

Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi¹

Impact of strategic planning practices on institutional performance in local governments

Öznur Karğın Çakar² 

Ayla Esen³ 

¹ Bu makale Öznur Karğın Çakar'ın Dr. Öğretim Üyesi Ayla Esen danışmanlığında tamamladığı "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecinin Kurum Performansına Etkisi" başlıklı yayımlanmamış yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, oznurkrn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7003-8421

³ Dr. Öğretim Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, ayla.esen@bau.edu.tr

ORCID: 0000-0002-6937-3476

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Ayla Esen,

Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, ayla.esen@bau.edu.tr

Başvuru/Submitted: 9/08/2023

1. Revizyon/1st Revised: 7/09/2023

2. Revizyon/2nd Revised: 14/09/2023

Kabul/Accepted: 18/09/2023

Yayın/Online Published: 25/09/2023

Atf/Citation: Karğın Çakar, Ö., & Esen, A., Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi, bmij (2023) 11 (4): 1010-1025, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2282>

Öz

Stratejik yönetim faaliyetleri, kurum kaynaklarının verimli kullanılması ve kurumların uzun vadede sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemli role sahiptir. Ülkemizde kamu kurumlarında stratejik yönetim, kamu reformları çerçevesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte daha fazla zaman ve kaynak ayrılan bir süreç haline gelmiştir. Kamu reformları sonucunda kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken stratejik planlama uygulamaları ile kit kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanmaları amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, belediyelerin yürüttükleri stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek ve bu uygulamaların yerel yönetim kurumlarında topluma katkı ve verimlilik düzeylerine ne derece etki ettiğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, belediyelerdeki stratejik planlama uygulamalarının belirleyici alt boyutlarının, kurum performansı alt boyutlarına etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'daki yerel yönetim kurumlarında çalışan orta ve üst kademe yöneticilerden toplam 100 adet anket formu toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin sonucunda, "belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu" ve "stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme becerisi" boyutlarının, belediyelerin "topluma katkı performansını" pozitif etkilediği görülmüştür. "Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği" ile "stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi" boyutları da kurumların verimliliğini olumlu etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada, yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamaları, Planlama Okulu'nun öne sürdüğü normatif stratejik planlama yaklaşımı ile ele alınmış olup, stratejik planlama ile kurum performansı arasındaki ilişki Planlama Okulu bakış açısı çerçevesinde de değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yerel Yönetimler

Jel Kodları: M10, L10, L32

Abstract

Strategic management practices are vital for the efficient utilization of resources and the long-term sustainability of organizations. Strategic management practices in local governments have gained more importance in Turkey by initiating public reforms through the Public Financial Management and Control Law No. 5018. These public reforms aim to use institutions' scarce resources more productively and efficiently by adopting strategic planning practices. This study examines the impact of strategic planning practices implemented by municipalities on two performance indicators, "contribution to community" and "efficiency". In this context, the relationships between three sub-dimensions of strategic planning practices of local governments and two sub-dimensions of institutional performance were analyzed. One hundred questionnaire forms were collected from mid- and top-level managers at three municipalities in İstanbul. The results depicted that "alignment of organizational structure to strategic planning in municipalities" and "problem-solving ability in strategic planning" had positive effects on the institution's "contribution to community". Additionally, the "efficiency in strategic planning preparation and implementation process" and "problem-solving ability in strategic planning" sub-dimensions had positive effects on the "efficiency" of municipalities. Our study has also addressed strategic planning in local governments within the normative scope of the Planning School, evaluating the relationship between strategic planning and institutional performance from the Planning School's perspective.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Local Governments

Jel Codes: M10, L10, L32

Extended Abstract

Impact of strategic planning practices on institutional performance in local governments

Literature

The strategic management approach has attracted the attention of private sector organizations since the 50s as an attempt to survive in an increasingly competitive business environment. Public sector organizations adopted strategic management practices after the 80s (Dodge and Eadie, 1982). Since then, strategic management approaches and planning practices have become one of the main pillars of public management (Poister and Streib, 2005).

Public organizations are mission-oriented, yet they still face certain competitive conditions, especially towards being more efficient and effective in their operations without compromising service quality (Bryson, 2018). Strategic management practices in the public sector have gained more importance in Turkey after the initiation of public reforms through the Public Financial Management and Control Law No. 5018. These public reforms aim to use institutions' scarce resources more productively and efficiently by adopting strategic planning practices.

The number of studies on strategic management practices of local governments is relatively low in strategic management literature compared to similar studies focusing on private sector organizations (Weiss, 2020). Current literature highlights the positive impact of the strategic planning process on performance in public sector organizations. Hendrick (2003) indicated a positive relationship between some dimensions of strategic planning (i.e. setting clear goals and strategic control) and organizational performance in public sector organizations. Poister and Streib (2005) focused on the perceptions of top-level managers in municipalities, concluding that managers believed they could meet organizational goals because of the strategic planning practices. Similarly, in his study on a sample of municipalities in Norway, Johnsen (2018) found positive relationships between formal strategic planning practices and performance.

The main aim of this study is to explore the relationship between strategic planning practices and organizational performance indicators in local governments in Turkey. To this end, we analyzed the impact of strategic planning practices of local governments on two performance indicators, "contribution to community" and "efficiency".

Research model

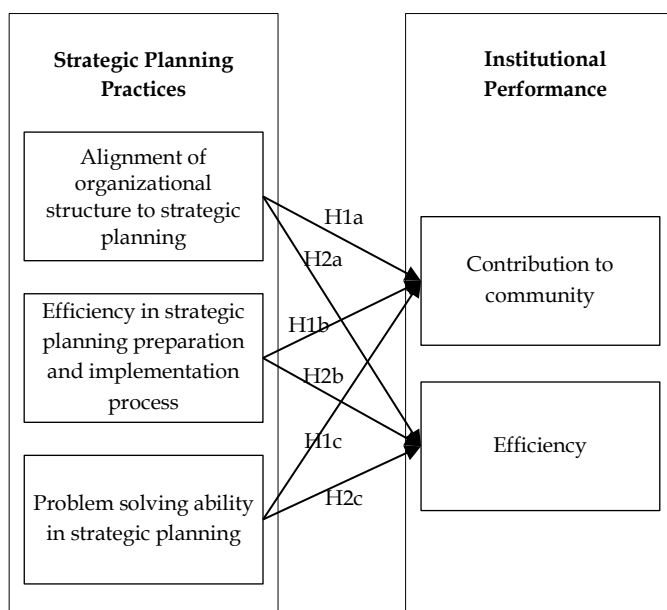


Figure 1: The Research Model

H_{1a}: Alignment of organizational structure to strategic planning in municipalities positively affects the level of contribution to the community.

H_{1b}: Efficiency in strategic planning preparation and implementation processes positively affects the level of contribution to the community.

H_{1c}: Problem-solving ability in strategic planning positively affects the level of contribution to the community.

H_{2a}: Aligning organizational structure to strategic planning in municipalities positively affects institutional efficiency.

H_{2b}: Efficiency in strategic planning preparation and implementation processes positively affects the level of contribution to institutional efficiency.

H_{2c}: Problem-solving ability in strategic planning positively affects institutional efficiency.

Design and method

The research was conducted using quantitative research methodology. The survey method has been used for data collection purposes. The questionnaire consisted of questions to collect demographic information and measurement scales to collect data for study variables. "Strategic Planning Practices Scale" was adapted from the scale developed for educational institutions by Memduhoğlu and Uçar (2012). The scale consists of three factors: alignment of organizational structure to strategic planning, efficiency in strategic planning preparation and implementation processes, and problem-solving ability in strategic planning. The institutional performance scale was designed as a combination of two separate scales: the "Contribution to Community Scale", adapted from Çınar (2014) and the "Institutional Efficiency Scale", adapted from Demir (2011). Using the convenience sampling

method, we collected data from 100 respondents who work in municipalities in Istanbul and have responsibilities in their current institutions' strategic planning processes.

Findings and discussion

We used SPSS 23 to analyze the data. Cronbach's Alpha values of measurement scales were above the threshold level of 0.70, ensuring adequate reliability. To test for structural validity, we conducted exploratory factor analyses. For Strategic Planning Practices and Institutional Performance variables, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measures of sampling adequacy were calculated as 0.869 and 0.891, respectively. Factor analysis for Strategic Planning Practices suggested three factors, and factor analysis for Institutional Performance suggested two factors, aligning with the study's research model and the initial designs of the measurement scales.

Regression analyses were performed to test the research hypotheses. The results showed that aligning organizational structure to strategic planning in municipalities positively impacted municipalities' contribution to the community ($\beta=0,540$, $p<0,001$), supporting hypothesis H1a. Moreover, findings also indicated that problem-solving ability in strategic planning positively affected the level of contribution to the community ($\beta=0,240$, $p<0,01$), supporting hypothesis H1c.

Efficiency in strategic planning preparation and implementation processes positively impacted institutional efficiency ($\beta=0,223$, $p<0,05$). Therefore, hypothesis H2b was supported. Finally, problem-solving ability in strategic planning positively affected institutional efficiency ($\beta=0,263$, $p<0,01$), supporting hypothesis H2c.

Conclusion, recommendation and limitations

Based on the research findings, aligning municipal organizational structure with strategic planning positively impacted the sub-dimension of institutional performance termed "contribution to the community". When municipalities align their structures with strategic planning practices, their societal contributions significantly improve statistically. Prior research, initiated by Chandler (1962) and continued by Aleksić and Rašić Jelavić (2017), highlights the current finding on positive performance outcomes resulting from organizational alignment with strategy. This alignment reduces internal bureaucratic barriers and enhances the effectiveness of municipality services.

Moreover, the findings identify a meaningful link between municipalities' problem-solving ability in strategic planning and their contribution to society. Following Teece's dynamic capabilities concept (2007), it can be suggested that an organization's problem-solving capability enhances its adaptability. The success of strategic planning efforts depends on how well the plans are implemented (Poister and Streib, 2005). Consequently, municipalities adept at problem-solving during the planning and implementation phases can enhance their societal contributions.

The findings also highlight a substantial connection between the efficiency of municipalities in strategic planning preparation and implementation processes and their institutional efficiency. The level of problem-solving ability of municipalities in strategic planning also impacts institutional efficiency. Organizations achieving efficient and effective planning processes utilize resources optimally to attain their strategic goals.

The study's main limitation lies in its narrow sample scope. Broadening the sample through random sampling would enhance the validity and generalizability of the findings. Future research could explore further objective measures for institutional performance.

In conclusion, an effective strategic planning process positively influences institutional performance. A participatory approach is vital in the strategic planning practices of local governments, involving stakeholders and accommodating diverse perspectives at all stages.

Giriş

Kurumların sürekli değişen çevre koşullarına adapte olabilme ve sürdürülebilir başarıyı yakalama çabaları stratejik yönetimin temel amaçları olarak daima ön planda olmuştur. Günümüzde rekabetin getirdiği sürdürülebilirlik ve sürekli gelişme baskıları, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının giderek daha da önem kazanmasına neden olmaktadır (Höglund, Holmgren Caicedo, Mártensson ve Svärdesten, 2018). Stratejik planlama, kurumların çevreleriyle olan ilişkisine dayalıdır. Yarına ve karşılaşılabilecek belirsizliklere hazır olmak için bugün kurumda mevcut bulunan avantaj ve dezavantajlardan yararlanılarak, gelecekle ilgili ulaşmak istenilen amaçlara yönelik akılcı ve gerçekçi hedefler belirleyerek, bugünden itibaren neler yapılması gerektiğinin tespiti ve uygulanması sürecidir (Dinçer, 2011). Stratejik planlama kavramı günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe sıklıkla başvurulan bir yönetim yaklaşımıdır. Rekabet ve iş birliği alanlarındaki gelişmeler doğrultusunda, yerel yönetim örgütlerinin stratejik planlama uygulamalarının da son dönemde özel sektör dinamiklerine benzer bir yapıya dönüştüğü gözlenmektedir (Hendrick, 2003; Poister ve Streib, 2005; Johnsen, 2018).

Kamu yönetiminin amacı kamu yararının optimizasyonunu sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığına dair şeffaflık, ölçülebilirlik, kontrol edilebilirlik ve hesap verilebilirlik yaklaşımları yasalarla düzenlenmektedir (Aracı, 2018). Ülkemizde, kamu reformları kapsamında yürürlüğe alınan 5018 sayılı Kamu Mali Yöntemi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama uygulamaları kamu kurumlarında zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik planlama uygulamaları ile kamu sektörünün ve her türlü paydaşın ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak kuruma hedef kazandırılmasının yanı sıra, stratejik yönetim yaklaşımı ile kurumun varlık nedeni ile örtüşecek hedeflere ulaşılması beklenmektedir. Stratejik planlamanın özel sektörde yoğun şekilde benimsendiği 1990'lı yıllarda, formal planlama sistemlerinin örgüte getireceği bürokratik yüklerden bahsedilerek, sadece planlamaya odaklanmanın uygulamaya odaklanamama tehdidini doğurabileceğine değinilmiştir (Mintzberg, 1994; Mintzberg ve Lampel, 1999). Ancak bürokratik örgüt yapısına sahip olmaları nedeniyle, yerel yönetim kurumlarında formal stratejik planlamaya ilişkin bu negatif etkilerin daha düşük seviyede olmaları beklenmektedir (Poister, 2010).

Yerel yönetimlerde stratejik planlama süreci, Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998)'in stratejik yönetim okulları sınıflandırması dikkate alındığında, Planlama Okulu'nun teorik çerçevesi içerisinde ele alınmaktadır (Sarvan, Durmuş Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003). Planlama Okulu, strateji belirlemeyi net bir şekilde adımlara ayrılmış biçimsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Planlama Okulu'nun kurucusu sayılan Ansoff (1965), stratejik yönetim sürecinin resmi olarak tanımlı bir planlama süreci olduğunu ve adımlarının planlamacılar tarafından yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ansoff (1965), örgütün mevcut durumunun doğru bir şekilde teşhis edilmesinin ardından, gelecekte olmak istediği konumun netleştirilmesi ve hedeflenen bu konuma ulaşmak için gereken adımların biçimsel süreçler ile planlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Kamu kurumlarında stratejik planlama süreçlerinin resmi kanunlarla düzenlendiği ve mekanik bir şekilde belirli tekniklerin (planlar, programlar, bütçeleme vb.) uygulandığı düşünüldüğünde, Planlama Okulu'nun sunduğu çerçevenin kamuda stratejik planlama yaklaşımı ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmada da, yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamaları, Planlama Okulu'nun öne sürdüğü normatif stratejik planlama yaklaşımı ile ele alınmış olup, stratejik planlama ile kurum performansı arasındaki ilişkinin Planlama Okulu bakış açısı ile incelenmesi hedeflenmiştir.

Öte yandan, stratejik yönetim ve planlama alanındaki akademik çalışmalar ağırlıklı olarak kâr amacı güden özel sektör firmalarına yoğunlaşmakta, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlamayı inceleyen akademik nitelikte çalışmalara göreceli olarak daha az rastlanmaktadır (Boyne ve Walker, 2010; Rosenberg Hansen ve Ferlie, 2016). Oysa stratejik planlama süreci, amaçları ve uygulama esasları açısından tüm örgüt türlerinde benzer dinamiklere sahiptir (Usta, 2017). Mevcut çalışma ile yerel yönetimlerde stratejik planlama ve performans ilişkisinin incelenmesi ile yazındaki bu boşluğun doldurulmasına da katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmada stratejik planlama uygulamalarının etkinliği, "kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu", "stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği" ve "stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi" alt boyutları ile ele alınmıştır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Yerel yönetimlerin temel amacının kaynakları verimli kullanarak kamuya hizmet sunmak olması sebebiyle, kurum performansı, "topluma katkı" ve "verimlilik" alt boyutları ile incelenmiştir. Belediyelerde stratejik planlama uygulamalarının, bu kurumların topluma katkı ve verimlilik seviyelerine ne derece etki ettiği analiz edilmiş ve tartışılmıştır.

Literatür taraması

Kamu kurumlarında stratejik planlama

Stratejik yönetim yaklaşımı 1950'lerden itibaren özel sektörde işletmelerin artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilme çabaları nedeniyle önem kazanmaya başlamıştır. Kamu kurumlarında yaygın olarak uygulanmaya başlaması ise 1980'lerin başlarına tekabül etmektedir (Dodge ve Eadie, 1982). Bu dönemden itibaren stratejik planlama kamu yönetiminin temel taşlarından biri olmuştur (Poister ve Streib, 2005). Kamu kurumları kâr amacından ziyade topluma katkı misyonuna odaklansa da günümüz rekabet koşullarından etkilenmektedirler. Bu kurumların kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanması, bunu yaparken de sürdürülebilirlikten ödün vermeden topluma hizmet sağlaması gerekmektedir (Bryson, 2018). Ayrıca Avrupa Birliği üyeliğine adaylık süreci kapsamında ülkemizde kamu yönetimi reformu ivme kazanmıştır. Kaynakların etkin kullanılarak kurumsal kapasitenin artırılması, performans esaslı bütçeleme, saydamlık, hesap verebilirlik, performans ölçümü ve kontrolünün önemine odaklanan bir yönetim anlayışı kamu kurumlarında yeni yasalarla zorunlu hale gelmiştir (Genç, 2009). Kamu kurumları sahip oldukları kıt kaynaklar karşısında kamu hizmetlerinin etkinliğini arttırmak amacıyla mali disiplini sağlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun yanında sürekli değişen çevresel eğilimler ve bunlardan etkilenen vatandaş talepleri karşısında kamu hizmetlerini dönüştürmeleri ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren kamu kurumları, değişen çevre koşulları içerisinde faaliyetlerini akılcı, sağlıklı ve sonuç odaklı sürdürebilmek için bu yeni yönetim anlayışına geçmek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim anlayışı, kamu kesiminin dönüşümüne olanak tanıyacak bir yönetim ve örgüt yaklaşımını beraberinde getirmiştir.

Türkiye'de kamu kurumları stratejik planlama odaklı yönetim şeklini Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) önderliğinde 1990'lı ve 2000'li yıllarda benimsemeye başlamıştır (Özgür, 2004). Türkiye'de kamu kurumlarının stratejik yönetim anlayışına geçişini sağlamak amacıyla DPT tarafından 2003 yılında bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanmış ve 2004 yılında, aralarında Kayseri Büyükşehir Belediyesi ve Denizli İl Özel İdaresi gibi yerel yönetim kurumlarının da bulunduğu sekiz kurumda pilot uygulama amacıyla kullanıma sunulmuştur. Yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik plan hazırlanması tüm kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Yerel yönetimler özelinde ise, tüm il özel idareleri ve nüfusu 50 bin kişinin üzerinde olan belediyelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 5018 sayılı kanun kapsamında ayrıca 2006 yılında geçiş takvimini de kapsayan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Stratejik planlama kılavuzu da pilot uygulamalardan elde edilen tecrübeler ile birlikte güncellenerek yenilenmiş ve aynı yıl "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" adıyla kılavuzun ikinci sürümü yayımlanmıştır (Barca ve Nohutçu, 2013). 2018 yılında yayınlanan Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında 13 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığına bağlı Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuştur. DPT ve ardından Kalkınma Bakanlığı tarafından koordine edilen stratejik planlama uygulamaları ve çalışmaları, 2018 yılından itibaren Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yürütülmeye başlanmıştır. Merkezi kamu idareleri için "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", üniversitelere yönelik "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi", kamu sermayeli işletmelere yönelik "Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" ve belediyelerin kullanımına yönelik "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" hazırlanmıştır.

Yerel yönetimlerde stratejik planlama ile performans ilişkisi

Stratejik yönetim, sistematik bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Kurumun mevcut durumu ile gelecekte olmasını arzuladığı yer arasındaki aşamaları belirleyerek geleceğe yönelik bir vizyon inşa edilmesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımı, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği olası sorun ve problemleri görebilmesini ve alternatif çözüm yolları oluşturabilmesini kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, stratejik yönetim kamu kaynaklarının harcamalarından oluşan mali sıkıntıları engellemek, bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamak ve dış paydaş talepleri karşısında kamu kurumunun performansını arttırmak için kamu kurumlarında gerekli hale gelmiştir (Özgür, 2004). Ancak kamu kurumlarında çoğu zaman yukarıdan aşağıya uygulanan, standart adımlar ve şablonların kullanıldığı, kuruma özel durumların göz ardı edildiği stratejik planlama yaklaşımlarının kurumlara katma değer sağlamayacağı da dile getirilmektedir (Long ve Franklin, 2004).

Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarına yönelik akademik çalışmaların miktarı, özel sektör kurumlarındaki benzer çalışmalara göre oldukça geridedir (Weiss, 2020). Uluslararası yazında, yerel yönetimlerin stratejik planlama süreci uygulama oranlarının yüzde 30 ve yüzde 50 arasında değiştiği raporlanmaktadır (Poister ve Streib, 1994; Poister ve Streib, 2005; Johnsen, 2018; Weiss, 2020).

Özel sektörde uzun yıllardır yaygın şekilde uygulanmakta olan bu sürecin yerel yönetimlerde göreceli olarak az benimseniyor olmasının başlıca nedenleri arasında, sürecin temel taşlarından biri olan paydaş katılımının gerektirdiği yoğun çaba ve stratejik planlama uygulamalarının getireceği katma değere olan inancın düşük olması sıralanmaktadır (Weiss, 2020).

Mevcut yazında kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinin performansa olumlu etkisine ilişkin pek çok bulguya rastlanmaktadır. Hendrick (2003), kamu kurumlarında yürüttüğü çalışmada stratejik planlamanın bazı boyutlarının (net hedefler belirlenmesi ve stratejik kontrol) örgüt performansına pozitif etkisi olduğunu bildirmiştir. Poister ve Streib (2005), belediyelerde uygulanan stratejik planlama süreçlerinin yöneticiler nezdindeki olumlu algısına dikkat çekmektedir. Belediye yöneticileri, stratejik planlama uygulamaları sayesinde büyük oranda stratejik amaç ve hedeflere ulaşabildiklerini bildirmektedirler. Ayrıca stratejik planlama süreci sayesinde hizmet kalitesi, vatandaş memnuniyeti ve süreç verimliliği gibi performans göstergelerinde de iyileşme sağlandığını düşünmektedirler. Johnsen (2018), belediyelerde gerçekleştirdiği araştırmasında formal stratejik planlama uygulamalarının ve savunmacı strateji yaklaşımının performansa pozitif etki ettiğine ilişkin sonuçlara ulaşmıştır. Yakın zamanda yürütülen bir meta analiz çalışmasında ise, etkin biçimde uygulanan stratejik planlama sürecinin örgüt performansına anlamlı ve olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur (George, Walker ve Monster, 2019).

Boyne ve Walker'a (2010) göre kamu yöneticilerinin kurum performansını iyileştirmek adına yapabilecekleri oldukça kısıtlıdır. Örneğin kurum bütçeleri ve personel işe alım süreçleri merkezi otoriteler tarafından belirlenmekte, hizmet verecekleri kişi ve grupların büyüklüğü görev yaptıkları alanlara göre değişebilmektedir. Bu şartlar altında orta ve üst kademe kamu yöneticilerinin yüksek kurum performansı için kontrol edebildikleri yegâne araç, doğru hedeflerin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşılacak adımların etkin şekilde tarif edildiği bir stratejik planlama süreci olmaktadır.

Yerel yönetimlerde stratejik planlamanın verimlilik artışına olumlu etkileri bulunmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, stratejik planlama süreçlerinin kaynak dağıtımı ve kullanımının sistemli şekilde yapılmasını sağlamasıdır. Boyne ve Gould Williams (2003) tarafından da vurgulandığı üzere, stratejik planlama sayesinde yerel yönetim kurumunun öncelikleri sistematik olarak belirlenmekte ve kaynaklar bu öncelikler doğrultusunda planlanmakta, dağıtılmaktadır. Yerel yönetimler, stratejik planlama yoluyla amaç ve hedeflerini net bir biçimde belirleyerek, kurum misyonuna katkı sağlamayacak alanlara kaynak ayırmamakta, dolayısıyla kaynakları daha verimli kullanabilmektedirler. Örneğin fonların daha odaklı biçimde kullanımı sağlanarak kurumun finansal verimliliği artırılabilir (Poister ve Streib, 2005). Kilit performans göstergelerinin düzenli takibi sayesinde de hedeflerden sapmalar düzenli takip edilebilmekte, bu sayede gerekli optimizasyon ve düzeltmeler yapılarak daha verimli sonuçlar alınabilmektedir (Bryson, 2018).

Stratejik planlama yalnızca verimlilik açısından değil, yerel yönetimlerin topluma sağladıkları katkının da iyileştirilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Süreç kapsamında paydaş analizlerinin gerçekleştirilmesi, paydaş ihtiyaçlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi sayesinde toplumun ihtiyaçlarının en etkili şekilde karşılanmasına olanak sağlanmaktadır. Poister (2010), stratejik planlama sayesinde yerel yönetimlerde vatandaş odaklılığın güçlendiğini, buna bağlı olarak da vatandaşların tercih ve taleplerinin daha iyi anlaşılacak şekilde karşılandığını bildirmektedir.

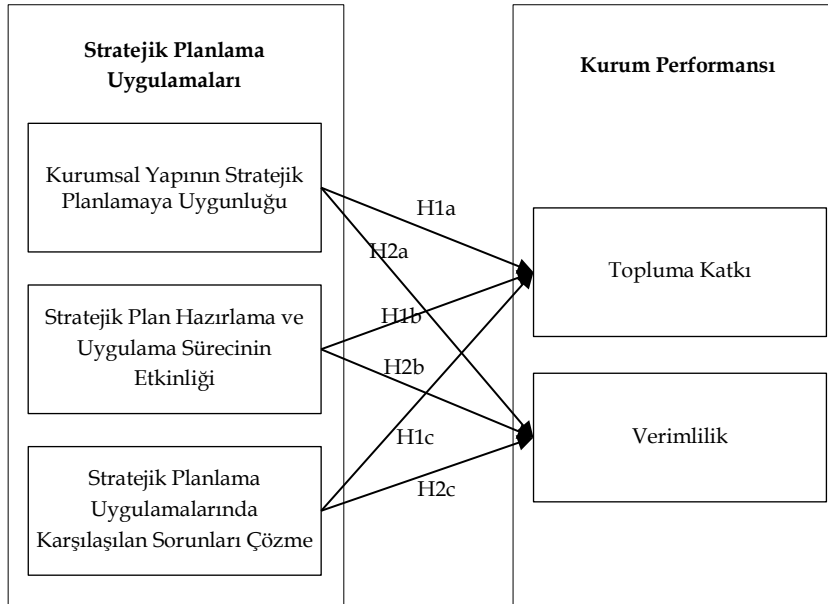
Yazında, yerel yönetimlerde performans kavramının farklı alt boyutlar ile incelendiği görülmektedir (Andersen, Boesen ve Pederson, 2016; Walker ve Andrews, 2015). Yerel yönetim kurumlarında ekonomi, etkinlik ve etkililik gibi geleneksel performans değişkenlerine ek olarak verilen hizmete yönelik performans göstergeleri de ön plana çıkmaktadır. Bu kurumlarda hizmet kalitesi sosyal yardım, ulaşım gibi alanlarda yalnızca hizmeti alan direkt kullanıcıyı değil, kullanıcının çevresini, diğer vatandaşları da etkileyebilmektedir. Yerel yönetimler aynı zamanda vatandaşların günlük hayatlarına yansıyan hizmetleri sunmaları açısından, merkezi kamu kurumlarına kıyasla toplum tarafından daha fazla kalite beklentisi ile yüz yüze kalmaktadırlar (Walker ve Andrews, 2015).

Araştırma modeli ve hipotezler

Stratejik planlama süreci, daha kapsamlı ve bütünsel bir kavram olan stratejik yönetim yaklaşımının başlıca unsurudur. Stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşabilmesi için kurumun stratejik yönetim yaklaşımını benimsemesi, bu yönde beceriler geliştirmiş olması gerekmektedir (Poister ve Streib, 2005). Stratejik yönetim yazınında önemli bir yere sahip olan strateji-yapı uyumu gerekliliği, kamu kurumları için de söz konusudur. Kurum yapısının stratejik planlama sürecini destekleyecek şekilde tasarlanmış olması, sürecin başarılı sonuçlar üretmesi için kritik başarı faktörü olarak gösterilmektedir (Aleksić ve Rašić Jelavić, 2017).

Mevcut araştırma kapsamında stratejik planlama uygulamalarına ilişkin “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği” ve “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi” değişkenleri ile kurum performansı alt boyutları olarak ele alınan “topluma katkı” ve “verimlilik” boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, yerel yönetimler açısından performans çok boyutlu bir kavram olup, sunulan hizmetlerin kalitesi toplumun bu kuruma yönelik algısını etkilemektedir. Topluma katkı, sosyal belediyeciliğin vazgeçilmez bir parçası olarak ele alınmaktadır. Yerel yönetimlerin klasik üretim ve hizmetleri (çöp toplamak, yol, su, park hizmetleri, imar planlama vb.) yanında, çağdaş yerel yönetim ilkeleri kapsamında yurttaşların tercih ve önceliklerine duyarlı bir yönetim anlayışı ile daha geniş bir hizmet yelpazesi tasarlaması gerekmektedir. Paydaş katılımlı çalışmalarla üretilmiş projelerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Yerel yönetimlerden topluma katkı anlamında beklentiler gün geçtikçe artmaktadır (Poister, 2010). Yerel yönetimlerde ön plana çıkmakta olan bu yeni sosyal belediyecilik anlayışında, “birlikte yönetim / katılımcı yönetim” yaklaşımı ile topluma katkı sağlayarak vatandaş memnuniyetini arttırmak başlıca öncelik olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda belediyelerin “topluma katkı” seviyelerinin de düzenli olarak takip edilmesi önemlidir (Göymen, 2004). Stratejik plan oluşturulurken stratejik amaç ve hedeflerin belirlenme aşamasında, halkın ve sivil toplum kuruluşlarının katılımının sağlanması, hizmet önceliklerinin doğru tespit edilmesine ve dolayısıyla topluma katkı seviyesinin artmasına olanak sağlayacaktır (Çınar, 2014).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Yukarıda sıralanan nedenlerle, yeni yönetim anlayışını benimseyen etkin stratejik planlama uygulamalarının, yerel yönetimlerin topluma katkı seviyelerini olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda listelenmektedir:

H_{1a}: Belediye kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğunun, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliğinin, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisinin, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

5018 sayılı Kanunun 3. maddesinde kamu mali yönetimi kavramı, “kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçler” olarak tanımlanmaktadır (KMYKK, 2003). Yerel yönetimler tarafından sunulan kamu hizmetleri için yapılan kamu harcamalarında kaynakların etkin şekilde kullanılması ve kıt kaynaklardan mümkün olduğunca fayda sağlanması beklenmektedir (Özeroğlu ve Köse, 2014). Kamu mali yönetimi kapsamında yapılan reformlar, hesap verebilirlik ilkesi kapsamında beraberinde verimlilik denetimlerini de getirmiş, bu nedenle stratejik planlama uygulamalarının verimliliğe sistematik bir katkıda bulunmasına da olanak sağlamıştır (Gülşen, 2006). Bu bulgular ışığında,

belediyelerde stratejik planlama uygulamalarının verimlilik faktörüne olumlu yönde bir etkisi olacağı beklenmekte olup, çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{2a}: Belediye kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğunun, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliğinin, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisinin, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

Yöntem

Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni belediyeler olup, araştırmanın anakütlesini İstanbul ilinde bulunan ilçe belediyeleri oluşturmaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul ili içerisinde yer alan beş ilçe belediyesi belirlenerek iletişime geçilmiş ve bu belediyelerin stratejik planlama süreçlerinde fiilen görev alan personel ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Kolayda örneklem yönteminin önemli özelliklerinden biri bütçe ve zaman bakımından ekonomik olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Katılımcılar arasında algısal farklılıkları kaldırmak adına anketler, stratejik planlama sürecinin herhangi bir aşamasında görev alan ve bu nedenle stratejik planlama süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olan uzman ve yöneticilerden oluşan toplamda 102 kişiye uygulanmıştır. Ancak 2 adet ankette eksik bilgiler bulunduğu için 100 adet anket değerlendirilmeye dâhil edilmiştir. Ulaşılan belediyelerden telefonla randevu alınarak anketlerin %80'i yüz yüze görüşmeler neticesinde gerçekleştirilmiş olup, anketlerin kalan %20'si elektronik posta ile ulaştırılmış, doldurulmuş anketler ise elden teslim alınmıştır. Tablo 1'de örnekleme ilişkin demografik bilgilere yer verilmektedir. Katılımcıların %45'i kadın, %55'i erkek olup, toplam örneklemin %73'ü lisans ve üzeri eğitim derecesine sahiptir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	n	Yüzde	Unvan	n	Yüzde	Cinsiyet	n	Yüzde
18-30	18	18%	Müdür	16	16%	Kadın	45	45%
31-40	53	53%	Müdür Yrd.	7	7%	Erkek	55	55%
41-50	17	17%	Memur	42	42%	Toplam	100	100%
51+	12	12%	Diğer	35	35%			
Toplam	100	100%	Toplam	100	100%			
Eğitim Durumu	n	Yüzde	Birim	n	Yüzde			
Lise	9	9%	Strateji	17	17%			
Lisans	70	70%	Mali Hizm.	13	13%			
Yük. Lisans	20	20%	Bütçe	2	2%			
Doktora	1	1%	İç Kontrol	2	2%			
Toplam	100	100%	Diğer	66	66%			
			Toplam	100	100%			

Kaynak: Yazarlar tarafından üretilmiştir.

Veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler

Veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan ankette demografik bilgilere yönelik soruların yanı sıra, hipotezlerde yer alan değişkenlere yönelik ölçek soruları yer almıştır. Veri toplama aracı ve yöntemi için Altınbaş Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığından 02.04.2019 tarihinde etik kurul onayı alınmış olup (Sayı:2019/4), anketler Nisan-Mayıs 2019 döneminde toplanmıştır. Ölçüm yönteminde geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi amacıyla yazında yer alan ve Türkiye bağlamında uygulanmış aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerde yer alan soru ifadeleri 5'li Likert ölçeği olarak, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (SPUDÖ): Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin etkinliği ve stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi değişkenlerini ölçmek amacıyla Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek okullar için geliştirilmiş ve uygulanmış olup 22 adet sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte öğretmenler, öğrenciler ve velilerin stratejik planlama çalışmalarına katılımına ilişkin üç farklı ölçek maddesi, mevcut araştırmamıza "Stratejik

planlama çalışmalarına paydaşlar katılmaktadır." ifadesi ile tek bir madde şeklinde uyarlanmış olup, 20 adet ölçek maddesi belediyelere uyarlanarak ankette yer almıştır. Aşağıdaki bölümde detaylı anlatılacağı üzere, gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda, uyarlanmış ölçeğin geçerlilik seviyesinin iyileştirilmesi amacıyla 3 madde elenmiş olup, analizlerimizde kullanılan ölçekte 17 adet ifade bulunmaktadır. Ölçek ifadeleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Kurum Performansı Ölçeği (KPÖ): Kurum performansının "topluma katkı" boyutunu ölçmek amacıyla Çınar (2014) tarafından hazırlanan doktora tez çalışmasında oluşturulan beş ifade yerel yönetim bağlamına uyarlanarak ankete dâhil edilmiştir. Çınar (2014), kamu ve özel hastanelerde yürüttüğü tez çalışmasında, kurumsal nitel performansın bir alt boyutu olarak "Müşteriler ile İlgili Boyut" kategorisi altında müşteri memnuniyetine ilişkin beş ifadeye yer vermiştir. Yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetlerin temel müşterisinin toplum ve dolayısıyla vatandaşlar olması nedeniyle, bu ifadeler vatandaş memnuniyeti kavramına uyarlanarak anketimize dâhil edilmiştir.

Kurum performansının "verimlilik" boyutunu ölçmek içinse Demir (2011) tarafından kullanılan ifadelerden beş adedi belediyelere uyarlanarak ankete dâhil edilmiştir. Demir'in (2011) doktora tez çalışması kapsamında oluşturduğu ölçekte, belediyelerin yönetsel etkinliği ve verimliliğine yönelik 25 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler arasından, yönetsel etkinlik haricinde kalan ve belediyelerde verimliliğe ilişkin ifadeler içeren 5 madde mevcut çalışmamızda dikkate alınmıştır. Kurumsal performansla ilişkin ölçek ifadeleri Tablo 3'te yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin farklı kaynaklardan yerel yönetim bağlamına uyarlanmış olması nedeniyle, geçerlilik ve güvenilirlik seviyeleri aşağıdaki bölümde açıklandığı üzere dikkatle değerlendirilmiştir.

Bulgular

Toplanan verilerin analizinde SPSS 23 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle güvenilirlik ve geçerliliğin tespiti amacıyla analizler gerçekleştirilmiş, ardından hipotezleri test edecek analizler uygulanmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

Anketi cevaplayanların tutarlı cevaplar vermiş olmalarından emin olabilmek amacıyla güvenilirliğin ölçülmesi önem taşımaktadır (Gegez, 2007). Güvenilirliği test etmek amacıyla her değişken için Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Nunnally (1978), Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üzerinde olması durumunda güvenilirlik sağlandığının kabul edilebileceğini bildirmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla da keşifsel faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,6 üzerinde olması, Bartlett Küresellik testinde de istatistiksel anlamlılık çıkması gerekmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011).

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. "Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu", "stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin etkinliği" ve "stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme" başlıklı bu boyutlara ilişkin maddeler faktör analizine dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen ilk faktör analizinde, KMO değeri 0,841 çıkmış, Bartlett Küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Oluşan üç faktör toplam varyansın %59'unu açıklamıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin, dolayısıyla açıklanan toplam varyans değerinin daha da artırılması için, anti imaj korelasyon matrisinde örnekleme yeterliliği istatistiği (measure of sampling adequacy - MSA) en düşük üç değere sahip (aynı zamanda örnekleme yeterliliği istatistiği değeri KMO değeri altında da kalan) "Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.", "Stratejik planlama çalışmalarına paydaşlar katılmaktadır." ve "Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır." ifadeleri analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 17 ölçek ifadesi ile ikinci kez gerçekleştirilen keşifsel faktör analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmaktadır. Görüldüğü üzere yeni durumda oluşan üç faktör toplam varyansın %62,78'ini açıklamaktadır. KMO değeri 0,869 çıkmış olup, Bartlett Küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlı seviyededir. Üç faktör toplam varyansın %62,78'ini açıklamaktadır. Memduhoğlu ve Uçar'ın (2012) okullarda uyguladığı orijinal ölçekten farklı olarak, "Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir" maddesi "kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu" boyutu altında çıkmıştır. Araştırmanın bundan sonraki analizlerinde, stratejik planlama uygulamalarının üç alt boyutu, faktör analizi ile oluşan bu yeni yapı ile ölçülmüş ve analizlere dâhil edilmiştir. Her üç faktörün de Cronbach Alfa değerleri 0,70 üzerinde çıktığından, kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 2: Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (Ort.Varyans: 62,78)	1	2	3
KURUMSAL YAPININ STRATEJİK PLANLAMAYA UYGUNLUĞU ($\alpha=0,844$)			
Belediye yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	0,609		
Belediyemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	0,670		
Belediyemizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	0,696		
Belediyemiz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	0,621		
Belediyemizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	0,782		
Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	0,686		
STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA VE UYGULAMA SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ ($\alpha=0,851$)			
Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.			0,591
Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.			0,785
Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.			0,830
Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.			0,740
Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.			0,649
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARI ÇÖZME ($\alpha=0,849$)			
Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.		0,577	
Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.		0,815	
Yöneticiler belediyede stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.		0,711	
Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve belediyenin koşulları göz ardı edilmektedir.		0,781	
Stratejik planlarda belediyenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.		0,771	
Stratejik planda belirlenen belediyenin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.		0,620	

KMO-Ölçek Geçerliliği; 0,869; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;909,184; df; 136; p değeri; 0,000

Kurum performansını ölçmek amacıyla kullanılan “topluma katkı” ve “verimlilik” değişkenlerine yönelik maddeleri içeren kurum performansı ölçeğine ilişkin keşifsel faktör analizi bulguları Tablo 3’te görülmektedir. KMO değerinin 0,891 çıkması, Bartlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı olması ve ortaya çıkan iki faktörün toplam varyansı %65,03’ünü açıklaması nedeniyle, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılabilmektedir. Görüldüğü üzere “topluma katkı” ve “verimlilik” alt boyutları faktör analizinde net bir biçimde ayrılmıştır. Faktör yüklemeleri de 0,50 üzerindedir. Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa değerleri de 0,70 üzerinde çıkmıştır.

Tablo 3: Kurum Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

KURUM PERFORMANSI ÖLÇEĞİ (Ort.Varyans: 65,03)	1	2
TOPLUMA KATKI ($\alpha=0,814$)		
Vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir.		0,683
Vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir.		0,747
Kurumumuzun vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır.		0,720
Kurumumuzun vatandaş şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır.		0,776
Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir.		0,617
VERİMLİLİK ($\alpha=0,891$)		
Kurumumuzun elde ettiği girdi fiyatları uygundur.	0,804	
Kurumumuzun hizmetleri etkin ve verimlidir.	0,567	
Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir.	0,780	
Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır.	0,845	
Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır.	0,870	

KMO-Ölçek Geçerliliği;0,891; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;526,440; df; 45; p değeri; 0,000

Hipotez testlerine yönelik bulgular

Hipotez testlerine dâhil edilen değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te yer almaktadır. Çalışmanın değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa değerleri de bu tabloda yer almaktadır.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

	Cronbach Alfa	N	Ort.	Min.	Maks.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,844	100	3,41	1,67	5,00	0,67	-0,248	0,001
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecinin Etkinliği	0,851	100	3,61	2,00	5,00	0,63	-0,159	-0,223
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları Çözme Becerisi	0,849	100	3,36	2,00	5,00	0,72	0,193	0,032
Topluma Katkı	0,814	100	3,68	2,00	5,00	0,60	-0,370	0,595
Verimlilik	0,891	100	3,45	1,20	5,00	0,79	-0,444	-0,024

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile topluma katkı performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,540$, $p<0,001$). Dolayısıyla, Hipotez 1a desteklenmektedir. Yani, belediyeler stratejik planlama uygulamalarını kurumsal yapı ve sistemleri ile uyumlu hale getirdikçe, bu kurumların topluma katkı seviyeleri de istatistiksel olarak anlamlı şekilde olumlu etkilenmektedir. Ayrıca stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme seviyesinin de topluma katkı performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($\beta=0,240$, $p<0,01$). Bulgular ışığında Hipotez 1c de desteklenmektedir.

Tablo 5: Stratejik Planlama Uygulamalarının Topluma Katkı Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Topluma Katkı	Beta	p	Tolerans	VIF
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,540***	0,000	0,500	2,001
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecinin Etkinliği	0,052	0,572	0,569	1,757
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları Çözme Becerisi	0,240**	0,004	0,720	1,390
R ²	0,534			
F değeri	36,7			
F değ. anlamlılık	0,000			

*: $p<0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p<0,001$

Tablo 6: Stratejik Planlama Uygulamalarının Verimlilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Verimlilik	Beta	p	Tolerans	VIF
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,192	0,112	0,500	2,001
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecinin Etkinliği	0,223*	0,050	0,569	1,757
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları Çözme Becerisi	0,263**	0,010	0,720	1,390
R ²	0,313			
F değeri	14,548			
F değ. anlamlılık	0,000			

*: $p<0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p<0,001$

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin etkinliği ile verimlilik performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,223$, $p<0,05$). Dolayısıyla, Hipotez 2b desteklenmektedir. Ayrıca stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme beceri seviyesinin de verimlilik performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu

sonucuna ulaşılmaktadır ($\beta=0,263$, $p<0,01$). Bulgular ışığında Hipotez 2c'nin de desteklendiği görülmektedir. Dolayısıyla, belediyeler stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliklerini arttırdıkça ve stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme eğilimine yöneldikçe, kurumun verimlilik seviyelerinin de istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu etkilendiği söylenebilmektedir.

Sonuç ve tartışma

Stratejik yönetim yaklaşımı 20. yüzyılın ikinci yarısında işletmelerde uygulanmaya başlanmış, ilerleyen dönemlerde idari ve mali verimlilik sağlamak amacıyla kamu kurumlarınca da benimsenmiştir (Özgür, 2004). Stratejik yönetim, kurumların uzun dönemde varlıklarını en iyi şekilde sürdürebilmeleri için sahip oldukları kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak az kaynak ile en çok faydanın sağlanmasını amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020). Bu çerçevede, stratejik yönetimin temel parçası olan stratejik planlama uygulamalarının etkinlik seviyesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının etkinliğinin kurum performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, stratejik planlama uygulamalarının etkinliği üç alt boyutta incelenmiştir: (1) kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, (2) stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin etkinliği ve (3) stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme becerisi. Kurum performansı için ise "verimlilik" ve "topluma katkı" değişkenleri iki ana gösterge olarak seçilmiş ve ölçülmüştür.

Araştırma bulgularına göre, stratejik planlama uygulamalarının alt boyutlarından olan "belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu" ile kurum performansı alt boyutu olan "topluma katkı" arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Belediyeler kurumsal yapıları ile stratejik planlama süreçlerini uyumlaştırdıklarında topluma katkı seviyeleri de istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu etkilenmektedir. Yapı-strateji uyumunun kurum performansına olumlu etkisi üzerine Chandler (1962) ile başlayan çalışmalar devam etmekte ve kurumsal yapının strateji ile uyumlu olmasının getireceği performans artışları günümüzde de vurgulanmaktadır (Aleksić ve Rašić Jelavić, 2017). Kurumsal yapının planlama süreçlerini desteklemesi sayesinde kurum içi bürokratik engeller azalmakta ve vatandaşa ulaştırılan hizmetin etkinliği artmaktadır. Bu bulgu, Weiss (2020) tarafından ortaya atılan argümanın aksini göstermektedir. Weiss (2020), yerel yönetimlerin sürecin gerektireceği çabadan kaçmak istemeleri ve sürece inanmamaları nedeniyle, özel sektöre kıyasla stratejik planlama sürecini daha az benimsediklerini belirtmektedir. Ancak mevcut çalışmamızın bulguları ışığında, kurumsal yapı ve sistemler ile uyumlaştırılmış ve biçimsel hale getirilmiş bir stratejik planlama sürecinin bu inanç eksikliğini ortadan kaldıracığını ve kurum performansını olumlu etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda "stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme" becerisinin de "topluma katkı" performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Teece (2007) tarafından öne sürülen dinamik yetkinlikler kavramı çerçevesinden ele alındığında, bir kurumun problem çözme becerisi kurumun esnekliğini ve adaptasyon kapasitesini arttırmaktadır. Stratejik planlama, faaliyet odaklı bir planlama türü olması nedeniyle planın başarısı, uygulama aşamasının başarısı ile yakından ilgilidir (Poister ve Streib, 2005). Stratejik planlama, yerel yönetimlerin vatandaş odaklılığını da iyileştirmekte, vatandaş tercih ve beklentilerini önceliklendirmelerine olanak tanımaktadır (Poister, 2010). Araştırmamız da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Planlama ve uygulama aşamalarındaki problemleri çözme yetkinliğini geliştirebilen belediyelerde topluma sunulan katkı seviyesinin de etkili bir biçimde artması beklenmektedir.

Bunlara ek olarak, araştırma bulguları "stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin etkinliği" ile "verimlilik" arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiyi işaret etmiştir. Ayrıca "stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme" seviyesinin de "verimlilik" değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yukarıda da bahsedilen dinamik yetkinlikler perspektifinde, etkin ve etkili planlama süreçleri geliştirebilen kurumların kaynaklarını da verimli şekilde kullanarak stratejik amaçlarına ulaşabileceği söylenebilmektedir. Poister ve Streib'in (2005) belediye yöneticileri ile gerçekleştirdiği çalışmada, yönetim kademesindeki çalışanların hedef ve strateji belirleme sürecinde rol almasının bile bu hedeflere ulaşma ve stratejileri gerçekleştirme konusundaki heves ve becerileri arttıracığını görülmektedir. Benzer şekilde, Hendrick'in (2003) çalışmasında net hedefler belirlenmesinin performans olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Yani planı hazırlama ve uygulama sürecinin kendisi bile, planın başarıyla uygulanmasına ve olumlu performans çıktılarının neden olabilmektedir. Çalışmamızın bulguları da yazındaki bu yaygın kanıyı destekler niteliktedir. Ayrıca stratejik planlama sürecinde stratejik önceliklerin belirlenmesi ve kaynakların öncelikli alanlara

dağıtılması aracılığıyla da yerel yönetimlerin verimlilik seviyelerinin arttığına işaret edilmektedir (Boyne ve Gould Williams, 2003; Bryson, 2018). Mevcut araştırma bulgularımız da bu çalışmalara paralel şekilde, etkin biçimde hazırlanan ve uygulanan stratejik planların verimliliği arttıracığı sonucuna ulaşmıştır.

George vd. (2019) tarafından yakın zamanda gerçekleştirilen ve 31 görgül çalışmadaki 87 korelasyonu ele alan meta analizi çalışmasında, kamu kurumlarında stratejik planlamanın örgüt performansına olumlu etkisi olduğu açıkça ortaya konmuştur. Mevcut çalışma bulgularının da alandaki bu genel kanıyı destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir. Çalışmamız ayrıca yerel yönetimlerde kurum performansını “verimlilik” ve “topluma katkı” boyutlarıyla ele alarak, kamu kurum performansı alanındaki benzer çalışmaların (Andersen vd., 2016; Walker ve Andrews, 2015) kavramsal yaklaşımlarını uygulamaya koymuştur.

Çalışmamızın temel amaçlarından biri, stratejik planlama ile kurum performansı ilişkisini Planlama Okulu perspektifiyle incelemek olarak ifade edilmişti. Bu kapsamda araştırma bulgularımızın, Planlama Okulu’nun normatif bakış açısı örtüştüğü söylenebilmektedir. Giriş bölümünde de bahsedildiği üzere, Planlama Okulu stratejinin nasıl belirlenmesi gerektiğini net biçimde kurgulamakta, strateji belirleme ve uygulama arasında bir köprü oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinin formal olarak tanımlanması, planlama ve bütçe birimlerinin varlığı, plan ve raporlama takvimlerinin net olması gibi destekleyici örgüt yapısı ve sistemler, süreci başarıya ulaştırmaktadır (Boyne ve Walker, 2010). Formal planlama süreçleri organizasyonel öğrenmeye, dolayısıyla problem çözme becerisine olumlu katkı sağlamaktadır (Johnsen, 2015). Stratejik plan raporları iç paydaşlar için günlük idari rutinlerin oluşmasına fayda sağlarken, dış paydaşlar için de şeffaflık ve hesap verebilirlik için bir temel taşı sunmaktadır (Johnsen, 2018). Kısacası yerel yönetimlerde uygulanmakta olan resmi stratejik planlama süreçleri pek çok açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Mevcut çalışmanın bulguları, Planlama Okulu’nun yerel yönetim bağlamında uygulanabilirliğini vurgulayarak bu alandaki yazına katkıda bulunmaktadır. Çalışmamız göstermektedir ki, biçimsel ve sistematik stratejik planlama süreçleri sayesinde yerel yönetimlerin toplumun talep ve beklentilerine yanıt verme kabiliyeti ve kaynakları verimli kullanımı daha etkin bir şekilde sağlanmaktadır.

Araştırmanın başlıca kısıtı, araştırma modelinin göreceli olarak dar bir örnekleme test edilmiş olmasıdır. Araştırmada ele alınan değişkenlerin ve bu değişkenler arası ilişkilerin, tesadüfi örneklem yoluyla belirlenecek daha geniş bir örnekleme uygulanması bulguların geçerliliğini güçlendirecektir. Ayrıca, kurum performansının algıya dayalı değil de kanıta dayalı şekilde ölçülmesi de gelecek araştırmalarda ele alınabilecek konular arasında yer almaktadır. Gelecek araştırmaların yazına katkısı açısından konunun sürdürülebilir kalkınma boyutuyla da ele alınması önerilebilir.

Araştırmanın sonuçları ışığında, etkin bir stratejik planlama süreci ve uygulamalarının kurum performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Ancak planlama sürecinin katılımcı bir bakış açısıyla yürütülmesi kritik önem arz etmektedir. Stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerinde iç ve dış paydaşların, yani alınan ve uygulanan kararlara istinaden bu kararlar ve sonuçlarından etkilenen kişi ve kurumların katılımlarının yeterli düzeyde sağlanması ve her kademedeki bulunan çalışanların fikir ve önerilerinin göz önünde bulundurulması önemli ve gereklidir. Bu doğrultuda öncelikli paydaşların belirlenmesi amacıyla paydaş haritaları oluşturulması, çalıştaylar ve öneri platformları aracılığıyla kapsayıcı bir planlama süreci yürütülmesi doğru olacaktır. Yerel yönetimlerin stratejik planlama süreci sonucunda hazırladıkları stratejik plan raporlarının iç paydaşlar için yol gösterici, dış paydaşlar açısından ise gelecek vaatleri niteliği taşıdığı göz ardı edilmemelidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Altınbaş Üniversitesi Etik Kurulundan 02/04/2019 tarihli 2019/4 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Altınbaş University Ethics Committee on 02/04/2019 and 2019/4 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: Ö.K.Ç., A.E. Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: Ö.K.Ç. Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: Ö.K.Ç., A.E. Kaynak Taraması - *Literature Review*: Ö.K.Ç., A.E., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: Ö.K.Ç., A.E. Eleştirel İnceleme - *Critical Review*: Ö.K.Ç., A.E., Onay - *Approval*: Ö.K.Ç., A.E.

Kaynakça / References

- Aleksić, A. ve Rašić Jelavić, S. (2017). Testing for strategy-structure fit and its importance for performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 85-102.
- Andersen, L. B., Boesen, A. ve Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852-862.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Aracı, Ö. (2018). Farklılıkların birlikteliği: Stratejik hedeflerde yeni kamu yönetiminin izleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 83-96.
- Barca, M. ve Nohutçu, A. (2013). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına eleştirel bir bakış. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk ve B. Coşkun (Ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar* (s. 339-362) içinde. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Boyne, G. A. ve Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70, 185-192.
- Boyne, G. ve Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Çınar, F. (2014). Şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin özel ve kamu hastanelerinde uygulanabilirliğinin kurumsal performans üzerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, F. (2011). Kamu harcamalarında etkinlik ve verimlilik: Karaman Belediyesi hizmetleri üzerine bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Diñer, S.E. (2011). *Stratejik planlama ve veri zarflama analizinde etkinlik ölçümü*. İstanbul: Der Yayınları.
- Dodge, W. R. ve Eadie, D. C. (1982). *Strategic planning: An approach to launching new initiatives in an era of retrenchment*. International City Management Association.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Egeli, H. Akdeniz, A. Aksaraylı, M. Tüğen, K. ve Özen, A. (2007). Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin kritik kontrol noktaları analizi: Türkiye'deki kamu

- kurumları uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 27-47.
- Gegez, E. (2007). Pazarlama araştırmaları. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Genç, F.N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(3), 201-211.
- George, B., Walker, R. M. ve Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Göymen, K. (2004). Yerel kalkınma önderi ve paydaşı olarak belediyeler. Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü, Uluslararası Sempozyum Kitabı, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları, No. 21.
- Gülşen, H. (2006). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kapsamı. E. Karaarslan (Ed.), Güncel Mali Sorunlar (s.1-16) içinde. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M. ve Svärdesten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268.
- Johnsen, Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, 20(3), 397-420.
- KMYKK (2003). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. Resmi Gazete, 25326.
- Long, E. ve Franklin, A. L. (2004). The paradox of implementing the government performance and results act: Top-down direction for bottom-up implementation. *Public Administration Review*, 64(3), 309-319.
- Memduhoğlu, H. ve Uçar, İ. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(23), 234-256.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel J. (1998). *Strategy safari*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Özeroğlu, A.İ. ve Köse, H. (2014). Yerel yönetimlerde stratejik plan ve uygulama örnekli performans esaslı bütçe. İstanbul: Kesit Yayınları.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. M. Acar & H. Özgür (Ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi-II* (s.18-22) içinde. İstanbul: Nobel Yayın.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Poister, T. H. ve Streib, G. (1994). Municipal management tools from 1976 to 1993: An overview and update. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 115-125.
- Poister, T. H. ve Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Rosenberg Hansen, J. ve Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
- Sarvan, F., Arıçlı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 73-122.

- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Usta, A. (2017). Kamu örgütlerinde stratejik planlama süreci: Potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri. *Verimlilik Dergisi*, 2014(4), 83-117.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Walker, R. M. ve Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 101-133.
- Weiss, J. (2020). Managing performance and strategy: Managerial practices in German local governments. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1129-1149.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.