

# Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Girişimcilik Yaklaşımı: Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir İnceleme<sup>1</sup>

## Entrepreneurship Approach in Strategic Plans of Metropolitan Municipalities: A Comparative Investigation on Mugla and Bursa Metropolitan Municipalities

Selma KARATEPE<sup>2</sup>, A. Muhammet BANAZILI<sup>3</sup>, M. Seyda OZAN<sup>4</sup>

### Öz

Günümüzde küreselleşme hareketlerine bağlı olarak değişimin ve dönüşümün ivme kazanması, özel örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerini de etkisi altına almıştır. 21.yy'den itibaren artık geleneksel yönetim tekniklerinin çeşitlenen insan ihtiyaçlarına karşı yetersiz kalması yeni yaklaşımların oluşturulmasına zemin hazırlamıştır. Gerek dünyada gerekse Türkiye'de Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının benimsenmeye başlamasıyla birlikte özellikle kamu yönetiminde girişimcilik ve insan kaynaklarının geliştirilmesi alanında önemli adımlar atılmıştır. Yaşanan bu gelişmelerin getirilerinden biriside stratejik yönetim yaklaşımı olmuştur. Nitekim bu yaklaşıma göre stratejik yönetim, bir örgütün gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek için yapacağı eylemleri ve bu eylemlerini neden yaptığını analiz ederek yürütmüş olduğu disiplinli çaba ve girişimler sistemidir.

Bu yönetim anlayışına bağlı olarak Türkiye'de özellikle 2000'li yılların başından itibaren stratejik planlama sürecine geçilmiş ve bununla birlikte yerel yönetimlerin daha etkin, verimli ve sürekli plan yapabilmelerine imkân tanınmıştır. Öyle ki yerel yönetimler için stratejik planlar; insan kaynaklarında niteliğin artırılabilmesi, gelecekteki girişim alanlarını saptayabilmesi, yerel yönetimlerin sahip oldukları kıt kaynaklar karşısında vatandaşların talep ve beklentilerinin karşılanabilmesi, yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve arzu edilen nihai sonuçlara ulaşılabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Zira Türkiye'de stratejik planlamanın yasal dayanaklarından olan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu irdelendiğinde yerel yönetim organlarının stratejik plan hazırlamaları yönündeki yükümlülüklerine değinilmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı; Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri tarafından hazırlanan stratejik planlarının analiz edilmesidir. Bu doğrultuda çalışmada, söz konusu büyükşehir belediyelerinin son dönem stratejik planlarında (2015-2019) yer verdikleri belli başlı unsurlar (misyon, vizyon, kalite politikası ve temel değerler, stratejik amaçlar) karşılaştırılarak incelenecek ve elde edilen bulgular ilişkileri bakımından değerlendirilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Kamuda Girişimcilik, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Muğla Büyükşehir Belediyesi, Bursa Büyükşehir Belediyesi

<sup>1</sup> Bu makale 17-20 Ekim 2019 tarihinde Muğla'da gerçekleştirilen 4. Uluslararası Girişimcilik İstihdam ve Kariyer Kongresi kapsamında sözlü olarak sunulan "Kamuda Girişimcilik Kapsamında Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri Stratejik Planları Üzerinden Karşılaştırmalı Bir İnceleme" başlıklı çalışmanın genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Selma KARATEPE

ORCID ID: 0000-0003-3853-1408

Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sivil Havacılık Yönetimi, İstanbul/TÜRKİYE, skaratepe@gelisim.edu.tr

Prof. Dr., İstanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Aviation Management, İstanbul/TÜRKİYE, skaratepe@gelisim.edu.tr

<sup>3</sup> A. Muhammet BANAZILI

ORCID ID: 0000-0002-5088-9587

Doktora Öğrencisi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul/TÜRKİYE, a.muhammetbnzl@gmail.com

Ph.D., İstanbul Medeniyet University, Institute of Graduate Programs, Department of Political Science and Public Administration, İstanbul/TURKEY, a.muhammetbnzl@gmail.com

<sup>4</sup> M. Seyda OZAN

ORCID ID: 0000-0003-1821-0287

Öğr. Gör., Erciyes Üniversitesi, Kayseri/TÜRKİYE, mseydaoan@gmail.com

Lecturer, Erciyes University, Kayseri/TURKEY, mseydaoan@gmail.com

Geliş Tarihi/Received : 29.10.2019

Kabul Tarihi/Accepted : 18.12.2019

Makale Atf Önerisi /Citation (APA):

Karatepe, S, Banazılı, A M, Ozan, M S. (2019). Büyük ehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Girişimcilik Yaklaşımı: Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir İnceleme. İzmir Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (2) , 51-59. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/izsbd/issue/50739/639663>

## Abstract

Nowadays, the acceleration of change and transformation due to the globalization movements affects public organizations as well as private organizations. Plus, the traditional management techniques are inadequate against the diversified human needs since the 21st century, which has paved the way for the creation of new approaches. Both in Turkey in the world as well as New Public Management (NPM) to be adopted with the beginning of understanding, especially in the field of entrepreneurship and the development of human resources in public administration have taken important steps. One of the benefits of these developments have been strategic management approach. According to this approach, thus, strategic management is the system of disciplined efforts and initiatives carried out by analyzing the actions that an organization will carry out in order to realize its future targets and why it performs these actions.

Depending on the management approach has been adopted in Turkey, especially in the strategic planning process from the beginning of the 2000s, however, and that local governments more effective, efficient and well-known possibility to make permanent plans. Strategic plans for local governments which increasing the quality of human resources, identify future initiatives fields, critical to meet the demands and expectations of citizens in the face of scarce resources of local governments, , to develop management techniques and to achieve the desired final results. In Turkey where is the legal basis for the strategic planning 5018 Public Financial Management and Control Law, Municipality Law No. 5393 and 5216 Metropolitan Municipality Law are referred to the obligation to prepare strategic plans of local government bodies is addressed.

In this context for the purpose of this study; to analysis of the strategic plan prepared by Mugla and Bursa Metropolitan Municipalities constitutes. What's more, the main factors (mission, vision, quality Policy and main values, strategic objectives) of the metropolitan municipalities included in the recent strategic plans (2015-2019) will be examined and the findings will be evaluated in terms of their relationships.

**Keywords:** Entrepreneurship in the Public Sector, Strategic Management, Strategic Plan, Mugla Metropolitan Municipality, Bursa Metropolitan Municipality

## GİRİŞ

Ekonomik sistemin gelişmesinde ve sosyal tabakanın güçlendirilmesinde girişimcilik olgusunun önemli işlevleri bulunmaktadır. Zira girişimcilik ruhuna sahip devletlerin genel ekonomik koşulları, kültürel ve eğitim yapısı hatta yönetim anlayışlarında, girişimcilik faktörü kritik öneme sahip unsurların başında yer almaktadır. Ayrıca günümüzde adeta değişim rüzgârlarının esmesi, küreselleşme çağıının en olgun döneminde bulunulması kamu yönetimlerinin gerek kaynaklarını kullanmada aha ihtiyatlı olmaya gerekse kamuya daha esnek, etkili ve kaliteli hizmet sunmaya teşvik etmiştir.

Dünyada özellikle Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımın temel değerlerinin yaygınlaşmaya başlaması etkilerini merkezi yönetimde hissettirdiği kadar yerinden yönetim kuruluşlarında da göstermiştir. Bu etkilerden birisi de stratejik düşünme, stratejik hareket etme ve stratejik planlama kavramlarıyla nitelendirilecek olan stratejik planla olgusu olmuştur. Yaşadığımız çağın şartlarının karmaşık, devingen olması ve insan ihtiyaçlarının her geçen farklılaşması yerinden yönetim organlarının farklı perspektiflerle hareket etmesini gerekli kılmıştır. Nitekim stratejik planlama yaklaşımı; örgütün, girişim önceliklerini saptayabilmesine, arzuladığı nihai sonuçlara ulaşmasına ve yönetim yöntem/tekniklerini geliştirmesine katkı sağlayan modern süreçler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle girişimcilik olgusu kamu örgütleri kapsamında ve stratejik planlama üzerinden ele alınmıştır. Bu kapsamda, Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri tarafından yayımlanmış olan 2015-2019 dönemi "Stratejik Planlarında" yer alan ve büyükşehir belediyelerinin girişimci yanlarının ortaya koyulmasında yardımcı olabileceği düşünülen "misyon, vizyon, kalite politikası, temel değerler ve stratejik amaç" unsurları açısından irdelenmiştir. İlgili bulgular ilişkileri bakımından karşılaştırılmış ve yorumlanarak değerlendirilmiştir.

## GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE KAMU ÖRGÜTLERİNDE GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik olgusu tarihin tüm dönemlerinde bilim insanları tarafından araştırılan konuların başında yer almıştır. Başta ABD olmak üzere diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülke endüstrileri için önemini sürekli olarak korumuştur (Balaban ve Özdemir, 2008: 135). Kavramsal açıdan girişimcilik; ticari bir öngörünün başarılı teşebbüse dönüştürmeye yönelik bireysel çabalar bütününü ifade etmektedir (Kearney vd., 2009: 27). Diğer bir tanıma göre girişimcilik; bir örgütün sahip olduğu karar alma biçimleri ve yöntemleri ile üretim/hizmet sunma faaliyetlerinde risk alma, proaktivite ve inovasyon unsurlarını içeren "stratejik" bir eğilim olarak açıklanmıştır (Espinosa ve Saunes, 2011: 414).

Girişimciliğin dünya genelinde gelişimine bakıldığında genel hatlarıyla beş farklı evreden geçerek günümüze evrildiğini görmek mümkündür (Aşkın vd., 2011: 56-61):

- Çobanlığa dayalı ev ekonomisinin hakim olduğu ilkel toplumların belirmesi,
- Genel olarak derebeylik biçimindeki tarıma dayalı köy ekonomisinin ortaya çıkması,
- Kent ekonomisine yönelik küçük el sanatlarının yaygınlaşması,
- 15. ve 19. yy'leri arasında Avrupa'da meydana gelen iktisadi düşünceler bağlamındaki girişimciliğin gelişmesi ve
- Günümüzde özellikle sanayileşme süreciyle birlikte bireyin ön plana çıktığı değişim süreçlerini kapsamaktadır.

Girişimciliğin Türkiye Cumhuriyeti özelinde gelişimi irdelendiğinde bu kavramın farklı şekillerdeki gelişimini Osmanlı İmparatorluğunda ve Cumhuriyet Dönemindeki süreçleri şeklinde ikili bir ayrıma giderek açıklanabilir.

Osmanlı döneminde savaşların olması ve tebaanın çoğunun

çiftçilikle uğraşması nedeniyle bu dönemde girişimcilik faaliyetlerinin çok fazla geliştiğini öne sürmek mümkün değildir. Ancak Osmanlı imparatorluğu döneminde girişimcilik olarak nitelendirilebilecek ilk uygulama Padişah Abdülmecit döneminde olmuştur. İlk kez dış borçlanmanın yapıldığı dönemde Padişahın: “Ben bu borca imzama atıyorum. Ama bu parayla ne yapacağız? Kumpanyalar kuralım.” Düşüncesinden hareketle Şirket-i Hayriye isminde bir hizmet şirketi faaliyete geçirilmiştir (Aşkın vd., 2011: 62).

1899 senesinde Osmanlı İmparatorluğu'nun farklı ülkelerde yaptığı çift taraflı ticaret anlaşmaları vasıtasıyla hem yabancı kişilere hem de onların ortağı olan kişilere serbest dolaşım imkânı verilerek önemli bir ayrıcalık tanınmıştır. Kısa süre içerisinde kendilerine ayrıcalık tanınan Hıristiyanlar iş birliklerini çoğaltmışlardır (Arıkan, 2014: 14).

Osmanlı imparatorluğunun doğu-batı ticaret yolları üzerinde bir kavşak konumunda olması nedeniyle ticaretin gelişmesinde önemli bir rota görevi üstlenmiş ve ticaret gelirlerine önemli bir ölçüde yansması olmuştur. Ancak ticaret hayatında ortaya çıkan olumlu gelişmeler Osmanlı bürokrasisinde merkeziyetçilik eğiliminin yaşanmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda Osmanlı İmparatorluğu 16. yy'den itibaren ekonomi politikalarında “provizyonizm” sistemini uygulamıştır. Bu sistemle birlikte tüketiciye daha ucuz ve kaliteli ürünlerin satılmasının önü açılarak tüketiciyi korumak amaçlanmıştır. Böylelikle Osmanlı yönetimi piyasalara müdahale ederek, ticaret hayatını kontrol altına almıştır (Genç, 2000: 67).

Cumhuriyet'in kurulmasının ardından savaştan yeni çıkmış ve ekonomik olarak hasar görmüş olan Türkiye, savaşın üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri atlatılmak adına bir takım çalışmalar yürütmüştür. Bunlardan birisi de 1923 senesinde yapılan İzmir İktisat Kongresi olmuştur. Söz konusu kongrenin yapılmasının altındaki esas amaç, sanayilerin kurulması, yeni girişimlerin desteklenmesi, milli bankaların açılması, yabancıların ticaretten uzaklaştırılarak Türk girişimlerinin önün açılması olmuştur. Daha çok millileşme çabası esasına dayanan bu kongrenin amaçlarına ülkedeki sermaye eksikliğinden dolayı tam olarak ulaşılamamıştır (Gümüşoğlu ve Karaöz, 2014: 103).

1927 senesinde ekonomik gelişmeye ivme kazandırabilmek için Teşvik-i Sanayi Kanunu yürürlüğe koyulmuştur. Bu kanununun çıkartılmasındaki amaç; sanayi girişimi yapmak isteyen ancak gerekli alt ve üst yapı eksikliğinden dolayı faaliyete geçemeyen girişimcileri desteklemektir (Kasalak, 2012: 68). Bu kanun aracılığıyla yabancılara sahip oldukları mesleki tecrübelerini yerel halkla paylaşmaları için çalışma izni verilmiştir.

1950'li yılların ardında Türkiye'de devam eden Kıbrıs harekâtı, askeri darbeler ve hükümetlerin değişmesi vatandaşların ekonomik yaşantıya ilişkin güvensiz kalmasıyla girişimcilik hareketlerinin önü kapanmıştır (Müftüoğlu, 2004: 59). Ancak bu yıllarda ülkede yaşanan olumsuz konjonktüre rağmen vatandaşlar girişimcilik tutkularını kaybetmemiştir. David Mc Clelland tarafından 1967 senesinde yayımlanan, İzmir İktisat Kongresinin etkilerini ve karma ekonomi uygulamalarının etkilerini inceleyen bir çalışmada 42 ülke vatandaşının girişimcilik güdülerini ve girişimcilik yeteneklerini incelemiş ve

Türkiye 3.62 puanla ilk sırada yer almıştır (Mc Clelland, 1967: 461). 21. Yüzyıl içerisinde hakim olan küreselleşme hareketine bağlı olarak gerek lojistik alanında yaşanan gelişmeler gerekse teknolojiye ortaya çıkan ilerlemeler bilginin yayılmasını kolaylaştırmıştır. Buna bağlı olarak bireysel yetenek ön plana çıkarak üretkenlik ve verimlilik unsurları önem kazanmıştır. Yaşanan bu gelişmelerin yansması olarak ise girişimciliğin önemi ve değeri sosyal yaşantı içerisinde kavranmaya başlamıştır.

Girişimcilik, farklı disiplinleri içerisinde barındıran ve geniş perspektifli ele alınması gereken bir olgudur. Son dönemlerde kamu yönetimi literatüründe yapılan araştırmalar irdelendiğinde kamu girişimciliğine ilişkin genel kabul görmüş tanımlar genel olarak şu şekilde yapılmıştır (Morris ve Jones, 1999: 74 & Öztürk, 2012: 154-155):

- Yeni yöntem ve tekniklerin ortaya çıkmasına katkı sağlayarak bunların kamu örgütlerinde uygulanabilir kılan inovatif bir süreçtir,
- Kamunun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için, alışageldik yönetim anlayışının dışına çıkarak yenilikçiliğin ve risk almanın ön plana çıktığı bir örgütlenme süreci söz konusudur,
- Kamu ve özel sektöre ait olan kaynakların bir araya getirilmesiyle vatandaşlara değer yaratan bir süreçtir,
- Yöneticilerin toplumun ihtiyaç duyduğu hususları saptayan ve bu ihtiyaçları yenilikçi ve enerjik eylemlerle gideren zaman yönetimi olgusudur,
- Kamu kaynaklarını vatandaşların çıkarları doğrultusunda kullanarak yine vatandaş için değer yaratma faaliyetleridir.

Kamu girişimciliğinde asıl amaç, bürokratik engellerin ve kırtasiyeciliğin önüne geçilerek vatandaşların ihtiyaçlarına daha esnek ve etkili bir şekilde karşılık vermektir (Osborne ve Gaebler, 1992). Yani kamuda girişimcilik bir tür kamunun kaynaklarının yine kamu için harcanması sürecidir (Karaca vd., 2016: 98). Ayrıca kamu girişimlerinin, genel olarak, aşağıda yer alan altı amacı gerçekleştirmek amacıyla yapıldığı kabul edilmektedir (Çuhadar, 2013: 325-326):

- i. Ekonomik kalkınmaya ivme kazandırmak,
- ii. Bazı mal ve hizmetleri monopolleştirmek ve bu monopollerini işletmek,
- iii. Özel teşebbüslerin girmeye yetkisi olmayan alanlara girerek hizmetler sağlamak,
- iv. Ekonomiyi yönetmek ve yönlendirmek,
- v. Özel kesime liderlik etmek,
- vi. Gelir dağılımı eşitlemek/düzenlemek.

Stratejik planlama ile kamu örgütlerinde girişimciliği de kapsayacak şekilde kurumsal performans yönetimi açısından öne çıkan kazanımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirkaya, 2019: 391):

- Örgütün mevcut konumu ile ulaşmak istediği nokta

- arasındaki yolu göstermesi,
- Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için yöntemlerin belirlenmesi ihtiyacı,
- Vatandaş/müşteri odaklı bakış açısıyla mal ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Kaynakların kullanımında etkinlik ve verimlilik elde etme,
- İnsan faktörüne olan vurguların artması,
- Kurumsal ölçekte performansın ölçülmesi, iyileştirilmesi ve denetlenmesine yönelik teşebbüsler,
- Verilere dayanarak hareket edilmesi, stratejik planlamanın kamu kurumlarına kazanımlarındandır.

### STRATEJİK PLANLAMAYA (YÖNETİM) İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik planlamaya ilişkin literatürde birçok tanım olmasına karşılık, en genel ifadesiyle stratejik planlama; bir örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedeflerine yönelik “ne yaptığı”, “nasıl yaptığı” ve “varlığını nasıl sürdürebilir kılacağına” ilişkin temel kararları verebilmek amacıyla girişimde bulunulan kolektif çabaları ifade etmektedir (Bryson, 1995: 9). Stratejik planlamaya ilişkin bir diğer tanıma göre ise; örgüt içerisinde ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere karşılık kendini reform ederek faaliyetlerini değerlendirme ve yönlendirme sürecidir (Bramwell, 1997: 171). Bu kapsamda stratejik planlamanın girdilerden ziyade sonuçlara odaklanan, örgütün ne olduğunu ortaya koyan, rehber niteliğindeki bir yaklaşımdır (Narinoğlu, 2007: 131).

Girişimcilik açısından örgütlerde stratejik planlama olgusuna karşı Mintzberg (1994, 109)’in tanımı: Örgütlerin hedeflerini saptaması, rekabet ortamlarını analiz edebilmesi ve organizasyon bütününde stratejilerini ortaya koyabilmesi, fırsat ve tehditleri belirleyebilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Stratejik planlamaya ilişkin çizilen kavramsal çerçevelerden de anlaşılacağı üzere bir örgütün entropiye uğramaması açısından stratejik planlar bir kurum için kritik öneme sahiptir.

Modern bir yaklaşım olarak kabul edilen stratejik yönetimin taşınması gereken belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 30-31 & Parlak ve Sobacı, 2010: 302-303 & DPT, 2006: 7-8 & Ansoff, 1957: 121-122):

- Girişimci bir felsefe ve çözümlenme sanatıdır,
- Hesap verme sorumluluğunu esas alan, katılımcı bir yaklaşımdır,
- Sadece bütçeye yönelik değildir,
- Örgütlerin planlanmasını ve yürütülmesini öngören yönetim sistemleri bütünüdür,
- Örgütün ulaşmak istediği nihai amaçlara ilişkin gelecekte karşılaşılabilecek potansiyel risk ve tehlikelere karşı önlemlerin alınması sağlayarak, mevcut kaynakların en iyi şekilde dağıtılmasını sağlar,

- Örgütün yürüteceği eylem planlarının belirlenmesi ve bu eylem planlarını düzenleyerek yeniden dizayn eden yöntemleri seçer,
- Planların temel çerçevesini oluşturur ve sistem yaklaşımını benimser,
- Uzun süreli (5 ila 10 yıl) amaç ve hedefler belirlenerek bu süre içerisinde örgütün neler yapması gerektiğini ortaya koyar.

Ana hatlarıyla stratejik planlama örgütün en iyi şekilde çıktı elde edebilmesi için stratejik alternatif geliştirme ve etkili bilgiyi elde etme çıkarımları üzerinde durmaktadır (Yılmaz, 2003: 71).

Stratejik planlamanın (yönetimin) örgüt açısından sağlayacağı faydalara bakıldığında (Gottschalk, 2008: 185-187 & Johnson ve Scholes, 2002: 350-370 & Eryiğit, 2013: 154):

- Stratejik ve analitik düşünmeye imkân tanır,
- Uzun vadeli teşvik ve koordinasyonu sağlar,
- Bir tür denetim aracı olarak kullanılabilir,
- Örgüt çalışanları arasında stratejilerin içselleştirilmesine ve örgüt içi çatışmaların engellenmesine olanak tanır,
- Örgütün, hızla gelişen ve dönüşen çevre şartlarına karşı uyum sağlamasını kolaylaştırır.

### BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Belediyeler, vatandaşların ihtiyaç duyduğu hizmetlerin giderilmesinde ve ülkenin demokratik işlerlik kazanabilmesi açısından kritik öneme sahip kuruluşlardır (Banazılı, 2018: 126). Ayrıca belediyeler, merkezi yönetimi kırtasiyecilikten ve hantallıktan kurtarma noktasında da önemli görevler üstlenmektedir. Türk devlet geleneğine ilişkin yapılan; değişime direnç göstermeme ve çevresine karşı duyarsız olmak türündeki yaklaşımlara karşın, Türk Kamu Yönetiminde, özellikle küreselleşmenin ve teknolojik imkânların çoğalmasıyla, değişim ve gelişim hareketlerinin çoğalttığı yapılan devlet reformları kapsamında görmek mümkündür (Derelioğlu, 2014: 71).

Belediyelerde, kamusal yararın sağlanması, hizmetlerin planlı olarak karşılanması, planlanmış politikaları iş programlarına ve bütçelere dayandırma, uygulamayı verimli ve etkin bir şekilde izlemeye belediyelerin inisiyatif almaları kapsamında stratejik planlamaya olan ihtiyaç zorunlu olarak gündeme gelmektedir (Eryılmaz, 2009: 151). Bu gelişmelere bağlı olarak günümüzde kamu yönetimleri, özellikle Yeni Kamu Yönetimi (YKY)’nin benimsemiş olduğu temel ilkelerin (adem-i merkeziyetçilik, esneklik, şeffaflık, hesap verebilirlik, inovasyon, girişimci bürokrasi) (Çarkçı, 2008) önem kazanmasıyla, özel teşebbüslerin kullandığı yöntem ve teknikleri kendi bünyelerine katmaya başlamışlardır.

Yaşanan bu gelişmeler stratejik yönetim yaklaşımına uyumlu olarak bütün uygulama ve planlama faaliyetlerinin “hesap verme, katılımcılık, şeffaflık, etkinlik, katılımcılık ve vatandaş odaklılık” ilkeleri temelinde şekillenmeye başladığı görülmektedir (Taş vd., 2016: 62). Bu doğrultuda Türkiye’nin değişimlerin gerisinde kalmamak adına belediyeler açısından stratejik yönetim, stratejik



planlama ve stratejik karar verme önemli kavramlar olmuşlardır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18, 34, 38, 41, 56 ve 61. maddeleri stratejik planlama kapsamında hazırlanmıştır. Söz konusu maddelerde stratejik planların yapılmasında ve uygulanmasında; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanının yetki ve sorumluluklarına değinilmiştir. Kanunun 56. ve 61. maddeleri nüfusu 50.000 üzerinde olan yerlerde stratejik planlama yapılmasını şart koşmuştur (Nalci Arıbaş, 2013: 86).

Belediye kanunun yanı sıra 6360 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda stratejik planlamayı ele almıştır. Öyle ki bu kanunun 7. ve 18. maddelerinde stratejik planın oluşturulmasında büyükşehir belediyesinin sorumlu olduğuna ve büyükşehir belediyesinin oluşturulan stratejik plana göre yönetilmesi gerektiğine yer verilmiştir.

Bu kapsamda stratejik planlamanın büyükşehir belediyeleri açısından önemini ve belediyeleri sağlayacağı katkıları şu şekilde belirtmek mümkündür (Tortop vd., 2010: 228-229):

- Belediyelerin bütçe ve programlarını geliştirmelerine imkân tanıyacaktır,
- Belediyelerin mali yönetiminin belirli bir düzene girebilmesi için verimli ve etkin planlama anlayışının benimsenmesine katkı sağlayacaktır,
- Belediyelerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmeleri için orta vadeli planlar yapabilmelerini ve reel planlar hayata geçirebilmelerini kolaylaştıracaktır,
- Değişen ve çeşitlenen kamu ihtiyaçlarına karşılık vermesini ve kurumun kendisini geliştirmesini sağlayacaktır,
- Katılımcı yönetim ortamı oluşturulacaktır,
- Belediyelerin sınırlılıklarını ve kabiliyet alanlarının çizilmesine olanak sağlayacaktır,
- Karşılaşabilecek sorunlara karşı anlık reaksiyon verilerek, ortaya çıkacak potansiyel sorunlara yönelik geribildirim (feedback) yapılmasına katkı sağlayacaktır.

Büyükşehir Belediyeleri arzu ettikleri nihai amaçlara ulaşabilmeleri için kendilerine bir yol haritası belirlemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda Büyükşehir Belediyelerinin hazırlayacakları stratejik planları, şu dört soruya cevap vermesi gerekmektedir (Nohutçu, 2008: 107 & Demirdizen, 2012: 3):

- Neredeyiz?: Büyükşehir belediyesinin stratejik planının hazırlık aşamasıdır.
- Nereye ulaşmak istiyoruz?: Büyükşehir belediyesinin misyon, vizyon, temel değerler ve kalite politikasını kapsar.
- Ulaşmak istediğimiz yere nasıl gidebiliriz?: Büyükşehir belediyesinin ulaşmak istediği amaç ve hedeflere hangi yöntem ve teknikleri kullanacağı sorusuna cevap arandığı aşamadır.
- Elde edeceğimiz başarıları nasıl takip eder ve

değerlendiririz?: Büyükşehir belediyelerinin stratejik amaçlarını kapsamaktadır.

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında yukarıda belirtilen kriterlere verilecek olan cevapların açık bir şekilde ortaya koyulması; bu kuruluşların gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurması, rekabetçi piyasa ortamında kendilerine yer bulmaları ve yerel ihtiyaçların giderilebilmesinde girişimci yanını sergileyebilmeleri açısından önem arz etmektedir.

### MUĞLA VE BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Çalışmanın bu kısmında büyükşehir belediyelerin girişimcilik yanlarını ortaya koyabilmek adına söz konusu büyükşehir belediyelerin stratejik planlarında yer verdikleri "misyon, vizyon, kalite politikası ve temel değerler, stratejik amaçlar" unsurları her iki büyükşehir açısından karşılaştırılarak incelenmiştir. Yapılan incelemeler iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 dönemindeki stratejik planlamaları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir.

#### Misyon Bildirimi Açısından Karşılaştırma

Stratejik planlama oluşturulurken yapılması gereken ilk aşama örgütün misyonunu (amaç/görev) tanımlamasıdır (Daugherty, 2003: 21). Bir örgütün varlık nedenini açıklayan vizyon bildirimini "neyi?", "niçin?" ve "kimin için?" yapılacağı sorularına yanıt arar (Nolan vd., 2008: 61). Bu bağlamda, Muğla ve Bursa BŞB'lerinin 2015-2019 dönemi stratejik planları kapsamında incelenecek misyon bildirimleri şu şekildedir:

Muğla Büyükşehir Belediyesi'nin Misyon Bildirimi: "Halkımızın verdiği görev, yetki ve sorumlulukları; etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda çağdaş yönetim anlayışıyla yerine getirerek Muğla'mıza hizmet etmektir".

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin Misyon Bildirimi: "Evrensel değerlere sahip olan Bursa'mıza; katılımcı, şeffaf, tarafsız, güvenilir, sürdürülebilir ve birlikte yönetim anlayışı ile bilim ve teknolojik metotlar ışığında, yönetimde öncü, yenilikçilik ve değişimde özgün, örnek belediyeçilik hizmetleri sunmak".

Muğla ve Bursa BŞB'lerinin misyon açıklamalarına bakıldığında her iki belediyenin misyon bildirimlerinde "neyi?", "niçin?" ve "kimin için?" sorularına kuramsal açıdan yanıt bulunduğu görülmektedir. Bu üç soruya karşı cevapların veriliyor olması, hizmet sunumunda hedef alınan kitle ile belediyenin iletişimini güçlendirecektir. Ayrıca her iki belediyenin de kamu hizmetlerini karşılama noktasında, şeffaflık, güvenilirlik ile mal ve hizmetlerin sunumunda modern yöntem ve tekniklerden istifade edileceği belirtilmiştir.

#### Vizyon Bildirimi Açısından Karşılaştırma

Misyon ile birlikte stratejik planlamanın en temel tamamlayıcısı olan vizyon bildirimini örgütlerin gelecekte kendilerini hangi noktada görmek istediklerini ifade etmektedir (Songür, 2011: 41). Örgütler stratejik planlarını oluştururken vizyon bildirimlerinde "neyi?", "nasıl?" ve "ne zaman?" yapılacağı sorularına cevap aramaktadırlar (DPT, 2006: 29). Bu doğrultuda, Muğla ve Bursa BŞB'lerinin 2015-2019 dönemi stratejik planları kapsamında

incelenecek vizyon bildirimleri şu şekildedir:

Muğla Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyon Açıklaması: "Doğal, tarihi, ekonomik zenginlikleri, yerli ve yabancı konuklara çağdaş bir yönetim anlayışı ile sunmak ve geleceğe taşımak".

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyon Açıklaması: "Planlı, sağlıklı, çevreye duyarlı, refah seviyesi yüksek, tarihi değerleri korunan ve tüm kent dinamikleriyle gelişen, sanayi, ticaret ve turizmde lider kent yapmak".

Her iki büyükşehir belediyesinin vizyon beyanların ilk olarak göze çarpan unsur söz konusu büyükşehir belediyelerinin doğal ve tarihi değerlerinin korunmaya çalışıldığı ve turizmin geliştirilmeye çalışıldığı ön plana çıkmaktadır. "Neyi?" ve "nasıl?" sorularına yönelik cevap bulunmasına rağmen "ne zaman?" sorusuna açık bir yanıt bulunmamaktadır. Her iki belediyede de zaman kavramına karşılık gelecek bir yanıtın olmaması bu belediyelerin amaçlarının stratejik plan oluşturma sürecinde karşılıksız kalmasına neden olacaktır. Yerel yönetimlerin girişimci yanlarını ortaya koyabilmeleri ve gelecek için çizecekleri yol haritalarının eksiksiz olarak hazırlamaları gerekmektedir. Bu nedenle her iki büyükşehir belediyesi vizyon açıklamalarında "ne zaman?" sorusuna bir yanıt getirmeleri isabetli olacaktır.

#### Kalite Politikası ve Temel Değerler Açısından Karşılaştırması

Kalite politikası; yönetsel süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlayan, hizmet sunulan kitlenin ihtiyaçlarının giderilmesinde insan kaynakları, süreç ve hizmetin niteliğinin sürekli olarak güçlendirilmeye çalışıldığı yaklaşımdır (Karatepe vd., 2018: 294). Sistemli ve güçlü bir şekilde tasarlanmış stratejik plan, kalite artışını hedeflemelidir. Kalite politikasının net bir şekilde sınırları belirtilerek, stratejik plana entegre edilmesi gerekmektedir.

Temel değerler ise, örgütün bütün çalışanlarını içerisine alan inanç ve davranışlar sistemidir (Williams, 2002: 220). Ayrıca temel değerler, bir örgütün kurum kültürünü oluşturan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Berry, 2007: 334). En genel ifadeyle belirtilecek olunursa temel değerler aslında bir organizasyonun "asli ve kalıcı" bir ilkesidir (Collins ve Porras, 1996: 66). Bu çerçevede, Muğla ve Bursa BŞB'lerinin 2015-2019 dönemi stratejik planları kapsamında incelenecek olan temel kalite politikası ve temel değer yaklaşımları şu şekildedir:

Muğla Büyükşehir Belediyesi'nin kalite politikası ve öncedeği temel değerler:

- Sunulan hizmetin kalite düzeyini en üst seviyeye çıkararak, hizmetlerin vatandaşlara en hızlı biçimde ulaştırmak,
- Hizmetlerde adalet kavramından taviz vermemek,
- Hesap verebilir, tarafsız ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemek,
- Karar alma süreçlerinde kentin tüm dinamikleriyle birlikte katılımcı yönetim anlayışını benimsemek,
- Minimum maliyetle maksimum fayda sağlayarak hizmetlerde yüksek verim elde etmek,
- Belediyenin iç ve dış paydaşlarına verdiği güvenilirlik imajını devamlı kılmak,

- Belediyecilikte daima öncü olmak.

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin kalite politikası ve öncedeği temel değerler:

- Kaynakların etkinliğini ve verimliliğini sürekli artırmak,
- Kültürel ve tarihi değerlere sahip çıkmak,
- Katılımcı bir yönetim anlayışı ile şeffaf, tarafsız ve hesap verebilir olmak,
- Teknolojik ve bilimsel metotları kullanmak,
- Kalite yönetim sistemini sürekli iyileştirmek,
- Güler yüzlü, yapıcı hizmet anlayışı sunmak,
- Tüm faaliyetlerde çevreye duyarlı davranmak,
- Liderliği vasfını ön plana çıkartmak.

Muğla ve Bursa BŞB 2015-2019 stratejik planlarında yer alan kalite politikası ve temel değerler incelendiğinde her iki belediyede yerel hizmetlerin sunumunda az girdiyle çok çıktıyı, etkili, sürekli, eşit, şeffaf ve hizmette kaliteyi ön plana çıkartan yaklaşım ortaya koydukları görülmektedir. Ayrıca belirtmek gerekirken girişimci bir örgüt ortamının oluşturulabilmesi için lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Zira Drucker (1993)'a göre bir örgüt ruhunun aktif ve canlı kalabilmesi başta örgüt liderinin performansına bağlı olmak üzere diğer örgüt çalışanlarının da liderin/yöneticinin rehberliğinde iş ve sorumluluklarını geliştirmektedir. Lider bir yöneticinin olması gerektiğine Bursa BŞB'de yer verilmiş iken Muğla BŞB'nin temel değerlerinde böyle bir ifadeyle karşılaşılmamıştır.

#### Stratejik Amaçlar Kapsamında Karşılaştırması

Stratejik amaçlar, bir örgütün belirlemiş olduğu misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için örgütün temel değerleriyle uyumlu orta ve uzun vadeli olmak üzere ulaşmak istediği nihai sonuçlardır. Diğer bir ifadeyle stratejik amaçlar, bir bakıma soyut açık uçlu nitelikte olan, belirli bir zaman kalıbı içerisine sıkıştırılmayan ancak örgütün iç-dış paydaşlarının beklentilerini yansıtan genel özellikteki ifadelerdir (Wright vd., 1998: 65-66). Kısaca bir örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için yukarıda da belirtilmiş olan (misyon, vizyon, temel değerler ve kalite politikası) unsurlarının çerçevesi açık bir şekilde çizilip, gerçekleştirilmek istenen amaçların ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekmektedir.

Her iki büyükşehir belediyesinin stratejik amaçları irdelendiğinde stratejik planlarında, genel itibarıyla, kurumsal politikalar, kentsel ve mekânsal politikalar, sosyo-ekonomik politikalar ve kamu güvenliği politikaları alanlarında stratejik amaçlarını belirledikleri anlaşılmıştır. Bu kapsamda;

Muğla Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planında genel hatlarıyla açıklanan stratejik amaçlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Toplumun tüm kesimlerinin yaşam kalitesini yükseltmek,
- Kenti daha yaşanabilir hale getirmek,
- Planlı kentleşme, şehircilik ve mimarlık kural ve ilkelerine bağlı kalarak kentin mimari, tarihsel ve kültürel dokusunu

- koruyarak geliştirmek,
- Alt yapı hizmetlerini tamamlamak,
- Güvenli, hızlı ve ucuz kent içi ulaşım sistemleri kurmak,
- Yoksulluğu kader olmaktan çıkarıp, herkesin insan onuruna yakışır bir yaşam düzeyine sahip olması için gayret etmek,
- Hava, gürültü, su ve toprak kirliliğini ortadan kaldırarak kentin doğasını korumak,
- Çevreyle uyumlu enerji kaynaklarının kullanımını özendirmek,
- Kadınların ve gençlerin istihdamına ve korunmasına yönelik özel önlemler almak,
- Engelli, yaşlı, şehit aileleri ve gazilere sahip çıkmak,
- Esnafın ve tüketicilerin hak ve çıkarlarını koruyup geliştirmek,
- Kenti, demokratik yaşamın, hoşgörünün, toplumsal bütünleşmenin ve dayanışmanın geçerli olduğu bir yaşam alanı haline getirmek,
- Etkili katılımcılık ve şeffaflık mekanizmaları kurup, yönetimde dürüstlüğü sonuna kadar uygulamak,
- Herkes için sanat ve kültür, her yaş için spor ve sağlıklı yaşam olanakları sağlamak,
- Herkesin varlık içinde, birlik içinde, özgür biçimde yaşayacağı özgür bir kent kurmak,
- Tarım ve hayvancılığı desteklemek amacıyla her türlü faaliyet ve hizmette bulunmak.

hizmetleri sunmak,

- Sürdürülebilir ve çevresel kalitesi yüksek bir kent yaratmak,
- Tarihsel kimlik bilinci içinde kentin kültür, sanat ve turizm alanlarında gelişimine katkı sağlamak,
- Bursa halkının yaşam kalitesinin yükseltilmesi için sağlık, sosyal ve bireysel gereksinimlerini karşılayan hizmetler vermek,
- Dezavantajlı grupların yaşam kalitesini artırmak,
- Çalışanların niteliklerini artırmak ve çözüm odaklı hizmet sunum kapasitesini geliştirmek.

Muğla ve Bursa BŞB'lerinin stratejik amaçları incelendiğinde; her iki büyükşehir belediyesinde hayvancılığın ve kırsal bölgelerin kalkınması ile kentin daha yaşanabilir bir ortam haline gelebilmesi için belediyelerin sosyal belediyecilik bilinciyle hareket etmeyi amaçladıkları anlaşılmaktadır. Genel itibariyle bakıldığında söz konusu BŞB'lerinin stratejik amaçlarında benzerliklerin bulunduğu görülmektedir. Bu benzerlik kendilerini daha çok; yerel karar alma süreçlerinde yönetimsel bir mekanizmanın oluşturulması, özel grupların (yaşlılar ve engelliler) desteklenmesi ve yerel hizmetlerin karşılanmasında sosyal belediyecilik, şeffaflık, tarafsızlık, eşitlik, yenilikçilik ve kalite unsurları üzerinde göstermektedir. Belirtilen bu unsurlar, bir örgütün girişimcilik kabiliyetini artırabilmeleri açısından en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ancak teknoloji çağı içerisinde yaşanılması ve girişimcilik-teknoloji arasındaki bağın güçlü olması göz önünde bulundurulduğunda, her iki BŞB'nin temel bilgi ve iletişim teknolojilerini yerel yönetimlere entegre etmeyi amaçlayan stratejik önceliklere yer verilmesi gerektiği belirtilmelidir.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Bursa Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planında genel hatlarıyla açıklanan stratejik amaçlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Kırsal alanda üretimin geliştirilerek artırılması ve sosyo-ekonomik düzeyin yükseltilmesine teşvik sağlamak,
- Kurumsal kaynakların etkin ve verimli yönetimini sağlamak,
- Ana hizmet alanlarındaki projelendirme ve uygulama süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde yöneterek, kurumsal hizmet verme koşullarının optimum seviyeye yükseltmek, dünya standartlarında etkin bir denetim ağı kurmak, kent ve toplum düzeninin çağdaş seviyelere çıkartılmasını sağlamak,
- En iyi kaynağı bulma yöntemleri kullanılarak, tedarik sürecini etkin ve verimli yönetmek,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden istifade ederek kurum çalışanlarına ve vatandaşlara kaliteli, hızlı, şeffaf, etkin ve güvenilir hizmetler sunmak,
- Kentin doğal ve kültürel mirasına uygun olarak planlı, sağlıklı ve yaşanabilir bir kent oluşturmak,
- Hızlı, güvenli, konforlu ve çevre dostu olan toplu taşıma

Değişim ve dönüşümün yaşamın her alanında etkili olduğu günümüzde girişimcilik kavramının önemi ve işleyebilirliği ön plana çıkmaya başlamıştır. Girişimciliğin uygulama alanlarının genişlemeye başlaması bu olguyu yalnızca özel sektöre özgü bir kavram olmaktan çıkartarak kamu örgütleri içerisinde de önemli bir yer almaya başlamıştır. Zira yerel yönetim örgütleri, küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim ve dönüşüm ortamını önceden tahmin edebilmek ve gelişen çevre şartlarının gerisinde kalmamak için kendisini sürekli olarak reform etmesi gerekmektedir. Yerel yönetimlerin kendilerini yenilemeleri ve mevcut sistemlerini güçlendirebilmeleri açısından stratejik planlama yaklaşımının önemli bir modern yönetim tekniği olarak uygulanması gündeme gelmiştir.

Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Bütçe Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun bazı maddelerinde stratejik planlamanın yapılmasına ilişkin düzenlemeler getirilerek stratejik planlama/yönetim yerel yönetimler içerisine yerleşmiştir. Öyleki stratejik planlamanın sistematik ve bütüncül bir paradigmayı benimseyen yaklaşım olması, örgütlerin bu planları içselleştirebilmesi başta yerel hizmetlerin daha etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde sunulmasının yanı sıra örgütün girişimcilik faaliyetlerine de olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu doğrultuda çalışmada, kamuda girişimcilik kapsamında Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri özelinde stratejik planları incelenmiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular her iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 dönemine ait stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, kalite politikası ve temel değerler ile stratejik amaçlar açısından değerlendirilmiştir.

İncelenen büyükşehir belediyelerine ait misyon ve vizyon bildirimleri kapsamında, her iki BŞB'nin stratejik planlamanın misyonuna ilişkin teorik sorunsallarına yanıt verdikleri görülerek, misyon açıklaması konusunda iyi bir sistem oluşturdukları söylenebilir. Konu vizyon bildirimi açısından incelendiğinde ise Muğla ve Bursa BŞB'lerinin gelecekte olmak istedikleri konumu ifade eden net bir süre tanımlamasının olmadığı fark edilmiştir. Ayrıca Muğla BŞB'nin vizyon açıklamasında turizme dayalı bir kentin geleceğe taşınmasına ilişkin vurgular Bursa BŞB'sine kıyasla daha kesin şekilde görülmektedir.

Muğla ve Bursa BŞB'lerinin kalite politikası ve temel değerleri incelendiğinde; kamu hizmetlerinin temel ilkelerinden olan süreklilik, eşitlik, etkililik, kalite ve şeffaflık türündeki unsurların ön planda tutulması iyi oturtulmuş/oturtulacak bir hizmet yönetiminin önemli göstergelerinden olmuştur. Son olarak her iki BŞB'nin stratejik amaçları irdelendiğinde; söz konusu belediyelerin yerel yönetim sistemlerinde misyon, vizyon, kalite politikası ve temel değerlerinde belirtmiş oldukları temel ilkeleri ulaşmak istedikleri stratejik amaçlar içerisinde de belirtmeleri işlevsel ve tutarlı bir bağın kurulmuş olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu inceleme çerçevesinde, kamu sektöründe girişimcilik bazı temel ilkeleri içerisinde barındırması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yönetimde ortaklık ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite, adil hizmet dağıtımı, yerel yönetim kaynaklarını israf etmeme ve geleneksel kamu yönetiminin alışagelmış kalıplarından çıkarak yönetimde yenilikçi ve daha esnek bir yaklaşımla idare etme, girişimci bir yerel yönetim örgütünün taşıması gereken koşullardandır. Sayılan bu koşulların, bir takım eksikliklerin bulunmasına rağmen, seçilmiş olan büyükşehir belediyelerin stratejik planlarında genel itibarıyla yer aldığı saptanmıştır. Bu noktada Muğla ve Bursa BŞB'lerinin girişimci belediye olma konusunda eksik kaldıkları özelliklerin ortaya çıkartılıp tamamlanması, bu belediyelerin kurumsal stratejilerine erişebilmelerinde de aynı ölçüde olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review. 35 (5). 113-124.
- Arıkan, S. (2004). Girişimcilik temel kavramlar ve bazı güncel konular. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Aşkın, A. & Nehir, S. & Vural, Ö. S. (2011). Tarihsel süreçte girişimcilik kavramı ve gelişimi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 6 (2). 55-72.
- Balaban, Ö. & Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Sakarya üniversitesi İİBF örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 3 (2). 133-147.
- Banazılı, M. A. (2018). Yerel kamu hizmeti sunumunda “yeniden belediyeleştirme (Remunicipalisation)”: OECD ülkeleri ve Türkiye’den uygulama örnekleri”. Medeniyet Araştırmaları Dergisi. 3 (6). 111-132.
- Berry, S. F. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. International Journal of Public Administration. 30 (3). 331-346.
- Bramwell, B. (1997). Strategic planning before and after a mega-event”, Tourism Management, 18 (3). 167-176.
- Bryson, M. J. (1994). Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco, Jossey-Bass.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, [https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/180521012109\\_2015-2019.pdf](https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/180521012109_2015-2019.pdf), (Erişim Tarihi: 28.07.2019).
- Collins, C. J. & Porras, I. J. (1996). Building your company's vision, Harvard Business Review. (Eylül-Ekim). 65-77.
- Çarkçı, A. (2008). Yeni kamu yönetimi çağında Türkiye'de girişimci bürokrasi ve girişimci bürokratlar. Erguvan Yayınevi: İstanbul.
- Çuhadar, M. (2013). Kamu girişimciliği. Himmet Karadal (Ed.), Girişimcilik (ss. 323-333). Beta Yayınevi: İstanbul.
- Daugherty, E. (2003). Strategic planning in public relations: A matrix that ensures tactical soundness, Public Relations Quarterly, 48 (1). 21-26.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi, Akademik Bakış Dergisi. 31. 1-23.
- Demirkaya, Y. (2019). Türk kamu yönetimi. Hamza Ateş (Ed.), Türk kamu Yönetiminde planlama (ss. 385-409). Savaş Yayınevi: Ankara.
- Derelioğlu, S. (2014). “Belediyelerde stratejik planlama: Manisa örneği”, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, Türkiye.
- Dinçer, Ö. & Yılmaz, C. (2003). Dünyadaki değişme ve gelişmeler: Kamu yönetiminin 21. yüzyıl vizyonu. Ömer Dinçer ve Cevdet Yılmaz (Ed.). Değişimin yönetimi için yönetimde değişim: Kamu yönetiminde yeniden yapılanma (ss. 20-52). T.C. Başbakanlık: Ankara.
- DPT (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu. (2. Sürüm). Haziran. Ankara. [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr). (Erişim Tarihi: 28.07.2019).
- Drucker, F. P. (1993). Management: Tasks, responsibilities, practices. (Reprint Edition). Harper Business: New York.
- Eryılmaz, B. (2009). Kamu yönetimi. Okutman Yayıncılık: Ankara.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 4 (9). 152-172.
- Espinosa, M. & Suanes, M. A. (2011). Corporate entrepreneurship through joint ventura. International Entrepreneurship Management. 7. 314- 430.
- Genç, M. (2000). Osmanlı imparatorluğunda devlet ve ekonomi. Ötüken Neşriyat: Ankara.
- Gottschalk, P. (2008). Organizational structure as predictor of



- intelligence strategy implementation in policing. *International Journal of Law, Crime, Justice*. 36 (3). 184-195.
- Gümüşoğlu, Ş. & Karaöz, B. (2014). Tarihsel süreçte girişimcilik: Muğla örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3 (1). 97-116.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education. Prentice Hall, Harlow: Essex/U.K.
- Karaca, M. & Özdevicioğlu, M. & İnce, F. (2016). Kamu girişimcilerinin kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik uygulamalı bir çalışma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 3. 94-119.
- Karatepe, S. & Ozan, M. S. & Banazılı, M. A. (2018). En iyi değer (best value) yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye’de yerel yönetimler için bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 1 (3). 291-302.
- Kasalak, K. (2012). Teşvik-i sanayi kanunları ve Türkiye’de sanayileşmeye etkileri. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 27. 65-79.
- Kearney, C. & Hisrich, D. R. & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16 (1). 26-46.
- Mc Clelland, D. C. (1967). *Achieving Society*. Van Nostrand: Princeton.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 72 (1).107-114.
- Morris, H. M. & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24.71-91.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı. [https://www.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/2015\\_2019\\_stratejik\\_plan.pdf](https://www.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/2015_2019_stratejik_plan.pdf). (Erişim Tarihi: 28.07.2019).
- Müftüoğlu, T. (2004). *Girişimcilik*. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Nalci Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 4 (1).80-100.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama*. (1. Basım). Mart Matbaacılık: İstanbul.
- Nohutçu, A. (2008). Yerel yönetimlerde stratejik plan uygulama girişimleri: Kuramsal çerçeve ve Kocaeli büyükşehir belediyesi 2007-2011 dönemi stratejik planı örneği. 1. *Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*. Sakarya. 107-121.
- Nolan, M. T. & Goodstein, D. L. & Goodstein, J. (2008), *Applied strategic planning an introduction*. (İkinci Baskı). Pfeiffer: San Francisco.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: William Patrick.
- Öztürk, A. O. (2012). Kamu örgütlerinde girişimcilik. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 14 (4). 151-169.
- Parlak, B. & Sobacı, Z. (2010). Kuram ve uygulamada kamu yönetimi ulusal ve küresel Perspektifler. (Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı). Alfa Aktüel Yayını: Bursa.
- Songür, N. (2011). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: İl özel idareleri deneyimi. (Birinci Baskı). TODAİE Yayınları: Ankara.
- Taş, İ. E. & Çiçek, Y. & Koçar, H. (2016). Büyükşehir belediyelerinde stratejik plan analizi: Kahramanmaraş büyükşehir belediyesi örneği. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/264636>. (Erişim Tarihi: 28.07.2019).
- Tortop, N. & İspir, G. E. & Aykaç, B. & Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). *Yönetim bilimi*. (8. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Williams, L. S. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. *Human Resource Development International*, 5 (2). 217-233.
- Wright, L. P. & Kroll, J. M. & Parnell, A. J. (1998). *Strategic management concepts and cases*. (Dördüncü Baskı). Prentice Hall: New Jersey.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık. 67-86.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.07.2019).
- 6360 Sayılı Kanun, <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6360.html>, (Erişim Tarihi: 28.07.2019).