



Received / Makale Geliş Tarihi 18.06.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.08.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (57)
pp / ss 836-846

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.17014167
Mail: editor@pejoss.com

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Seyda Ozan

<https://orcid.org/0000-0003-1821-0287>

Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kayseri / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/047g8vk19>

Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Biçimsel Bir Rutin mi, Bilinç Ekseninde Yönetimsel Bir Pratik mi?

Strategic Planning in Public Administration: A Formal Routine or An Administrative Practice Based on Awareness?

ÖZET

1980'lerden itibaren Yeni Kamu İşletmeciliği (NPM) reformlarıyla yaygınlaşan stratejik planlama, kamu kurumlarında vizyon inşası ve performans ölçümü açısından merkezi bir araç haline gelmiştir. Ancak planlamanın, bazı durumlarda yalnızca mevzuat gerekliliklerini karşılayan sembolik belgeler olarak rutinleştiği; bazı durumlarda ise kurumsal öğrenmeyi, paydaş katılımını ve demokratik meşruiyeti güçlendiren bir bilinç pratiğine dönüştüğü gözlemlenmektedir. Literatürde çoğunlukla teknik süreçlere ve performans göstergelerine odaklanan mevcut yaklaşımlar, planlamanın zihniyet, kültür ve meşruiyet boyutunu gözden kaçırmaktadır. Bu boşluğu doldurmayı amaçlayan çalışmada, nitel araştırma yöntemine dayalı yorumlayıcı bir desen kullanılarak kavramsal çözümleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Chandler'ın strateji tanımı, Mintzberg'in stratejik planlama eleştirisi, Moore'un kamu değeri yaklaşımı ve DiMaggio ile Powell'ın kurumsal izomorfizm modeli temel kuramsal eksenler olarak ele alınmıştır. Bulgular, stratejik planlamanın işlevselliğinin, tasarım mantığı, uygulama zihniyeti ve bağlamsal koşullar ile şekillendiğini göstermektedir. Stratejik planların yalnızca "raflik belge" haline gelmesi durumunda yönetimsel körlüğü artırabileceği; buna karşılık öğrenme odaklı ve katılımcı süreçlerde performansı ve kamu değerini güçlendirebileceği saptanmıştır. Ayrıca kurumsal izomorfizm, planlama süreçlerini benzer kalıplara sıkıştırarak rutinleşme riskini artırırken, performans yönetimiyle kurulan ilişki hem tamamlayıcı hem de gerilim içeren sonuçlar doğurabilmektedir. Sonuç olarak çalışma, stratejik planlamayı salt teknik bir yönetim aracı olmanın ötesinde, kamu değerinin üretildiği ve demokratik meşruiyetin yeniden üretildiği bir bilinç pratiği olarak konumlandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Stratejik Planlama, Kurumsal İzomorfizm, Stratejik Yönetim, Performans Yönetimi.

ABSTRACT

Since the 1980s, strategic planning, which has become widespread with New Public Management (NPM) reforms, has become a central tool in public institutions in terms of vision building and performance measurement. However, it has been observed that in some cases, planning has become routine, serving merely as symbolic documents that meet regulatory requirements; in other cases, it has transformed into a conscious practice that strengthens organizational learning, stakeholder participation, and democratic legitimacy. Current approaches in the literature, which mostly focus on technical processes and performance indicators, overlook the mindset, culture, and legitimacy dimensions of planning. Aiming to fill this gap, this study conducted a conceptual analysis using an interpretive design based on qualitative research methods. The study draws on Chandler's definition of strategy, Mintzberg's critique of strategic planning, Moore's public value approach, and DiMaggio and Powell's institutional isomorphism model as the main theoretical axes. The findings show that the functionality of strategic planning is shaped by design logic, implementation mentality, and contextual conditions. It was determined that strategic plans can increase managerial blindness if they become mere "shelf documents"; on the other hand, they can strengthen performance and public value in learning-oriented and participatory processes. Additionally, institutional isomorphism increases the risk of routine by confining planning processes to similar patterns, while the relationship established with performance management can produce both complementary and conflicting results. Ultimately, the study positions strategic planning as a practice of consciousness that goes beyond being a purely technical management tool, serving as a means of producing public value and reproducing democratic legitimacy.

Keywords: Public Administration, Strategic Planning, Institutional Isomorphism, Strategic Management, Performance Management.

1. GİRİŞ

Küresel ölçekte 1980'lerden itibaren neoliberal yönetim reformları, Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management-NPM) yaklaşımı ve performans odaklı yönetim anlayışı, kamu sektöründe stratejik planlamayı kurumsal bir rutin haline getirmiştir (Larbi, 1999; Demirkaya, 2015: 16; Coşkun ve Gündüz, 2020: 284). Bu reform dalgası, geleneksel kural ve prosedür odaklı kamu yönetiminden, sonuç odaklı, etkinlik ve verimlilik öncelikli bir yönetim modeline geçişi hedeflemiştir. Bu dönüşümün en somut araçlarından biri de stratejik planlama olmuştur. Bugün stratejik plan, yalnızca bir kurumun vizyonunu ve hedeflerini tanımlayan teknik bir belge değil, paydaş beklentilerini dengeleyen, demokratik meşruiyet üreten ve uzun vadeli kamu değeri inşa eden bir yönetsel çaba olarak görülmelidir/görülmektedir (Thabit vd., 2025: 888-890).

Bununla birlikte stratejik planlamanın kamusal alandaki uygulamaları, literatürde tartışmalara konu olabilmektedir. Bir yandan stratejik planlamanın kamu kurumlarını daha vizyoner, hesap verebilir ve performans odaklı hale getirdiği savunulurken; diğer yandan planların biçimsel bir ritüele, yalnızca yasal zorunlulukları karşılayan sembolik belgelere dönüşebileceği ileri sürülmektedir. Bu ikili durum, stratejik planlamanın kamu yönetiminde “biçimsel bir rutin mi, yoksa bilinç ekseninde yönetsel bir pratik mi olduğu” sorusunu gündeme taşımaktadır. Stratejik planlama literatürü incelendiğinde, kavramın işletme yönetiminden kamu sektörüne uyarlanmış bir araç olarak görülmektedir. Chandler'ın (1962) stratejiye ilişkin klasik tanımı ve Porter'ın (1980) rekabetçi strateji formülasyonu, özel sektörde stratejik düşüncenin ve planlamanın kurucu çerçevesini oluşturmuştur. Ancak kamu sektöründe stratejik planlama, özel sektördeki rekabet avantajı ve kâr maksimizasyonu mantığından ayrılarak, kamu değeri oluşturma, hesap verebilirlik sağlama ve paydaş beklentilerini bütünleştirme işlevi kazanmıştır (Moore, 1997; Alford ve Greve, 2017). Buradaki temel dönüşüm, stratejik planlamanın yalnızca rasyonel-teknik bir araç olmaktan çıkıp, demokratik meşruiyetin yeniden üretildiği bir yönetim pratiği olarak görülmesidir.

Literatürde stratejik planlama üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü teknik süreçlere, performans göstergelerine ve kurum içi yönetim mekanizmalarına odaklanırken; planlamanın zihniyet boyutu, yani yöneticilerin stratejik düşünme kapasitesi, kurumsal kültürün biçimlenmesi ve toplumsal meşruiyetin yeniden üretimi gibi konular daha sınırlı biçimde incelenmiştir. Bu boşluk, stratejik planlamayı kurumsal bilinç ve toplumsal değer üretimi bağlamında ele almayı gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışma, söz konusu boşluğa katkı sağlamayı hedefleyerek, stratejik planlamanın kamu yönetiminde rutinleşme riski ile bilinç eksenli yönetsel pratik olma kapasitesi arasındaki gerilimi tartışmaktadır.

Kamu yönetiminde stratejik planlamanın temel sorunsalı, planların çoğu zaman hazırlık sürecinde yoğun emekle üretilmesine karşın uygulamada raflarda tozlanan belgeler haline dönüşebilmesidir. Bu olgu, literatürde ‘raflık eşya/doküman’ metaforuyla tanımlanmıştır (Desenberg ve Dunn, 2020). Mintzberg'in (1994) eleştirisi tam da bu noktaya işaret etmektedir. Biçimsel planlama süreçleri, stratejik düşünmenin yerine geçebilmekte, hatta onu köreltebilmektedir. Bu çerçevede araştırma problemi: “Stratejik planlama kamu yönetiminde bir biçimsel rutin midir, yoksa bilinç ekseninde yönetsel bir pratik midir?” olarak formüle edilmiştir. Bu temel soruya bağlı olarak iki yan problem daha önem kazanmaktadır. İlki, kurumsal izomorfizm mekanizmalarının kamu kurumlarını benzer planlama kalıplarına yöneltip yöneltmeyeceği; ikincisi ise performans yönetimi ile stratejik planlama arasındaki ilişkinin kurumları gerçekten daha etkin hale getirip getirmediğidir. Bu ikili gerilim, stratejik planlamanın yönetsel kültürde nasıl konumlandığını anlamak açısından kritik önemdedir. Bu sorular hem kavramsal bir tartışma hem de kamu kurumlarının stratejik kapasitesini, hesap verebilirliğini ve toplumsal meşruiyetini doğrudan ilgilendiren pratik bir yön taşımaktadır. Ayrıca ilgili sorular hem akademik tartışmalar açısından hem de pratik politika yapımı açısından önemlidir. Zira stratejik planlamanın biçimsel bir rutin haline gelmesi, kamu kaynaklarının etkin kullanımını engelleyebilir, yönetsel enerjiyi tüketebilir ve toplumsal güveni zedeleyebilir. Buna karşılık planlamanın bilinç eksenli bir pratik olarak tasarlanması hem kurum içi öğrenmeyi hem de paydaş katılımını teşvik ederek kamu değerini artırabilir.

Çalışma, nitel araştırma yöntemine dayalı yorumlayıcı bir desene tasarlanmıştır. Stratejik planlamanın işlevselliği, yalnızca sayısal göstergelerle ölçülemeyecek kadar çok katmanlı bir olgudur. Bu nedenle literatür incelemesine dayalı kavramsal çözümleme, planlamanın zihniyet, kültür ve meşruiyet boyutlarını anlamak için uygun bir yöntemdir (Maxwell, 2008). Çalışmada ilk olarak stratejik planlama kavramı tarihsel kökenleriyle ele alınarak kavramsal bir temellendirme sunulacaktır. Ardından Mintzberg'in strateji eleştirisi, Moore'un kamu değeri yaklaşımı ve DiMaggio ve Powell'ın kurumsal izomorfizm modeli üzerinden analitik bir inceleme yapılacaktır. Bulgular ve tartışma bölümünde stratejik planlamanın rutinleşme riski, bilinç eksenli bir pratik olma kapasitesi ve performans yönetimiyle ilişkisi

değerlendirilerek literatür ile birlikte değerlendirmeler sunulacaktır. Sonuç bölümünde ise çalışmanın pratik katkıları özetlenecek, sınırlılıklar tartışılacak ve gelecek araştırmalar için öneriler geliştirilecektir.

2. STRATEJİK PLANLAMA: KAVRAMSAL BİR TEMELLENDİRME

Strateji kavramı köken olarak askeri alandan gelmektedir. Kökeni Antik Yunanca’da savaş kazanma sanatı anlamına gelen “strategos (generalship)” kelimesine dayanmaktadır. Bu kavram işletme yönetimi literatürüne aktarılırken, bir organizasyonun uzun vadede ne yapmak istediği ve bunu nasıl başarabileceği ile ilişkilendirilmiştir (Aşgın ve Yaman, 2018: 450; Horwath, 2020: 1; İzci ve Yıldız, 2020: 2757). Alfred D. Chandler klasik tanımında stratejiyi, “bir işletmenin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak tahsisıyla birlikte hareket tarzlarının benimsenmesi” olarak tarif etmektedir (Chandler, 1962: 1). Benzer şekilde Michael Porter da kavrama rekabet boyutu katarak “bir şirketin nasıl rekabet edeceğine, hedeflerinin ne olacağına ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ne tür politikalar gerekeceğine dair geniş bir formül” şeklinde tanımlamıştır (Porter, 1980; Nickols, 2016: 2; Yolcu ve Ozan, 2024: 2297-2298). Bu tanımlar stratejinin amaçlar (nereye varılmak istendiği) ve yollar/araçlar (oraya nasıl varılacağı) bütününe içerdiği işaret etmektedir.

Stratejik yönetim ise, stratejinin oluşturulması (formülasyon) ve hayata geçirilmesi (uygulama) süreçlerini kapsayan daha geniş bir çerçevedir. Stratejik yönetim, bir kuruluşun misyon ve vizyonunu netleştirip uzun vadeli hedeflerini belirledikten sonra, bu hedeflere ulaşmak için gereken stratejileri geliştirmeyi ve uygulamayı içermektedir (Rainey, 2012; Aydın vd., 2020: 730; Bayraktar vd., 2020: 62). Yönetim bilimi gurularından Peter Drucker, yöneticilerin öncelikle amaçları belirlemesi ve performansı bu hedeflere göre ölçmesi gerektiğini vurgulayarak “Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)” yaklaşımını geliştirmiştir. Drucker’e göre açıkça tanımlanmış hedefler, planlama ve yönetimin temelidir (Drucker, 2012: 105-113). Bu kapsamda Drucker’ın ilgili yaklaşımı stratejik yönetimin planlama boyutuna zemin hazırlamıştır.

Literatürde stratejik planlama kavramı, kurumların uzun vadeli yönelimini belirlemek üzere geleceğe dönük sistematik bir çabayı ifade etmektedir. Bu kavram, stratejik yönetimden farklı olarak, odak noktasını uygulama ve kontrol döngüsünden ziyade “geleceğin tasarımına” yerleştirmektedir. Bu kapsamda stratejik planlama, yönetim sürecinin vizyon ve hedef inşasına ilişkin kurucu aşamasını ifade ederken, stratejik yönetim bu planı hayata geçirme, izleme, değerlendirme ve gerektiğinde yeniden yönlendirme mekanizmalarını kapsamaktadır. Böylece stratejik planlama, stratejik yönetimin düşünsel ve yön belirleyici zeminini oluşturan, ölçülebilir hedeflerle örgütsel enerjiyi ortak bir yöne odaklayan “tasarım mantığını” temsil etmektedir (Leblebici ve Erkul, 2008: 278; Eren vd., 2014: 121). Bu süreç genellikle kurum misyonu ve vizyonunun netleştirilmesi, durum analizinin yapılması, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performans göstergelerinin ve bunlara dayalı programların oluşturulması gibi aşamaları içermektedir (Gedikkaya ve Akçakaya, 2018: 147; Aydın ve Önder, 2020: 522). Stratejik plan tüm bu ifade edilen hususları barındıran ve belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli eylem planlarından oluşan yazılı bir belgedir. Ancak stratejik planlamayı sadece bir belge üretme faaliyeti olarak görmek yanıltıcı olabilir. John M. Bryson stratejik planlamayı, “bir örgütün ne olduğunu ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren temel karar ve eylemleri üretmek için kasten yürütülen disiplinli bir çaba” olarak tanımlamaktadır (Tingey, 2019). Bu yönüyle stratejik plan, genel strateji sürecinin önemli bir boyutudur (Ozan ve Yolcu, 2024: 50). Dolayısıyla, stratejik planlama hem geleceği tasarlayan bir yol haritası hem de örgütsel öğrenmeyi, katılımı ve kurumsal kapasiteyi geliştiren dinamik bir yönetsel araçtır.

Strateji ile planlama arasındaki ilişki literatürde sıkça tartışılmıştır. Strateji, nihai hedeflere ulaşmak için genel yönelim ve konumlandırmayı ifade ederken, planlama bu hedeflere varmak için gereken adımları detaylandıran araçsal bir süreçtir. Başka bir ifadeyle stratejide amaç vurgusu, planlamada ise araç ve yöntem vurgusu öne çıkmaktadır. Amaç-araç hiyerarşisi açısından stratejik planlama, organizasyonun vizyon ve misyon gibi üst düzey amaçlarını gerçekleştirebilmek adına alt hedefler ve eylemler hiyerarşisi kurmayı sağlamaktadır (Oregon State, 2025; Kling, 2025). Bu yönüyle stratejik planlama rasyonel bir çerçevede işlemektedir. Bu kapsamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere mantıksal adımlar dizisi oluşturulmaktadır. Chandler’ın çalışmalarında vurguladığı “yapının stratejiyi izlemesi” ilkesi de bu bağlamla ilişkilidir. Chandler, bir şirketin organizasyonel yapısının belirlenen stratejiye uygun olarak şekillendiğini vurgulamaktadır (Chandler, 1962: 1). Bu doğrultuda önce stratejik yön belirlenmektedir, ardından bu stratejiyi uygulayacak yapısal düzenlemeler yapılmaktadır. Strateji kavramı organizasyonlar için uzun vadeli yön ile ilişkilendirilirken, stratejik planlama bu yönü somut eylem planlarına dönüştürme sürecidir. Stratejik yönetim ise hem stratejinin formüle edilmesini hem de uygulanmasını kapsayan daha geniş-çatı bir kavramdır.

Kamu yönetiminde stratejik planlama, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne adaptasyonu ile önem kazanan temel yaklaşımlardan biridir. Geleneksel kural ve prosedür odaklı yönetim anlayışından sonuç odaklı bir yönetime geçişin ürünü olan stratejik planlama, kamu kurumlarında misyon ve hedef belirleme, performans ölçme ve kaynakları etkin kullanma gibi unsurları yönetsel rutine dahil etmiştir (Özgür, 2004: 3). Kamu sektöründe stratejik planlama, özel sektöre kıyasla farklı koşullara sahiptir. Özel şirketler için stratejik planlar genellikle rekabet avantajı elde etmek ve kâr maksimizasyonu amacıyla hizmet ederken, kamu kurumlarında amaç kamu yararı, vatandaş memnuniyeti, birden çok paydaşın beklentilerini dengelemek, kamu hizmetlerini geliştirmek ve toplumsal değer üretmektir (Alford ve Greve, 2017). Kamu ve özel sektör bağlamlarının farkları, stratejik planlama yaklaşımını da etkilemektedir. Kamu kurumları genellikle çoklu paydaşlara hesap verdiğinden (vatandaşlar, siyasetçiler, sivil toplum, medya vb.), hesap verebilirlik ve şeffaflık kritik önemdedir. Ayrıca kamu kurumları, demokratik meşruiyet temelinde faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda bir stratejinin başarılı olması sadece etkili olmasına değil, yasal ve toplumsal onay almasına da bağlıdır. Siyasi döngüler ve yönetim değişiklikleri de kamu planlamasını sürekli etkileyen bir diğer faktördür. Seçilmiş yönetimler belirli aralıklarla değişebildiği için stratejik planlar da siyasi yönelimlere göre revize edilebilmekte veya kesintiye uğrayabilmektedir (OECD, 2020; OECD, 2022; PSE, 2025: 1). Bu nedenle kamu sektöründe stratejik planların esnek olabilmesi ve politik değişimlere uyum sağlayabilecek yapıda olması önemlidir.

Son yıllarda stratejik planlama kamu sektöründe dünya genelinde yaygınlaşsa da özel sektöre kıyasla daha fazla problem barındırmaktadır. Poister ve Streib yaptıkları araştırmada, ABD’de belediyeler gibi yerel yönetimlerin büyük bölümünün son yirmi yılda stratejik planlama ve yönetim tekniklerini benimsediğini, ancak bunun tam anlamıyla stratejik yönetim kültürüne dönüşmesinde eksikler olduğunu tespit etmiştir (Poister ve Streib, 2005: 45). Araştırmacılar, stratejik planlamanın önemli bir yönetim aracı olduğunu, ancak uygulamaya ve sonuçlara odaklanılmadığı takdirde tek başına yeterli olmadığını vurgulamaktadır. Yine Poister (2010: 246), kamu sektöründe stratejik planlamanın geleceğini performans yönetimiyle daha güçlü biçimde ilişkilendirmeye bağlamakta ve planların kâğıt üzerinde kalmaması adına performans vurgu yapmaktadır. Diğer yandan kamuda stratejik planlamanın kendine özgü mantığında, kamu değeri üretme hedefi merkezi önemdedir. Mark Moore’un kamuda stratejik yönetim anlayışı, her stratejinin nihai olarak vatandaşlara sağlanan değerle gerekçelendirilmesi yönündedir (Moore, 1997). Bir belediyenin stratejik planı, şehrin yaşam kalitesini artıracak somut girişimleri ve bunların kamuya sağlayacağı faydayı açıkça ortaya koymalıdır ve bu süreçte vatandaş odaklılık ve katılımcılık kritik hale gelmektedir.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, kamu yönetiminde stratejik planlama olgusunu ele almak üzere nitel araştırma yöntemine dayalı yorumlayıcı bir desenle tasarlanmıştır (Rhodes, 2019). Çalışmada stratejik planlamanın kurumsal işlevselliği yalnızca teknik bir süreç olarak değil, yönetsel zihniyet, kurumsal kültür ve meşruiyet boyutlarıyla değerlendirilmiş ve bu kapsamda kavramsal çözümleme tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri, kapsamlı bir literatür incelemesi üzerinden elde edilmiştir. Bu kapsamda, stratejik planlama üzerine yayımlanmış ulusal ve uluslararası kitaplar, hakemli dergi makaleleri ve raporlar incelenmiştir. Özellikle Chandler, Mintzberg, Moore, Bryson, DiMaggio ve Powell gibi yazarların eserleri temel başvuru kaynağı olarak değerlendirilmiş, bunun yanında OECD raporları ve meta-analitik çalışmalar gibi ampirik temelli kaynaklar da analize dahil edilmiştir. Analiz sürecinde, Mintzberg’in strateji eleştirisi, Moore’un kamu değeri yaklaşımı ve DiMaggio & Powell’in kurumsal izomorfizm modeli ekseninde üç temel tema öne çıkarılmıştır. Nitel araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla literatürden elde edilen bulgular, bu farklı bağlamlar üzerinden yorumlanmıştır. Ayrıca, meta-analiz sonuçlarının kavramsal tartışmalara entegre edilmesi, bulguların tutarlılığını artırmıştır.

4. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: KURUMSAL İZOMORFİZM VE RUTİNLEŞME TEHDİDİ

Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamaları son otuz yılda hızla yaygınlaşmıştır. Birçok ülkede mevzuat, kamu kurumlarının belirli aralıklarla stratejik plan hazırlamasını zorunlu kılmakta; zorunlu olmayan durumlarda ise iyi uygulama örnekleri ile teşvik etmektedir (Vandersmissen ve George, 2024: 633). Ancak bu yaygınlaşma, stratejik planlamanın kamu yönetiminde rutin bir prosedüre dönüşmesi riskini de beraberinde getirmiştir (Bryson ve George, 2020: 8). Oysa stratejik planlama ideal olarak kurumun misyonunu, vizyonunu ve uzun vadeli hedeflerini belirleyip ilgili hedeflere ulaşmak için yol haritası çizmeyi amaçlayan disiplinli ve yönlendirici bir çaba olmalıdır (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 4). Bryson’ın tanımıyla, stratejik planlama “bir örgütün ne olduğu ne yaptığı ve bunu neden yaptığı konularında yön verici temel kararlar ve eylemler üretmeye yönelik disiplinli bir çabadır” (Cothran ve

Clouser, 2006: 1). Bu bağlamda stratejik planlamanın gerçek işlevi, kurumların yalnızca biçimsel bir raporlama zorunluluğunu yerine getirmeleri değil; çevresel belirsizliklere karşı uyum kapasitelerini artırmaları, paydaşlarla etkileşimi güçlendirmeleri ve kamu değerini en üst düzeye çıkaracak kararlar için yön gösterici bir çerçeve sunmalarıdır.

Diğer yandan kamu kurumlarında benzer yönetim araçlarının yaygınlaşmasını açıklamak üzere yeni kurumsalcı örgüt kuramı önemli kavramlar sunmaktadır. DiMaggio ve Powell'ın (1983) klasik çalışması, örgüt teorisinde kurumların zamanla giderek birbirine benzeştiğini ve bunun altında yatan mekanizmaları “kurumsal izomorfizm” kavramıyla açıklamaktadır. Bu kapsamda kurumsal izomorfizm, örgütlerin zamanla birbirine benzemesi olgusunu açıklayan, örgüt kuramı ve yeni kurumsalcı yaklaşımın en önemli kavramlarından biridir. Bu izomorfik (eşbiçimli) değişim, yasal/düzenleyici zorlamalar (zorlayıcı izomorfizm), belirsizlik karşısında diğer kurumları taklit etme davranışı (mimetik izomorfizm) ve mesleki normların yayılması (normatif izomorfizm) şeklinde üç tür baskıyla meydana gelmektedir (Seyfried vd., 2019: 118). Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, kurumlar başarılı ve meşru kabul edilen örnekleri kopyalama eğilimine girmektedir. DiMaggio ve Powell'ın ilgili hususu şöyle açıklamıştır: “Örgütler, bulundukları alanda daha meşru veya başarılı gördükleri benzer örgütleri taklit etme eğilimindedir. Belirli yapısal düzenlemelerin her yerde karşımıza çıkması, bu modellerin verimliliği artırdığına dair somut kanıtlardan ziyade, taklitçi süreçlerin evrenselliğiyle açıklanabilir.” (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Bu durumun stratejik planlama alanında da kendini göstermesi muhtemeldir.

Örgüt teorisinde kurumsal rutinleşme, başlangıçta bilinçli olarak tasarlanan uygulamaların, belirli bir süre sonra alışılmış ve otomatikleşmiş kalıplara dönüşmesini ifade etmektedir (Witt, 2011: 168). Kamu yönetiminde stratejik planlamanın kurumsal rutinleşme döngüsüne girmesi, literatürde çeşitli patolojik olgularla ilişkilendirilmiştir. Henry Mintzberg, özel sektörde olduğu kadar kamuda da geçerli olan ünlü strateji eleştirisinde, biçimsel stratejik planlamanın çoğu zaman gerçek stratejik düşünmenin yerine geçmediğini, dahası onu baltaladığını ifade etmektedir. Mintzberg'e göre: “Stratejik planlama çoğu kez stratejik düşünceyi köreltmekte; bu kapsamda yöneticiler bir yanılgı olarak vizyon geliştirmeyi yalnızca sayısal hedefler ve tablolarla uğraşmaya indirgemektedir.” (Mintzberg, 1994: 107). Bu tespit, stratejik planlamanın kâğıt üzerinde bir sayısal hedefler ve göstergeler egzersizine dönüşmesi halinde yöneticilerin büyük resmi gözden kaçırabileceğine işaret etmektedir.

Stratejik planlamada kurumsal rutinleşmeye besleyebilecek patolojilerinden biri de performans odaklı yönetimde ortaya çıkan hedef sapma davranışlarıdır. Beryl A. Radin, kamu sektöründe performans ölçümüne getirilen standartlaştırılmış yaklaşımları eleştirerek, tek tip performans planlama ve raporlama sistemlerinin kurumları kendi gerçek öncelikleri yerine, merkezi beklentilere göre hareket etmeye zorladığını belirtmektedir (Government Executive, 2008). Bu zorlayıcı duruma karşı kamu kurumlarının vereceği reaksiyonlar, stratejik planların ve performans ölçüm sistemlerinin yönetsel körlüğü ve rutinleşmeyi pekiştirmesiyle sonuçlanabilir. Örneğin, eğitim veya araştırma gibi karmaşık alanlarda yıllık ölçüm hedeflerine odaklanmak, yöneticileri uzun vadeli kalite artışından alıkoyup kısa vadeli sayısal çıktılara odaklayabilir. Böylece stratejik planlama, vizyoner ve esnek bir yönetsel bakış açısı oluşturmak yerine tıkanmış bir bürokratik refleks haline gelebilir. Dolayısıyla stratejik planlamanın işlevselliği, kurumların bu süreci nasıl içselleştirdiğine bağlı olarak değişmektedir. Planlamanın yalnızca merkezi otoritelerin beklentilerini karşılamaya dönük biçimsel bir yükümlülük haline gelmesi, performans odaklı yönetimin hedef sapmalarını pekiştirirken; öte yandan amaçların kurumsal önceliklerle uyumlu biçimde kurgulanması, planlamanın yönetsel değerini artırabilmektedir. Bu ikili durum, literatürde stratejik planlamanın etkileri üzerine yürütülen ampirik araştırmalara olan ihtiyacı daha görünür kılmaktadır. Bu kapsamda kamu ve özel sektör örneklerinde yürütülmüş 31 çalışmadan 87 korelasyonu birleştiren bir meta-analiz stratejik planlamanın performans üzerindeki etkisini “pozitif, orta büyüklükte ve anlamlı” bulmuştur. Buradaki etkinin özellikle hedeflere ulaşma boyutunda süreçleri içselleştirilme düzeyi arttıkça güçlendiği ifade edilmektedir (George vd., 2019: 810-818). Meta-analizdeki bu bulgu, “planlama işe yaramaz” genellemesini reddetmekte; ancak planlamanın nasıl yapıldığına dair duyarlı bir etkiyi işaret etmektedir. Aşırı formel/ritüelleşmiş süreçlerde ise “nasıl” yapıldığından ziyade “ne zaman” tekrarlanacağı daha önemlidir. Kamu yönetiminde stratejik planlama, çağdaş yönetim reformlarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiş olsa da bu yaygınlık beraberinde, anlam erozyonu riskini de getirmektedir. Kurumlararası izomorfizm baskıları ve yasal zorunluluklar stratejik planlamayı özünden koparıp bürokratik rutinleşme döngüsüne sokabilmektedir. Stratejik planların büyük emek harcanarak hazırlandığı, fakat uygulamaya dönüşmediği; sadece üst makamlara veya kamuoyuna karşı bir sembolik meşruiyet aracı olarak kullanıldığı durumlar söz konusu olabilir. Yöneticiler, planlama yapmanın verdiği yapay özgüvenle

stratejik düşünmeyi gözden kaçırabilir. Ölçülebilen hedeflere odaklanıp ölçülmesi zor ama kritik misyon unsurlarını ihmal edebilir.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Stratejik planlama kavramı, Chandler'ın (1962) klasik "strateji" tanımından itibaren, amaçların ve araçların mantıksal bir hiyerarşiyle örgütlenmesi fikrine dayanmıştır. Ancak literatür, bu kavramın statik bir formül değil, zaman içinde dönüşen, farklı bağlamlarda çeşitli anlamlar kazanan dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda kamu yönetiminde stratejik planlamanın özel sektörden ayrılan yönü, yalnızca rekabet avantajı değil, kamu değeri üretme hedefiyle şekillenmesidir (Moore, 1997). Bu nedenle stratejik planlama, kamu sektöründe hem yönetsel bir araç hem de demokratik meşruiyetin yeniden üretildiği bir zemindir. Buradan hareketle, çalışmanın ortaya koyduğu temel bulgulardan biri, stratejik planlamanın "tasarım mantığı" ile "uygulama mantığı" arasındaki gerilimin kamuda daha görünür olabileceğidir. Planların hazırlanma sürecinde, vizyon inşası ve paydaş katılımı gibi ilkeler öne çıkarken, uygulamada siyasi döngüler, bürokratik alışkanlıklar ve kaynak kısıtları planların etkinliğini sınırlamaktadır. Bu bağlamda tartışılması gereken bir diğer nokta, Mintzberg'in stratejik planlama eleştirisinin güncelliğini korumasıdır. Diğer yandan çalışmadaki gözlemler, kamu kurumlarında planlama belgelerinin bazen "raflık eşya (shelfware)" haline gelmesiyle bu iddiayı destekler niteliktedir. Ancak, meta-analitik bulgular planlamanın doğru tasarlandığında performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler doğurabileceğini göstermektedir (George vd., 2019). Bu kapsamda stratejik planlamayı ne mutlak bir kurtarıcı ne de bütünüyle işlevsiz bir süreç olarak görmek mümkün değildir. Planlamanın işlevselliği, hangi zihniyetle ve hangi bağlamsal koşullarda yürütüldüğüne bağlıdır.

Çalışmada ifade edilen "kurumsal izomorfizm" kavramı, kamu kurumlarında stratejik planlamanın neden sıklıkla benzer kalıplara sıkıştığını açıklamak açısından kritik önemdedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) işaret ettiği izomorfik çeşitler kamuda planlama süreçlerinde güçlü biçimde hissedilebilir. Zorlayıcı izomorfizm, mevzuat ve merkezi düzenlemeler aracılığıyla kendini gösterebilir, mimetik izomorfizm ise özellikle belirsizlik dönemlerinde başarılı görülen kurumların planlarının kopyalanması şeklinde tezahür edebilir. Normatif izomorfizm ise mesleki standartlar, eğitim programları ve uluslararası kuruluşların "en iyi uygulama" dayatmalarıyla kurumsal alanı biçimlendirebilir.

Kurumlar, stratejik planlar hazırlayarak üst makamlara, siyasi aktörlere veya uluslararası kuruluşlara modern ve hesap verebilir göründüklerini kanıtlama eğilimindedir. Ancak bu planların uygulama boyutunun hissedilmediği durumlarda, planlamanın bir "meşruiyet vitrini" olmanın ötesine geçmesi güçtür. Sadece meşruiyet vitrininde yer alma çabasının bir sonucu da kurumsal rutinleşmedir. Kurumsal rutinleşme planların zamanla yenilikçi bir vizyon yerine "alışkanlık şablonuna" indirgenmesidir. Bu bağlamda Witt'in (2011) belirttiği gibi, başlangıçta bilinçli tasarlanan mekanizmalar, zamanla ve tekrar edildikçe otomatikleşebilmekte ve yönetsel enerjiyi tüketen rutinlere dönüşebilmektedir. Burada eleştirel olarak vurgulanması gereken nokta, bu durumun kamu kurumlarını uzun vadeli sorun çözme kapasitesinden uzaklaştırmasıdır.

Çalışmanın önemli vurgularından biri, stratejik planlamanın performans yönetimiyle kurduğu ilişkiye dikkat çekmesidir. Performans odaklı yönetim, kamu kurumlarında hesap verebilirliği artırmak amacıyla tasarlanmış olsa da Radin'in (2008) belirttiği gibi tek tip performans ölçüm sistemleri hedef sapmalarına yol açabilmektedir. Bu kapsamda, kurumlar kendi misyonlarına uygun olmayan göstergeleri raporlama baskısıyla karşı karşıya kalmakta, bu da stratejik planlarda yönetsel körlüğün artmasına neden olabilmektedir. Burada kritik olan nokta, ölçülebilir hedeflere aşırı odaklanmanın, ölçülmesi zor fakat stratejik öneme sahip unsurların ihmal edilmesine yol açmasıdır. Bu bağlamda stratejik planlamanın, vizyoner bir araç olmaktan çıkıp, sayısal hedeflere hapsolmuş bir bürokratik refleks haline gelmesi söz konusu olabilir. Bununla birlikte, çalışmada ifade edilen meta-analitik bulgular planlamanın performansa pozitif etkisini tamamen reddetmemektedir. Bu bulgular planlamanın salt sayısal performans ölçümünden ziyade stratejik öğrenmeyi teşvik eden bir araca dönüştürülmesini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, planlamanın "öğrenme odaklı" tasarlanması, gelecekteki kurumsal adaptasyon kapasitesi için kritik bir öneri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, stratejik planlamayı kurumsal kültür ve zihniyetin bir yansıması olarak ele almayı hedeflemiştir. Öncelikle, stratejik planlamanın biçimsel bir rutin mi, yoksa bilinç ekseninde yönetsel bir pratik mi olduğu sorusu, literatürde sıklıkla göz ardı edilen bir boyut olarak öne çıkarmaktadır. Stratejik planlama, teknik araçların ötesinde, kurumsal aktörlerin stratejik düşünme kapasitesini geliştiren, demokratik katılımı teşvik eden ve kamu değerini yeniden üreten bir mekanizma olmalıdır. İkinci olarak çalışma, kurumsal izomorfizm tartışmalarını kamuda stratejik planlama bağlamı üzerinden değerlendirerek,

planlamanın nasıl biçimsel kalıplara sıkışabileceğini vurgulamaktadır. Üçüncü olarak ise çalışma, performans yönetimiyle stratejik planlama arasındaki gerilime dikkat çekerek, bu iki alan arasındaki ilişkinin daha eleştirel biçimde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kavramsal açıdan bakıldığında çalışma stratejik planlamayı teknik bir süreçten ziyade, toplumsal meşruiyet, kurumlararası ağlar ve katılımcı yönetim gibi daha geniş bağlamlarda yeniden yorumlamaktadır. Bu yaklaşım, stratejik planlamayı yalnızca hedef–araç hiyerarşisi içinde değil, değer–meşruiyet ekseninde de konumlandırmaktadır. Çalışmanın bulguları, kamu yöneticileri için önemli uygulama çıkarımlarına işaret etmektedir. İlk olarak, stratejik planlamanın etkili olabilmesi için yalnızca mevzuat gereği yapılan biçimsel bir faaliyet olmaktan çıkarılması gerekir. Planlar, kurumsal aktörlerin günlük kararlarını yönlendirecek esnek ve adaptif belgeler olarak tasarlanmalıdır. İkinci olarak, kurumların standart performans göstergelerini çeşitlendirmesi ve kendi özgün misyonlarına uygun hale getirmesi önemlidir. Aksi halde tek tip göstergeler, kurumların gerçek önceliklerini gölgeleyebilir. Son olarak, kurumlararası iş birliği ve ağ yönetişimi perspektifi, özellikle karmaşık kamusal sorunların çözümünde stratejik planlamayı daha işlevsel hale getirebilir.

Nihai olarak stratejik planlama kamu yönetiminde ne tamamen işlevsiz bir ritüeldir ne de doğrudan başarı sağlayan sihirli bir araçtır. Planlamanın değeri, onun nasıl tasarlandığına, hangi zihniyetle uygulandığına ve hangi bağlamsal koşullarda işlevsellik kazandığına bağlıdır. Bu kapsamda çalışma, stratejik planlamayı yalnızca teknik bir yönetim aracı olmaktan çıkarıp, kamu değerinin üretildiği bir yönetsel bilinç pratiği olarak konumlandırmaktadır.

6. SONUÇ

Bu çalışma, kamu yönetiminde stratejik planlamanın hangi koşullarda biçimsel bir rutine dönüşebileceğini, hangi koşullarda ise bilinç ekseninde yönetsel bir pratik olarak işlevsel bir rol oynayabileceğini sorgulamıştır. Temel problem, kamu kurumlarında stratejik planlamanın yalnızca yasal zorunlulukları karşılayan sembolik bir faaliyet olarak mı kaldığı; yoksa kurumların vizyoner yönelimlerini, performans anlayışlarını ve kamu değeri üretme kapasitelerini gerçekten dönüştüren bir mekanizma mı olduğu sorusudur.

Bulgular, bu soruya tek yönlü bir yanıt vermekten ziyade, stratejik planlamanın işlevselliğinin bağlamsal koşullara, tasarım mantığına ve uygulama zihniyetine sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çalışma, stratejik planlamanın ne tamamen işlevsiz bir ritüel ne de otomatik olarak başarı üreten bir araç olmadığını ortaya koymuştur. Planlamanın değeri, nasıl tasarlandığı, hangi aktörlerin katılımıyla yürütüldüğü ve kurumsal kültürle ne ölçüde bütünleştiği üzerinden şekillenmektedir. Bu doğrultuda çalışmadan üç merkezi çıkarım öne çıkmaktadır. İlk olarak, planların hazırlanışındaki vizyoner yön ile uygulamadaki rutinleşme baskısı arasında belirgin bir çelişki olabileceğidir. İkinci olarak, kamu kurumlarının stratejik planlamayı gerçek bir yönetsel öğrenme sürecinden ziyade meşruiyet simgesi olarak konumlandırabilme ihtimalidir. Üçüncü olarak, stratejik planlamanın uygun koşullarda performansı güçlendirebileceği; fakat aşırı formelleştiğinde hedef sapmalarına yol açabileceği gerçeğidir.

Çalışmada ilk araştırma sorusu olan “Stratejik planlama kamu yönetiminde biçimsel bir rutin midir?” ifadesine verilen yanıt, bu uygulamanın rutinleşme riski taşıdığı yönündedir. Zorlayıcı yasal düzenlemeler, merkeziyetçi raporlama yükümlülükleri ve uluslararası kuruluşların standartlaştırıcı etkileri, kurumları benzer formatlarda planlar üretmeye yöneltebilir. Bu durum, planlamayı yenilikçi bir vizyon aracından çok, periyodik bir prosedüre indirgeme eğilimini beslemektedir. İkinci araştırma sorusu olan “Stratejik planlama bilinç ekseninde yönetsel bir pratik olabilir mi?” ifadesine yönelik bulgular, tüm olumsuzluklara rağmen stratejik planlamanın bilinç ekseninde bir yönetsel pratik olarak işlev görebileceğini göstermektedir. Bu durum, özellikle öğrenme odaklı tasarlanan, paydaş katılımını içeren ve kurumsal kültürle bütünleşen planlama süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Stratejik planların vizyon inşasında, paydaşların beklentilerini bütünleştirmede ve uzun vadeli kamu değeri üretmede oynadığı rol, planlamayı sadece biçimsel bir belge üretiminden ayırmaktadır. Son soru olan “Stratejik planlama performans yönetimiyle nasıl bir ilişki içindedir?” ifadesine yönelik bulgu, iki süreç arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğudur. Bir yandan planlamanın performans göstergeleriyle desteklenmesi, hesap verebilirliği ve şeffaflığı güçlendirebilirken, diğer yandan, Radin’in de işaret ettiği gibi, tek tip göstergeler ve standart raporlama baskısı, kurumları kendi özgün önceliklerinden uzaklaştırarak hedef sapmalarına yol açabilir. Böylece planlama, vizyoner bir yönetsel araç olmaktan çıkarak kısa vadeli sayısal çıktılara hapsolmuş bir bürokratik refleks haline gelebilir.

Çalışma kavramsal katkılar açısından ise üç yönlü bir çerçeve sunmaktadır. İlk olarak stratejik planlama, amaç–araç hiyerarşisi içinde değil, değer–meşruiyet ekseninde konumlandırılmıştır. Bu yaklaşım, planlamayı teknik bir yönetim aracı olmaktan çıkararak demokratik katılım ve kamu değerinin yeniden üretildiği bir alan olarak değerlendirmektedir. İkinci olarak, DiMaggio ve Powell’ın kuramsallaştırdığı izomorfizm tipleri stratejik planlama bağlamında yeniden yorumlanmıştır. Bu yorum, izomorfizmin planlama süreçlerini nasıl biçimsel kalıplara sıkıştırdığını ve kurumsal rutinleşmeye nasıl zemin hazırladığını göstermektedir. Üçüncü katkı ise performans yönetimi ile stratejik planlama arasındaki ilişkinin hem tamamlayıcı hem de gerilimli dolu olduğuna işaret etmesidir. Bu kapsamda planlama süreçleri performansı destekleyebileceği gibi, yanlış tasarlandığında baskılayıcı olabilmektedir.

Metodolojik açıdan çalışma, nitel araştırma yönteminin sağladığı derinlikten yararlanarak stratejik planlama olgusunu çok katmanlı biçimde değerlendirmeye olanak tanımıştır. Bulgular, mevcut literatürdeki teorik çerçevelerle tutarlı biçimde yorumlanmış ve Mintzberg, Moore ile Bryson’un kavramsal yaklaşımlarıyla örtüşmüştür. Çalışmanın kavramsal çıkarımları yalnızca belirli bir ülke bağlamıyla sınırlı olmayıp, kamu kurumlarının stratejik planlama deneyimlerine aktarılabilir niteliktedir. Analiz süreci sistematik biçimde yürütülmüş, bulgular kuramsal kavramlarla bütünleştirilmiştir. Çalışmanın uygulama ve politika çıkarımları, kamu yöneticileri ve politika yapıcılar için önemli ipuçları barındırmaktadır. Öncelikle stratejik planların yalnızca mevzuat gereği hazırlanan belgeler olmaktan çıkarılması gerekmektedir. Bu noktada planlama süreçlerinin esnek, adaptif ve öğrenme odaklı kurgulanması kritik önemdedir. Bunun yanında performans göstergelerinin çeşitlendirilmesi ve tek tip göstergeler yerine kurumların özgün misyonlarını yansıtan uzun vadeli çıktılar da dikkate alan göstergeler geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece hedef sapmalarının önlenmesi ve kurumların gerçek önceliklerinin öne çıkarılması mümkün olacaktır. Ayrıca katılımcı yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, paydaş analizleri, kamu toplantıları ve çalıştaylar gibi araçlarla vatandaşların sürece dâhil edilmesi planların toplumsal meşruiyetini artıracaktır. Stratejik planlamanın karmaşık sorunlara çözüm üretebilmesi için farklı kamu kurumları ve sivil toplum aktörleri arasında ağ yönetişiminin teşvik edilmesi de bir diğer önemli öneridir.

Diğer yandan çalışmanın sınırlılıkları da dikkate alınmalıdır. Araştırma, kapsamlı bir literatür taraması ve kavramsal çerçeve üzerinden yürütülmüş olsa da stratejik planlamanın sahadaki somut uygulamalarına dair derinlemesine örnekler sınırlı ölçüde ele alınmıştır. Bu nedenle bulgular, genelleştirici olmaktan çok kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca planlamanın farklı kurumsal bağlamlarda, örneğin yerel yönetimler, merkezi idare ya da üniversiteler gibi alanlarda farklı işlevler kazanabileceği dikkate alındığında, çalışmanın yorumları bağlamsal çeşitlilikten etkilenebilir. Bu kapsamda gelecek araştırmalar için bazı odak noktaları öne çıkmaktadır. Farklı ülke ve yönetim bağlamlarında stratejik planlamanın nasıl rutinleştiği veya bilinç pratiğine dönüştüğü karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca planların hazırlanma, uygulanma ve değerlendirme süreçlerinin uzun vadede nasıl işlediğini izleyen boylamsal araştırmalar, rutinleşme döngüsünü daha iyi anlamayı sağlayabilir. Nicel performans göstergeleriyle nitel aktör deneyimlerini birleştiren karma yöntem tasarımları da planlamanın hem çıktılar hem de süreçler üzerindeki etkisini bütüncül olarak değerlendirmeye katkı sağlayabilir. Sonuç olarak bu çalışma, stratejik planlamanın kamu yönetiminde ne tek başına biçimsel bir rutin ne de otomatik bir başarı aracı olarak görülemeyeceğini ortaya koymaktadır. Stratejik planlama, tasarlandığı ve uygulandığı biçime bağlı olarak ya kurumsal rutinleşmenin bir yansıması ya da kamu değerini yeniden üreten bir bilinç pratiği olabilmektedir. Çalışmanın ayırt edici katkısı, stratejik planlamayı teknik bir yönetim aracı olmaktan çıkarıp, demokratik meşruiyet ve kamu değeri üretimiyle iç içe geçmiş bir yönetsel bilinç pratiği olarak konumlandırmasıdır.

KAYNAKÇA

- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 1-17.
- Aşgın, S. & Yaman, K. (2018). Türkiye’de Bakanlıkların Stratejik Plan Uygulamalarında Mevcut Yapı ve Sürecin Değerlendirilmesi, *Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 449-466.
- Aydın, G. & Önder, M. (2020). *Türk Kamu Yönetiminde Planlama: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Nobel Yayınevi.
- Aydın, G., Nyadera, I.N. & Önder, M. (2020). Strategic Management in Turkey’s Public Sector: Reforms and Application Issues. *Public Organiz Rev* 20, 719–734 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00463-8>
- Bayraktar, E., Turan, E., & Çetin, S. (2020). Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: TR82 Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 56-90.
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1396>.
- Chandler, Jr., A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496188>
- Coşkun, B., & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>
- Coşkun, S., & Gündüz, O. (2020). Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 277-301. <https://doi.org/10.11616/basbed.v20i53206.682953>
- Cothran, H., & Clouser, R. (2006). Strategic Planning for Communities, Non-profit Organizations and Public Agencies: FE648/FE648, 7/2006. *EDIS*, 2006(14). <https://doi.org/10.32473/edis-fe648-2006>
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic Planning in the Turkish Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(SI), 15-29.
- Desenberg ve Dunn (2020). The Practical Application of Strategic Foresight. https://cdn.ymaws.com/www.strategyassociation.org/resource/resmgr/webinar_wednesday/the_practical_application_of.pdf
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. Routledge.
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121-143.
- Gedikkaya, M. T., & Akçakaya, M. (2018). Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama: Türkiye İş Kurumu Örneği (2008-2017). *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 145-160. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.002>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Government Executive (2008). Analysts Urge Fine-Tuning of Performance Measurement Systems. <https://www.govexec.com/oversight/2008/03/analysts-urge-fine-tuning-of-performance-measurement-systems/26520/>

- İzci, F. & Yıldız, M. Ş. (2020). Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısının Van ve Gaziantep Büyükşehir Belediyeleri Özelinde Analizi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2756-2775
- Kling (2025). Strategic Planning vs. Strategic Management: What's the Difference? <https://www.wipfli.com/insights/articles/odg-strategic-planning-vs-strategic-management>
- Larbi, G. A. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States. <https://www.files.ethz.ch/isn/29005/dp112.pdf>
- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 269-285.
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing A Qualitative Study*. The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods, 2(7). 214-253.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic planning and Strategic Thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- OECD (2020). Policy Framework on Sound Public Governance. https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
- OECD (2022). Public Sector Transparency and Accountability, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2002/09/public-sector-transparency-and-accountability_g1gh2c53/9789264176287-en.pdf
- Oregon State (2025). Strategy and Strategic Planning. <https://open.oregonstate.education/strategicmarketing/chapter/chapter-4-strategy-and-strategic-planning/>
- Ozan, M. S., & Yolcu, F. S. (2024). Sükût Daima Altın Mıdır? Stratejik Sessizlik Kavramını Kamu Kurumlarının Belirsiz İtibarı Üzerinden Değerlendirmek. *Amme İdaresi Dergisi*, 57(1), 47-64.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. İçinde Çağdaş Kamu Yönetimi II, Nobel Yayın Dağıtım.
- 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., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- PSE (2025). Public Sector Strategic Planning. <https://www.publicsectorexperts.com/blog/public-sector-news-insights-and-analysis-1/public-sector-strategic-planning-815>
- Rainey, D. L., (2012). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Cambridge University Press
- Rhodes, R. A. (2019). *Public Administration, the Interpretive Turn and Storytelling*. In *A Research Agenda for Public Administration* (pp. 12-27). Edward Elgar Publishing.
- Rich Horwath (2020). The Origin of Strategy. <https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/>
- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional Isomorphism, Entrepreneurship and Effectiveness: The Adoption and Implementation of Quality Management in Teaching and Learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115-129.
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2025). Strategic Public Value (s) Governance: A Systematic Literature Review and Framework for Analysis. *Public Administration Review*, 85(3), 885-906.
- Tingey (2019). Strategic Planning. <https://extension.unr.edu/publication.aspx?PubID=4061#>

- Vandersmissen, L., & George, B. (2024). Strategic Planning in Public Organizations: Reviewing 35 Years of Research. *International Public Management Journal*, 27(4), 633-658.
- Witt, U. (2011). Emergence and Functionality of Organizational Routines: An Individualistic Approach. *Journal of Institutional Economics*, 7(2), 157-174.
- Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. (2024). Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijital Hükümet: Uygulama Süreçlerine İlişkin Nitel Bir İnceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 2294-2318. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1577095>