizyonuna ulaşmak için nerede olduğunu ve neler yapması gerektiğini bilmesi gerekmektedir (Çevik, 2000).

İşleyen ve süregelen sistemin bir parçası olan belediyelerin, etkinliklerini artırıp koruyabilmeleri için uygulanabilir ve etkili kararlar almaları gerekmektedir. Güçlü bir stratejik plan, belediyelerin sürdürülebilir olmasını ve maliyetlerin optimum şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Belediyelerde sürdürülebilirliğin en büyük kanıtı belediye ekibinin almış olduğu kararlar ve uygulama alanlarıdır (Ülgen Hayri, 2004).

Belediyelere tahsis edilen bütçe ile doğru yatırımların yapılması da strateji biriminin görevleri arasındadır. Belediyelerde oluşturulan strateji birimi vizyoner bakış açısıyla hareket ederek, belediyelerin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır. Belediyelerdeki yapılan çalışmalarda, bölgenin bulunduğu konum, kültürel özellikler, üretim ve istihdam kapasiteleri jeostratejik konumu oluşturulan stratejik planlara kaynak oluşturmaktadır (Yılmaz K. , 2003).

Kurum ve kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan performans göstergeleri, performans denetiminin temelini oluşturur. Kurumların, belirlemiş oldukları stratejik amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini gösterebilecek nitelikte performansı ölçebilecek göstergeler belirlenmelidir. Böylece, bulunulan nokta ile varılmak istenen nokta arasındaki gelişmenin ölçülebilmesi daha kolay sağlanmaktadır. Girdi, çıktı, verimlilik ve kalite gibi çeşitli performans ölçütleri bu aşamada tanımlanmaktadır. Raporlamalar, geri bildirimler, beslemeler, performans göstergeleri bu kısımda değerlendirilmektedir. Bu yüzden stratejik planlamanın kalbi bu kısımdır (Haraç, 2001).

Belediyeler, stratejik planlarını seçim döneminin bitiminden hemen 6 ay içinde ilgili meclis tarafından kabul ettirerek, stratejik planlarını İçişleri Bakanlığı'na ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na göndermektedirler. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlamak zorundadırlar (Karaduman, 2017)

## 1. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK DÜZENLEMELER

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal zemine kavuşmuştur (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kabul Tarihi: 10 Aralık 2003, Resmi Gazete, Sayı:25326, 24 Aralık 2003.) Kanun'da, mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve performans bütçeleme ile birlikte kamu kaynağı kullanımının genel esasları arasında sayılan (madde 7, 8, 9) stratejik planlama “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” (madde 3) şeklinde tanımlanmaktadır. Kanun kamu örgütlerine, stratejik plan hazırlama ve bütçelerini stratejik plana dayandırma zorunluluğu yüklemektedir (madde 9). 5018 sayılı Kanun'u takiben 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda da stratejik planlamaya yer verilmiş, nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

5018 sayılı Kanun ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), kamu örgütlerinin stratejik planlama sürecine yardımcı olmak ve yol göstermekle yetkilendirilmiştir. DPT, 2003 yılında kamu kuruluşlarına yönelik bir Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlamış, 2006 yılında da Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çıkarmıştır. Stratejik Planlama Kılavuzunda, stratejik planlama kavramı tanıtılmakta; durum analizinin genel çerçevesi verilmekte; misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik

kavram ve yaklaşımlara yer verilmekte; strateji geliştirme konusu açıklanarak, belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi işlenmekte ve izleme ve performans değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi için bir çerçeve sunulmaktadır. Kılavuz, stratejik planlamanın dört temel amacını; makro düzeyde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek olarak sıralamaktadır (DPT, 2003: 2).

Bu bağlamda sekiz kamu kuruluşunda (Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu, Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi) pilot stratejik planlar hazırlamıştır.

## 2. STRATEJİK PLANLARIN HAZIRLANMASI VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te, stratejik planların hazırlanması ve değerlendirilmesine ilişkin genel bir çerçeve çizilmektedir. Buna göre, stratejik plan çalışmalarına başlamadan önce, çalışmanın başlatıldığı üst yönetici tarafından duyurulması ve bilgi eksikliklerinin giderilmesi; stratejik plan ekiplerinin oluşturulması ve hazırlık süreçlerinin planlanması; tüm paydaşların sürece katılımının sağlanması; çalışmaların strateji geliştirme birimlerince koordine edilmesi; stratejik planların doğrudan ilgili kamu idaresi ve çalışanlarınca hazırlanması ve hesap verme sorumluluğunun dikkate alınması gerekmektedir.

Ayrıca bu yönetmelik, yerel yönetimler dışındaki kamu idarelerinin hazırlamış oldukları stratejik planların, değerlendirme amacıyla DPT'ye gönderilmesini hüküm altına almıştır. DPT, stratejik planları; kalkınma planı, orta vadeli program ve diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk; ilgili Yönetmelik ve Kılavuza uygunluk; stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleriyle tutarlılık ve diğer idarelerin stratejik planları ile uyumluluk açısından değerlendirmeye tabi tutmaktadır (Yönetmelik m. 13). İnceleme sonucunda gerek görüldüğünde, hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye gönderilmekte ve ilgili idare stratejik planını geliştirmektedir.

Belediyeler bakımından söz konusu süreç, stratejik planların ilgili belediye meclisleri tarafından kabul edilmesini müteakip, bilgi amacıyla İçişleri Bakanlığı'na ve DPT'ye gönderilmesi ve kamuoyuna duyurulması biçiminde işlemektedir.

### 3. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDEKİ STRATEJİK PLANLARIN DPT KILAVUZUNDAKİ KRİTERLERE UYGUNLUĞUNUN İNCELENMESİ: ÇUKUROVA BÖLGESİ ÖRNEĞİ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma, Çukurova Bölgesindeki Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri'nin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde hazırladığı kılavuzundaki kriterlere uygunluğunu incelemek ve belediyelerde stratejik planlama deneyimini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Böylece, söz konusu büyükşehir belediyelerinin mevcut stratejik planlarının kılavuzda belirtilen kriterlere uygunluk durumu saptanmaktadır.

Bu çalışmada Çukurova Bölgesinde bulunan, üç büyükşehir belediyesi ele alınmıştır. Bölgenin jeostratejik önemi ve geleceğin lojistik ve enerji merkezi olma adayı konumundan dolayı bu üç büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını daha etkili ve doğru şekilde yapmalarını önemli kılmaktadır. Zira Çukurova bölgesi kalkınmada öncelikli bölgedir. Bölgenin ekonomik geleceğine bağlı olarak, Marmara/İstanbul Bölgesinden sonra hizmet yoğunluğunun gelecek dönemde Akdeniz Bölgesinde olacağı düşünülmektedir.

Çukurova Bölgesi büyükşehir belediyeleri, dünya enerji politikalarına damgasını vuracak bir bölgede konumlanmıştır. Ayrıca, bölgenin yeri yabancı ve yerli yatırımcıları bölgesel gelişmeye en yakın adaylardan birisi olduğunu da ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada araştırma yöntemine, çalışma evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve soru formuna yer verilecektir. Ardından araştırma etiğine ve Çukurova bölgesinde bulunan büyükşehir belediyelerinin jeostratejik yapısı, üretim ve istihdam kapasitesi, nüfus ve yapılan yatırımların önemine yer verilmiştir.

Bu çalışmada, Çukurova bölgesindeki büyükşehir belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek; kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik ve stratejik planlama Kılavuzu esas alınarak belirlenen ve Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve İzleme/Değerlendirme başlıkları altında gruplandırılmış toplam 50 kriterden oluşan değerlendirme tabloları kullanılmıştır. Tablo 1.'de detaylı olarak gösterilmektedir (Kerman, Altan, & Öztop, Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama; Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği, 2012).

Oluşturulan kriterler, evet-hayır şeklinde cevaplanabilecek kısa sorular haline dönüştürülmüş ve ilgili belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planların bu çalışma için oluşturulan değerlendirme formuna dayalı olarak incelenerek ve formdaki kriterleri karşılama düzeyleri belirlenmiştir.

Stratejik planları incelemek amacıyla oluşturulan tablolarda, satırlar değerlendirme kriterlerini, sütunlar ise ilgili belediyeler tarafından hazırlanmış olan stratejik planları göstermektedir. İlgili kriteri karşılayan stratejik plan için evet; karşılamayan için hayır kullanılmıştır.

**Tablo 1. Kriter Dağılım Tablosu**

	<b>KRİTER SAYISI</b>
<b>Hazırlık Süreci</b>	<b>6</b>
<b>Durum Analizi</b>	<b>5</b>
Kuruluş içi analiz	<b>4</b>
Çevre analizi	<b>4</b>
<b>Geleceğe Bakış</b>	
Misyon	<b>4</b>
Vizyon	<b>4</b>
Temel Değerler	<b>4</b>
Amaçlar	<b>4</b>
Hedefler	<b>4</b>
Stratejiler	<b>3</b>
<b>Maliyetlendirme</b>	<b>4</b>
<b>İzleme ve Değerlendirme</b>	<b>4</b>
<b>Toplam Kriter</b>	<b>50</b>

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın diğer bölümlerinde yer alan bilgilerden hareketle bir alan araştırılması yapılmıştır. Bu bölümde, araştırma bulguları sonuç ve öneriler yer almaktadır. Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile yorumlanmıştır.

BELEDİYE	STRATEJİK PLAN DÖNEMİ	KAPSANAN SÜRE (YIL)	STRATEJİK PLAN EKİBİ ÜYE SAYISI	EKİP BAŞKANI KOORDİNATÖR
Adana Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	15	Genel Sekreter
Mersin Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	23	Genel Sekreter
Hatay Büyükşehir Belediyesi	2015 - 2019	5	12	Genel Sekreter

**Tablo 2. Stratejik planlara İlişkin Genel Bilgiler**

Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 stratejik plan dönemine ait Tablo 2’de verilen bilgilere göre, Mersin Büyükşehir Belediyesi’nde çalışan stratejik plan ekibinin diğer büyükşehir belediyelerinde çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Stratejik plan ekibinin sayı olarak en düşük olduğu büyükşehir belediyesi ise, Hatay ilidir. Üç büyükşehirde de stratejik planlama sürecini genel sekreter yönetmektedir.

**Tablo 3. Hazırlık Sürecine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

HAZIRLIK SÜRECİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Planın Kapsadığı Dönem 5 Yıl Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Stratejik Planlama Görevlendirmeleri Yapılmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
3	Stratejik Planlamama Ekibi Başkanı Üst Yöneticiler Arasından Mı Seçilmiştir?	Evet	Evet	Evet
4	Üyelerin Farklı Uzmanlık Alanından Seçilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
5	Ana Birimlerinin Yeterli Temsiline Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
6	Hazırlık Süreci Safhalara Ayrılmış Ve Bunların Hangi Tarihlerde Sonuçlanacağına İlişkin Planlama Yapılmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “ Hazırlık Süreci Kriterleri” ne ait 6 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 3’de verilen cevaplara göre Adana, Mersin, Hatay Büyükşehir Belediyelerinin tümü bu kriterlere “evet” yanıtını vermişlerdir.

Böylece üç büyükşehir belediyesi için; plan 5 yılı kapsamakta, stratejik planlama görevlendirmeleri yapılmakta, stratejik planlama ekibi üst düzey yöneticiler arasından seçilmekte üyeler farklı uzmanlık alanlarına sahip olmakta, ana birimlerin yeterli temsiline dikkat edilmekte ve hazırlık süreci safhalara ayrılıp hangi tarihlerde sonuçlanacağına dair planlamalar yapılmakta sonucu çıkmaktadır. Adana, Mersin ve Hatay illerine ait stratejik planlamanın hazırlık sürecini iyi bir şekilde yönetebildikleri görülmektedir.

**Tablo 4. Durum Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

DURUM ANALİZİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Belediyenin Tarihçesi, Geçirdiği Kritik Aşamalar Ve Önemli Dönüşümler Açıklanmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Yükümlülükleri Ve Bunların Kaynakları Belirtilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
3	Belediyenin Paydaşları Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
4	Paydaşlar Sınıflandırılmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
5	Paydaş Görüşlerinin Alınmasında Yöntem, Zamanlama, Sorumlular, Raporlama Ve Değerlendirmeye İlişkin Çerçeve Oluşturulmuş Mudur?	Evet	Evet	Hayır

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “Durum Analizi Kriterleri”ni karşılayıp karşılamadıklarını anlamak için sorulan 5 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Hatay büyükşehir belediyesi “Paydaşlar Sınıflandırılmış mıdır?” ve “Paydaş Görüşlerinin Alınmasında Yöntem, Zamanlama, Sorumlular, Raporlama ve Değerlendirmeye İlişkin Çerçeve Oluşturulmuş Mudur?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir. Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri durum analizi kriterlerine at tüm sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir. Büyükşehir belediyelerin stratejik planlama yaparken durum analizi kriterleri incelendiğinde, Hatay Büyükşehir Belediyesi’nin vermiş olduğu cevaplara göre, paydaş gruplarına ait çalışmaların yetersiz kaldığı sonucu çıkarılmaktadır.

Adana Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin verdikleri cevaplara göre belediyelerinin tarihçesi, geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümler açıklanmış, belediyelerin yükümlülükleri ve bunların kaynakları belirtilmiş ve belediyelerin paydaşları belirlenmiştir.

**Tablo 5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizine İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

KURULUŞ İÇİ VE ÇEVRE ANALİZİ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
<b>A. Kuruluş İçi Analiz</b>				
1	Belediyenin Örgütsel Yapısı, Yapılan Önemli Değişiklikler, Gündemdeki Değişim İhtiyaçları Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
2	Belediye Personelinin Sayısı Ve Dağılımı, Eğitim Düzeyi, Yetkinliği Ve Deneyimleri Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
3	Belediyenin Teknolojik Altyapısı, Teknoloji Kullanma Düzeyi Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
4	Mali Kaynaklar, Bütçe Büyüklüğü, Araç, Bina Envanteri Ve Diğer Varlıklar Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
<b>B. Çevre Analizi</b>				
1	Belediyenin Faaliyetlerine İlişkin Dünyadaki Ve Türkiye’deki Durum Ve Gelişmeler Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
2	Belediye Çevresindeki Temel Eğilimler Ve Sorunlardan Belediyeyi Yakından İlgilendirenler Belirlenmiş Ve Etkileri Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Hayır
3	Ulusal Ölçekli Programlar(Kalkınma Planları, Orta Ve Uzun Vadeli Programlar) Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
4	Belediyenin Güçlü Ve Zayıf Yanları İle Karşılaşabileceği Riskler Ve Belirsizlikler Belirlenmiş Mıdır?	Evet	Evet	Evet

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “Kuruluş İçi Ve Çevre Analizi Kriterleri” ne ait “Kuruluş İçi Analiz“ ine ait 4 soru, “Çevre Analizi” ne ait 4 soru olmak üzere 8 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Hatay büyükşehir belediyesi kuruluş içi analizi kriterlerinden “Belediyenin Örgütsel Yapısı, Yapılan Önemli Değişiklikler, Gündemdeki Değişim İhtiyaçları Dikkate Alınmış Mıdır?”, “Belediye Personelinin Sayısı Ve Dağılımı, Eğitim Düzeyi, Yetkinliği Ve Deneyimleri Dikkate Alınmış Mıdır?”, “Belediyenin Teknolojik Altyapısı, Teknoloji Kullanma Düzeyi Dikkate Alınmış Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir.

Ayrıca Hatay Büyükşehir Belediyesi, çevre analizi kriterlerinden “Belediyenin Faaliyetlerine İlişkin Dünyadaki Ve Türkiye’deki Durum Ve Gelişmeler Dikkate Alınmış Mıdır?” ve “Belediye Çevresindeki Temel Eğilimler Ve Sorunlardan Belediyeyi Yakından İlgilendirenler Belirlenmiş Ve Etkileri Dikkate Alınmış Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verdiği görülmektedir.

Adana ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin kuruluş içi ve çevre analizi kriterlerinden bütün sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir. Hatay Büyükşehir Belediyesi ise “Mali Kaynaklar, Bütçe Büyüklüğü, Araç, Bina Envanteri Ve Diğer Varlıklar Dikkate Alınmış Mıdır?” , “Ulusal Ölçekli Programlar(Kalkınma Planları, Orta Ve Uzun Vadeli Programlar) Dikkate Alınmış Mıdır?” ve “Belediyenin Güçlü Ve Zayıf Yanları İle Karşılaşabileceği Riskler Ve Belirsizlikler Belirlenmiş Midir?” sorularına “evet” yanıtı verdiği görülmektedir.

**Tablo 6. Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
<b>A. Misyon Bildirimi</b>				
1	Misyon Belediyenin Varoluş Nedenini Belirtiyor Mu?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Faaliyet Alanını Belirtiyor Mu?	Evet	Evet	Evet
3	Belediyenin Sunduğu Hizmet Ve\veya Ürünler Belirtiliyor Mu?	Evet	Evet	Evet
4	Misyon İfadesi Özlü, Açık Ve Etkileyici Midir?	Evet	Evet	Evet
<b>B. Vizyon Bildirimi</b>				
1	Kısa Ve Akılda Kalıcı Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Özgün Müdür?	Hayır	Evet	Evet
3	İlham Verici Ve İddialı Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
4	Gelecekteki Başarıları Ve İdealleri Tanımlamakta Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
<b>C. Temel Değerler Bildirimi</b>				
1	Temel İlke Ve İnançlar Açık Ve Kesin Bir Dille Ortaya Konulmakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Vizyonunu Gerçekleştirmesini Sağlayacak Sistem Ve Süreçleri Desteklemekte Midir?	Hayır	Evet	Evet
3	Belediyenin Çalışma Felsefesini Açıklamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
4	Belediyenin Temel İlkeleri, Standartları Ve İdealleri Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “Geleceğe Bakış Kriterleri” ni karşılayıp karşılamadıklarını anlamak için “Miyon Bildirimi” ne ait 4 soru “Vizyon Bildirimi” ne ait 4 soru ve “Temel Değerler Bildirimi” ne ait 4 sorudan oluşan 12 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 6 incelendiğinde çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Adana büyükşehir belediyesi, vizyon bildirimine ait sorulardan “Özgün Müdür?”, “İlham Verici Ve İddialı Mıdır?” ve “Gelecekteki Başarıları Ve İdealleri Tanımlamakta Mıdır?” sorularına “hayır” yanıtı verilmiştir. Ayrıca, temel değerler bildirimine ait sorulardan, “Belediyenin Vizyonunu Gerçekleştirmesini Sağlayacak Sistem Ve Süreçleri Desteklemekte Mıdır?” sorusuna “hayır” yanıtını vermiştir. Hatay ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin geleceğe bakış kriterlerinden bütün sorulara “evet” yanıtını verdikleri görülmektedir.

**Tablo 7. Amaç, Hedef ve Stratejilere İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

GELECEĞE BAKIŞ KRİTERLERİ ( II )		ADANA	MERSİN	HATAY
<b>A. Amaçlar</b>				
1	Belediyenin Misyonuna Katkısı Var Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Belediyenin Misyonu, Vizyonu Ve Temel Değerleri İle Uyumlu Mudur?	Evet	Evet	Evet
3	Ulaşılması Hedeflenen Sonuçlar Açık Bir Şekilde İfade Edilmekte Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
4	Amaçlar Orta Vadeli Bir Zaman Dilimini Kapsamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet
<b>B. Hedefler</b>				
1	Yeterince Açık Ve Anlaşılabilir Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Ölçülebilir Mıdır? ( Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet)	Hayır	Evet	Evet
3	Sonuç Odaklı Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
4	Zaman Çerçevesi Belli Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
5	Vizyon, Misyon, Temel Değerler Ve Amaçlar İle Uyumlu Mudur?	Evet	Evet	Evet
<b>C. Stratejiler</b>				
1	Strateji Ve Hedeflerin Karşılıklı Uyumluluğu Dikkate Alınmış Mıdır?	Evet	Evet	Evet
2	Amaç Ve Hedeflere Ulaşmakta Karşılaşılan Sorunları En Aza İndirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmiş Mıdır?	Hayır	Evet	Evet
3	Stratejiler Amaç Ve Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gerekenleri Cevaplamakta Mıdır?	Evet	Evet	Evet

“Amaç, hedef ve stratejilere ilişkin kriterlerin karşılanma durumu açısından Tablo 7 incelendiğinde, “Amaçlar” a ait 4 soru, “Hedefler” e ait 5 soru ve “stratejiler” e ait 3 soru olmak üzere 12 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin tümünün bu kriterleri karşıladığı görülmektedir.

Adana Büyükşehir Belediyesinde ise, amaçlara ait sorulardan “Ulaşılması Hedeflenen Sonuçlar Açık Bir Şekilde İfade Edilmekte Midir?” sorusuna “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir. Hedeflere ait kriterlerin karşılandığı sorulardan ise, “Ölçülebilir Midir? (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet)”, “Sonuç Odaklı Mıdır?” ve “Zaman Çerçevesi Belli Midir?” sorularına verilen yanıtın “hayır” olduğu görülmektedir. Ayrıca stratejilere ait sorulardan “Amaç Ve Hedeflere Ulaşmakta Karşılaşılan Sorunları En Aza İndirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmiş Midir?” sorusuna “hayır” yanıtı verilmiştir.

**Tablo 8. Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılanma Durumu**

MALİYETLENDİRME KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Hedefi Gerçekleştirecek Alternatif Faaliyetler\Projeler Ortaya Konulmuş Mudur?	Hayır	Evet	Evet
2	Hedefin Yerine Getirilmesi Sürecinde Faaliyetin\Projenin Rolü Ve Önemi Belirlenmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet
3	Her Bir Hedef\Amaç İçin Maliyetler Belirtilmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet
4	Amaç Maliyetleri Toplanarak Stratejik Planın Yıllık Ve Beş Yıllık Toplam Maliyeti Belirtilmiş Midir?	Hayır	Evet	Evet

Adana, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarının ilgili yönetmelik ve kılavuz esas alınarak yapılan bu çalışmada, “Maliyetlendirme Kriterleri” esas alınarak 4 maddelik soru grubundan faydalanılmıştır. Tablo 8 incelendiğinde “Hedefi Gerçekleştirecek Alternatif Faaliyetler\Projeler Ortaya Konulmuş Mudur?” sorusuna Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verirken, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verdiği görülmektedir. “Hedefin Yerine Getirilmesi Sürecinde Faaliyetin\Projenin Rolü

Ve Önemi Belirlenmiş Midir?” sorusuna ise Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verirken, Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir.

“Her Bir Hedef\Amaç İçin Maliyetler Belirlenmiş Midir?” sorusuna Adana Büyükşehir Belediyesi “hayır” yanıtını verirken, Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri “evet” yanıtını verdiği görülmektedir. Böylece Adana Büyükşehir Belediyesinin “Maliyetlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu”na verdiği cevaplardan bu kriterde yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 9. İzleme ve Değerlendirmeye İlişkin Kriterlerin Karşılama Durumu**

İZLEME\DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		ADANA	MERSİN	HATAY
1	Planda Yer Alan Amaç Ve Hedeflere Yönelik Proje Ve Faaliyetlerin Uygulanabilmesi İçin Amaç, Hedef Ve Faaliyetler Bazında Sorumluların Kimler\Hangi Birimler Olduğu Belirlenmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
2	Sorumlu Olunan Faaliyetlerin Ne Zaman Gerçekleştirileceği Belirlenmiş Midir?	Hayır	Evet	Hayır
3	Performans Göstergeleri İle İlgili Verilerin Düzenli Olarak Toplanması Ve Değerlendirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet
4	İzleme Ve Değerlendirme Faaliyeti Sonucunda Toplanan Bilgiler Değerlendirilerek Stratejik Planın Gözden Geçirilmesine Dikkat Edilmiş Midir?	Evet	Evet	Evet

222

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarını yaparken “İzleme\Değerlendirme Kriterleri” incelendiğinde 4 maddelik soru grubundan faydalanılmaktadır. Tablo 9 incelendiğinde, Adana ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinin “Sorumlu Olunan Faaliyetlerin Ne Zaman Gerçekleştirileceği Belirlenmiş Midir?” sorusuna verdikleri cevap “hayır” iken Mersin Büyükşehir Belediyesi “evet” yanıtı verdiği görülmektedir.

## SONUÇ

Adana ve Mersin ve Hatay Büyükşehir Belediyeleri tarafından hazırlanan ve 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlar, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınarak oluşturulan kriterler çerçevesinde incelenmiştir. Hazırlık, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Maliyet ve

İzleme/Değerlendirme başlıkları altında toplanan kriterler bakımından yapılan incelemeye göre, hazırlık süreci kriterlerinin bu üç büyükşehir belediyelerinde de karşılandığı görülmektedir. Hatay Büyükşehir Belediyesinin durum analizi kriterlerinden paydaşların sınıflandırılması, paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem zamanlama ve sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçeve oluşturmada eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Adana ve Mersin Büyükşehir belediyelerinin durum analizi kriterlerini kapsadığı anlaşılmaktadır.

Kuruluş içi ve çevre analizi kriterlerine ait veriler incelendiğinde, Hatay Büyükşehir Belediyesinin kuruluş içi analizi kriterlerinden, belediyenin örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları karşılama, belediye personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimlerinin dikkate alınması belediyenin teknolojik altyapısı, teknoloji kullanma düzeyinde eksik kaldığı çıkarılmaktadır.

Ayrıca Hatay Büyükşehir Belediyesi, çevre analizi kriterlerinden, belediyenin faaliyetlerine ilişkin dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmelerin dikkate alınması ve belediye çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan belediyeyi yakından ilgilendirenlerin belirlenmesi ve etkilerinin dikkate alınması yönünden eksik kaldığı da tespitler arasında yer almaktadır.

Çalışmaya veri sağlayan belediyelerden Adana Büyükşehir Belediyesinin vizyon oluşumunda özgün, ilham verici ve iddialı olması yönünden eksik kaldığı ayrıca, gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, belediyenin vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemediği çıkarılmaktadır.

Adana Büyükşehir Belediyesinde ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmekte yetersiz kaldığı, hedeflerin ölçülemediği (Miktar, Zaman, Kalite Veya Maliyet) tespit edilmiştir. Ayrıca hedeflerin sonuç odaklı olmadığı, zaman çerçevesini belirlemede sıkıntılar yaşandığı tespit edilmiştir. Adana Büyükşehir Belediyesi'nin amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilmesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle maliyetlendirme safhası Adana Büyükşehir Belediyesi için kritik olan kriterlerden biridir.

Adana ve Hatay Büyükşehir Belediyelerinde, izleme ve değerlendirme kriterlerinden sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilmesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan stratejik planların yeterliliği açısından belediyeler arasında bir karşılaştırma yapıldığında Mersin büyükşehir belediyesinin tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır.

Adana Büyükşehir Belediyesinde, geleceğe bakış kriterleri, maliyet kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde görülen birkaç eksiklik dışında tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır. Hatay büyükşehir belediyesinde ise, durum analizi kriterleri, kuruluş içi ve çevre analizi kriterleri, geleceğe bakış kriterleri ve izleme\değerlendirme kriterlerinde görülen birkaç eksiklik dışında tüm kriterleri karşıladığı ortaya çıkmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Akat, I. (1998). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Bakanlığı, M. (2006). Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Bradford, R. W., & Duncan, J. P. (2000). Simplified Strategic Planning. Chandler House Pres.
- Bryson, J. M. (1996). Creatin And Implementing Your Strategic Plan A Workbook For Public And Nonprofit Organization. Jossy-Bass, CA.
- Bryson, J. M. (1996). Creatin And Implementing Your Strategic Plan A Workbook For Public And Nonprofit Organization. Jossy-Bass, CA.
- Bushnell, D. &. (1992). TQM In The Public Sector. Strategies For Quality Services, 11(3).
- Chandler, A. (1962:13). Strategy And Structure. The MIT Press. Cambridge.
- Çevik, H. V. (2000, Eylül). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi. Türk İdare Dergisi(428).
- Çukurova Kalkınma Ajansı. (2013). 2014-2023 Çukurova Bölge Planı. Çukurova Kalkınma Ajansı.
- Dağ, Ş. (2009). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Kamu Hukuku Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, T. (2001). Küreselleşen Ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal
- Demir, V. (2009). Sistematik Stratejik Planlama Ve Yönetimi. Ankara: TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, V. (2009). Sistematik Stratejik Planlama Ve Yönetimi. Ankara: TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demira, B. H. (Tarih Yok). Türkiye’de Anakent Yönetimleri: Uygulama Ve Sorunlar” Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları.

- Dođan, M. (1998). İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi. İzmir.
- DPT. ((2006a). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm. Ankara: DPT Yayınları.
- Eke, A. E. (1982). Anakent Yönetimi Ve Yönetimler Arası İlişkiler. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler.
- Erdem, A. (2006). Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.
- Ergun, T. (2004). Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama. Ankara: TODAİE Yayını.
- Göktekin, İ. Y. (2003). KOBİ'lerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama. Bursa: Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uludağ Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri". Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Hamel, G. (1994). Geleceđi Kazanmak. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Hanna, N. (1985). Strategic Planning And Management. World Bank Staff Working Paper No:751 , Washington, DC.
- Haraç, S. (2001). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2007). Essential Of Strategic Management. 4. Ed., Prentice-Hall Inc., NJ.
- Karaduman, O. (2017, 06 11). Bursa Şehir. 06 2017, 2017 Tarihinde Wwww.Sehirmedya.Com: [Http://Sehirmedya.Com/Yazarlar/Belediyelerde-Stratejik-Planlama-Ve-Surecleri/](http://Sehirmedya.Com/Yazarlar/Belediyelerde-Stratejik-Planlama-Ve-Surecleri/) Adresinden Alındı
- Kaya, A. (Kayseri). Büyükşehir Belediye Yaklaşımı. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu.
- Kaygusuz, S. (2009). İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Bütçeleme. Bursa: Dora Yayıncılık.

- Kenneth, A. (1971:27). Hornewood:Dowjohnes-Irwin Inc.
- Kenneth, A. (1971:77). The Concept Of Corporate Strategy. Hornwood: Dow Jones-Irwin Inc.
- Kerman, U., Altan, Y., & Öztop, S. (2012). Büyükşehir Belediyeleri Ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama;Ankara, İstanbul Ve İzmir Örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), 89-100.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M., & Öztop, S. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Blgesi İl Belediyeleri Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 1-15.
- Kılavuzu, D. (2006:15-23).
- Kılavuzu, D. (2006:15-23).
- Koteen, J. (1997). Strategic Management In Public And Nonprofit Organizations. 2. Ed., Praeger, Westport, CT.
- Kutlucan, K. Ü. (2009). Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küp, F. (2011). İstanbul: Endüstri Mühendisliği. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Küp, F. (2011). Stratejik Planlama Süreci Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi. İstanbul: Endüstri Mühendisliği Fen Bilimleri Enstitüsü.
- MEB. (2010:50).
- MEB. (2010:77).
- Nadaroğlu, H. (2001). Mahalli İdareler. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Övgün, B. (2010). Bürokrasiden Yönetişime Yönetim Biçiminin Değişmesi. Ankara.
- Öztop, S. (2007). Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Öztop, S. (2007). Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması. Kocaeli.

- Öztop, S. (2007). Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Quinn, J. B. (1980:27). Strategies For Change. Logical Incrementalism, 27. Homewood: Richard D. Irwin Incorporation.
- Sabuncuoğlu, Z. T. (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. T. (2001). İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sezen, S. (1999). Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama. Ankara: TODAİE Yayını.
- Steiss, A. W. (2003). USA: Virginia Polytechnic Institute And State University.
- Steiss, A. W. (2003). USA: Virginia Polytechnic Institute And State University.
- Steiss, A. W. (2003). Strategic Management For Public And Nonprofit Organizations. Virginia Polytechnic Institute And State University. USA.
- Şimşek, H. (2002). Planlama Ve Stratejik Planlama,.
- TBMM. (2004, Temmuz 10). [Www.Tbmm.Gov.Tr/Kanunlar/K5216.Html](http://www.tbmm.gov.tr/Kanunlar/K5216.html). Mayıs 08, 2017 Tarihinde [Www.Tbmm.Gov.Tr](http://www.tbmm.gov.tr): [Https://Www.Tbmm.Gov.Tr/Kanunlar/K5216.Html](https://www.tbmm.gov.tr/Kanunlar/K5216.html) Adresinden Alındı
- Toprak, Z. (2006). Yerel Yönetimler. Ankara: Nobel Yayın.
- TÜİK. (2017, 5 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Start.Do](http://www.tuik.gov.tr/Start.Do). TÜİK, TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU: [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt\\_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Adresinden Alındı
- TÜİK. (2017, Mayıs 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Start.Do](http://www.tuik.gov.tr/Start.Do). TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu: [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt\\_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Adresinden Alındı
- TÜBA, S. (2011:1068). Strateji Ve Taktik. Ankara.
- TÜİK. (2017, 5 4). [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Start.Do](http://www.tuik.gov.tr/Start.Do). 2017 Tarihinde TÜİK, TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU: [Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Pretablo.Do?Alt\\_Id=1059](http://www.tuik.gov.tr/Pretablo.Do?Alt_Id=1059) Adresinden Alındı
- Ülgen Hayri, M. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülkü Çavdar, M. S. (2006). Kent Yoksulları Ve Kentin Değişen Yapısı . Ufuk Çizgisi, 12.

- Ünlü, O. (2007). Kamuda Stratejik Planlama Dönemi: Belediyelerce Hazırlanmış Stratejik Plan Örnekleri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçınkaya, Ş. (2010). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Plan Uygulaması. Sayıştay Dergisi(50-51), 69-86.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi(50-51), 83-84.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği Çağdaş Yerel Yönetimler (Cilt 11). Ankara.