

Toronto ve Sidney Yerel Yönetimlerinin Stratejik Yönetim Süreçleri Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme*

Dr. Onur AKÇAKAYA

Kamu Yöneticisi

onurakcakaya@hotmail.com.tr

ÖZET

Askeri literatürden gelen bir kavram olan “strateji”, M.Ö. 3000’de Yunan site devletlerinden günümüze kadar askeri alanda, rekabet piyasasında ve kamu sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kavramının kamu yönetimi literatürüne güçlü bir şekilde girmesi ise 1980’li yılların başında kamu hizmetlerinde etkinsizlik, verimsizlik, hantallık gibi olumsuzluklar sonucunda kamu yönetiminde ortaya çıkan reform hareketleri neticesinde gerçekleşmiştir. Bu dönemde, gerek teorisyenler, gerek politikacılar gerekse de uygulayıcılar, kamu yönetiminde rekabet piyasasına ait yönetim modellerinin başarı getireceği yönündeki düşünceleri benimsemeye başlamıştır. Netice olarak, kamu yönetiminde geleneksel kuramdan; etkinlik, verimlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeleri ve stratejik yönetim ve performans değerlendirme gibi modelleri benimseyen yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmeye başlanmıştır. Yeni kamu yönetimi paradigması ile kamu yönetimine dahil olan stratejik yönetim, zaman içerisinde kamuda önemini daha da artırmış, yerel yönetimlerde de yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde New York, Toronto, Londra, Sidney vb. birçok küresel kent, organizasyonel yapılarını stratejik yönetime uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Bu makale çalışmasında, Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin uyguladığı stratejik yönetim süreçleri mukayeseli bir şekilde incelenmektedir. Böylelikle, her iki kentin süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların açık bir şekilde ortaya konması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, stratejik yönetim, kamuda stratejik yönetim, Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinde stratejik yönetim.

A Comparative Study of Strategic Management Processes of Toronto and Sydney Local Governments

ABSTRACT

The “strategy”, a concept comes from the military literature, has been used in the field of military, public sector and competitive market from 3000 B.C. to present-day. The entry of strategy into the public management literature exactly, occurred early 1980’s, as a result of reform movements in public administration after negative effects in public services such as inefficiency, ineffectiveness, clumsiness. In this period, all of theorists, politicians and practitioners started to adopt ideas on the case of adopting the management models based private sector to public management, could bring success. As a result of this, the approach of New Public Management, adopting principles such as effectiveness, efficiency, transparency, accountability and models such as strategic management and performance evaluation, started to take the place of Traditional Theory in public management. Strategic management, involved in the public administration with the new public management paradigm, increased its importance in public in time and started to be implemented in a common manner in local governments. Nowadays, many global cities such as New York, Toronto, London and Sydney, try to predispose their organizational structure with strategic management. In this article, the strategic management processes of Toronto and Sydney local governments are analyzed in a comparative way. In this manner, it is aimed to put the similarities and differences of both cities’ processes clearly.

Keywords: Strategy, strategic management, strategic management in public, strategic management in Toronto and Sydney local governments.

*Bu makale, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yerel Yönetimler A.B.D.’da 2016 yılında doktora tezi olarak kabul edilen, yazara ait “Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme” isimli tez çalışmasından üretilmiştir.

1. Giriş

Yönetim olgusu, tarihsel süreç içerisinde birçok alanda değişik yöntem ve modellerle var olmuş; bir takım sosyo-kültürel, ekonomik, ideolojik, siyasal ve teknolojik dinamiklerin etkisinde sürekli değişim ve dönüşümler geçirmiştir. Pozitif ve sosyal bilimler de yönetimi kendi içerisinde geliştirmiş ve çeşitlendirmiş; kapsam, araç, süreç ve modellerini dar kalıplardan çıkararak genişletmiştir.

Yönetim alanındaki bu köklü değişim ve dönüşümler, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de etkisini göstermiştir. 1980'li yıllarda, İngiltere ve A.B.D.'de reaksiyoner sağcı iktidarların öncülük ettiği yeni kamu yönetimi uygulamaları, ilerleyen yıllarda hız kazanarak Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde de etkisini göstermiştir. Yeni kamu yönetimi, stratejik planlama ve stratejik yönetim gibi rekabet piyasasına özgü modelleri benimseyen ve daha hızlı, verimli, etkili, hesap verebilir, öngörü sahibi ve stratejik düşünce temelli bir kamu yönetimi oluşturmayı amaçlayan bir paradigmadır. Stratejik yönetim ise organizasyonun varlık nedenine uygun misyon, vizyon, amaç ve hedefler oluşturma; bunları uygulamaya yönelik stratejiler belirleme; performans esaslı bütçeleme; stratejileri uygulama ve sonuçları izleme, değerlendirme ve raporlama gibi alt süreçleri içeren; kapsamlı, karmaşık ve bir hayli teknik bir özel sektör modelidir. Son yıllarda, yerel yönetimlerde de yaygın bir şekilde kullanılan stratejik yönetim yaklaşımı; başarılı, stratejik, kapsamlı, öngörülü ve sistematik bir yönetim mekanizması oluşturmak amacıyla, New York, Londra, Toronto, Sidney ve Tokyo gibi birçok küresel kent yönetimi tarafından tercih edilmektedir.

Çalışmamızda, kamuda stratejik yönetim uygulamalarında liderlik etmiş ülkelerden Kanada ve Avustralya'da yer alan Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin stratejik yönetim süreçleri mukayeseli bir şekilde ele alınmış; her iki kentin süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konması amaçlanmıştır. Toronto ve Sidney kentlerinin birlikte seçilmesinde, "federal devlet yapısı", "ölçek" ve "küresel nitelik" gibi kriterler dikkate alınmıştır.

2. Teorik Çerçeve: Strateji, Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Strateji sözcüğü, Yunan dilindeki "stratego" fiilinden türemiştir. Sözcük, "kaynakların etkin kullanımı neticesinde, düşmanın yok edilmesi amacıyla yapılan planlama" anlamına gelmektedir (Bracker, 1980: 219). Oxford Sözlüğü'nde strateji, "uzun vadeli ya da genel amaçlara ulaşmak için tasarlanmış bir eylem planı" ya da "bir savaş ya da çatışmada tüm askeri operasyonları ve eylemleri planlama ve yönetme sanatı" şeklinde tanımlanmaktadır (Oxford Dictionaries, 2016).

Literatürde, birçok yazarın strateji kavramına çeşitli açılardan yaklaştıkları ve tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Örneğin, Mintzberg stratejiyi "organizasyonun dış çevresi ile mücadele sürecinde verdiği kararlar" olarak tanımlamaktadır (Bracker, 1980: 221). Porter ise kavrama "stratejiye sahip olmak ya da olmamayı" işletmelerin başarı ya da başarısızlığı ile ilişkilendirmektedir. Başarı ve başarısızlık genellikle işletmelerin strateji oluşturma ve uygulama biçimleri, işletme davranışları gibi

kavramlar çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu tartışmalar, işletme başarısının işletme teorileri ve strateji teorileri ile ilişkilendirilmesine neden olmuştur (Porter, 1991: 95).

Yeni bir kavram olmayan strateji, tarihsel süreç içinde çeşitli değişim ve dönüşümler geçirmiştir. Bracker, ortaya çıktığı Eski Yunan'daki şehir devletlerinden günümüze kadar olan süreçte kavramın geçirmiş olduğu değişim ve dönüşümleri çeşitli boyutlarıyla ele almaktadır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde, stratejinin yönetim içerisindeki evrimi somut bir şekilde görülebilir (Bracker, 1980: 223).

Tablo.1
Stratejik Yönetim Kavramının Tarihçesi

	Makro	Mikro	Makro
Zaman	M.Ö. 3000'den Yunan site devletlerinin yıkılışına dek	Roma İmparatorluğu'ndan Sanayi Devrimi'ne dek	II. Dünya Savaşı'ndan 1980 yılına dek
Gereke	Ulusal pazarlar, büyük ve birleşik örgütler	Oligopolistik çevre, sınırsız kaynak kullanımı, ulusal marketlerin eksikliği, durağan çevre, değişimi öngörme eksikliği	Değişken çevre, yeni teknolojiler, değişimi öngörme yeteneği, muğlak gelecek başa çıkabilme yeteneği
Strateji Tanımı	Hedefleri gerçekleştirmek için kaynakların etkin kullanımı	Hedefleri gerçekleştirmek için kaynakların etkin kullanımı	Hedeflerle bağlantılı kaynakların en yüksek derecede kullanımı amacıyla işletmenin bulunduğu iç ve dış çevrenin analizi
Katkıda Bulunanlar	Homer, Euripides ve Sokrates gibi erken Yunan düşünürleri	Shakespeare, Montesquieu, Kant, Hegel, Clausewitz, Tolstoy	Von Neumann ve Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols, Steiner, Miner, Mintzberg, Hofer, Schendel
Stratejinin Uygulama Alanları	İşletme, Askeri ve Kamu	Askeri ve Kamu	İşletme, Askeri ve Kamu

Kaynak: Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2, s.223'ten alınmıştır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, strateji kavramının tanımı, amaçları ve uygulama alanları tarihsel periyotlarda önemli değişim ve dönüşümler geçirmiştir. Öte yandan; kavramın, kamu alanında M.Ö. 3000 yılından günümüze dek kullanılagelen bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

“Crafting Strategy” isimli eserinde Mintzberg, stratejilerin belirlenmesinde geçmiş ve geleceğin birlikte değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmakta ve kavramın planlama ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Mintzberg'e göre, “stratejiler hem geleceğe yönelik planlar hem de geçmişten gelen yapılarıdır” (Mintzberg, 1987: 67). O halde, stratejinin planlama kavramı ile yakın bir ilişkisi bulunmakta, bu ilişki akla stratejik planlama kavramını getirmektedir.

Stratejik planlama; organize olma, stratejik öncelikleri ve meseleleri ortaya koymak amacıyla bilgi toplama, önceliklere ve örgütün genel politikalarına uyumlu amaç, hedef ve stratejiler geliştirme, gerekli kaynakları toplama, oluşturulan stratejileri

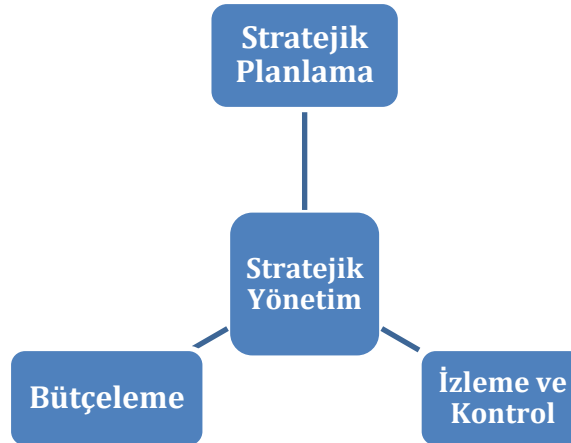
uygulama, neticeleri izleme, değerlendirme ve gereken stratejileri değiştirme gibi aşamaları olan kapsamlı bir süreçtir (James, 2016: 7).

Örgütün var oluş nedeni, misyonu, ürün ve hizmet sunumu, maliyet, finansman, yönetim ve örgütsel yapı kavramlarıyla ilgili olan stratejik planlama, Olsen ve Eadie (1982) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır (Bryson, 1988: 74):

“Stratejik planlama, bir organizasyonun yasal sınırlar içerisindeki faaliyetlerinin yapısını ve yönünü şekillendiren temel kararlar ve faaliyetler üretmek için disipline edilmiş bir girişimdir.”

Stratejik planlama kavramı günümüzde birçok yazar tarafından stratejik yönetimle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, bir kısım diğer yazarlar ise stratejik planlamayı, formülasyon ve uygulama aşamaları ile birlikte, stratejik yönetimin bir bileşeni olarak kabul etmektedir (Nickols, 2016: 7-8). Vinzant ve Vinzant gibi yazarlar ise stratejik yönetimin aşamalarını; stratejik planlama, bütçeleme ve izleme-kontrol olarak sıralamaktadır (Edwards, 2012:10).

Yukarıdaki açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir bileşeni olarak daha dar kapsamlı olduğu; bu bağlamda, daha kapsamlı bir kavram olan stratejik yönetimin ise bir süreç işi olduğu söylenebilir



Şekil.1: Stratejik Yönetimin Bileşenleri

Kaynak: Edwards, L. M. (2012). Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?, *Dissertations*, Georgia State University, s.10'dan alınmıştır.

Stratejik yönetim, “strateji, çevre, liderlik, örgüt ve performans gibi kavramlar arasındaki ilişkiye odaklanan” bir yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır (Ketchen ve Shook, 1996: 441).

Eryılmaz (2011: 8), stratejik yönetimi kavramın özelliklerini sıralamak suretiyle bir tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim; vizyon oluşturma, amaç ve hedeflere yönelik zaman planlaması yapma, örgütün hali hazırdaki kapasitesini belirleme, dış çevre analizi yapma, amaç ve hedefler doğrultusunda stratejiler oluşturma ve belirlenen stratejiler doğrultusunda izlenen örgütsel faaliyetleri birleştirme sürecidir.

Yukarıdaki tanımlar birlikte değerlendirilecek olursa, stratejik yönetimin iç ve dış çevrede bulunan tehdit ve fırsatları öngörmek suretiyle örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda lider kadro tarafından stratejik kararlar alınması, bu kararların uygulanması ve performansın ölçülmesi süreçlerini kapsayan, çok aşamalı ve sistematik bir yönetim modeli olduğunu söyleyebiliriz.

3. Kamuda Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimin kamu yönetimi literatürüne girişi, 1980’li yılların başında olmuştur. Bu yıllarda, petrol krizi, nüfus hareketleri, değerlerin değişmesi, vergilerin sınırlandırılması, özelleştirme, merkezileşme ve yerelleşme anlayışı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, hizmet sektörünün gelişmesi, değişken makroekonomik göstergeler gibi baskı unsurlarının etkisinde kamu yönetiminde çarpıcı değişim ve dönüşümler meydana gelmiştir (Bryson, 1988: 74).

Bu faktörlerin etkisinde, Batı’da “refah devleti” anlayışı “kırtasiyecilik”, “verimsizlik” ve “hantallık” gibi olumsuz neticelere sebebiyet verdiği yönünde eleştirilmiş; hakim kamu yönetimi teorisi olan geleneksel kuram yerine “etkinlik”, “verimlilik”, “katılım” gibi ilkeleri düstur edinen “yeni kamu yönetimi” paradigması ağırlık kazanmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2011: 38-39).

Yeni kamu yönetimi anlayışı; performans ölçme, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık, yetki devri, özelleştirme, rekabet, esneklik, personel yönetimi, politika ve yönetim ayrımı, gelişmiş finansal yönetim, gelişmiş muhasebe ve bilgi teknolojileri gibi karakteristiklerin yanında stratejik planlama ve stratejik yönetimi de kapsayan bir yapıya sahiptir (Gruening, 2001: 2).

Kamu sektöründe stratejik düşüncenin ağırlık kazanmaya başlaması ve strateji odaklı uygulamalar geliştirilmesi, kavramın teorisyenler ve uygulamacılar tarafından sıklıkla araştırma konusu yapılmasını bereberinde getirmiştir. Poister ve Streib gibi yazarlar, stratejik yönetimi “ortodoks (doğru ve eksiksiz) kamu yönetiminin mihenk taşı” olarak nitelendirmişlerdir (Poister ve Streib, 2005: 45).

Bu gelişmeler ışığında, strateji ve stratejik yönetim, kamuda ve sivil toplum örgütlerini değişim ve dönüşüm sürecine sokan ve yukarıda bahsedilen baskı unsurları ile mücadelenin gerçekleştirilmesinde önemli bir konuma yükselmiş (Bryson, 1988: 74); ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada ve Yeni Zelanda gibi anglo-sakson yönetim kültürüne sahip ülkeler kamuda stratejik yönetim uygulamalarına öncülük etmişlerdir. Stratejik yönetim yaklaşımı, yaklaşık olarak son otuzbeş yıldan bu yana, kamuda etkinlik, hızlilik ve verimliliğin sağlanması ve kamu örgütlerinin iç ve dış çevreye ayak uydurabilmesi gibi amaçları sağlamaya yönelik olarak temel ve işlevsel bir araç olarak kabul edilmektedir (Genç, 2009: 209-210).

Günümüzde, stratejik yönetim, birer kamu kurumu niteliğinde olan yerel yönetimlerde de yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır. Yerel yönetimlerde stratejik yönetimin amacı, yerel yönetim politikalarında geleceğe yönelik muğlaklığı ortadan kaldırmak ve yerel yönetimlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde bütün paydaşları kapsayan, operasyonel ve politik çerçevenin oluşturulmasını sağlamaktır.

Diğer bir ifade ile temel amaç ve hedefleri ortaya koymak, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirileceği süreyi belirlemek ve başarının sağlanmasında gerekli yetenek, nitelik ve kaynakların belirlenmesini sağlamak, stratejik yönetimin yerel yönetimlerde uygulanmasının en önemli amaçlarıdır (Strategic Planning in a Local Government Association, 2015: 6).

Çalışmamızın bu bölümünde, kamuda stratejik yönetim uygulamalarının öncü ülkelerinden olan Kanada ve Avustralya'nın Toronto ve Sidney kentlerinin yerel yönetimlerindeki stratejik yönetim süreçleri mukayese edilmektedir.

4. Toronto Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci

4.1. Kanada'da Yerel Yönetimler

Kanada'nın federal yapısı, yönetimlerarası ilişkiyi üç seviyede düzenlemektedir. Ülkedeki federal, bölgesel ve yerel seviyedeki örgütlenme her seviyede farklılaşan bir yetki paylaşımı ile diğer federal devletlerden farklı bir yapı göstermektedir. Kanada Anayasası'na göre (md.92-8), yerel yönetimler eyalet hükümetlerine bağlı olarak faaliyet gösteren yapılardır. Bu durum, yerel yönetimleri her alanda etkilemektedir. Ancak, son zamanlarda gerek federal devlet gerekse de eyaletler, yerel yönetimleri eyalet yönetimlerinin bir uzantısı şeklinde görmeme; güçlü ve bağımsız kurumlar olarak değerlendirme yönünde mesafe katetmiştir (Lazar, 2005:27-28).

Kanada'da 10 eyalet ve 3 bölge yönetimi bulunmaktadır. Bunlar; Alberta, British Columbia, Manitoba, New Brunswick, Newfoundland ve Labrador, Kuzeybatı Bölgesi, Nova Scotia, Ontario, Nunavut, Prens Edward Adası, Quebec, Saskatchewan ve Yukon'dur (The World Factbook Canada, 2016).

Toronto kentinin bağlı olduğu Ontaio eyaletinde, yerel yönetimlerle ilgili yasal çerçeve, eyaletteki tüm yerel yönetimleri ilgilendiren 2001 tarihli "Belediye Yasası" (Municipal Act 2001), "Toronto Kent Yasası" (City of Toronto Act) ve "Planlama Yasası" (Planning Act) ile çizilmektedir (CCC, 2011: 50-51).

4.2. Toronto Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim

Toronto yerel yönetiminde, genel yönetim ve kentin yasal düzenlemelerinin yapılmasında en önemli rolü, Toronto Kent Konseyi (City Council) üstlenmektedir. Kent Konseyi, belediye başkanı ve kent bölgelerini temsil eden toplam 44 üyeden oluşmaktadır. Konsey üyeleri, ayrıca topluluk konseylerinin ve çeşitli komitelerin üyesi statüsündedir (Toronto City Council, 2016). Kent Konseyi, stratejik yönetim sürecinde etkin bir rolü olan ve temel stratejik çerçeveyi çizen "Toronto Resmi Planı"nın (Toronto Official Plan) hazırlanmasından sorumludur. Resmi planın yasal zemini ise "Ontario Planlama Yasası"ndan kaynaklanmaktadır (The Planning Act, Sec.2, Art.14.7-1, 2, 3, 4; Sec.3, Art. 16.1, 2).

5 yıl vadeli ve 30 yıl öngörülü olarak hazırlanan ve kentin stratejik yönetiminde büyük resmi çizmekte olan resmi plan, kentin fiziksel değişimini yönetmekte; sosyal,

ekonomik ve çevresel amaç, hedef ve politikaları içermektedir. Öte yandan, içerdiği süreçler ve kavramlar açısından stratejik plana göre daha uzun vadeli. Örneğin, uzun vadeli bir kavram olan “sürdürülebilirlik” kavramı, resmi planda geniş bir çerçevede yer almaktadır. Resmi plan, Ontario Belediye Meclisi (Ontario Municipal Board) tarafından onaylanmaktadır (Toronto Official Plan, 2010: Sec.1-1).

2015 yılında kabul edilen son resmi plan, beş bölüm olarak yayınlanmış; ancak aynı yıl içerisinde revize edilerek yedi bölüm haline getirilmiştir. Resmi planın kapsamı aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Toronto Official Plan, 2016):

Tablo.2

Toronto Resmi Planının Kapsamı

1. Bölüm	Vizyon, başarılı bir kent oluşturma ilkeleri
2. Bölüm	Arazi kullanımı ve ulaşım çerçevesinde, kentsel gelişme stratejileri ve değişimin yönetimine dair politikalar
3. Bölüm	Kamu ihtiyaçlarına yönelik plan hedefleri doğrultusunda karar verme politikaları
4. Bölüm	2. ve 3. bölümlerde çerçevesi çizilen arazi kullanımı stratejilerinin uygulanması ve kent çapında arazi kullanımının belirlenmesi
5. Bölüm	Kent çapında yerel planlamayı da içeren bir şekilde planın uygulanması ile ilgili genel yaklaşımlar
6. Bölüm	Kentin bir bölümünün gelişimi ve değişimi için hazırlanan yerel kalkınma politikalarını da ikincil planlar (secondary plans)
7. Bölüm	Resmi planın bir ya da daha fazla hükmünce değiştirilen ve belirli alanlar için yerel politikaları da içeren bölgeler ve alanlar için özelleşmiş politikalar.

Toronto yerel yönetiminde önem arz eden ikinci bir plan, yine konsey tarafından hazırlanan “Toronto Stratejik Planı”dır. Son stratejik plan, 2013-2018 dönemini kapsamaktadır. Resmi plandaki vizyon tanımlamaları üzerine kurgulanan stratejik plan (Toronto Strategic Plan 2013-2018: 10), vizyon, amaç ve hedefler açısından daha detaylı bir anlatıma sahip olmakla birlikte; resmi plana göre daha kısa vadeli amaçlara yöneliktir. Stratejik plan, diğer planlar ile birlikte resmi planın uygulanmasına yardımcı olmakta ve bütünleyici bir fonksiyon görmektedir (Toronto Official Plan, 2010: Sec.1-1).

Toronto’da stratejik planların oluşturulma sürecinde, konseyin en önemli yardımcısı, “Kent Planlama Birimi” (The City Planning Division)’dır. Kent Planlama Birimi, diğer birimler ve paydaşlarla işbirliği halinde, kentin stratejik amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Ancak, birim çalışmaları, konseyi bağlayıcı olmamakta, tavsiye niteliği taşımaktadır (Toronto Strategic Plan 2013-2018: 6).

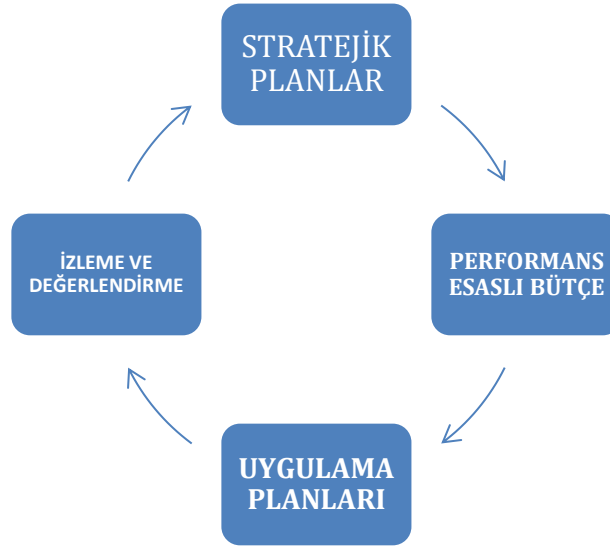
Stratejik planların tatbik unsuru olan uygulama planları ise çeşitlilik arz etmekte ve spesifik alanlarda hazırlanmaktadır. Sayıca epeyce fazla olan uygulama planları, hem resmi planın hem de stratejik planın uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Kent yerel yönetimine ait mevcut uygulama planları aşağıda sıralanmıştır (Toronto Official Plan, 2010, Sec.1-6):

- Sosyal Kalkınma Stratejisi (Social Development Strategy),
- Ekonomik Kalkınma Stratejisi (Economic Development Strategy),
- Çevresel Plan (Environmental Plan),
- Kültür Planı (Culture Plan),
- Yağışlı Hava Yönetimi Ana Planı (Wet Weather Flow Management Master Plan),
- Su Verimliliği Planı (Water Efficiency Plan),
- Kamusal Sanat Ana Planı (Public Art Master Plan),
- Arkeolojik Ana Planı (Archeological Master Plan),
- Gıda ve Açlık Eylem Planı (Food and Hunger Action Plan),
- Bisikletçilik Ana Planı (Cycling Master Plan),
- Yaya Ana Planı (Pedestrian Master Plan)
- Turizm Stratejisi (Tourism Strategy).

Bütçe ve finansal planlama, “birleşik planlama ve performans yaklaşımı” çerçevesinde yapılmaktadır. Performans esaslı olan bütçe, çok yıllık hazırlanmaktadır. Bütçeleme süreci, uzun dönemli projeler ve finansal planlama, önceliklerin belirlenmesi, performans izleme, değerlendirme ve raporlama ile birlikte düşünülmektedir. Bütçe, konsey hedefleri, stratejik plan hedefleri, resmi plan vizyonu ve hedefleri, hizmet sunumu hedefleri ile uyumluluk arz etmektedir. Diğer bir ifade ile, bütçeleme stratejik planlama, performans izleme, etkinlik ve verimliliği ölçme süreçleri ile iç içe geçmiştir (City of Toronto Budget Summary, 2015: 43).

Stratejik yönetim sürecinin izlenmesi ve değerlendirmesi görevi, konsey tarafından yerine getirilmektedir. Toronto Planlama Yasası’nda öngörüldüğü üzere, konsey, her beş yılda bir resmi planda gözden geçirmeye ya da yenilemeye ihtiyaç olup olmadığını değerlendirmektedir. Ayrıca, sürecin başarısı, temel hedefler bağlamında periyodik aralıklarla izlenmekte ve değerlendirilmektedir. Böylelikle, resmi plandaki stratejilerin başarı seviyesi tespit edilmeye çalışılmaktadır. İzleme ve değerlendirme sonrasında, ikincil planlar (secondary plans), topluluk kalkınma planları (community improvement plans) ve stratejik yatırım değişiklikleri ortaya çıkabilmektedir (Toronto Official Plan, 2010: Sec.5-18).

İzleme ve değerlendirme aşamasında bir diğer önemli unsur faaliyet raporlarıdır. Kent Planlama Birimi tarafından hazırlanan faaliyet raporları, bir önceki yılın başarı değerlendirilmesi, bir sonraki yılın çalışma planı ve kaynak bekleyen projelerini içermektedir. Yıllık faaliyet raporu konseyin onayına sunulmaktadır (Toronto Strategic Plan 2013-2018: 39).



Şekil.2: “Ontario Planlama Yasası” Çerçevesinde Toronto Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci

5. Sidney Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci

5.1. Avustralya’da Yerel Yönetimler

Federal bir devlet olan Avustralya’da, altı eyalet ve iki bölge yönetimi bulunmaktadır (The World Factbook Australia, 2016). Bu yönetimler, Güney Avustralya, Queensland, Australian Capital Territory, Kuzey Bölgesi, Tasmania, Victoria, Batı Avustralya ve New South Wales’tir (Capital Cities, 2016).

Yerel yönetimler bu eyalet ve bölge yönetimlerine bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Yerel yönetimlerin hukuki zemini, eyalet ya da bölge yönetimlerinin yasal mevzuatları tarafından oluşturulmakta; bu birimlere konsey (council) ismi de verilmektedir. Konseylerin amaç ve hedefleri, süreçleri, eylem ve faaliyetleri eyalet yasaları çerçevesinde belirlenmektedir (Tan ve Artist, 2013: 5).

5.2. Sidney Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci

Sidney kenti, New South Wales eyaletinin başkentidir (Capital Cities, 2016). Bu bağlamda, New South Wales eyaletinde faaliyet gösteren 152 konseyden birisidir. Konseyler, New South Wales eyalet yapılanması içerisindeki “Yerel Yönetim Birimi”nin (Division of Local Government) sorumluluğundadır. Bu birimin en önemli görevi, eyalet sınırları içerisinde yer alan yerel yönetimlere yasal zemin oluşturmak ve onların genel politikalarını belirlemektir (Prior ve Herriman, 2010: 46).

New South Wales’te stratejik yönetim süreci, yerel yönetimlerden sorumlu genel müdürlük tarafından hazırlanan “Entegre Planlama ve Raporlama Kılavuzu” çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu kılavuz; stratejik plan, kaynak stratejisi ve bütçe, performans programı, uygulama planı, topluluk katılım stratejisi, yıllık rapor ve konsey çevre raporu gibi belgelerin hazırlanması, geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve içeriği gibi konularda gereklilikleri tespit etmektedir (New South Wales Local

Government Act, 1993: Art.406-1, 2, 3). Konseyler, kılavuzda ortaya konulan çerçeve ile bağlıdır. Genel müdürlük, bu kılavuzu zaman zaman gözden geçirme ve değiştirme yetkisine sahiptir (New South Wales Local Government Act, 1993: Art. 406- 4, 5, 6, 7).

Sidney yerel yönetimi, New South Wales Yerel Yönetimler Yasası (New South Wales Local Governments Act, 1993) çerçevesinde faaliyet göstermektedir. New South Wales Yerel Yönetimler Yasası'na göre, Sidney'in de dahil olduğu eyalet sınırları içerisinde bulunan tüm yerel yönetimler, en az on yıl süreli stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Bu planlar, stratejik amaç ve hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için geliştirilen stratejileri kapsamaktadır (New South Wales Local Governments Act, 1993: Art.402-1, 2). Stratejik planlar oluşturulurken yerel yönetimlerin (kanunda "council" olarak geçer) dikkate alması gereken prensipler şunlardır (New South Wales Local Governments Act, 1993: Art. 402-3):

- Kent liderliği, sosyal, çevresel ve ekonomik meseleleri (sürdürülebilirlik) katılımcı bir anlayışla işlemek,
- Eşitlik, erişilebilirlik, katılım ve haklar gibi sosyal adalet mekanizmalarını gözetmek,
- Gerekli alanlarda bilgi toplamak,
- Eyalet hükümetine ait eyalet planı ve diğer eyalet ve bölge planları ile uyumlu bir plan hazırlamak.

Stratejik planlar, olağan bir seçimi takip eden Haziran ayının 30'uncu gününde, yeniden gözden geçirilmek zorundadır. Bunun neticesinde, mevcut stratejik plan onaylanabilmekte ya da değiştirilebilmektedir (New South Wales Local Governments Act, 1993: Art. 402-5). Yeni plan taslağı ya da eski planda yapılacak değişiklikler, en az 28 gün süreyle kamuya arz olunmaktadır. Geri bildirimler, taslağın ya da değişikliğin konseyde onaylanmasından önce mutlak suretle dikkate alınmaktadır (New South Wales Local Government Act, Art.402- 6). Stratejik planın kabul edilmesini takip eden 28 günlük süre zarfında, konsey planın bir örneğini websitesinde yayınlamakta, bir örneğini de genel müdürlüğe (Director-General) göndermektedir (New South Wales Local Governments Act, 1993: Art.402-7).

Sidney için hazırlanan son stratejik plan, "Sürdürülebilir Sidney 2030" (Sustainable Sydney 2030) planıdır. Bu plan, iklim değişikliği, küresel ekonomik rekabet, ulaşım, azalan alım gücü, sosyal sorunlar, yaşam standartları, altyapı ihtiyaçları ve ulaşılabilirlik ve kapsayıcılık gibi temel kavramlar üzerine kurgulanmıştır (Sustainable Sydney 2030 Community Strategic Plan, 2013: 12).

Sürdürülebilir Sidney 2030'un en belirgin özelliği, geniş vatandaş katılımı mekanizmaları içermesidir. Şöyle ki; stratejik planlama öncesinde, kent genelinde 12.000 civarında kentli ile direkt görüşülmüştür. Bu görüşmeler, 30 topluluk forumu (community forums), 11 paydaş brifingi (stakeholder briefings), 9 yuvarlak masa paydaş toplantısı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, 157.000 kişiye ulaşan şehir görüşmeleri (city talks), 8 ilkökul semineri, Aborjin ve Torres Strait Adalıları ile gerçekleştirilen 6 forum, vizyon 2030 özel web sitesi ve sosyal medya tartışma grupları gibi üst düzey katılım mekanizmaları oluşturulmuştur. Planda, bu katılım

mekanizmalarına ilaveten, geleceğe yönelik yeni katılım mekanizmaları oluşturmak yönünde yoğun bir gayret gösterilmekte olduğu belirtilmektedir (Sustainable Sydney 2030 Community Strategic Plan, 2013: 69).

Stratejik planın uygulanmasından konsey sorumludur. Konsey, bunu sağlamak için her yılın başlangıcından önce, performans programı ile uyumlu bir uygulama planı (operational plan) hazırlamakla yükümlüdür. Uygulama planı, konseyin kaynak politikasını da içermektedir. Uygulama planının taslağı, diğer planlarda olduğu gibi en az 28 gün süre ile kamuoyuna arz olunmakta; geri bildirimler konseyce mutlaka dikkate alınmaktadır. Uygulama planı kesinleştikten sonra, 28 gün içerisinde konseyin resmi sitesinde yayınlanmaktadır (New South Wales Local Government Act, 1993: Art.405-1, 2, 3, 4, 5, 6).

Stratejik plan gibi bütçe ve finansal yönetim görevleri de konseyin sorumluluğundadır (New South Wales Local Government Act, 1993: Art.408). Konsey, finansal bilgilerini her yıl raporlamak ve uzun vadeli kaynak stratejisi oluşturmakla yükümlüdür. Uzun vadeli kaynak stratejisi, stratejik plandaki amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak performans esaslı olarak hazırlanmakta (New South Wales Local Government Act, 1993: Art. 403-1, 2); on yıl vadeli bir finansal plan, on yıl vadeli bir varlık yönetimi planı ve dört yıl vadeli bir işgücü geliştirme planı gibi unsurları içermektedir (Tan ve Artist, 2013: 17).

Stratejik yönetim sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesi konseyin sorumluluğundadır. Konsey, stratejileri uygulamak için gerekli temel faaliyetleri detaylı bir şekilde ortaya koyan bir performans programı hazırlamaktadır. Bu plan, temel hizmet alanlarına yönelik olarak belirlenen stratejilerin ve hedeflerin başarıya ulaşmasındaki etkinlik seviyesini ölçmeye yarayan bir yöntemle sahip olmalıdır. Olağan seçimlerden sonra, dört yıl vadeli olarak hazırlanan performans programı, taslak halindeyken en az 28 gün süreyle kamuoyuna arz olunmaktadır. Bu süre zarfında gelen geri bildirimler, performans programının kabulünden önce mutlak suretle dikkate alınmaktadır. Öte yandan, performans programı, altı aylık sürelerle konseye raporlanmaktadır. Raporlama sürecinin aksatılmadan yerine getirilmesinden genel müdür (general manager) sorumludur (New South Wales Local Government Act, 1993: Art.404-1, 2, 3, 4, 5).

Performans programının başarı seviyesinin ölçülmesini sağlayan unsur ise yıllık faaliyet raporlarıdır. Konsey, hizmet yılının bitişini takip eden beş aylık süre içinde, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme oranını ve uygulama planlarının başarı seviyesini tespit etmek amacıyla, bir yıl vadeli bir faaliyet raporu yayınlamaktadır. Faaliyet raporları, denetlenmiş finansal raporları da içermektedir. Yıllık faaliyet raporunun bir örneği, konseyin internet sitesinden ilan olunmaktadır (New South Wales Local Government Act, 1993: Art.428-1, 2, 3, 4, 5).



Şekil.3: “New South Wales Local Government Act 1993” Çerçevesinde Sidney Yerel Yönetiminde Stratejik Yönetim Süreci

6. Toronto ve Sidney Stratejik Yönetim Süreçlerinin Mukayesesi

Çalışmamızın bu bölümünde, daha önceki bilgiler ışığında, Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin stratejik yönetim süreçleri genel ve özel açılardan mukayese edilmektedir. Mukayeseli incelemeler tablolar yardımı ile yapılmıştır. Aşağıdaki tablo, her iki süreci genel açıdan karşılaştırmaktadır:

Tablo.3

Toronto ve Sidney Yerel Yönetimlerinin Stratejik Yönetim Süreçleri Mukayesesi (Genel)

	TORONTO	SİDNEY
Bağlı Olduğu Devlet	Kanada-Federal	Avustralya-Federal
Bağlı Olduğu Eyalet	Ontario	New South Wales
Yasal Çerçeve	<ul style="list-style-type: none">➤ Ontario Belediye Yasası (Ontario Municipal Act 2001)➤ Toronto Kenti Yasası (City of Toronto Act)➤ Planlama Yasası (Planning Act)	<ul style="list-style-type: none">➤ New South Wales Yerel Yönetimler Yasası (New South Wales Local Governments Act, 1993)
Bütün Süreçlerde Etkin İdari Yapı	<ul style="list-style-type: none">➤ Konsey	<ul style="list-style-type: none">➤ Konsey
Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları	<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejik Planlama➤ Performans esaslı Bütçeleme➤ Uygulama Planları➤ İzleme Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejik Planlama➤ Performans Esaslı Bütçeleme➤ Uygulama Planı➤ İzleme ve Değerlendirme

Aşağıdaki tablo ise daha önceki bölümlerde verilen bilgiler ışığında, Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin stratejik yönetim süreçlerini spesifik açıdan karşılaştırmaktadır:

Tablo.4

Toronto ve Sidney Yerel Yönetimlerinin Stratejik Yönetim Süreçleri Mukayesesi (Özel)

SÜREÇ AŞAMALARI	TORONTO	SİDNEY
Stratejik Planlama	<ul style="list-style-type: none">➤ Toronto Resmi Planı (Official Plan) ve Toronto Stratejik Planı (Strategic Plan) olmak üzere uzun ve kısa vade öngörülü iki entegre plan.➤ Resmi plan 30 yıl öngörülü 5 yıl vadeli, stratejik plan 5 yıl öngörülü ve 5 yıl vadeli olarak hazırlanmaktadır. Bu nedenle, resmi plan, stratejik plana göre “sürdürülebilirlik” gibi daha uzun vadeli hedefleri içermektedir.➤ Katılımcı, bütçe ve üst planlarla uyumlu stratejik planlama➤ En belirgin özelliği ikili plan yapısı	<ul style="list-style-type: none">➤ Konseyin sorumluluğunda hazırlanan Sidney Stratejik Planı (10 yıl vadeli)➤ Üst planlarla uyumlu, katılımcı, sürdürülebilirlik temalı tek stratejik plan➤ En belirgin özelliği katılım mekanizmaları.
Bütçeleme ve Finansal Yönetim	<ul style="list-style-type: none">➤ Performans Esaslı➤ Stratejik planla ve resmi planla uyumlu➤ Çok yıllık, kent önceliklerine dayalı bütçe.➤ Hem resmi planla hem de stratejik planla uyumlu	<ul style="list-style-type: none">➤ Performans Esaslı➤ Stratejik planla uyumlu➤ Bütçeye ek olarak, onar yıl vadeli olan finansal plan, varlık yönetimi planı ve dört yıl vadeli bir işgücü geliştirme planı➤ Uzun vadeli finansal planlama ağırlıklı➤ Finansal raporlama
Uygulama Planı	<ul style="list-style-type: none">➤ Hem resmi plan hem de stratejik planın uygulanmasına yardımcı➤ Çeşitlilik arz eden ve spesifik alanlarda hazırlanan 12 farklı uygulama planı	<ul style="list-style-type: none">➤ Farklı ve spesifik planlar yerine, performans programı ile uyumlu tek bir uygulama planı➤ Katılım etkili
Performans İzleme ve Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">➤ Performans değerlendirmesi esastır. Buna göre, her 5 yılda bir resmi plan gözden geçirilir, süreç başarısı periyodik aralıklarla izlenir, stratejilerin başarı seviyesi ortaya konulur ve izleme sonrası ikincil planlar, topluluk kalkınma planları ve stratejik yatırım değişiklikleri ortaya çıkabilir.➤ Stratejik planla ilgili bir önceki yılın başarı değerlendirilmesi ve bir sonraki yılın çalışma planını içeren yıllık faaliyet raporu	<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejileri içeren bir performans programı hazırlanır.➤ Planların başarı seviyesini ve stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirme seviyesini ortaya koyan ve finansal raporları da içeren bir yıllık faaliyet raporu➤ Faaliyet raporları denetlenmiş olmasından dolayı hesap verebilirlik şeffaflık etkili➤ Katılım etkili

Sonuç ve Değerlendirme

Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin mukayeseli incelemeleri sonucunda, gerek Toronto, gerekse de Sidney yerel yönetimlerinin federal ülkede yer alma, eyaletler altında faaliyet gösterme, eyalet yasalarına tabi olma, süreçlerdeki etkin mekanizmalar ve stratejik yönetim sürecinin aşamaları bakımlarından, genel nitelikte benzerlikler gösterdiği anlaşılmaktadır. Bahse konu her iki yerel yönetimde de stratejik yönetim süreci; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, uygulama planı ve izleme-değerlendirme olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu benzerliklere rağmen süreçlerde genelden özele doğru inildiğinde, her iki kentin kendine özgü bir planlama, bütçeleme, uygulama ve değerlendirme yaklaşımı olduğunu görmek mümkündür.

Örneğin, Toronto’da biri uzun diğeri kısa öngörülü, eşit vadeli ve entegre iki stratejik plan hazırlanmakta iken; Sidney tek ve bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir. Bu bağlamda, Toronto’nun büyük çerçeveyi ve küçük çerçeveyi çizen ikili plan sisteminin stratejik yönetimin özüne daha uygun olduğu düşünülmektedir. Böylelikle, uzun ve kısa vadeli amaç, hedef ve stratejilerin ayrımı yapılabilmekte; izlenmesi gereken politikalar ayrıştırılabilmektedir.

Gerek Toronto gerekse de Sidney’in stratejik planlarında “katılımcılık ve bütçe ile uyumluluk” ilkelerinin gözetildiği görülmektedir. Ancak, Sidney’in katılım mekanizmalarının yaygınlığı bakımından daha ön plana çıktığı anlaşılmaktadır..

İncelenen her iki kent yerel yönetiminin, “stratejik planla uyumlu ve performans esaslı” bütçelemeyi benimsediği görülmektedir. Bütçeleme her iki süreçte de uzun vadeli finansal planlama mantığıyla yapılmaktadır. Böylelikle, stratejik yönetim mantığına uygun, uzun vadeli, öngörülü ve stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu bir bütçe hazırlanmaktadır. Öte yandan, Sidney, bütçe ve finansal yönetimde, onar yıl vadeli finansal plan ve varlık yönetimi planı ile dört yıl vadeli işgücü geliştirme planı gibi daha spesifik uygulamalarıyla dikkat çekmektedir.

Uygulama planlarında her iki yerel yönetimin farklı uygulamalar geliştirdiği görülmektedir. Toronto, birbirinden farklı alanlarda spesifik on iki uygulama planı hazırlamakta; Sidney ise bütün hizmet alanlarını kapsayan tek uygulama planı ile yetinmektedir. Bu bağlamda, Toronto’nun daha spesifik planlar hazırlama kapasitesi geliştirdiği, Sidney’in ise bütüncül, katılımcı ve daha kolay uygulanabilir bir yol izlediği söylenebilir.

Son olarak; izleme, değerlendirme ve raporlama aşaması söz konusu her iki yerel yönetimde de konseyler tarafından yıllık faaliyet raporları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Faaliyet raporları, içerdikleri performans göstergeleri aracılığıyla stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşme seviyesini tespit etmektedir. Böylelikle, şeffaflık ve hesap verebilirlik hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Öte yandan, Toronto’da yıllık faaliyet raporlarına ilaveten, periyodik izleme ve değerlendirme yapılmakta; bunun neticesinde ikincil planlar, stratejik yatırım değişiklikleri ve topluluk kalkınma planları ortaya çıkabilmektedir. Sidney ise yıllık faaliyet raporlarına finansal

raporlarını da ekleme ve entegre raporlama yapma açısından kendine özgü bir yöntem uygulamaktadır.

KAYNAKÇA

- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*. Vol.5. No.2, 219-224.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, *Long Range Planning*. Vol.21, No.1, 73-81.
- Capital Cities. <http://www.australia.gov.au/about-government/states-territories-and-local-government/capital-cities> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016).
- City of Toronto Budget Summary (2015). <http://www1.toronto.ca/City%20of%20Toronto/Strategic%20Communications/City%20Budget/2015/PDFs/GFOA%20Public%20Book%202015%20Toronto%20Budget%20compressed.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Mayıs 2016).
- Country Profile: Canada-CCC (2011). <http://www.clgf.org.uk/userfiles/1/files/Canada%20local%20government%20profile%202011-12.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Haziran 2014).
- Edwards, L. M. (2012). Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?. *Dissertations*, Georgia State University.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 201-211.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, Vol.4, 1-25.
- James, R. How to do Strategic Planning. *Peer Learning Programme*, 1-14, <http://www.intrac.org/data/files/resources/729/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC.pdf>, (Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2016).
- Ketchen, D. J. ve C. L. Shook (1996). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, Vol.17, 441-458.
- Lazar, H. ve A. Seal (2005). Local Government: Still a Junior Government? The Place of Municipalities Within the Canadian Federation., 27-46, Ed. N. Steytler: *The Place and Role of Local Government in Federal Systems* (2005). Johannesburg: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 66-75.
- New South Wales Local Government Act (1993). <http://www.legislation.nsw.gov.au/inforce/ca7de0d2-0087-6c91-bdba-892f060e8ed8/1993-30.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Mayıs 2016).
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Manahement, Strategic Planning and Strategic Thinking. 1-9 http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2016).
- Poister, T.H. ve G. Streib (2005). Elements Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, Vol.65, No.1, 45-56.
- Porter, M. E.(1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal* (1986-1998), Winter, Vol.12, Special Issue, 95-117.
- Prior, J. ve J. Herriman (2010). The Emergence of Community Strategic Planning in New South Wales, Australia: Influences, Challenges and Opportunities. *Commonwealth Journal of Local Governance*, Issue.7, November, 45-77.
- Strategic Planning in a Local Government Association (2015). *VNG International*, http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Strategic_Planning_Engels.pdf (Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2016).
- Sustainable Sydney 2030 Community Strategic Plan (2013). http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/data/assets/pdf_file/0005/99977/6645_Final-version-Community-Strategic-Plan-IPR-Document_FA4-1_low-res.pdf (Erişim Tarihi: 21 Mayıs 2016).
- Tan, S. F. ve S. Artist (2013). Strategic Planning in Australian Local Government- A Comparative Analysis of State Frameworks. *UTS:CLG and ACELG*.
- The Planning Act of Ontario. <https://www.ontario.ca/laws/statute/90p13>

- (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2016).
The World Factbook Australia.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/as.html>,
(Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2016).
The World Factbook Canada.
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>,
(Erişim Tarihi: 13 Mayıs 2016).
Toronto City Council (2014-2018).
<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vnextoid=c3a83293dc3ef310VgnVCM10000071d60f89RCRD>. (Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2016).
Toronto Strategic Plan (2013-2018).
<http://www1.toronto.ca/City%20Of%20Toronto/City%20Planning/Home/Files/pdf/S/strategicplan.pdf> (Erişim Tarihi: 21 Ekim 2015).
Toronto Official Plan. (2010).
<http://www1.toronto.ca/planning/chapters1-5.pdf>,
(Erişim Tarihi: 19 Ekim 2015).
Toronto Official Plan(2015).
<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vnextoid=03eda07443f36410VgnVCM10000071d60f89RCRD>. (Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2016).