

Belediyelerin Stratejik Planlama Yaklaşımına Bakış Açıları

Neşe Songür*

Özet: Ülkemizde son yıllarda kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında çıkartılan çeşitli kanunlarla stratejik planlama yaklaşımı, merkezi ve yerel yönetimlerde zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik planlamanın başarısı, örgütlerin planlama sürecinin özellikleriyle yakından ilgilidir. Bu nedenle, yöneticilerin ve kurumların stratejik planlamaya bakış açılarını belirlemek ve planların nasıl bir ortamda hazırlandığının ipuçlarını ortaya koymak, bu teknikten olumlu sonuçlar alınabilmesinde önemli bir noktadır. Buradan hareketle makalenin amacı, belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarını belirlemektir. Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formundan elde edilen bulgulara göre, belediyelerin çoğunun stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarının olumsuz olmadığı söylenebilir. Ancak, kamu kurumlarının ve yöneticilerinin çoğunun stratejik planlama hakkında fikir sahibi olmadan çalışmalara yasal zorunluluk nedeniyle başlamış olmalarının uygulamada yarattığı önemli eksiklik ve aksaklıklar bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Stratejik planlama, yerel yönetimler, belediyelerde stratejik planlama.

The Perspectives of Municipalities on Strategic Planning Approach

Abstract: In Turkey, strategic planning approach has been made obligatory in central and local governments through various laws as part of restructuring efforts in public administration in recent years. The success of strategic planning is closely related with the characteristics of the planning process of organizations. This is why it is significant to determine the perspectives of administrators and organizations on strategic planning and to pinpoint in what circumstances plans are made so that positive results could be obtained from this technique. Thus, this paper aims to identify the perspectives of municipalities on strategic planning. According the findings of the survey form designed to collect data, it could be stated that municipalities do not hold a negative point of view on strategic planning. However, there are crucial shortcomings and impediments in the implementation process caused by the fact that administrators were to start the process due to the legal obligation without having the necessary knowledge to do it.

Key Words: Strategic planning, local governments, strategic planning in municipalities..

* Doç.Dr. , TODAİE

Giriş

Stratejik planlama yaklaşımı son yirmi yılda pek çok ülkede kamu yönetimi reformları kapsamında uygulanmaya başlanmış ve kamu örgütleri için önemli bir araç haline gelmiştir (Bell, 2000: 75). Kamu yöneticileri stratejik planlamayı kıt kaynaklarla kurumlarını daha iyi yönetme aracı olarak kabul etmekte (Berry, 1994: 322 ; Flynn, 1996: 32) ve kamu kurumları için önerilebilir ve uygulanabilir (Wiseman, 1993: 145) bir yöntem olarak görmektedirler. Ayrıca, kamu kurumları stratejik planlamayı performanslarını ve hesap verilebilirliği artırmak için uyguladıklarını belirtmektedirler (Kim, 2002: 231). Berman ve West (1998) stratejik planlamanın kâr amacı gütmeyen kurumlar ile belediyelerde en yoğun olarak kullanılan verimlilik artırma aracı olduğunu vurgulamışlardır.

Ülkemizde de son yıllarda kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında çıkartılan çeşitli kanunlarla stratejik planlama, kamuda bir araç olarak benimsenmiştir. Bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile stratejik planlama kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanununa göre nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. 2000 yılı nüfus sayımına göre bu kapsamda 205; 2007 nüfus sayımı sonuçları ve "Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" (22 Mart 2008 tarih ve 26824 sayılı R.G.) çerçevesinde 243 belediye bulunmaktadır.

Stratejik planlama yaklaşımı, pek çok ülkede kamu yönetiminde artan oranda kabul görmesine karşın, stratejik planlamanın hangi koşullarda ve nasıl bir bakış açısıyla hazırlandığını belirlemeye yönelik yeterli sayıda alan araştırması bulunmamaktadır. Ülkemizde ise, kamu kurumları ve yöneticileri stratejik planlama uygulamalarında tereddütler yaşamaktadırlar. Oysa araştırmalar; stratejik planlamanın başarısının örgütlerin planlama sürecinin özellikleriyle yakından ilgili olduğunu (Jennings-Disney, 2006: 77) ve stratejik planlama yaklaşımının ne olduğunu bilmeden çalışmalara başlanmasının, stratejik planlamanın sağlayacağı yararların gerçekleşmemesine neden olacağını (Kuprenas vd., 2000: 40) göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin ve kurumların stratejik planlamaya bakış açılarını belirlemek ve planların nasıl bir ortamda hazırlandığının ipuçlarını ortaya koymak bu teknikten olumlu sonuçlar alınabilmesinde önemli bir noktadır. Buradan hareketle, bu makalede belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Yasalara göre nüfusu 50.000'in üzerinde olan 205 belediyeye ilk stratejik planlarını hazırlamaları için 13 Temmuz 2006'ya kadar süre verilmiştir ve belediyelerin tamamı stratejik planlarını hazırlamışlardır (Songür, 2008: 66). Ancak, uygulamadaki gözlemlere dayanarak "planları yasal bir zorunluluk olarak mı hazırladıkları" sorusu, planların başarıyla uygulanmasında ve stratejik planlama yaklaşımından beklenen yararların sağlanmasında önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal değişim için yararlanılabilecek bir yönetim tekniği olarak değerlendirilen ve kamu kurumlarını geliştireceği ileri sürülen (Kissler vd., 1998: 354) stratejik planlamanın; ne olduğu, hangi amaçla yapılacağı, nasıl yapılacağı, belediyelere neler sağlayacağı bilinmeden, başarı sağlaması olası değildir. Stratejik planlar yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi için hazırlanan belgeler değildir. Bunun bilincinde olan ve stratejik planlamayı kurumsal değişim için etkili bir yönetim tekniği olarak değerlendiren kurumlarda, daha başarılı sonuçlar alınacağı açıktır. Bu bağlamda belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarını ortaya koymak, önemli bir nokta olarak değerlendirilmektedir ve araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaca yönelik olarak;

- Anketi dolduranların görevleri,
- Ekip kurma durumları,
- Ekip başkanının görev yaptığı birim,
- Ekiplerin eğitim alma durumları,
- Eğitim alan kişi sayısı ve eğitim alınan süre,
- Danışmanlık alma durumu, danışmanlık alınan kurumlar ve süresi,
- Stratejik planların hazırlanma süresi,
- Belediyelerin stratejik planlamaya ilişkin çeşitli görüşleri,

sorgulanmış ve bunların belediyelerin nüfus, statü ve bulunduğu bölgeye göre farklılık gösterme durumları incelenmiştir.

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları araştırmanın evrenini oluşturan nüfusu 50.000'in üzerinde olan toplam 205 belediyenin tümüne posta ile gönderilmiş ve 110 belediyeden yanıt alınmıştır. 4 adet anket formu eksik bilgi nedeniyle değerlendirmeye uygun bulunmamış ve 106 adet anket, analiz kapsamına alınmıştır. Böylece, hedeflenen evrene ulaşma oranı %51,7 olarak gerçekleşmiştir. Anket formuyla toplanan veriler SPSS 16.0 versiyonlu istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiş; verilerin analizinde frekans, yüzde dağılım ve ki-kare test teknikleri kullanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları; "araştırmaya katılanlara ve anketi dolduranlara ilişkin bulgular", "stratejik planlama ekibi, ekip başkanı ve eğitime ilişkin bulgular",

“danışmanlık hizmetine ilişkin bulgular” ve “belediyelerin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri” başlıkları altında incelenmiştir.

Araştırmaya Katılanlara ve Anketi Dolduranlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya, %56,4 oran ile en yüksek katılımın nüfusu 100.000–499.999 kişi arasında olan belediyeler olduğu görülmektedir (Çizelge 1). Büyükşehir Belediyelerinin araştırmaya yanıtı oranı %68,7 ile belediyelerden daha fazladır. Araştırmaya katılan belediyelerin bölgelere göre dağılımına bakıldığında ise, en yüksek oranda katılımın Ege ve Güneydoğu Anadolu’da, en düşük oranda katılımın da %47,4 ile Doğu Anadolu bölgesinde yer alan belediyelerden olduğu görülmektedir (Çizelge 1).

Çizelge 1. Belediyelerin Ankete Cevap Verme Oranları

NÜFUS	Evren	Yanıtlanan	Geri dönüş oranı (%)
50.001–99.999 kişi	83	39	47,0
100.000–499.999 kişi	101	57	56,4
500.000 ve üzeri kişi	21	10	47,6
TOPLAM	205	106	51,7
STATÜ	Evren	Yanıtlanan	Geri dönüş oranı (%)
Belediye	189	95	50,3
Büyükşehir Belediyesi	16	11	68,7
TOPLAM	205	106	51,7
BÖLGE	Evren	Yanıtlanan	Geri dönüş oranı (%)
Marmara	55	28	50,9
İç Anadolu	31	16	51,6
Akdeniz	27	14	51,8
Ege	25	14	56,0
Güney Doğu Anadolu	26	14	53,8
Karadeniz	22	11	50,0
Doğu Anadolu	19	9	47,4
TOPLAM	205	106	51,7

Çalışmanın konuyla ilgili yapılan ilk alan araştırmalarından olması nedeniyle, belediyelerin anketi doldurmakla görevlendirdikleri kişilerin görevleri, belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarını belirlemede gösterge olarak kullanılabileceği düşünülmüştür. Anketi öncelikle üst yöneticinin, strateji geliştirme ya da mali hizmetler birimi yöneticisinin doldurması beklenmektedir. Çünkü Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26.5.2006 tarih ve 26179 sayılı R.G.) ile stratejik planlamanın sorumluluğu üst yöneticiye, planların hazırlanmasını koordine etme görevi de strateji geliştirme birimlerine verilmiştir. Strateji geliştirme birimi bulunmayan belediyelerde planlar mali hizmetler ve bütçe müdürlükleri

tarafından hazırlandığı için bu birimler anket formunda sınıflamaya eklenmiştir. Belediyelerin %24,5'inde anket, daire başkanları ile strateji geliştirme ve mali hizmetler müdürlerinin dışındaki müdürler tarafından doldurulmuştur (Çizelge 2). Strateji geliştirme müdürleri tarafından doldurulan anketlerin oranı %21,7'dir. Bu birimlerin 22.12.2005 tarihli 5436 sayılı kanun uyarınca kurulduğu dikkate alındığında başlangıç için iyi bir oran olarak değerlendirilebilir. Personel (mühendis, şehir ve bölge plancısı, muhasebe memuru, tekniker, özel kalem personeli, Veri Hazırlama kontrol işletmeni (VHKİ), geçici işçi) tarafından doldurulan anketlerin oranı %17'dir. Bu, belediyelerin stratejik planlamaya ve stratejik planlamayla ilgili bir çalışmaya olumlu sayılamayacak yaklaşımlarını yansıtmaları açısından önemli ve azımsanmayacak bir orandır.

Çizelge 2. Anketi Dolduranların Görevlerine Göre Dağılımı

Anketi Dolduran Kişi ve Birimi	n	%
Üst Yönetici	15	14,2
Strateji Geliştirme Müdürü	23	21,7
Mali Hizmetler/Bütçe Müdürü	7	6,6
Daire Başkanı ve Diğer Müdürler	26	24,5
Şef	17	16,0
Personel	18	17,0
TOPLAM	106	100,0

Çizelge 3. Anketi Dolduranların Görevlerinin Belediyelerin Nüfusuna Göre Dağılımı

Görev	Nüfus	Nüfus			TOPLAM
		50.001– 99.999	100.000– 499.999	500.000 ve üzeri	
Üst Yönetici	6	40,0	60,0	-	15
		15,4	15,8	-	
Strateji Geliştirme Müdürü	5	21,7	69,6	8,7	23
		12,8	28,1	20,0	
Mali Hizmetler/Bütçe Müdürü	2	28,6	57,1	14,3	7
		5,1	7,0	10,0	
Daire Başkanı ve Diğer Müdürler	13	50,0	42,3	7,7	26
		33,3	19,3	20,0	
Şef	7	41,2	41,2	17,6	17
		18,0	12,3	30,0	

Görev	Nüfus	50.001– 99.999	100.000– 499.999	500.000 ve üzeri	TOPLAM
	Personel	6	33,3 15,4	10 55,6 17,5	2 11,1 20,0
TOPLAM	39	36,8 100,0	57 53,8 100,0	10 9,4 100,0	106 100,0 100,0

Anketin üst yöneticilerce doldurulduğunu belirten belediyelerin oranı yalnızca %14,2'dir. Bu belediyelerin %60'ının nüfusu, 100.000–499.999 kişi arasındadır (Çizelge 3). Strateji geliştirme müdürlerinin anketi doldurduğunu açıklayan belediyelerin %69,6'sının ve personelin doldurduğunu söyleyen belediyelerin %55,6'sının nüfusu 100.000–499.999 kişi arasındadır. Çizelge 3'den izlenebilecek önemli bir bulgu da, nüfusu 500.000 kişi ve üzerinde olan belediyelerin %30'unda anketin şefler tarafından doldurulmuş olmasıdır. Anketi dolduranların görevleri ile belediyelerin nüfusları arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Anketin üst yöneticileri tarafından doldurulduğunu belirtenlerin %93,3'ü, belediye statüsündedir. Şefin doldurduğu belediyelerin %94,1'i, personelin doldurduğu belediyelerin ise %94,4'ünün statüsü belediyedir (Çizelge 4). Anketler belediyelerin %24,2'sinde daire başkanı ve diğer müdürler, %20'sinde strateji geliştirme müdürleri tarafından yanıtlanmıştır. Büyükşehir belediyelerinin

Çizelge 4. Anketi Dolduranların Görevlerinin Belediyelerin Statüsüne Göre Dağılımı

Görev	Statü		TOPLAM
	Belediye	Büyükşehir Belediyesi	
Üst Yönetici	14	1	15
	93,3 14,7	6,7 9,1	100,0 14,2
Strateji Geliştirme Müdürü	19	4	23
	82,6 20,0	17,4 36,3	100,0 21,7
Mali Hizmetler/Bütçe Müdürü	6	1	7
	85,7 6,3	14,3 9,1	100,0 6,6
Daire Başkanı ve Diğer Müdürler	23	3	26
	88,5 24,2	11,5 27,3	100,0 24,5
Şef	16	1	17
	94,1 16,9	5,9 9,1	100,0 16,0

Personel	17	1	18
	94,4 17,9	55,6 9,1	100,0 17,0
TOPLAM	95	11	106
	89,6 100,0	10,4 100,0	100,0 100,0

%36,3'ünde de anketler Strateji Geliştirme Müdürlerince doldurulmuştur. Anketi dolduranların görevleri ile belediyelerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ki-kare analizi ile saptanmıştır.

Anketi dolduranların belediyelerinde strateji geliştirme birimi bulunma durumuna göre dağılımı incelendiğinde, anketleri üst yöneticilerce doldurulan belediyelerin %80'inde, mali hizmetler veya bütçe müdürlerince doldurulan belediyelerin %85,7'sinde, daire başkanı ve diğer müdürler tarafından doldurulan belediyelerin %76,9'unda strateji geliştirme birimi bulunmadığı görülmektedir (Çizelge 5). Ki-kare analizi ile anketi dolduranların görevleri ve belediyede strateji geliştirme birimi bulunma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($X^2=34.136$; $SD=5$). Çizelge 5'de en dikkat çeken bulgu, anketin strateji geliştirme birimi olan belediyelerin sadece yarısında (%50) Strateji Geliştirme Müdürü tarafından doldurulmuş olmasıdır. Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarıyla ilgili ilk anket çalışmasının, strateji geliştirme birimi olan belediyelerin %14'ünde şefler ve %11,9'unda personel tarafından cevaplanmış olması, belediyelerin stratejik planlamaya ve bu tür araştırmalara olumlu sayılamayacak yaklaşımlarını yansıması açısından önemlidir.

Çizelge 5. Anketi Dolduranların Strateji Geliştirme Birimi Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

Strateji Birimi / Görev	Strateji Geliştirme Birimi Olan Belediyeler	Strateji Geliştirme Birimi Olmayan Belediyeler	TOPLAM
Üst Yönetici	3 20,0 7,1	12 80,0 18,8	15 100,0 14,2
Strateji Geliştirme Müdürü	21 91,3 50,0	2 8,7 3,1	23 100,0 21,7
Mali Hizmetler/Bütçe Müdürü	1 14,3 2,4	6 85,7 9,4	7 100,0 6,6
Daire Başkanı ve Diğer Müdürler	6 23,1 14,3	20 76,9 31,2	26 100,0 24,5
Şef	6 35,3	11 64,7	17 100,0

	14,3	17,2	16,0
Personel	5	13	18
	27,8	72,2	100,0
	11,9	20,3	17,0
TOPLAM	42	64	106
	39,6	60,4	100,0
	100,0	100,0	100,0

SD:5; X²:34.136; Asymp. Sig(2-sided):0.000

Stratejik Planlama Ekibi, Ekip Başkanı ve Eğitime İlişkin Bulgular

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin “Hazırlık dönemi ve programı” başlığını taşıyan 8. maddesinin 2. fıkrasında “Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur” ibaresi yer almaktadır. Alanyazındaki stratejik planlama modelleri incelendiğinde modellerin tümünde ilk aşamanın stratejik planlama ekibinin kurulması olduğu görülmektedir (Berry, 2007: 333; Kuprenas, 2000: 35; Bryson-Roering, 1988: 996; Kemp, 1992: 162). Berry (2007: 334) ve Pindur (1992: 107), “stratejik planlamanın organizasyonu” ya da “stratejik planlama sürecinin planı” olarak adlandırdıkları hazırlık sürecinin en önemli adımının, ekip kurulması olduğuna ve ekip oluşumunun yönetimin plana bakışını da yansıttığına vurgu yapmaktadırlar. Bu nedenle çalışmada belediyelerin “stratejik planlama ekibi kurma” durumları da sorgulanmış; yaklaşık %90,6’sının stratejik planlama ekibi kurdukları %9,4’ünün ise kurmadıkları belirlenmiştir (Çizelge 6). Bir başka ifadeyle, belediyelerin onda birine yakını stratejik planlama ekibi kurmadan stratejik planlarını hazırlamışlardır. Bu belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarını olumlu olarak, hazırladıkları planlarını da kurumsal değişimi sağlayacak planlar olarak değerlendirmek mümkün değildir. Ancak, belediyelerin büyük çoğunluğunun ekip kurmuş olmaları olumlu bir başlangıç olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 6. Belediyelerin Ekip Kurma Durumları

Ekip Kurma Durumu	n	%
Ekip kuran belediyeler	96	90,6
Ekip kurmayan belediyeler	10	9,4
TOPLAM	106	100,0

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’nin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre, stratejik planlama ekip başkanının üst yönetici tarafından, üst düzey yöneticiler arasından seçilmesi gerekmektedir (DPT, 2006: 12). Kılavuzda ayrıca üst

yöneticinin stratejik planlama ekibinin başkanlığını da yürütebileceğine vurgu yapılmaktadır. Üst yöneticinin ekibe başkanlık yapması, üst yönetimin desteğini göstermesi ve kurumsal sahiplenmenin sağlanmasında kısaca, stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesinde vazgeçilmez koşuldur. Bu nedenle, stratejik planlama ekip başkanının görev yaptığı birim ve görevi, belediyelerin stratejik planlamaya yaklaşımlarını belirlemede önemli bir göstergedir. Ankete katılan belediyelerin %64,6'sının ekip başkanı üst yöneticiler, %12,5'inin strateji geliştirme ve Araştırma Planlama Kurulu (APK) müdürleridir (Çizelge 7). Nüfusu 50.001-99.999 arasında olan belediyelerin %57,6'sının, nüfusu 100.000-499.999 arasında olanların %75,5'inin ve nüfusu 500.000 kişinin üzerinde olan belediyelerin %30'unun ekip başkanı üst yöneticidir.

Çizelge 7'den izlenebilecek bir diğer bulgu da belediyelerin %5,2'sinin ekip başkanlarının müdür statüsünde olmamasıdır. Nüfusu az olan bu belediyelerde ekip başkanı avukat, fen işleri memuru, muhasip, zabıta amiri gibi personelden oluşmaktadır. Ekip başkanının görev yaptığı birim ile belediyelerin nüfusları arasındaki ilişki ki-kare analizi test edilmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir ($X^2=16.667$; $SD=8$).

Çizelge 7. Ekip Başkanının Görev Yaptığı Birimin Belediyelerin Nüfuslarına Göre Dağılımı

Başkanın Birimi Nüfus	Üst Yönetim	Strateji Gel./APK	Mali Hizmetler	Diğer Dai.Bşk. ve Md.ler	Personel	TOPLAM
50.001-99.999 kişi	19 57,6 30,7	4 12,1 33,3	3 9,1 50,0	3 9,1 27,3	4 12,1 80,0	33 100,0 34,4
100.000-499.999 kişi	40 75,5 64,5	6 11,3 50,0	1 1,9 16,7	5 9,4 45,4	1 1,9 20,0	53 100,0 55,2
500.000 ve üzeri kişi	3 30,0 4,8	2 20,0 16,7	2 20,0 33,3	3 30,0 27,3	- - -	10 100,0 10,4
TOPLAM	62 64,6 100,0	12 12,5 100,0	6 6,2 100,0	11 11,5 100,0	5 5,2 100,0	96 100,0 100,0

SD:8; $X^2:16.677$; Asymp. Sig(2-sided):0.034

Ekip başkanının görev yaptığı birimin belediyelerin statüsüne göre dağılımı incelendiğinde, ekip başkanları üst yönetici olan belediyelerin %95,2'sinin belediye statüsünde olduğu görülmektedir (Çizelge 8). Çizelgeden görülen bir

diğer bulgu da, ekip başkanları mali hizmetler birimi ve personelden oluşan belediyelerin tamamın da belediye statüsünde olmasıdır.

Ki-kare analiziyle ekip başkanının görev yaptığı birim ile belediyelerin statüleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir ($X^2=14.017$; $SD=4$).

Çizelge 8. Ekip Başkanının Görev Yaptığı Birimin Belediyelerin Statüsüne Göre Dağılımı

Statü \ Başkanın Birimi	Üst Yönetim	Strateji Gel./APK	Mali Hizmetler	Diğer Dai.Bşk. ve Md.ler	Personel	TOPLAM
Belediye	59 68,6 95,2	9 10,5 75,0	6 7,0 100,0	7 8,1 63,6	5 5,8 100,0	86 100,0 89,6
Büyükşehir Belediyesi	3 30,0 4,8	3 30,0 25,0	0 - -	4 40,0 36,4	0 - -	10 100,0 10,4
TOPLAM	62 64,6 100,0	12 12,5 100,0	6 6,2 100,0	11 11,5 100,0	5 5,2 100,0	96 100,0 100,0

SD:4; X²:14.017; Asymp. Sig(2-sided):0.007

Stratejik Planlama Kılavuzunda, “ihtiyaçların tespiti” başlıklı bölümde “gerek stratejik planlama ekibinin gerekse stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilmelidir. Eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmelidir” ifadesi yer almaktadır (DPT, 2006: 13). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8. Maddesinde sürecin hazırlık dönemi ile başlaması gerektiğine ve hazırlık programının oluşturulmasına vurgu yapılmaktadır. Hazırlık programında yer alan unsurlardan biri de eğitim ihtiyacıdır. Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı sağlayacak çalışanların konu ile ilgili eğitim almalarının; stratejik planlama yaklaşımını ve içeriğini öğrenme, DPT’nin hazırladığı kılavuzu anlama ve ona uygun plan hazırlamayı kolaylaştırma, stratejik planlama çalışmalarının sahiplenilmesini sağlama ve örgüt kültürünü geliştirme üzerindeki etkisi büyüktür (Songür, 2008: 74). Belediyelerin %64,2’si ekiplerinin eğitim aldığını %35,8’i de almadığını belirtmişlerdir (Çizelge 9). Üçte birinden fazlasının eğitim almadığı dikkate alındığında, belediyelere yeni hazırlayacakları planlardan önce mutlaka konuyla ilgili yeterli eğitim almaları gerektiği söylenebilir. Yukarıda belirtilen faydalarına ek olarak eğitimin, ekip bilincinin oluşumu ve planın hazırlık aşamalarına geçişi kolaylaştırıcı etkisi de dikkate alınarak; önemi, kesinlikle göz ardı edilmemelidir (Bryson-Roering, 1998: 997).

Çizelge 9. Ekiplerin Eğitim Alma Durumları

Eğitim Alma Durumu	n	%
Eğitim alan belediyeler	68	64,2
Eğitim almayan belediyeler	38	35,8
TOPLAM	106	100,0

Eğitim alan kişi sayısı, eğitim alınan süre ve eğitim alınan kurum sayısı belediyelerin eğitime ve stratejik planlamaya bakış açılarını yansıtan göstergelerdir. Bu noktadan hareketle, stratejik planlamaya ilgili eğitim alan belediyelerde kaç kişinin eğitim aldığı incelenerek elde edilen veriler, Çizelge 10'da sunulmuştur. 1-5 kişi eğitim alanların oranı %39,7, 6-15 kişi eğitim alanların oranı ise, %36,8'dir. Belediyelerde 26 kişiden fazla personelin eğitim aldığı belirtilenlerin oranı %13,2'dir. 16-25 kişinin eğitim aldığı ifade edenlerin oranı ise %10,3'dür (Çizelge 10). Belediyelerin üçte birinden fazlasında 1-5 kişinin, yine üçte birinden fazlasında 6-15 çalışanın eğitim almış olması önemli bulgulardır. Belediyelerin nüfusları ile eğitim alan kişi sayısı arasındaki ilişki ki-kare analizi test edilmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir ($X^2=19.590$; $SD=6$).

Çizelge 10. Eğitim Alan Kişi Sayısının Nüfusa Göre Dağılımı

Nüfus	Eğitim Alan Kişi		Eğitim Alan Kişi		Eğitim Alan Kişi		TOPLAM
	1-5 kişi	6-15 kişi	16-25 kişi	26 kişi ve yukarısı	1-5 kişi	6-15 kişi	
50.001–99.999 kişi	12	10	2	-	24		
	50,0	41,7	8,3	-	100,0		
	44,4	40,0	28,6	-	35,3		
100.000–499.999 kişi	15	9	5	9	38		
	39,5	23,7	13,1	23,7	100,0		
	55,6	36,0	71,4	100,0	55,9		
500.000 ve üzeri kişi	-	6	-	-	6		
	-	100,0	-	-	100,0		
	-	24,0	-	-	8,8		
TOPLAM	27	25	7	9	68		
	39,7	36,8	10,3	13,2	100,0		
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

SD:6; $X^2=19.590$; Asymp. Sig(2-sided):0.003

Eğitim alanların eğitim aldıkları süre incelendiğinde, %39,7'sinin 4-15 saat, %32,4'ünün 16-30 saat, 11,7'sinin ise 31-45 saat eğitim aldıkları görülmektedir (Çizelge 11). Bu veriler Çizelge 10'daki verilerle birlikte değerlendirildiğinde, belediyelerde 1-15 kişi arasında eğitim alanların oranının %76,5 olduğu ve eğitim alanların %72,1'inin de 4-30 saat süren eğitim aldıkları söylenebilir.

Çizelge 11. Eğitim Alınan Süreye Göre Dağılımı

Eğitim Süresi	n	%
4-15 saat	27	39,7
16-30 saat	22	32,4
31-45 saat	8	11,7
46-50 saat	5	7,4
61 saat ve yukarısı	6	8,8
TOPLAM	68	100,0

Belediyelerin eğitim aldıkları kurumlar araştırmada sorgulanan bir diğer konudur. Çizelge 12’de birden fazla kurumdan eğitim alan belediyeler bulunduğu görülmektedir. Belediyelerin %44,9’u özel firmalardan eğitim almışlardır. Anket formunda belirtilenlerin dışındaki kurumlardan eğitim aldıklarını ifade ederek “diğer” şıkkını işaretleyen belediyelerin oranı %33,4’dür. Bu belediyeler eğitimi, Türk Belediyeler Birliği’nden, Turizm Ekonomi Bilimsel Araştırma Tanıtma Merkezi’nden (TEBİAT), İçişleri Bakanlığı’ndan, Maliye Bakanlığı’ndan, çeşitli belediye birliklerinden ve kendi personellerinden aldıklarını belirtmişlerdir. Belediyelerin %10,2’si TODAİE’den eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitimlerin çoğunluğu özel firmalar tarafından verilmiştir. Üniversitelerin bu konudaki etkinliklerinin oldukça sınırlı olması (%5,1) önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Çizelge 12. Eğitim Alınan Kurumlar

Eğitim Kurumu	n	%
Üniversite	4	5,1
TODAİE	8	10,2
TÜSSİDE	4	5,1
MPM	1	1,3
Özel firmalar	35	44,9
Diğer	26	33,4
TOPLAM	78	100,0

n=68

Birden fazla kurumdan eğitim aldıklarını belirten belediyelerin olması nedeniyle, belediyelerin kaç kurumdan eğitim aldıkları da sorgulanmıştır. Çizelge 13’ten görüleceği üzere, belediyelerin %86,8’i bir kurumdan, %10,3’ü iki kurumdan, %2,9’u da üç kurumdan birden eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Belediyelerin %13,2’sinin birden fazla kurumdan eğitim almış olmaları, stratejik planlamaya olumlu baktıkları ve konuyu farklı kurumlardan öğrenme gayreti içinde oldukları biçiminde yorumlanabilir.

Çizelge 13. Eğitim Alınan Kurum Sayısına Göre Dağılım

Kurum Sayısı	n	%
Bir kurumdan eğitim alanlar	59	86,8
İki kurumdan eğitim alanlar	7	10,3
Üç kurumdan eğitim alanlar	2	2,9
TOPLAM	68	100,0

Belediyelerin stratejik planlarını, DPT’nin hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzuna uygun olarak hazırlamaları gerekmektedir. Bu noktada kılavuzun anlaşılabilirliği önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim alan belediyelerin kılavuzu anlaşılır bulma oranlarının yüksek olacağı

düşünülmektedir. DPT'nin kılavuzunun anlaşılır bulunmasının konuyla ilgili eğitim almaya göre değişme durumu ki-kare analizi ile test edilmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Çizelge 14'ün en dikkat çeken bulguları; kılavuzu anlaşılır bulanların %66'sının eğitim alanlardan oluşması, buna karşın kılavuzu anlaşılır bulmayanların %62,5'inin eğitim alanlardan %37,5'inin ise almayanlardan oluşmasıdır. Kısmen anlaşılır bulanların %62,1'inin eğitim alanlardan oluşması da alınan eğitimlerin niteliğini göstermesi açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Çizelge 14'ün bir diğer önemli bulgusu da kılavuzu anlaşılır bulanların oranının %50 olmasıdır. Anlaşılır bulmayanların oranı %22,6, kısmen anlaşılır bulanların oranı ise %27,4'dür. Kılavuzu anlaşılır bulmayanlarla, kısmen anlaşılır bulanların toplamı %50'dir. Bir başka ifadeyle belediyelerin yarısı kılavuzu anlaşılır bulurken yarısı da anlaşılır bulmamaktadır. Bu verilere dayanarak DPT'ye, belediyelere stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere, belediyelerin özelliklerini dikkate alan kendilerine özgü yeni ve daha anlaşılır bir kılavuz hazırlamaları önerilebilir.

Çizelge 14. Kılavuzun Anlaşılır Bulunma Durumunun Eğitim Almaya Göre Dağılımı

Kılavuz \ Eğitim	Kılavuzu anlaşılır bulanlar	Kararsız olanlar	Kılavuzu anlaşılır bulmayanlar	TOPLAM
Eğitim alanlar	35	18	15	68
	51,5	26,5	22,0	100,0
	66,0	62,1	62,5	64,2
Eğitim almayanlar	18	11	9	38
	47,4	28,9	23,7	100,0
	34,0	37,9	37,5	35,8
TOPLAM	53	29	24	106
	50,0	27,4	22,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Danışmanlık Hizmetine İlişkin Bulgular

DPT'nin hazırladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda, "danışmanlık ihtiyacı" başlıklı bölümde "stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır" ifadesi yer almaktadır (DPT, 2006: 13). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin "hazırlık dönemi ve programı" başlığını taşıyan 8. Maddesinde hazırlık programında yer alması gereken unsurlar sayılmaktadır. Bu unsurlardan biri de gerek duyulması halinde danışmanlık hizmeti ihtiyacıdır. Belediyelerin

yaklaşık yarısının danışmanlık hizmeti aldıkları, yarısının ise almadıkları belirlenmiştir (Çizelge 15). Çizelgeden belediyelerin nüfuslarına göre danışmanlık hizmeti alma oranları arasında çok önemli farklılıklar görülmektedir. Ki-kare analizi sonucuna göre, aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.

Çizelge 15. Danışmanlık Alma Durumunun Nüfusa Göre Dağılımı

Nüfus \ Danışmanlık	Danışmanlık hizmeti alan belediyeler	Danışmanlık hizmeti almayan belediyeler	TOPLAM
50.001–99.999 kişi	16 41,0 30,8	23 59,0 42,6	39 100,0 36,8
100.000–499.999 kişi	31 54,4 59,6	26 45,6 48,1	57 100,0 53,8
500.000 ve üzeri kişi	5 50,0 9,6	5 50,0 9,3	10 100,0 9,4
TOPLAM	52 49,1 100,0	54 50,9 100,0	106 100,0 100,0

Danışmanlık alma durumunun buldukları bölgeye göre dağılımı incelendiğinde ise, Marmara'daki belediyelerin %75'inin, İç Anadolu'dakilerin %50'sinin danışmanlık hizmeti aldıkları görülmektedir (Çizelge 16). Doğu Anadolu'da yer alan belediyelerin %77,8'i, Akdeniz'dekilerin ise, %71,4'ü danışmanlık hizmeti almadıklarını ifade etmişlerdir. Danışmanlık alma durumları ile belediyelerin buldukları bölge arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($X^2=12.978$; $SD=6$).

Belediyelerin %71,1'i özel firmalardan, %13,5 gibi düşük bir oranı da üniversitelerden danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmişlerdir (Çizelge 17). Çizelge 12'den hatırlanacağı üzere belediyeler, eğitimi de en büyük oranda özel firmalardan almışlardır. Konuyla ilgili bir araştırmada (Songür, 2008: 76), danışmanlık hizmeti alan belediyelerin %78,8'inin eğitim de aldığı, eğitim almayan belediyelerin %71,1'ini danışmanlık hizmeti almayan belediyelerin oluşturduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, uygulamada belediyelere danışmanlık hizmeti veren kurumların genellikle eğitim de verdikleri gözlemini destekler niteliktedir. Eğitimin amaçlarından birisi; stratejik planların hazırlanma sürecini, her aşamada yapılması gereken faaliyetleri ve dikkat edilmesi gereken noktaları öğrenmektir. Bu nedenle, kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere DPT tarafından hazırlanan kılavuzun da eğitimde

önemi büyüktür ve eğitimin önemli bir parçasını oluşturmalıdır. Ancak yukarıda değinildiği üzere, kılavuzu anlaşılır bulmayanların % 62,5'inin eğitim alanlardan ve kısmen anlaşılır bulanların %62,1'inin de eğitim alanlardan oluşması, çoğunlukla özel firmaların verdiği eğitimin ve danışmanlığın niteliğinin sorgulanmasını gerektirmektedir.

Çizelge 16. Danışmanlık Alma Durumunun Bölgelere Göre Dağılımı

Bölge	Danışmanlık		TOPLAM
	Danışmanlık hizmeti alan belediyeler	Danışmanlık hizmeti almayan belediyeler	
Akdeniz	4	10	14
	28,6 7,7	71,4 18,5	100,0 13,2
Doğu Anadolu	2	7	9
	22,2 3,9	77,8 13,0	100,0 8,5
Ege	6	8	14
	42,9 11,5	57,1 14,8	100,0 13,2
Güney Doğu Anadolu	6	8	14
	42,9 11,5	57,1 14,8	100,0 13,2
İç Anadolu	8	8	16
	50,0 15,4	50,0 14,8	100,0 15,1
Karadeniz	5	6	11
	45,5 9,6	54,5 11,1	100,0 10,4
Marmara	21	7	28
	75,0 40,4	25,0 13,0	100,0 26,4
TOPLAM	52	54	106
	49,0 100,0	51,0 100,0	100,0 100,0

SD:6; X²:12.978; Asymp. Sig(2-sided):0.043

Çizelge 17. Danışmanlık Hizmeti Alınan Kurumlara Göre Dağılım

Danışman Kurum	n	%
Üniversite	7	13,5
TÜSSİDE	3	5,8
MPM	2	3,8
Özel firmalar	37	71,1
Diğer	3	5,8

TOPLAM	52	100,0
---------------	-----------	--------------

Belediyelerin %78,8'inin 1-6 ay arasında danışmanlık hizmeti aldıkları Çizelge 18'den görülmektedir. Bu noktada belediyelerin plan hazırlama süresi boyunca danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorusu akla gelmektedir. Çizelge 19'dan belediyelerin %59,4'ünün planlarını, 2-5 ay arasında hazırladıkları görülmektedir. Bu verilere göre, planların yarısından fazlasının 2-5 ayda hazırlandığı ve belediyelerin %65'inin bu süre boyunca danışmanlık hizmeti aldıkları söylenebilir.

Çizelge 18. Danışmanlık Hizmeti Alınan Süre

Danışmanlık Süresi	n	%
1-6 ay	41	78,8
7-12 ay	11	21,2
TOPLAM	52	100,0

Çizelge 19. Planların Hazırlama Sürelerinin Nüfusa Göre Dağılımı

Nüfus \ Süre	2-5 ay		6-10 ay		1 yıldan fazla		TOPLAM
	n	%	n	%	n	%	
50.001-99.999 kişi	28	71,8	9	23,1	2	5,1	39
		44,5		25,7		25,0	
100.000-499.999 kişi	30	52,6	22	38,6	5	8,8	57
		47,6		62,9		62,5	
500.000 ve üzeri kişi	5	50,0	4	40,0	1	10,0	10
		7,9		11,4		12,5	
TOPLAM	63	59,4	35	33,0	8	7,5	106
		100,0		100,0		100,0	100,0

İlgili mevzuata göre belediyeler mahalli idareler seçimlerinden itibaren altı ay içinde stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Ancak, ilk stratejik planlar için bu süre bir yıl olarak belirlenmiştir. Uygulama örneklerinden gözlemlendiği üzere ilk planların kılavuza uygun biçimde, aşamaların kurumsal değişimi sağlamaya altyapı oluşturacak nitelikte, stratejik planlama yaklaşımının özüne uygun olarak bir yıldan önce hazırlanamayacağı söylenebilir. Buna karşın, planların uygulamada çoğunlukla 2-5 ay gibi kısa süre içinde hazırlanmış olması, belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarını yansıtmaması açısından kuşkusuz olumsuz bir göstergedir. Kısa sürede hazırlanan planların belge olmaktan öteye gidemeyeceği açıktır. Çünkü stratejik planlama çalışmaları sırasında yaşanan yapıcı diyalog ve öğrenme, planın hazırlanmasından daha önemlidir (Berry, 2007: 331). Burada unutulmaması gereken önemli nokta, plan değil planlama sürecinde kurumda yaşananlar ve öğrenilenlerdir. Öte yandan, stratejik

planlarını 2-5 ayda hazırlayan belediyelerin %71,8'inin nüfusu 50.001–99.999 kişi arasındadır. Planlarını 6-10 ay içinde hazırladıklarını belirten belediyelerin %62,9'u ile 1 yıldan uzun sürede hazırlayanların %62,5'inin nüfusu ise, 100.000–499.999 kişi arasındadır. (Çizelge 19). Planların hazırlanma süreleri ile belediyelerin nüfusları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu, belediyelerin plan hazırlama sürelerinin nüfuslarına göre değişiklik göstermediği anlamına gelmektedir.

Ayrıca, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5/c maddesine göre, planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre ise, kuruluş dışı danışmanlar planın içeriğine müdahale etmemeli, yalnızca istenen sonuçların elde edilebilmesi için yol göstermelidir (2006: 13). Danışmanlık hizmeti alan belediyelerin üçte birinden fazlasının planlarının danışman kurumlarca hazırlanmış olması, bu belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarının, yasal bir zorunluluğu yerine getirme endişesinden öteye geçmediğini göstermektedir (Çizelge 20).

Çizelge 20. Planların Danışman Kurumca Hazırlanma Durumu

Planların Danışman Kurumca Hazırlanma Durumu	n	%
Planları danışman kurumca hazırlanan belediyeler	19	36,5
Planları danışman kurumca hazırlanmayan belediyeler	33	63,5
TOPLAM	52	100,0

Belediyelerin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri

Belediyelerin stratejik planlamaya ve plan sürecine ilişkin yer alan bazı görüşleri Likert ölçeği ile hazırlanmış ifadeler yardımıyla sorgulanmıştır. Çizelge 21'in temel bulguları incelendiğinde belediyelerin;

- % 88,7'sinin stratejik planları kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olarak gördükleri,
- % 84,9'unun stratejik planı belediyeledi gelişimi yansıtan yol gösterici önemli bir belge olarak algıladıkları,
- % 84'ünün çeşitli sorunlar yaşanmasına karşın stratejik planlama sürecini oldukça öğretici olarak değerlendirdikleri,
- % 79,2'sinin stratejik planların kamunun bazı sorunlarına çözüm olacağına inandıkları,
- % 67,9'unun stratejik planlama çalışmalarının, olaylara ve kişilere bakış açılarını değiştirdiğini ifade ettikleri,

- % 65,1'inin çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmalarının rahatlıkla uygulanabileceğini düşündükleri,
- % 63,2'sinin alacakları yönetsel kararlarda stratejik planlarına baktıkları,
- % 55,7'sinin stratejik planlama çalışmalarının belediyenin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yaptığını inandıkları, görülmektedir.

Çizelge 21. Belediyelerin Stratejik Planlamaya İlişkin Bazı Görüşleri

Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşler	Katlıyorum		Kısmen Katlıyorum		Katılmıyorum	
	n	%	n	%	n	%
1. Stratejik planımız belediyemizdeki gelişimi yansıtan yol gösterici önemli bir belgedir.	90	84,9	11	10,4	5	4,7
2. Alacağımız yönetsel kararlarda stratejik planımıza bakmaktayız.	67	63,2	26	24,5	13	12,3
3. Stratejik planların kamunun bazı sorunlarına çözüm olacağına inanıyorum.	84	79,2	15	14,2	7	6,6
4. Stratejik planlama çalışmaları, olaylara ve kişilere bakış açımızı değiştirmiştir.	72	67,9	22	20,8	12	11,3
5. Stratejik planlama çalışmaları belediyemizin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yapmıştır.	59	55,7	30	28,3	17	16,0
6. Çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen stratejik planlama süreci oldukça öğreticiydi.	89	84,0	14	13,2	3	2,8
7. Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir.	69	65,1	29	27,4	8	7,5
8. Stratejik planların kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum.	94	88,7	10	9,4	2	1,9
9. Stratejik planları yasa gereği hazırladık ve başka bir yerde kullanmadık.	41	38,7	18	17,0	47	44,3

Belediyelerin %55,7 ile en düşük oranda katıldıkları görüşe göre “stratejik planlama çalışmaları belediyemizin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yapmıştır”. Avustralya’da belediyelerde yapılan bir araştırmada, insan kaynaklarının ve kültür değişiminin çalışmalar sırasında iyi yönetilemeyen

süreçlerin başında geldiği belirlenmiştir (Kloot, 2001: 25). Stratejik planlamanın belediyeler üzerindeki etkilerini sorgulayan ABD’de yapılan bir diğer araştırmada ise, belediye yöneticilerinin %75’inin, stratejik planlamanın olumlu bir örgüt kültürü yarattığı görüşünde oldukları saptanmıştır (Poister-Streib, 2005: 52). Stratejik planlamanın amaçlarından birisi kurumsal kültürün ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktır (DPT, 2006: 1). ABD’de ve Avustralya’da stratejik planlama çalışmalarının yirmi yıldan uzun bir süredir uygulandığı ve kamuda kültürel değişimin kısa sürede gerçekleştirilmesinin olası olmadığı dikkate alındığında belediyelerin yarısından biraz fazlasında bu amaca yönelik olumlu değişiklikler yapılmış olduğunun ifade edilmesi önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, temelinde birlikte çalışma, uzlaşma, ekip çalışması ve yaratıcılığın yattığı örgüt kültürünün yaratılmasında yöneticinin rolünün çok belirleyici olduğu (Thompson-Strickland, 2003: 441) dikkate alınarak belediye yöneticilerine önemli görevler düştüğü söylenebilir. Stratejik planlama ile ulaşılmak istenen bireysel ve kurumsal boyuttaki zihinsel değişimin, Mart 2009’da yapılan yerel yönetimler seçimlerinden sonra altı ay içinde hazırlanması gereken ikinci planlarda, hazırlık sürecinin bilinçli yönetilmesi koşuluyla daha da gelişeceği öngörülmektedir.

Belediyelerin “Stratejik planlama çalışmaları belediyemizin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yapmıştır” ifadesine katılma durumları ile nüfusları arasında Çizelge 22’den görüleceği üzere, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($X^2=12.836$; $SD=4$). Çizelgenin en dikkat çeken bulgusu; nüfusu 100.000-499.999 kişi arasında olan belediyelerin %70,2’si ve nüfusu 500.000’in üzerinde olan belediyelerin de %50’si plan çalışmalarının belediyenin kültürünü olumlu etkilediğini kabul ederken, nüfusu 50.000-99.999 kişi arasında olan belediyelerin sadece %35,9’unun bu görüşe katılmış olmalarıdır. Belediyelerin aynı ifadeye katılma durumları ile statüleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Çizelge 22. Belediyelerin “Stratejik Planlama Çalışmaları Belediyemizin Kültürü Üzerinde Olumlu Değişiklikler Yapmıştır” İfadesine Katılma Durumlarının Nüfusa Göre Dağılımı

Nüfus	Stratejik planlama çalışmaları belediyemizin kültürü üzerinde olumlu değişiklikler yapmıştır			TOPLAM
	Katılanlar	Kısmen katılanlar	Katılmayanlar	
50.000-99.999 kişi	14 35,9 23,7	18 46,1 60,0	7 18,0 41,2	39 100,0 36,8
100.000-499.999 kişi	40 70,2 67,8	9 15,8 30,0	8 14,0 47,0	57 100,0 53,8

500.000 ve üzeri kişi	5 50,0 8,5	3 30,0 10,0	2 20,0 11,8	10 100,0 9,4
TOPLAM	59 55,7 100,0	30 28,3 100,0	17 16,0 100,0	106 100,0 100,0

SD:4; X²:12.836; Asymp. Sig(2-sided):0.012

Çizelge 21’de belediyelerin en düşük oranda katıldıkları diğer görüşler; alacakları kararlarda stratejik planlarından yararlandıklarına (%63,2), kamuda stratejik planların uygulanabileceğine (%65,1) ve çalışmaların olaylara ve kişilere bakış açılarını değiştirdiğine (%67,9) ilişkindir. Bu görüşlere katılma durumlarının, belediyelerin nüfus ve statülerine göre değişebileceği düşüncesinden hareketle aralarındaki ilişki aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

“Alacağımız yönetsel kararlarda stratejik planımıza bakmaktayız” ifadesine belediyelerin %63,2’si katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu belediyelerin stratejik planlarını yasal zorunluluk olarak hazırlamanın ötesinde gelişimlerini sağlayacak yönü gösteren bir belge olarak kabul ettikleri söylenebilir. Bu bağlamda, stratejik planları belediyenin gelişimini yansıtan yol gösterici önemli bir belge olarak görenlerin oranının %84,9 olması da önemlidir. Belediyelerin çoğu bu ifadeyi kabul ettikleri için alacakları kararlarda planlarına bakmaları beklenmektedir. Ancak burada oranın düştüğü görülmektedir. Bu noktada belediyelerin çoğunun stratejik planlamaya bakış açılarının olumlu olduğu ancak, uygulamanın istenen biçimde gerçekleştirilmesinde sorunlar bulunduğu söylenebilir. Belediyelerin unutmaması gereken önemli nokta; stratejik planlamayla ilgili araştırma yapan bilim insanlarının stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve kontrol olmak üzere üç temel aşamadan meydana geldiği üzerinde görüş birliğine varmış olmalarıdır (Jennings-Disney, 2006: 76). Stratejik planlamayı aşamalarıyla bir bütün olarak kabul edip uygulayan belediyelerin sayısının alınacak olumlu sonuçlarla birlikte artacağı düşünülmektedir. Belediyelerin alacakları yönetsel kararlarda stratejik planlarına bakma durumları ile nüfus ve statüleri arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş ve anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Belediyelerin %65,1’inin çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmalarının rahatlıkla uygulanabileceğini düşünmeleri, başlangıç için olumlu bir yaklaşımdır. Ancak, belediyelerin üçte biri bu görüşe katılmamakta ya da kısmen katılmaktadır. Azımsanmayacak bu oranın, belediyelerde başarılı stratejik planlama uygulamalarının artmasıyla zaman içinde değişeceği öngörülmektedir.

“Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir” ifadesine belediyelerin katılma durumları ile nüfusları arasındaki ilişki ki-kare analizi ile test edilmiş aralarında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir ($X^2=16.385$; $SD=4$). Çizelge 23'ten görüleceği üzere, nüfusu 500.000'in üzerinde olan belediyelerin %80'i ve nüfusu 100.000-499.999 kişi arasında olan belediyelerin de %78,9'u stratejik planlama yaklaşımının kamu sektöründe de uygulanabileceği görüşüne sahiplerdir. Bu oran nüfusu 50.000-99.999 kişi arasında olan belediyelerde %41'e düşmektedir. Bu bulgulara göre, belediyelerin nüfusu arttıkça kamuda stratejik planlama çalışmalarının uygulanabileceği fikrine katılma oranının da arttığı söylenebilir.

Çizelge 23. Belediyelerin “Kamuda Stratejik Planlama Çalışmaları Rahatlıkla Uygulanabilir” İfadesine Katılma Durumlarının Nüfusa Göre Dağılımı

Kamuda Uygulama / Nüfus	Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir			TOPLAM
	Katılanlar	Kısmen katılanlar	Katılmayanlar	
50.000-99.999 kişi	16 41,0 23,2	18 46,2 62,1	5 12,8 41,2	39 100,0 36,8
100.000-499.999 kişi	45 78,9 65,2	10 17,5 34,5	2 3,5 47,0	57 100,0 53,8
500.000 ve üzeri kişi	8 80,0 11,6	1 10,0 3,4	1 10,0 11,8	10 100,0 9,4
TOPLAM	69 65,1 100,0	29 27,4 100,0	8 7,5 100,0	106 100,0 100,0

SD:4; $X^2:16.385$; Asymp. Sig(2-sided):0.003

“Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir” ifadesine belediyelerin katılma durumları ile statüleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($X^2=16.385$; $SD=4$). Büyükşehir Belediyelerinin tamamı stratejik planlama çalışmalarının kamu sektöründe uygulanabileceği görüşündedir (Çizelge 24). Belediyelerin bu görüşe katılma oranı %61,1 kısmen katılma oranı ise %30,5'dir.

Çizelge 24. Belediyelerin “Kamuda Stratejik Planlama Çalışmaları Rahatlıkla Uygulanabilir” İfadesine Katılma Durumlarının Statüye Göre Dağılımı

Kamuda Uygulama / Statü	Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir			TOPLAM
	Katılanlar	Kısmen katılanlar	Katılmayanlar	
Belediye	58 61,1	29 30,5	8 8,4	95 100,0

	84,1	100,0	100,0	89,6
Büyükşehir Belediyesi	11 100,0 15,9	- - -	- - -	11 100,0 10,4
TOPLAM	69 65,1 100,0	29 27,4 100,0	8 7,5 100,0	106 100,0 100,0

SD:2; X²:6.582; Asymp. Sig(2-sided):0.037

Stratejik planlamanın bir örgütsel öğrenme süreci olması (Fraser-Stupak, 2002: 1207) hatta stratejik planlamanın öğrenme süreci olarak nitelendirilmesi (Schaffer-Willauer, 2003: 86) ve bu sürecin stratejik planlamanın başarısındaki önemi dikkate alınarak, stratejik planlama sürecinin bireysel ve örgütsel değişme üzerinde olumlu etki yaratması beklenir. Belediyelerin bu konudaki yaklaşımını belirlemek amacıyla hazırlanan “Stratejik planlama çalışmaları, olaylara ve kişilere bakış açımızı değiştirmiştir” ifadesine %67,9’unun katıldıkları belirlenmiştir. Belediyelerin yaklaşık üçte birinin; alacakları yönetsel kararlarda stratejik planlarına bakmadıkları ve bu yaklaşımın kamuda uygulanamayacağı görüşüne sahip oldukları düşünüldüğünde, yine üçte birinin stratejik planlama sürecinin bireysel ve örgütsel değişimi gerçekleştirmediğini ifade etmelerinin normal ve birbirini destekler bulgular olduğu söylenebilir.

“Stratejik planlama çalışmaları, olaylara ve kişilere bakış açımızı değiştirmiştir” ifadesine belediyelerin katılma durumları ile nüfusları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (X²=14.544; SD=4). Nüfusu 50.000-99.999 kişi arasında olan belediyelerin %46,2’si, 100.000-499.999 kişi arasında olanların %78,9’u ve 500.000’in üzerinde olan belediyelerin de %90’ı planlama çalışmalarının olaylara ve kişilere bakış açılarını değiştirdiğini kabul etmektedirler (Çizelge 25). Bu bulgulara göre, belediyelerin nüfusu arttıkça görüşe katılma oranlarının da arttığı söylenebilir. Belediyelerin “stratejik planlama çalışmaları, olaylara ve kişilere bakış açımızı değiştirmiştir” ifadesine katılma durumları ile statüleri arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Çizelge 25. Belediyelerin “Stratejik Planlama Çalışmaları Olaylara ve Kişilere Bakış Açımızı Değiştirmiştir” İfadesine Katılma Durumlarının Nüfusa Göre Dağılımı

Nüfus	Stratejik planlama çalışmaları olaylara ve kişilere bakış açımızı değiştirmiştir			TOPLAM
	Katılanlar	Kısmen katılanlar	Katılmayanlar	
50.000-99.999 kişi	18 46,2 25,0	14 35,9 63,6	7 17,9 58,4	39 100,0 36,8
100.000-499.999	45 78,9	8 14,0	4 7,1	57 100,0

kişi	62,5	36,4	33,3	53,8
500.000 ve üzeri kişi	9	-	1	10
	90,0	-	10,0	100,0
	12,5	-	8,3	9,4
TOPLAM	72	22	12	106
	67,9	20,8	11,3	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

SD:4; X²:14.544; Asymp. Sig(2-sided):0.006

ARAŞTIRMA BULGULARI

Belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen önemli bulgular aşağıda özetlenmiştir.

1. Belediyelerin %24,5'inde anket, daire başkanları ile strateji geliştirme ve mali hizmetler müdürlerinin dışındaki müdürler tarafından doldurulmuştur. Strateji geliştirme müdürleri tarafından doldurulan anketlerin oranı %21,7'dir. Personel (mühendis, şehir ve bölge plancısı, muhasebe memuru, tekniker, özel kalem personeli, VHKİ, geçici işçi) tarafından doldurulan anketlerin oranı ise %17'dir.
2. Belediyelerin yaklaşık %90,6'sı stratejik planlama ekibi kurduklarını, %9,4'ü ise kurmadıklarını belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, belediyelerin onda birine yakını stratejik planlama ekibi kurmadan stratejik planlarını hazırlamışlardır. Bu belediyelerin stratejik planlamaya bakış açılarını olumlu olarak, hazırladıkları planlarını da kurumsal değişimi sağlayacak nitelikte değerlendirmek mümkün değildir. Ancak, belediyelerin büyük çoğunluğunun ekip kurmuş olmaları olumlu bir başlangıç olarak değerlendirilebilir.
3. Ankete katılan belediyelerin %64,6'sının ekip başkanı üst yöneticiler, %12,5'inin strateji geliştirme ve APK müdürleri ve %11,5'inin de diğer daire başkanı ve müdürlerdir. Belediyelerin %5,2'sinin ekip başkanları müdür statüsünde değildir.
4. Belediyelerin %64,2'sinin ekiplerinin eğitim aldığı %35,8'inin de almadığı belirlenmiştir. Üçte birinden fazlasının eğitim almadığı dikkate alındığında, belediyelere yeni hazırlayacakları planlardan önce mutlaka konuyla ilgili yeterli eğitim almaları gerektiği söylenebilir.
5. Belediyelerde 1-15 kişi arasında eğitim alanların oranı %76,5'dir. Eğitim alanların %72,1'i de 4-30 saat süren eğitim almışlardır. Belediyelerin %44,9'u özel firmalardan eğitim almışlardır. Üniversitelerin bu konudaki etkinlikleri oldukça sınırlıdır (%5,1). 2009 yerel seçimlerinden sonra altı ay içinde belediyelerin yeni stratejik planlar hazırlamaları gerektiği dikkate alınarak üniversitelerden bu süreçte daha etkili olmaları beklenmektedir.

6. DPT'nin hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu anlaşılır bulan belediyelerin oranı %50'dir. Anlaşılır bulunmayanların oranı %22,6, kısmen anlaşılır bulanların oranı ise %27,4'dür. Kılavuzu anlaşılır bulunmayanlarla, kısmen anlaşılır bulanların toplamı %50'dir. Bu verilere dayanarak DPT'ye, belediyelerin özelliklerini dikkate alan kendilerine özgü yeni ve daha anlaşılır bir kılavuz hazırlaması önerilebilir.
7. Belediyelerin yaklaşık yarısının danışmanlık hizmeti aldıkları belirlenmiştir. Danışmanlık hizmetinin %71,1'i özel firmalardan, %13,5'i de üniversitelerden sağlanmıştır. Eğitimde olduğu gibi danışmanlık hizmetinde de üniversitelerin oranı oldukça düşüktür. Danışmanlık hizmeti alan belediyelerin üçte birinden çoğunun planları danışman kurumlarca hazırlanmıştır. Bu da belediyelerin stratejik planlamayı, yasal bir zorunluluğu yerine getirme biçiminde algıladıklarını göstermektedir.
8. Belediyelerin %59,4'ü stratejik planlarını 2-5 ay arasında hazırladıklarını belirtmişlerdir. Planların ne kadar sürede hazırlandığı belediyelerin stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarını yansıtan bir ölçüttür. İlgili mevzuata göre belediyeler mahalli idareler seçimlerinden itibaren altı ay içinde stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Ancak, ilk stratejik planlar için bu süre bir yıl olarak belirlenmiştir. Uygulama örneklerinden gözlemlendiği üzere, ilk planların kılavuza uygun biçimde, kurumsal değişimi sağlamaya altyapı oluşturacak nitelikte ve stratejik planlama yaklaşımının özüne uygun olarak bir yıldan önce hazırlanmasını beklemek güçtür. Hazırlık için bir yıl süre verilmiş olmasına karşın, planların bu kadar kısa süre içinde hazırlanmış olması belediyelerin stratejik planlamayı yeterince önemsemediklerinin bir kanıtı sayılabilir.
9. Belediyeler, stratejik planlamaya ilişkin olarak "stratejik planların kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum" (%88,7), "stratejik planımız belediyedeki gelişimi yansıtan yol gösterici önemli bir belgedir" (%84,9) ve "çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen stratejik planlama süreci oldukça öğreticiydi" (%84) görüşlerine en yüksek oranda katılmışlardır.
10. Belediyelerin en düşük orandaki yanıtları ise; stratejik planlama çalışmalarının belediyenin kültürünü değiştirdiğine (%55,7), alacakları kararlarda stratejik planlarından yararlandıklarına (%63,2), kamuda stratejik planların uygulanabileceğine (%65,1) ve çalışmaların olaylara ve kişilere bakış açılarını değiştirdiğine (%67,9) ilişkindir.

SONUÇ

Araştırmanın bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, belediyelerin çoğunun stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarının olumsuz olmadığı söylenebilir. Ancak, kamu kurumlarının ve yöneticilerinin çoğunun stratejik

planlama hakkında fikir sahibi olmadan çalışmalara yasal zorunluluk nedeniyle başlamış olmalarının, uygulamada yarattığı önemli eksiklik ve aksaklıkların bulunduğu açıktır. Bunlara örnek olarak; konuyla ilgili yeterli eğitim alma, planlarını danışman kuruluşa hazırlatma, kültür değişimi yaratma, önemli yönetsel kararlarda stratejik plandan yararlanma, plan çalışmalarının olaylara ve kişilere bakış açısını değiştirme durumları verilebilir. Bu noktada, stratejik planlamanın uzun vadeli bir yaklaşım olduğu, bireysel ve kurumsal boyutta zihinsel değişimi gerektirdiği ve bunların da kamuda kısa sürede gerçekleştirilemeyeceği unutulmamalıdır. Pek çok ülkedeki stratejik planlama uygulamalarıyla ülkemizdeki uygulamalar karşılaştırıldığında, Türkiye'deki stratejik planlama sürecinin başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir. Yaşanan eksiklikler bu bağlamda değerlendirildiğinde, Mart 2009'da yapılan yerel yönetimler seçimlerinden sonra altı ay içinde hazırlanması gereken ikinci planlarda, yerel yöneticilerin ilk planlama sürecinden dersler çıkararak, hazırlık sürecinden, uygulama ve kontrol sürecine kadar her aşamada liderlik yapmalarının gerekliliği, bunun gerçekleştirilmesi sonucunda bir önceki planlama sürecine göre daha da olumlu sonuçlar alınabileceği öngörülmektedir. Ayrıca, konuyla ilgili yeterli nitelikte ve sürede eğitim alınması, planların danışman kuruluşa hazırlanmaması, katılımcılığın sağlanması, eğitimin kurumsal gelişimi sağlamada önemli bir araç olduğunun unutulmaması ve stratejik planlama yaklaşımının belediyelerini geliştirmede önemli bir araç olduğunu kabul ederek yönetsel kararlarında mutlaka stratejik planlarından yararlanmaları da belediyelerin yeni plan hazırlama sürecinde dikkate alınmaları gereken liderlikten sonraki diğer önemli noktalar. Bu süreçte yöneticilerin hataların tekrarlanmaması için bilgi, tecrübe ve iyi uygulamaları bilme ihtiyaçları kaçınılmazdır. Ancak, ülkemizde yerel yöneticilerin bu ihtiyaçlarını karşılayacak, onları yönlendirebilecek ve yerel yönetimlerde stratejik planlamayla ilgili oluşmaya başlayan bilgi ve tecrübe birikiminin paylaşılacağı bir ortamın veya bu ortamı yaratacak sorumlu bir kurumun bulunmaması önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Büyükşehir Belediyesi Kanunu (5216 sayılı), RG: 23.07.2004, 25531.
 Belediye Kanunu (5393 sayılı), RG: 13.07.2005, 25874.
 Bell, Michael (2000), "Idealistic Strategic Planning", *Military Review*, January-February, p.75-77.
 Berman, Evan M.- Jonathan P. West (1998), "Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations", *Public Productivity and Management Review*, Vol: 22 (2), p.207-219.
 Berry, Frances S. (1994), "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning" *Public Administration Review*, Vol: 54, No: 4, p.322-330.

- Berry, Frances S. (2007), "Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change," *International Journal of Public Administration*, Vol: 30, p.331-346
- Bryson, John.M. - Roering William D. (1988), "Initiation of Strategic Planning by Governments," *Public Administration Review*, Vol: 48, No: 6, p. 995-1004.
- DPT (2003), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, Ankara.
- DPT (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, Ankara.
- Fraser, D. Larry-Stupak Ronald J. (2002), "A Synthesis of the Strategic Planning Process With the Principles of Andragogy: Learning, Leading and Linking," *International Journal of Public Administration*, Vol: 25, No: 9&10, p.1199-1220.
- Flynn, Norman- Talbot, Colin (1996), "Strategy and Strategists in UK Local Governments", *Journal of Management Development*, Vol: 15, No: 2, p.24-37.
- Jennings, David - Disney John, (2006), "The Strategic Planning Process and Its Context:The Role of Psychological Type", *Journal of General Management*, Vol: 31/3, p.75-93.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, RG: 24.12.2003, 25326.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. RG: 26.05.2006, 26179.
- Kemp, Roger L. (1992), "A New Planning Model", Roger L. Kemp, (Ed.) *Strategic Planning in Local Government : A Casebook*, Planners Series, Washington.
- Kim, Soonhee (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, Vol: 62, p. 231-241.
- Kissler, Gerald R. - Fore, Karmen N. - Jacobson, Willow S.- Kittredge,William P.- Steward, Scott L. (1998), "State Strategic Planning:Suggestions from the Oregon Experience", *Public Administration Review*, Vol: 58, No: 4, p. 353-359.
- Kloot, Louise (2001), "Using Local Government Corporate Plans in Victoria", *Australian Journal of Public Administration*, Vol: 60/4, p. 17-29.
- Kuprenas, John A - Chinowsky Paul S. - Harano Winifred (2000), "Stratejik Planning in Public Sector Engineering Organization", *Journal of Management in Engineering*, p.34-40.
- Pindur, Wolfgang (1992), "Public Sector Strategic Planning for the year 2000" *Journal of Strategic Change*, Vol:1, p.101-117.
- Poister, Theodore H. - Streib Gregory (2005), "Elements of Strategic Planning in Municipal Government: Status After Two Decades," *Public Administration Review*, Vol:65, No:1, p.45-56.
- Schaffer, Utz- Willauer, Bianca (2003), "Stratejik Planning As A Learning Process", *Schmalenbach Business Review*, Vol: 55, p.86-107.
- Songür, Neşe (2008), "Stratejik Plan Hazırlamakla Yükümlü Belediyelerin Deneyimleri Üzerine Bir Araştırma", *1.Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya.

Thompson, Arthur A.-Strickland A.J. (2003), *Strategic Management Concepts and Cases*, McGraw Hill, NewYork.

Wiseman, Martin (1993), "The Ecology of Strategic Management in Small Local Governments," *Public Administration Quarterly*, p.145-158.