

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**YEREL YÖNETİMLERDE
STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
UYGULAMA ARACI OLARAK
KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ**

Betül KIRMIZILAR

**Danışman
Doç. Dr. Ayşe Nefes YERELİ**

MANİSA – 2019

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**YEREL YÖNETİMLERDE
STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
UYGULAMA ARACI OLARAK
KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ**

Betül KIRMIZILAR

**Danışman
Doç. Dr. Ayşe Nefes YERELİ**

MANİSA – 2019

	T.C. MANISA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRDR-031
	DOKTORA EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2-28/02/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 16/04/2019 tarih ve 13/8 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 22. maddesi gereğince İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Betül KIRMIZILAR'ın "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi" Konulu tezi incelenmiş ve aday 20/05/2019 tarihinde saat 09:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

Doç. Dr. Ayşe TEKEU

ÜYE
Prof. Dr. Senem Önen



ÜYE
Doç. Dr. Nilgün KAYAL

ÜYE
Doç. Dr. Arslan Tavukçulu

ÜYE
Prof. Dr. Törker
SUSMUŞ

Evet Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/05/2019

Betül KIRMIZILAR

İmza

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULAMA ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirleyen göstergelerden biri de vatandaşlarının yaşam kalitesi ve memnuniyetidir. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin stratejileri, stratejilerini gerçekleştirme başarıları önemli bir etkidir. Bu çalışmanın amacı; yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan büyükşehir belediyelerinde, stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yönteminin uygulanabilirliğini ortaya koyacak bir kurumsal karne model önerisi sunmak ve oluşturulan model temel alınarak büyükşehir belediyelerinin performanslarını anlık ölçme, değerlendirme ve raporlamayı gerçekleştirecek bir yazılım geliştirmektir.

Bu amaç doğrultusunda stratejik yönetim, unsurları, süreci ve yerel yönetimlerdeki durumu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca kurumsal karne yöntemi, strateji haritası, boyutları, işlevleri, sağladığı yararlar, kamu kurumlarındaki uygulamaları detaylandırılmıştır.

İçerik analizi yapılarak tümdengelim yöntemi ile geçerli ve güvenli bilginin toplandığı bir temel araştırma olan çalışmada; “Stratejik Yönetim”, “Stratejik Planlama”, “Yerel Yönetimler”, “Balanced Scorecard” ve “Kurumsal Karne” anahtar kelimeleri ile yurt içi ve yurt dışında yapılan akademik ve bilimsel çalışmalar incelenerek kavramsal çerçeve belirlenmiştir. Bu çalışmalara ek olarak, amaca ulaşmak için gerekli olan Türkiye onuncu yıl kalkınma planı, 30 büyükşehir belediyesinin stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları, kurumsal mali durum ve beklenti raporları analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada, mevcut tüm basılı ve elektronik kaynakların analizi sonucu elde edilen bilgi birikimi ile gerekli tüm bileşenler tespit edilerek büyükşehir belediyeleri için strateji haritası ve kurumsal karne modeli oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ile diğer program ve raporlar arasındaki tutarsızlıkları gideren, sürdürülebilir gelişme, kalkınma ve başarıya odaklayan, tüm görev ve sorumlulukları kapsayan ölçütleri içeren, misyon, vizyon ve stratejileri dengeli, tutarlı ve ölçülebilir göstergelere dönüştüren ve sürekli kendini geliştiren “Kurumsal Karne Modeli” ve belediyelerin modeli uygularken faydalanacakları yazılım hazırlanmıştır.

ABSTRACT

BALANCED SCORECARD AS AN IMPLEMENTATION TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH IN LOCAL GOVERNMENTS

One of the indicators that determine the development level of countries is their citizens' life quality and satisfaction. In this regard, local governments' strategies, strategy success is an important factor. The aim of this study is to present a balanced scorecard model proposal to prove the applicability of the balanced scorecard as an implementation tool of strategic management approach in metropolitan municipalities, which is one of the most important actors of the local government and to develop a software based on the model that performs instant measurement, evaluation and reporting.

For this purpose, strategic management, elements, process and the situation in the local governments were examined in detail. In addition, balanced scorecard, strategy map, perspectives, functions, benefits and practices in public institutions were elaborated.

It is a basic research, which was collected validity and reliability information by content analysis and deductive method. The conceptual framework was determined by scanning the domestic and abroad academic and scientific studies with the keywords "strategic management", "strategic planning", local governments" and "balanced scorecard". In addition, Turkey tenth development plan, strategic plans of 30 metropolitan municipalities, performance programs, activity reports, corporate financial status and forecast reports were analyzed. Then, all necessary components were determined by the accumulation of knowledge obtained from the analysis of all available and electronic sources, and strategy amp and balanced scorecard model froe metropolitan municipalities was established.

As a result, "Balanced Scorecard Model" which eliminates the inconsistencies between the strategic plans and other programs and reports of metropolitan municipalities, focuses on sustainable progress, development and success, contains objectives covering all duties and responsibilities, transforms mission, vision and strategies in to balanced, consistent and measurable indicators and continuously improves itself was prepared and presented. In addition, software, that, municipalities would benefit from when implementing the model, was developed.

TEŞEKKÜR

Yaşamım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, her daim yanımda olan, eğitimimin, özgüvenimin ve kişiliğimin mimarı annem Ayşe KIRMIZILAR, babam İbrahim KIRMIZILAR, kardeşlerim Zeynep BULUT, Yasemin SABANCI, Bayram BULUT ve Sadıkcın SABANCI, yeğenlerim Elifnur, Abide Ebrar ve Nazire Alya ve varlığı ve sevgisi ile bana güç veren canım oğlum İbrahim Efe'ye,

Çalışmamı yürütürken bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, görüş, öneri ve mesleki birikimini her zaman benimle paylaşan, araştırmamı sonuçlandırmamda sonsuz sabır ve desteğini her zaman hissettiren ve birlikte titizlikle çalıştığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ayşe Necef YERELİ'ye, ve bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, tezimin her aşamasında sabırla bana yardımcı olan tez izleme komite hocalarım değerli Prof. Dr. Semra ÖNCÜ ve Doç. Dr. Arıkan Tarık SAYGILI ve değerli eski danışman hocam Prof. Dr. Cevdet KAYALI'ya,

Doktora eğitimim boyunca anlayış ve sabır göstererek beni destekleyen değerli Dokuz Eylül Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanı Dr. Zafer DİCLE, arkadaşlarım Aysun AYDEMİR, Birgül AKİZ ve Erhan GÜRSU'ya ve ayrıca sabır ve anlayışla bana işletme bilimini sevdiren tüm değerli öğretim üyelerine ve arkadaşlıklarıyla motive olduğum arkadaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

Bu çalışma Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimince desteklenmiştir. Proje Numarası: 2017 – 221.

Betül KIRMIZILAR

Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	5
1.2.STRATEJİK YÖNETİMİN UNSURLARI	9
1.2.1.Vizyon	9
1.2.2.Misyon	10
1.2.3.Temel Değerler	11
1.2.4.Stratejik Amaçlar	12
1.3.STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI.....	13
1.4.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	15
1.4.1.Stratejik Plan Hazırlık Aşaması.....	18
1.4.2.Stratejik Planlama Aşaması	20
1.4.3.Stratejik Uygulama Aşaması	25
1.4.4.Stratejik Değerleme ve Kontrol Aşaması	25
1.5.STRATEJİK YÖNETİM VE YEREL YÖNETİMLER	26

İKİNCİ BÖLÜM KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

2.1.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	40
2.2.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNDE STRATEJİ HARİTASI	44
2.3.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN BOYUTLARI.....	49
2.3.1.Finansal Boyut.....	51
2.3.2.Müşteri Boyutu	52

2.3.3.İç Süreçler Boyutu.....	54
2.3.4.Öğrenme Ve Gelişme Boyutu.....	55
2.4.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN İŞLEVLERİ.....	56
2.5.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN YARARLARI.....	65
2.6.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ VE KAMU KURUMLARI	68
2.6.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN UYGULANMASI	73
2.7.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ UYGULAMALARI	77
2.7.1. Yurt Dışındaki Uygulamalar	77
2.7.2. Yurt İçindeki Uygulamalar.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULAMA ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	83
3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	85
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
3.4.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI	88
3.4.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	88
3.4.2. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	91
3.5.BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN KURUMSAL KARNE MODEL ÖNERİSİ.....	96
3.5.1.Vatandaş Boyutu.....	104
3.5.1.1.Bilinirlik ve Erişilebilirlik.....	105
3.5.1.2.Çocuk ve Gençlik.....	106
3.5.1.3.Çözüm Odaklılık.....	107
3.5.1.4.Engelsiz Şehir	108
3.5.1.5.Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları	109
3.5.1.6.Memnuniyet	110
3.5.1.7.Toplumsal Cinsiyet Eşitliği.....	111
3.5.2.Hizmet Boyutu.....	112

3.5.2.1.Altıyapı.....	113
3.5.2.2.Çevre Dostu	114
3.5.2.3.Hemşehrılık Bilinci	115
3.5.2.4.Kent Estetiği.....	116
3.5.2.5.Kültür ve Sanat	117
3.5.2.6.Sağlık ve Spor	118
3.5.2.7.Sosyal Refah ve Dayanışma.....	119
3.5.2.8.Sürdürülebilir Kalkınma	120
3.5.2.9.Toplum Sağlığı, Huzuru ve Düzeni	121
3.5.2.10.Ulaşım	122
3.5.3.Kurumsal Gelişim Boyutu	123
3.5.3.1.Bilgi ve İletişim Teknolojileri.....	124
3.5.3.2.İnsan Kaynakları	125
3.5.3.3.Katılımcı Yönetim	126
3.5.3.4.Stratejik Yönetim	127
3.5.4.Kaynak Boyutu	128
3.5.4.1.Kaynakların Etkin Kullanımı	129
3.5.4.2.Mali Yönetim	130
3.5.4.3.Sivil Toplum Kuruluşları	131
3.5.4.4.Yeni Gelir Kaynakları.....	132
3.6.BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN KURUMSAL KARNE SİSTEMİ	133
3.6.1.Gereksinimler	134
3.6.2.Tasarım	135
3.6.3.Geliştirme	139
3.6.4.Doğrulama ve Bakım.....	160
SONUÇ VE ÖNERİLER	161
KAYNAKÇA.....	169

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci.....	17
Şekil 2: Stratejistler.....	19
Şekil 3: Stratejik Analiz Süreci.....	21
Şekil 4: Misyonu İstenilen Çıktılara Dönüştürme.....	45
Şekil 5: Strateji Haritası Kuruluşun Nasıl Değer Ürettiğini Gösterir	47
Şekil 6: Kurumsal Karnenin Boyutları.....	50
Şekil 7: Stratejiyi Uygulamanın Önündeki Olası Engeller	58
Şekil 8: Strateji ve Faaliyetleri İlişkilendiren Yönetim Sistemi Döngüsü	60
Şekil 9: Kurumsal Karnenin Stratejileri Harekete Geçirmesi	62
Şekil 10: Kurumsal Karneyi Kullanarak Ulaşılabilecek Kurum Verileri	64
Şekil 11: Kurumsal Karne: Basit Değer Üretimi Modeli.....	69
Şekil 12: Kurumsal Karne Yöntemi Uygulamasının Altı Başarı Faktörü.....	74
Şekil 13: Misyunun Tutarlı ve Ölçülebilir Göstergelere Dönüşümü	96
Şekil 14: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli Genel Görünüm (Performans Boyutları)	97
Şekil 15: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi).....	98
Şekil 16: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (İlişkiler).....	99
Şekil 17: Büyükşehir Belediyeleri Strateji Haritası Modeli.....	101
Şekil 18: Boyut, Ölçüt ve Performans Göstergelerinin Ölçüm Ağırlıkları.....	102
Şekil 19: Vatandaş Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar	104
Şekil 20: Hizmet Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar	112
Şekil 21: Kurumsal Gelişim Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar.....	123
Şekil 22: Kaynak Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar.....	128
Şekil 23: Şelale Süreç Modeli.....	133
Şekil 24: Kurumsal Karne Sisteminin Akış Seması.....	136
Şekil 25: Kurumsal Karne Sisteminin Veri Tabanı Tasarımı	138
Şekil 26: Kurumsal Karne Sistemi Giriş Ekranı	140
Şekil 27: Kurumsal Karne Sistemi – Büyükşehir Belediyeleri Penceresi.....	141
Şekil 28: Kurumsal Karne Sistemi – Sistem Yöneticisi Ekranı.....	142
Şekil 29: Sistem Yöneticisi Ekranı – Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Karnesi....	143
Şekil 30: Sistem Yöneticisi – Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı 1	144

Şekil 31: Sistem Yöneticisi – Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı 2.....	145
Şekil 32: Sistem Yöneticisi – Boyut, Ölçüt ve Performans Göstergesi Ekranı	146
Şekil 33: Sistem Yöneticisi – Boyut, Ölçüt, Performans Göstergesi Ekleme Ekranı	147
Şekil 34: Sistem Yöneticisi – Kurumsal Karne Boyutu Ekleme.....	148
Şekil 35: Sistem Yöneticisi – Ölçüt Ekleme	149
Şekil 36: Sistem Yöneticisi – Ölçüt Ekleme – Kurumsal Karne Boyutları	150
Şekil 37: Sistem Yöneticisi – Performans Göstergesi Ekleme	150
Şekil 38: Sistem Yöneticisi – Performans Göstergesi Ekleme – Ölçütler	151
Şekil 39: Kurumsal Karne Sistemi – Büyükşehir Belediyesi Sorumlusu	152
Şekil 40: Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Karne Sistemi.....	153
Şekil 41: Kurumsal Karne Sistemi – Stratejik Amaç Kartı Ekranı.....	154
Şekil 42: Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı	155
Şekil 43: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı	156
Şekil 44: Gerekçe Güncelleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı.....	157
Şekil 45: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Gerekçe Güncelleme Ekranı	158
Şekil 46: Performans Göstergesi Ekleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı.....	159
Şekil 47: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Performans Göstergesi Ekleme Ekranı	159

GİRİŞ

Yönetim, “planlama” fonksiyonu ile başlayan, “kontrol” fonksiyonu ile son bulan, elde edilen geribildirim ile tekrar başa dönen bir süreçtir. Kontrol işlevinin görevi planlama sürecinde belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve varsa sapmaları tespit etmektir. Yönetim sürecinde bu saptamalardan yola çıkarak yeni planlama süreci yürütülecektir. Klasik kontrol yaklaşımı genellikle süreç bittikten sonra, daha çok finansal nitelikteki göstergeleri dikkate alarak ulaşılan sonuçları geri bildirim olarak kullanmaktadır. Oysa örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmeleri için üç önemli hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İlk olarak, sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, finansal nitelikte olmayan göstergelerin de kontrol sürecinde kullanılmaları gerekmektedir. Ayrıca, örgütlerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında ilişki kurulmalıdır, yani her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlanmalıdır (Koçel, 2013: 447). Üçüncü önemli husus ise kontrol fonksiyonu yönetim sürecinin sonunda değil, dönemsel ve sistematik bir şekilde çalışmalı ve böylece anında stratejileri değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanmasını mümkün kılmalıdır (Kaplan & Norton, 2015: 24).

Kamu kurum ve kuruluşlarında, vatandaş odaklı yönetime geçmek, misyon, vizyon ve amaçlar belirleyip faaliyet sonuçlarını değerlendirmek için “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” yaklaşımının da etkisiyle kurumsal performans ölçümü kaçınılmaz olmuştur (Asa, 2011: 1).

Toplumun refah düzeyinin artması ve yaşam kalitesinin yükselmesinde yerel yönetimlerin tutumlu, verimli ve etkin bir şekilde hizmet sunmaları oldukça önemlidir. Rakipsiz bir ortamda hizmet veren yerel yönetim birimlerinin etkili bir performans yönetim yaklaşımına ihtiyaçları vardır ve kurumsal karne yaklaşımı bu ihtiyaca cevap verebilir.

Kurumsal karne, 1990’ların başında Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen, kurumların misyon, vizyon ve stratejilerini anlaşılabilir, ölçülebilir ve uygulanabilir performans ölçütlerine dönüştürerek ifade etmeyi sağlayan bir stratejik yönetim yöntemidir. Böylece kurum performansı daha sağlıklı bir biçimde ölçülebilir ve varlıklar daha etkili ve verimli yönetilir.

Kurumsal karne, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Bunun yanı sıra finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde tutar. Bu yöntem aynı zamanda, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip etmenin yanında gelecekte büyüyebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kaynaklardaki gelişimi de gözlemlemelerini sağlar.

Kurumsal karne yöntemi; kısa dönemli faaliyetleri uzun dönemli hedeflere bağlamak, bugün yapılan işlerin gelecekte elde edilmesi istenen çıktılara dönüşmesini sağlamak amacıyla örgütün vizyonunu ölçülebilecek performans ölçütlerine dönüştürür. Aynı zamanda örgüt şemasındaki ast ve üst arasındaki fark azaltarak, stratejiyi herkesin kendi karnesini oluşturması için araç olarak sunarak tüm çalışanlar arası iletişim sağlar. Örgütlerin stratejik planları ile bütçelerini ilişkilendirerek işlerin planlanmasını vurgular. Son olarak, stratejik geri bildirim ve özet mekanizması oluşturduğu için örgütte neden sonuç ilişkilerini yorumlar ve sürekli öğrenme ile örgüt performansını mükemmelleştirmeyi amaçlar (Kaplan & Norton, 1996b: 75 – 77).

Yapılan araştırma sonucunda kurumsal karne modelini kullanan herhangi bir belediye ve konu ile ilgili model öneren bir akademik çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışmada kurumsal yaklaşım olarak orijinali “Balanced Scorecard” olan, Türkçe’ye çok farklı şekillerde çevrilmesine rağmen bu çalışmada “Kurumsal Karne” olarak anılacak yaklaşım teori ve uygulaması ile birlikte verilmiştir.

Çalışmanın temel amacı; yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan büyükşehir belediyelerinde, stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yönteminin uygulanabilirliğini ortaya koymak maksadıyla bir model önerisi sunmaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt amaçlar gerçekleştirilmiştir:

- Büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne boyutları, her bir kurumsal karne boyutu için ölçütler,
- Her bir ölçütün gerekçesi, stratejik amaç olarak ifadesi ve performans göstergeleri,
- Belirlenen her bir boyut, stratejik amaç ve performans göstergesi için ölçüm ağırlığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak da, büyükşehir belediyeleri için bir strateji haritası modeli ve kurumsal karne modeli oluşturulmuştur. Ardından oluşturulan kurumsal karne modeli ile büyükşehir belediyelerinin performanslarını anlık ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılabileceği bir yazılım geliştirilmiştir.

Yukarıdaki amaçlar doğrultusunda ayrıntılı olarak stratejik yönetime yer verilen birinci bölümde ilk olarak stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve unsurlarına değinilmiştir. Ardından; stratejik yönetimi benimsemenin örgütlere sağlayacağı faydalar anlatılmış, stratejik yönetim süreci; stratejik plan hazırlık, stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik değerlendirme ve kontrol aşamaları ile ele alınmıştır. İlk bölüm, stratejik yönetim ile ilgili genel bir değerlendirme yapıp yerel yönetimlerde stratejik yönetim incelenerek sonlandırılmıştır.

İkinci bölümde ise, çalışmanın temelini oluşturan kurumsal karne yöntemi detaylandırılmıştır. İlk olarak farklı perspektiflerden yöntemin tanımı yapılarak, özellikleri belirtilmiştir. İkinci olarak kurumsal karne yönteminin içine entegre edilmiş boyutlar ve göstergeler arası neden sonuç ilişkilerini gösteren ve yöntemin uygulanışını mükemmelleştiren strateji haritası ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Üçüncü olarak yöntemin geleneksel dört temel boyutu olan finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları ile ilgili bilgilendirme yapıp, boyutlar altında olabilecek ölçütlere örnekler verilmiştir. Ardından kurumsal karne yönteminin örgüt yönetimindeki yeri ve fonksiyonu irdelenmiştir. Beşinci olarak, yöntemin kullanıldığı takdirde örgüte sağlayacağı faydalar ele alınmıştır. Sonraki bölümde farklı türde örgütlerde kullanımı açısından ele alınan kurumsal karne yönteminin kamu kurumlarında uygulanmasına yönelik inceleme yapılmıştır. Yedinci alt bölümde yöntemin uygulanmasına yönelik ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Kurumsal karne yöntemi bölümünün sekizinci ve son alt bölümünde yurt dışında yöntemi uygulayan yerel yönetimlerin ve yurt içinde yöntemi uygulayan kamu kurumlarının uygulamaları incelenerek bölüm sonlandırılmıştır.

Son bölümde “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi” başlıklı bu araştırmanın amacı, kapsamı, literatür ve uygulama için önemi, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, kurumsal karne yönteminin yerel yönetimlerde kullanımı ile ilgili yurt dışında ve içinde gerçekleştirilen araştırmalar ve bulguları özetlenmiştir. Ardından çalışmanın sonucu olarak önerilen, Türkiye’de bulunan büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne modeli ve modeli etkili bir şekilde kullanmaya yardımcı olacak yazılım sunulmuştur.

Yapılan araştırma ve incelemeler neticesinde elde edilen sonuç ve araştırmacının önerilerine yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

İki ya da daha fazla insanın belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek işbirliği içinde çalıştıkları gruba örgüt denilmektedir. Genellikle örgütlerin amacı; içerisinde yaşanan toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmet üreterek topluma faydalı faaliyetler gerçekleştirmek ve sonuç olarak da değer maksimizasyonu sağlamaktır. Ancak örgüt eğer bir kamu kurumu ise temel amaç kar etmek değil, hizmet üretmektir. Amaç her ne olursa olsun bir araya gelmiş olan bu grubun, sistemli bir şekilde, işbirliği içinde amaca ulaşmak maksadıyla çalışmasını sağlamak için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte geçmişte kısa dönemli plan ve uygulamalarla amaçlarına ulaşmayı başarabilen örgütler, uzun dönemli plan ve uygulamalara ihtiyaç hissetmeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da stratejik yönetim süreci, öncelikle ticari işletmeler olmak üzere zamanla tüm örgütlerde önem kazanmıştır (Güner, 2006: 14).

Günümüzde artık her alanda coğrafi sınırlar pek bir şey ifade etmemekte, iş dünyasında örgütler karşılıklı çıkan ve çıkabilecek olan sorunları önceden tahmin edip üstesinden gelebilmek için çaba sarf etmektedirler. Daha güvenilir adımlar atarak hayatta kalmaya çalışan örgütler, kendi verilerinin yanında küresel iş dünyası ve faaliyet alanları ile ilgili ölçülebilen ve ölçülemeyen tüm çevre değişkenlerini de dikkate almalı, incelemeli, analiz etmeli (Örnek, 2000: 256) ve edindiği tüm bu bilgiler ışığında kendisine bir strateji belirlemelidir.

1.1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim alanında gelinen en son nokta olan stratejik yönetim; 1950 ve 60larda ortaya çıkmış bir disiplindir. Kavrama birçok katkı yapan bulunmasına karşılık literatürü en fazla etkileyenler Alfred Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff ve Peter Drucker'dır (Culp, 2012). İç ve dış çevre dinamiklerinin değişimlerine duyarlı, değişme ve gelişme konusunda esnek, kendisini yenileyen bir sistemi ifade eden stratejik yönetimi normal yönetimden ayıran bazı konular; geleceği tasarlama, bilgi

ve veri toplama ve kullanma, liderliğe ihtiyaç duyulması, katılım, yönetim, ölçme – değerlendirme ve geri beslemedir (Narinoğlu, [10.03.2017]).

Günümüzde gayri maddi varlıklar örgütlerin değerinin çoğunu oluşturmaktadır ve bu sebeple örgütlerin stratejilerini oluşturmada ve uygulamada gayri maddi varlıklarını harekete geçirmeleri ve uyumlandırmaları önem kazanmıştır. Yıllar süren çalışmalar göstermiştir ki; hiçbir örgüt, strateji hakkında diğeriyle aynı düşünmemektedir ve önde gelen yönetim düşünürleri de dahil olmak üzere hiç kimse bütüncül bir yaklaşımla stratejinin mutlak bir tanımını yapamamaktadır. Stratejik öğretiler; hissedar değeri, müşteri yönetimi, süreç yönetimi, kalite, temel beceriler, yenilik, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, örgütsel düzenleme ve öğrenme temalarını derinlemesine inceledikleri için, her bir konu hakkında ayrıntılı bilgi sağlarlar ancak strateji tanımı için kapsamlı ve bütünsel bir görüş açısı sunmazlar (Kaplan & Norton, 2014: 28 – 30).

Evrensel bir tanımı yapılamasa da kelime olarak nasıl türediğine bakılacak olursa; “strateji” kelimesi eski yunanca olan “stratos” yani ordu ve “ago” yani yön vermek, yönetmek kelimelerinin birleşmesi ile meydana gelmiş bir kelimedir (Yılmaz, 2007: 4).

Strateji; istenilen geleceğe ulaşmanın nasıl ve hangi yollar ile olacağını gösteren (Aktan, 2003: 48), temel yetkinlikleri kullanmak ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış bütünleşik ve koordineli bir dizi taahhüt ve eylemdir (Hitt & diğerleri, 2007: 4). Kişileri ya da örgütleri amaçlarına ulaştıracak, izlemeleri gereken yoldur.

Bilinçli olarak ortaya konulan niyeti içeren bir plan, rakiplere üstün gelebilmek için yapılan bir manevra, benzer durumlarda sergilenen benzer bir davranış, konumlanma ve bir örgütün kendisini dış çevre içerisinde görmek istediği nokta stratejiyi işaret eder (Saygılı, 2014: 3).

Stratejik yönetim ise; örgütlerin geleceğini ve performansını belirleyen (Hunger & Wheelen, 2007: 2), örgütün stratejik rekabet gücünün arttıran ve ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmesini sağlayan sorumluluklar, kararlar ve eylemler topluluğu olarak tanımlanabilir (Hitt & diğerleri, 2007: 6). Örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 2013: 21, Hitt & diğerleri, 2007: 6, Phadtare, 2011: 7). Bir örgütün stratejisi; o örgütün hissedarları,

müşterileri ve vatandaşlar yani tüm paydaşlar için nasıl değer üretmeyi planladığını tanımlar (Kaplan & Norton, 2014: 28).

Örgütün rakipleri ile yarışabilmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiğini inceleyen bir araştırma alanı (Aktan, 2003: 49) olan stratejik yönetim; örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde kar ve/ya memnuniyet sağlayabilmek amacıyla, eldeki sınırlı üretim kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir. Örgütün uygun ve etkili stratejiler geliştirdiği, stratejilerine uygun planlama, uygulama ve kontrol fonksiyonlarını gerçekleştirdiği ve sonuç olarak da amaçlarına ulaşmayı hedeflediği süreçtir.

Hem klasik yönetimin temel özelliklerini kapsayan hem de kendine has farklı özellikleri içinde barındıran stratejik yönetim yaklaşımının başlıca unsurlarını ve diğer yaklaşımlardan ayrılan özelliklerini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Aktan, 2003: 49 – 50, Aşgın, 2008: 16 – 17, Çakır, 2008: 16 – 18, Göksel, 2009: 6 – 7, Ülgen & Mirze, 2010: 28):

- Bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir. Çok çeşitli verilerden yararlanır ve durum analizlerine önem verir. Örgüt hem kendi yapısından kaynaklanan zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadır; hem de dış faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit ve tahlil ederek isabetli kararlar almaya çalışır.
- Örgütteki sorunların en etkili biçimde belirlenmesi ve çözümü için uygun ortam ve sistem sağlar.
- Stratejik düşünmeyi gerektirir ve stratejik düşünmeye yardımcı olur. Böylece en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır,
- Stratejiler mümkün olan en geniş katılımı ile belirlenerek ekip çalışması desteklenir ve örgüt çapında ortak kültür oluşturulur. Bu özelliğiyle belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ile alınan stratejik kararlar örgütteki herkesin ortak paydası olarak işlev görür ve alt kademe yöneticileri ve çalışanlara rehberlik eder.
- Örgüte bir istikamet kazandırarak geleceğini belirler.
- Gelecek yönelimlidir ve birçok zaman kesitini kapsar. Hem uzun vadedeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan hem de kısa dönemli çıktılara dikkat eden bir yönetim sürecidir. Diğer bir deyişle, hedeflenen sonuçlara ulaşmak

için, örgütün gelecekteki faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması, bütçelenmesi ve kontrol fonksiyonlarını etkili bir biçimde kullanır.

- Örgütü bir bütün, bir sistem olarak değerlendirir ve birçok farklı fonksiyonu bütünleştirir. Örgütü oluşturan diğer parçaların, bütünle olan ilişkilerini ve birbirlerine etkilerini hesaba katar. Uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler alınmasını sağlar. Aynı zamanda dış çevreye karşı sorumlulukların da bilincindedir.
- Uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek örgüt için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanır.

Yukarıda sayılan özellikleri sayesinde gelecekte muhtemel değişikliklere uyum sağlama kabiliyetine sahip stratejik yönetim; özellikle çok karmaşık ve çeşitli işler yürüten, büyük değişimler planlayan, belirsizlik yüzünden kaynakları atıl durumda kalan ve etkin olmayan pazarlarda bulunan, stratejik kararlarla karşı karşıya kalan büyük örgütlerde zorunludur (Kachru, 2005:4). Çünkü klasik yönetim anlayışına odak, amaç, bilgi kaynağı, veri yapısı, örgüt yapısı, liderlik, problem çözme, zaman ufku ve risk ve benzeri konularda farklı bir bakış açısı getirmiştir (Dinçer, 2013, 38).

Klasik yönetim anlayışında; günlük ve kısa dönemli meselelere odaklanılır, mevcut kaynak ve çevre ile karlılık amaçlanır ve etkili, verimli ve sürekli olmak hedeflenir. Geleneksel ve göreve odaklı yöneticilik yapısı ile bürokratik ve durgun örgüt yapısı hâkimdir. Acil kısa süreli, somut ve benzer problemlerle karşılaşılır ve bu problemler tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak çözülür. Stratejik yönetim ise; uzun dönemli yaşama ve gelişmeye odaklanır, mevcut ve muhtemel kaynak ve çevre ile karlılık ve büyüme amaçlanır. Örgütün bölümleri, tamamı ve gelecekteki çevresel fırsatlar göz önüne alınarak çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı veriler kullanılır ve vizyoner ve değişimlere açık liderlik yapısı ve yenilikçi ve esnek örgüt yapısı hâkimdir. Uzun dönemli, ertelenebilir, soyut ve birbirinden farklı problemler ortaya çıkar ve bunlar katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak çözülür.

1.2.STRATEJİK YÖNETİMİN UNSURLARI

Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilen stratejik yönetim (Dinçer, 2013: 35) için önemli olan birçok önemli unsur bulunmaktadır. Örgütü, başarılı olmaya hazırlayan stratejik yönetim süreci için örgütün stratejik niyetini belirttiği vizyon (Phadtare, 2011: 3), vizyona ulaşılabilmeyi sağlayacak misyon (Aktan, 2003: 49), vizyona ulaşma ve misyonu gerçekleştirmede yol gösterici olacak temel değerler ve stratejik amaçların en uygun şekilde belirlenmesi hayati önem taşır. Bunları detaylı olarak incelemek stratejik yönetim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır.

1.2.1.Vizyon

Etkili ve başarılı insanların ya da örgütlerin ortak noktası, stratejilerini değişen iç ve dış çevre şartlarına adapte edebilmelerinin yanında belli bir vizyon, amaç ve hedeflere sahip olmalarıdır. Vizyon; ulaşılacak amaç, hedef ve yeri ifade eder.

Vizyon; insanların istenilen geleceği yaratmak için neden çaba göstermeleri gerektiğine dair bazı soyut ya da somut yorumlar içeren bir gelecek resmidir (Kotter, 2012). Örgütün farklı bölümleri arasında birleştirici olarak işlev görür ve gerçekleştirilebilir bir gelişme olması için karar alıcıları ve çalışanları motive eder (DPT, 2006: 29).

Vizyon bildirimini, üst yöneticinin belirlediği perspektif çerçevesinde, mevzuatta yönetime yüklenen görevler dikkate alınarak, paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif vizyon bildirimleri oluşturularak ve üst düzey yöneticilerle görüşülerek nihai hali belirlenerek hazırlanır. Vizyon bildirimini tanımlanırken dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibidir (Brown, 1998: 18 – 21, Kalkınma Bakanlığı, 2015: 30 – 31, Kotter, 2012):

- Geleceğin nasıl olacağına dair bir resim çizerek değişim için ilham verici, motive edici olmalıdır,
- İdealist ve özgün olmalıdır,
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır yani iddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurmalıdır,

- Karar verirken rehber olabilmesi için açık, kısa, net ve akılda kalıcı olmalıdır,
- Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm paydaşların uzun dönemli isteklerine hitap etmelidir,
- Yönetimin, paydaşları tarafından gelecekte algılanmak istediği konumunu dikkate almalıdır,
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön vermelidir.

İyi bir vizyon ifadesi kısa ve öz, doğrulanabilir, odaklanmış, ilham verici ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu nedenle vizyon ifadesi oluşturulurken çalışanlarla iletişim halinde olunmalı ve beraber çalışılmalıdır. (Brown, 1998: 19 - 20). Böylelikle vizyona ulaşmadaki en büyük sorunlardan olan çalışanlar tarafından anlaşılmama durumu ortadan kaldırılmış olur.

Vizyonu olmayan bir insan ya da örgütün bir amacı gerçekleştirmesi ya da başarılı olması nerdeyse imkânsızdır. Bununla birlikte, yukarıdaki özelliklere sahip bir vizyon; örgütün başarılı olmak için gideceği yeri tanımlar. Tek yapması gereken sahip olduğu tüm kaynaklarını bu yere ulaşmak için doğru kullanabilmeyi başarmaktır.

1.2.2.Misyon

Örgütün misyonu, onun varoluş nedenidir, örgütü diğer tüm örgütlerden farklı kılan temel ve yegâne amacının, ürün ve pazar bağlamında faaliyetleriyle birlikte ifadesidir, müşterilerin kim olduğu, hangi hizmet sunulacağı ve nasıl memnun edileceğinin beyanıdır (Phadtare, 2011: 20 – 21). Misyon; ulaşılacak amaç, hedef ve yere ulaşmayı sağlayacak görevdir.

Misyon, toplum vizyonunu gerçekleştirmeye yapılacak katkının topluma açıkça ifade edilışıdır (Mckay, 2001: 7).

Sözlük anlamı görev demek olan misyon, işletme yönetimi açısından örgüt personeline yön kazandırması ve işlerini anlamlandırması amacıyla belirlenmiş, örgütü diğerlerinden ayırt etmeyi sağlayan uzun dönemli bir görev, paylaşılan ortak bir değer olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle; örgüt misyonunun ana fonksiyonu, karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların iyi yapılan bir işin doğal yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesi ve örgütün benzer örgütlerden farklı, biricik olduğunun vurgulanmasıdır. Bu bilgiler ışığında bir örgüt misyonunun özellikleri

aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 2013: 10 – 13, Phadtare, 2011: 20 – 21, Ülgen & Mirze, 2010: 176):

- Uzun dönemli bir amaçtır,
- Hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- Örgüte özgü, özel ve paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- Örgütte çalışan tüm personelle ilgilidir,
- Her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir,
- Nicelikle değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
- Sunulacak mamul ve ya hizmete yöneliktir,
- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir,
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar,
- Yasal düzenlemelerle örgüte verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir,
- Örgütün hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar yani müşteri ve pazar belirtilir,
- Süreçte kullanılacak teknoloji belirtilir.

Misyon bildirimini, örgütün üst yönetimi ile stratejik planlama ekibi tarafından tüm bölümlerin fikirleri dikkate alınarak ve durum analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilir. Örgütün alt bölümlerinin misyon bildirimini de örgüt misyonu ile uyumlu ve onu destekleyici bir biçimde bölüm yöneticileri ve ilgili çalışan ile birlikte geliştirilir.

1.2.3. Temel Değerler

Misyon, örgütün neden var olduğuna, temel değerler ise örgütün misyonunu nasıl gerçekleştirdiğine odaklanır. Temel değerler, tüm hedef belirleme, amaç edinme ve strateji dağıtım süreçlerine rehberlik etmektedir (Nair, 2004: 75).

Değerler, bir örgütün yönetildiği kurumsal ilkeler ve kurallar bütünüdür. Örgütün vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin arka planında temel değerler ve inançlar bulunduğu için bunları açık bir biçimde belirlemek stratejik yönetim için önemlidir. Bir örgütün ilkeleri ve değerleri örgütün kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine yol göstericidir, değişim, gelişim ve çalışan motivasyonunda destekleyicidir (DPT, 2006: 30).

Bir örgütün sürekliliği için tüm çalışanları tarafından paylaşılan davranış biçimleri ve ortak düşünce kalıpları gibi özellikler, örgütün değerlerini ve ilkelerini temsil eder. Örgütün davranışlarına, her türlü politika ve faaliyetlerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesine yol gösteren etmenler, ilkeleri temsil eder. İlkeler, misyonun gerçekleştirilmesini, vizyona ulaşılmasını ve çalışanların motive edilmesini sağlayan temel değerleri ifade eder. (Biçer, 2010: 42 – 43).

1.2.4.Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, adından da anlaşılacağı üzere bir örgütün misyon ve vizyonu ışığında uzun dönemde gerçekleştirmeyi planladığı sonuçlardır ve örgütün faaliyetlerini yönlendirir. Örgütün yeteneği, kapasitesi, geçmiş tecrübeleri ve dış çevre analiz bilgileri ışığında oluşturulan stratejik amaçlar daha gerçekleştirilebilir ve ulaşılabilir olmaktadır.

Amaçlar ve hedefler kavramları İngilizce'deki “goals” ve “objectives” terimlerinden gelmekle beraber aralarında zaman açısından bir fark vardır. Amaç görece olarak daha kısa vadeyi, hedef ise yine görece olarak daha uzun vadeyi ifade etmektedir. Amaç ve hedefler gelecekte ulaşılacak ya da gerçekleştirilmek istenen bir durum, büyüklük ya da yeri ifade eder. Diğer bir deyişle, amaç ve hedefler belirlenerek belirli değişkenlere göre gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olunmak istendiği, bugünden belirlenir ve örgüt kaynakları bu noktaya kanalize edilir. İyi, yol gösterici ve etkin amaç ve hedefler oluşturmak için bazı hususlara özen göstermek örgütün başarısında belirleyici olacaktır. Amaç ve hedefler; bir faaliyete, ulaşılacak istenen sonuca işaret etmeli, ölçülebilir, motive edici olmalı ve daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalıdır (Koçel, 2013: 117 – 118).

Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemli geleceği ile bağlantılı, olağandışı ve emsalsizdirler. Sonuç odaklıdır ve büyük miktarda kaynak tahsisi ve sorumluluk gerektirirler. Örgütün tüm birimleri için örnek olur, amaçları, kararları ve eylemleri belirler (Hunger & Wheelen, 2007: 11)

Çevre şartlarına göre düzenlenen uzun dönemli stratejik amaçlar; örgütün bütününe yön verir, çalışanlar için kılavuz görevi görür ve daha detaylı oluşturulan alt bölümlerin amaçlarının temelini oluşturur. Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır ve tüm çalışanlar tarafından bilinmesini ve paylaşılmasını sağlar. Örgütün her bölüm ve seviyesinde ulaşılması planlanan başarının standartlarını oluşturarak

yönetim kademesinin kontrol ve değerlendirme işlevlerini kolaylaştırır (Dinçer, 2013: 172 – 173).

1.3.STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Çağımızın yüksek rekabet temelli hassas iş ortamında, farklılık ortaya koyarak diğerlerini geride bırakabilen örgütler; stratejik yönetim esaslarını kabul eden, onlara göre faaliyet gösteren ve stratejilerine odaklanmayı başarabilen örgütlerdir (Kaplan & Norton, 2014: 9). Bu sebeple, temel yetkinliklere ve değer yaratan faaliyetlere odaklanma, sürekli izleme, denetleme ve geliştirme, kaynakları ihtiyaçlarla uyumlu bir şekilde paylaşırma ve verimliliği artırma gibi konular örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve başarılı olabilmeleri için özellikle önem vermeleri gereken konulardır.

Stratejinin kabul görmüş belirli bir tanımının olmaması, stratejinin konuşulmasını, tartışılmasını, değerlendirilmesini ve kişiler arası iletimini sekteye uğratmaktadır. Bu sebeple, örgüt çapında strateji hakkında ortak bir anlayış ve kavrayış gelişmemektedir. Bu durum, özellikle küresel rekabet, müşteri egemenliği, maddi olmayan varlıklar, insan ve bilgi sermayesi ile kazanılan rekabet avantajının hâkim olduğu günümüz ortamında yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak zorunda olan örgütlerin faaliyetlerini strateji ile uyumlandırılmasını engeller ve stratejilerini uygulamalarını imkânsız kılar. Bu nedenle stratejinin ne olduğunu kavrayarak, örgüte uygun strateji geliştirmek hayati öneme sahiptir.

Strateji, örgüte geleceği ve çevresi hakkında düşünme ve değerlendirme yapma imkânı verir. Kendini tanıma ve durumunu anlamaya motive ederek mevcut tüm kaynaklar ile faaliyetleri ortak hedefe yönlentmeyi sağlar. Sonuç olarak karar mekanizması daha aktif çalışır, sorunlar daha erken fark edilir ve çözülür. Bazı durumlarda da oluşabilecek sorunlar için önleyici tedbirler alınır ve uygulamaya konur. Bunların sonucunda karar verme mekanizması daha iyi çalışır. Problemler fark edilir, çözümü üzerine yoğunlaşırlar. Uygulamada örgütteki tüm düzeylerde çalışan personel arasında koordinasyon sağlanabilir. Böylece, en üst düzeyde kontrol ve değerlendirme yapılabilir (Biçer, 2010: 31).

Strateji belirleme süreci ve örgütün stratejisinin olması önemli faydalar sağlar. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Dinçer, 2013: 22 – 25):

- Sürekli değişen, belirsiz ve riskli bir çevrede, örgüt bir istikamet kazanarak çevreye uyumlu ve yaşam ömrü uzun olur,

- Örgüt çevreden kaynaklanan ya da kaynaklanacak fırsat ve tehditleri değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağına sahip olur,
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendiren örgüt kendini tanıma fırsatı bulur,
- Örgüt içindeki tüm bölüm ve çalışanlar kaynaklarını tutarlı bir şekilde ortak amaçlara yöneltirler,
- Tüm bölümler faaliyetlerini planlamak için genel bir çerçeve sahibi olur,
- Son olarak, örgütte yönetimin etkinliği ve kalitesi artar.

Yukarıda sıralanan faydalarının yanı sıra, stratejilerin uygulanmasının finansal performansı ciddi bir şekilde artırdığı kanıtlanmış, yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre strateji belirleyip uygulamanın işletme kalitesini yüzde otuz beş, hisse değerlerinin yüzde otuz iyileştirdiği belirtilmiştir (Niven, 2003: 9). Bununla birlikte, Kaplan, örgüt stratejisini uygulamanın açıkça bir kurumsal meydan okuma haline geldiğini belirtmiştir. Fortune dergisinin otuz dört yıl önce yaptığı bir çalışma sonucuna göre deneyen örgütlerin sadece yüzde onluk bir kısmı stratejilerini etkili bir şekilde belirleyip uygulayabilmektedirler ve yine 1999 yılında yeniledikleri çalışmada sorunun hala çözülemediğini ve devam ettiğini belirlemişlerdir. Araştırmaya katılan, finansal sorunlarla baş etmeye çalışan örgütlerin sorununun doğru stratejileri iyi yönetememekten yani uygulanmasını sağlayamamaktan kaynaklandığı tespit edilmiştir (De Waal, 2003: 32).

Stratejik yönetimin örgütlere sağlayacağı faydaları farklı yazarlar aşağıdaki gibi özetlemişlerdir (David, 1997, Galloway, 1990, Jauch & Glueck, 1989, Pearce & Robinson, 1997'den aktaran Oyman, 2009: 7 – 8, Soysal, 2010: 18):

- İç ve dış çevre analizleri ile meydana gelebilecek durumların farklı senaryolarına göre gerekli önlemlerin alınması gerekliliğini benimser ve böylelikle örgütlerin amaçlarına ulaşmak için proaktif olmaları sağlar,
- Stratejik yönetim örgütün bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesini gerektirdiği için yönetici ve çalışanlar; örgütün amaçlarını, amaçların gerçekleştirilmesinde herkesin üzerine düşen görevleri ve süreçte elde edilen bilgileri paylaşırlar ve bu kurumsal iletişim ve aidiyet duygusunu pekiştirir,
- Çevreden kaynaklanabilecek ani krizler, zamansız yatırım fırsatları gibi nedenlerle örgüte çevresini daha iyi tanıma ve analiz etme fırsatı verir,

- Çalışanların yetkilendirilmesini ve bu sayede kurum içi değişime direncin azaltılmasını sağlar,
- Örgütün tüm birimlerinin faaliyetlerinin ve amaçlarının örgütün genel amacına odaklanmasına yardımcı olur ve stratejilere ulaşmayı garantiler,
- Örgüte rekabet avantajı sağlama ihtimali olan artı ve eksilerini görebilme fırsatı sunar,
- Uzun dönemli ve tutarlı kararlar alınmasını ve performans ölçümünü mecbur kılar,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olur.

1.4.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejinin temeli; kendini, düşmanlarını ve müşterilerini tanımaktır. Strateji, farklı faaliyetleri farklı şekillerde başarılı bir şekilde yürütmekle ilgilidir (Nair, 2004: 74).

Stratejik yönetim süreci; “işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanabilir (Ülgen & Mirze, 2010: 33).

Stratejik yönetim sürecinin en önemli gerekliliklerinden ilki, başta en üst kademedeki yöneticiler olmak üzere tüm yönetici ve çalışanların stratejik bilince sahip olmasıdır. Süreçte öncelikle örgüt içinde stratejik çalışmaları yürütebilecek yeterlilikte personel ya da personeller görevlendirilmelidir. Gerek görüldüğü takdirde başvurulacak uzman stratejistler belirlenmelidir. Görevlendirilen stratejistler veri ve bilgi toplayıp, bunları belirli bir yöntem çerçevesinde raporlandırmalıdır. Bu bilgiler ışığında işletmeyi doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileyen iç ve dış çevre analiz edilmelidir. Örgüt, analiz süreci sonucunda alternatif stratejilerini tanımlanmalı ve uygun olanları seçmelidir. Ardından seçilen stratejiye uygun faaliyetler gerçekleştirilmeli, sürekli değerlendirme ve kontroller yapılarak faaliyetlerin fayda ve verimliliği denetlenmelidir. Aynı zamanda iç ve dış değişiklikler de sürekli olarak izlenerek gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmalıdır.

Stratejik yönetim sürecini, başarı için hazırlanma süreci olarak tanımlayan Phadtare (2011: 3), sürecin örgütün misyon, vizyon, hedef ve amaçlarını yani stratejik

niyetini belirlemek ile başladığını ileri sürmektedir. Ardından dış çevre, işletme çevresi ve iç çevre analizlerinin yapılması, analizlerin değerlendirilmesi ve genel, özel ve fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi aşamaları gelmektedir. Belirlenen stratejileri gerçekleştirmek için sistem, teknoloji, insan gücü ve fonlar olmak üzere tüm örgüt kaynakları bir noktaya kanalize edilir ve strateji uygulanır. Uygulama sonuçları ve istenen sonuçlar karşılaştırılarak aradaki farklar ve nedenleri belirlenir. Son olarak da, elde edilen değerlendirme sonuçlarına göre süreç en baştan başlar ve döngü devam eder.

TC Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatının Kamu Kurum ve Kuruluşları için hazırlanmış bulunduğu stratejik planlama kılavuzuna göre, şekil 1’de görüldüğü üzere örgütlerin öncelikle “Neredeyiz?” sorusuna cevap bulmak için kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevrenin, iç ve dış paydaşların kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılmalıdır. Bu evre stratejik analiz evresi başlığı altında daha ayrıntılı incelenmektedir.

İkinci olarak “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluşun varoluş gerekçesinin bir iki cümle ile ifade edilmesi anlamına gelen misyon; arzu edilen geleceğin bir iki cümle ile ifade edilmesini sağlayan vizyon; örgütün temel değerlerini yansıtan, belirleyen ve faaliyetlerine ışık tutan ilkeler; örgütün misyonunu gerçekleştirmesini ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak belirli, somut ve ölçülebilir hedefler ve orta vadeli amaçlar belirlenmelidir. Bu sürecin ayrıntılarına stratejik yönlendirme evresi başlığı altında yer verilmektedir.

Üçüncü olarak “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna strateji geliştirme kapsamında amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler belirlenerek cevap bulunur. Bu süreç strateji oluşturma aşaması olarak adlandırılabilir ve strateji oluşturma evresi başlığından ayrıntılara ulaşılabilir. “Neredeyiz?”, “Nereye gitmek istiyoruz?” ve “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına cevap üretme süreci stratejik planlama aşaması olarak nitelenebilir.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik Plan Hazırlık Evresi	<ul style="list-style-type: none"> Planın Sahiplenmesi Planlama Sürecinin Organizasyonu İhtiyaçların Tespiti Zaman Planlama Hazırlık Programı 	HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	Planlama Sürecinin Planlanması
Stratejik Analiz Evresi	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut Stratejik Planın Değerlendirilmesi Üst Politika Belgelerinin Analizi Paydaş Analizi GZFT Analizi PESTLE Analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Stratejik Yönlendirme Evresi	<ul style="list-style-type: none"> Kuruluşun Varoluş Gerekçesi Temel Değerler Arzu Edilen Gelecek Orta Vadeli Amaçlar Spesifik, Somut Ve Ölçülebilir Hedefler 	MİSYON VE İLKELER VİZYON AMAÇLAR VE HEDEFLER	Nereye Ulaşmak istiyoruz?
Strateji Oluşturma Evresi	<ul style="list-style-type: none"> Amaç Ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Faaliyetler Projeler Detaylı İş Planları Maliyetlendirme Performans Programı Bütçeleme 	UYGULAMA ARAÇLARI	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
Stratejik Kontrol ve Değerleme Evresi	<ul style="list-style-type: none"> Raporlama Karşılaştırma Geri Besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Uygulamaya Yönelik İlerleme Ve Sonuçların Değerlendirilmesi İç Kontrol İç Denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

Kaynak: DPT, 2006: 5 ve Kalkınma Bakanlığı, 2015: 4.

Dördüncü ve son olarak “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplamak amacıyla yönetsel bilgilerin derlenmesi ve planın uygulanmasının raporlanması kapsamında izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunu belirleme ve elde edilen sonuçlara göre planın gözden geçirilmesi

ve revize edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin bu son aşaması da stratejik kontrol ve değerlendirme aşaması olarak incelenmektedir.

1.4.1.Stratejik Plan Hazırlık Aşaması

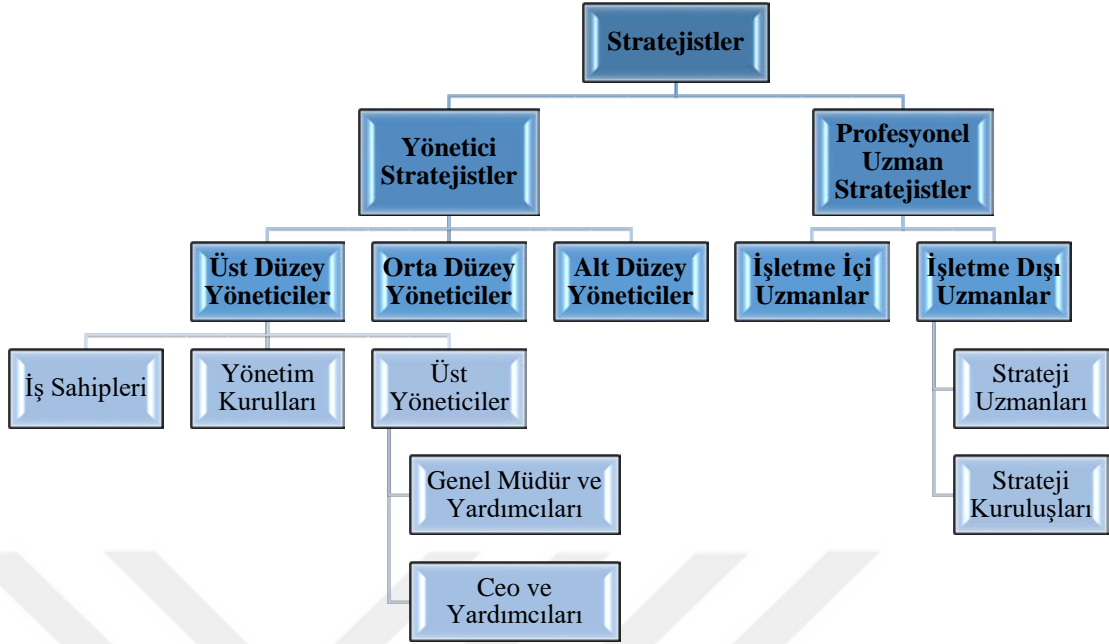
Her süreçte olduğu gibi kurumların stratejik planlarını hazırlama süreçlerinde de başlamadan önce ilk olarak hazırlık yapılmalıdır. Sağlıklı bir stratejik plan hazırlama süreci için öncelikle planlama süreci kapsamlı bir şekilde organize edilmeli ve ihtiyaç tespiti yapılmalıdır.

Stratejik yönetimin temelinde tüm personelin sürecin tamamına katılımı vardır. Örgüt içinde en üst kademeden en alt kademeye tüm çalışanların süreçte aktif rol oynaması, planı sahiplenmesi ve kendisinin de bu süreçte değerli ve önemli olduğunu bilmesi önemlidir. Üst yönetim, stratejik yönetim yaklaşımını benimsediğini ve uygulayacağını tüm personel ile paylaşmalı, kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Bununla birlikte tüm personeli katılım konusunda motive edecek ve süreci yürütecek, stratejik yönetim konusunda eğitilmiş stratejistler ve üstlenecekleri görev ve sorumluluklar belirlenmelidir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 8).

Stratejistler, örgütlerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve sürecin her safhasında aktif olarak bulunarak gerekli kontrol ve değişiklikleri yapan; stratejik faaliyetlerden sorumlu kişilerdir. Bir örgütte stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasında sorumlu kişiler şekil 2’de görüldüğü üzere iki ana başlıkta incelenebilir.

İlki, stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında sorumlu tutulan ve stratejik kararlar alacak yönetici stratejistlerdir. İş sahipleri, yönetim kurulları ve genel müdür, CEO ve yardımcılarının içinde bulunduğu üst yöneticiler yani üst düzey yöneticilerin yanı sıra orta ve alt düzey yöneticiler bu gruba dâhildir. İkincisi ise, stratejik yönetim sürecinin çeşitli aşamalarında profesyonel olarak çalışan, stratejilerin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu olan kişilere öneri ve destek sunarak karar vermelerini sağlayan uzman stratejistlerdir. Bunlar da işletme içi çalışanlardan ya da dışarıdan destek sağlayan kişi ya da kuruluşlardan oluşabilir.

Şekil 2: Stratejistler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 60.

Stratejik planlama aşamasının sağlıklı ve etkili yürütülebilmesi ve oluşabilecek aksaklıkların önceden giderilmesi için planlama aşamasına geçilmeden gerekli ihtiyaçların tespiti yapılmalı ve ihtiyaçlar giderildikten sonra sürece başlanmalıdır.

İlk olarak stratejik planlama ekibi ve destek sağlayacak personelin stratejik planlamaya ilişkin eğitim ihtiyacı ve buna göre eğitimin içeriği, kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmelidir. İkinci olarak stratejik planlama sürecine rehberlik etmesi için kurum dışı bir danışmanlık hizmetine ihtiyacın olup olmadığı belirlenmelidir. Kurum dışı danışmanlar planın içeriğine kesinlikle müdahale etmemeli, sadece yöntem ve süreç ile ilgili eğitim ve destek sağlamalıdır. Üçüncü olarak, planlama sürecinde gerekli tüm stratejik planlamanın aşamalarından olan durum tespiti, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelişmelerin sürekli ölçülmesi ve performansın sürekli değerlendirilmesi gibi konulardaki doğru ve sağlıklı veri ihtiyacı bu aşamada tespit edilmeli ve verilerin kim tarafından, ne kadar sürede ve ne miktardaki maliyetle elde edileceği belirlenmelidir. Dördüncü ve son olarak da stratejik planlamanın sağlıklı yapılabilmesi için gerekli eğitim, danışmanlık, veri toplama ve diğer ihtiyaçlar için gerekli kaynaklar bu aşamada belirlenmeli ve bütçelendirilmelidir (DPT, 2006: 13 – 14 ve Kalkınma Bakanlığı, 2015: 10 – 11).

1.4.2.Stratejik Planlama Aşaması

Stratejik planlama, örgütün şu anki mevcut durumu ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki istikameti tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri belirlemesini zorunlu tutar ve örgüte uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıma imkânı verir. Örgüt kaynaklarının stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefler ile uyumlu bir şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2006: 7).

Stratejik planlama, iyi yönetim için kritik öneme sahip bir konudur. Stratejik planlama örgütün içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçlarına duyarlı ve uyumlu olmasını ve istikrarlı büyüme ve gelişmeyi garanti altına alır. Örgütün faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların tespit edilerek anında müdahalenin sağlanması için zemin oluşturur. Olası tüm gelecekler için düzenli ve istikrarlı bir yol belirler ve yöneticilerin örgütü yönlendirecek ve geliştirecek politikalar ve hedeflere odaklanmalarını sağlar (Mckay, 2001: 1).

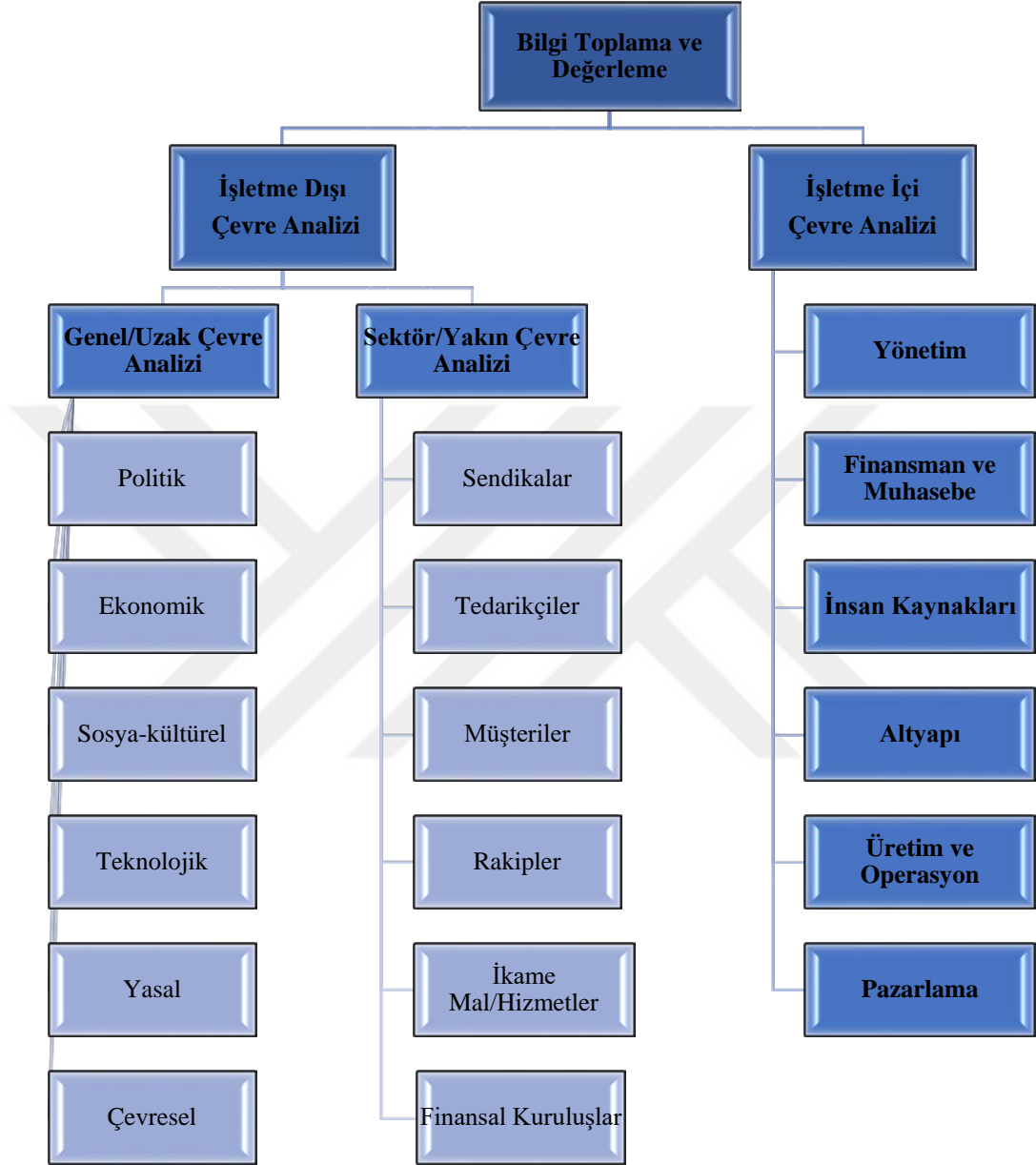
Stratejik planlama aşamasında öncelikle örgütün mevcut durumunun tüm faktörler açısından ayrıntılı bir biçimde analiz edildiği stratejik analiz evresi incelenmektedir. Ardından örgütün misyon, vizyon ve temel yetenekleri tartışılıp kararlaştırılarak stratejiler için bir temelin hazırlandığı stratejik yönlendirme evresi bulunmaktadır. Bu aşamanın son evresi yani strateji oluşturma evresinde de stratejiler oluşturulur.

Stratejik analiz süreci; örgütün mevcut durumunun ve içinde bulunduğu çevrenin ayrıntılı bir biçimde incelenmesini ifade etmektedir. Bu süreç, gerekli bilgilere ulaşma, toplama ve analiz edilmeleri için uygun hale getirilmeleri ile başlar. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, özel ve kamu kuruluşlarının yasal olarak hesap verme zorunluluğu olması gibi sebepler sayesinde stratejik analiz süreci için gerekli bilgilere erişmek için saniyeler yeterlidir. Günümüzde stratejistlerin yetenek ve deneyimlerini gösterecekleri durum; erişilen aşırı bilgi arasından gerekli ve önemli olanları ayırarak doğru analiz edebilmeleridir.

Sistem yaklaşımına göre her örgüt bir sistemdir ve alt sistemlerden oluşur. Aynı zamanda kendisi de bir üst sistemin alt sistemi olarak görev yapar. Özel veya kamu tüm örgütlerde; tüm bu alt ve üst sistemler, birbirleri ile iletişim ve etkileşim durumundadır. Stratejik yönetimin analiz sürecinde örgüt ile doğrudan ya da dolaylı

bir biçimde ilişkili tüm bilgileri toplamak ve değerlemek en uygun stratejileri belirlemek açısından oldukça önemlidir.

Şekil 3: Stratejik Analiz Süreci



Kaynak: Dinçer, 2013: 74, Hitt, 2007: 37, Kalkınma Bakanlığı, 2015: 22 ve Ülgen ve Mirze, 2010: 64.

Şekil 3’de görüldüğü üzere örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen iç ve dış çevre unsurları ana başlıklar halinde belirlenmiştir. Örgüt dışı çevreyi, örgütü etkileme gücünü temel alarak iki grupta inceleyebiliriz. Bunlardan ilki politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve doğal çevreleri kapsayan, örgütü dolaylı olarak etkileyen, ulusal ve küresel çaptaki tüm çevreleri kapsayan genel/uzak

çevredir. Örgütün bulunduğu ülkedeki politik ve teknolojik gelişmeler, ekonomik, sosyo-kültürel ve demografik değişiklikler, uluslararası olaylar örgütün işleyişini ve geleceğini dolaylı olarak etkileme gücüne sahiptirler. Bu sebeple genel/uzak çevreden toplanan bilgiler ayrıntılı bir şekilde incelenip analiz edilmeli ve stratejiler belirlenirken bu çevrenin örgüte sağlayacağı fırsatlar ve tehditler göz önüne alınmalıdır.

İşletmenin stratejisini ve amaçlarını önemli ölçüde etkileme gücü olan dışarıdan gelen veya gelebilecek tüm fırsat ve tehditler üst yönetim tarafından sistemli olarak izlenmelidir. Bu fırsat ve tehditlerin kaynakları, özellikleri, örgütü nasıl ne ölçüde etkileyeceği ayrıntılı bir şekilde incelenmeli ve analiz edilmelidir. Bu esnada aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulmalıdır (Dinçer, 2013: 74 – 75):

- Örgütün kendisi ve çevresi ayrılmaz bir bütün olarak ele alınmalı ve aralarındaki etkileşim göz ardı edilmemelidir,
- Küresel çapta gerçekleşen artan ivmeli değişim, çevre ile ilgili analizlerin düzenli ve sistematik olarak sürekli yapılmasını gerektirmektedir,
- Artan ivmeli değişim, bilinmez gelecek, dinamik ve karmaşık çevre unsurları sebebiyle alternatif durumlara hazırlıklı olmak için esnek yapı ve stratejiler geliştirilmelidir,
- Çevre analizi, örgütün faaliyetlerinin sürekliliği için hayati önem arz ettiği için, örgütün karar sisteminin önemli bir parçası olarak benimsenmelidir,
- Dinamik dış çevrenin kritik durumları belirlenmelidir,
- İşlevsel erken belirtiler tespit edilmeli ve uygun tahmin teknikleriyle yeterli düzeyde tahminler yapılmalıdır,
- Bu tahminler planlama varsayımları olarak mutlaka planlama sürecine dâhil edilmelidir.

Örgütün faaliyetlerini etkileyen genel çevre unsurlarının her birinin detaylı bir şekilde yakından incelenmesi örgütün yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü kazanması açısından önemlidir. Örgütün ve ilişki içinde olduğu diğer örgütlerin faaliyette buldukları ülkenin politik durumu, örgütün girdi ve çıktılarının bölüştüğü ortamın ekonomik durumu, yönetici, çalışan ve müşterilerin yaşam biçimlerini belirleyen tüm tutum, davranış, değer yargıları ve kültürel alışkanlıkları yani sosyokültürel durum, sahip olunan ya da erişilebilen teknoloji, örgütü etkileyen

tüm yasal durumlar ve örgütün faaliyetlerini etkileyebilecek doğal çevre ayrıntılı araştırılmalıdır.

Örgütü etkileyen diğer dış çevre ise sektör/yakın çevre olarak anılabilir. Örgütün içinde bulunduğu sektördeki sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mal ve hizmetler ve finansal kuruluşlar örgütün faaliyetlerini ve gelecekteki durumunu doğrudan etkileyebilmektedir. Pazarda gerçekleşen değişiklikler, sendikaların yapıları ve etkileme güçleri, tedarikçilerin kararları, müşterilerin ekonomik, sosyal ya da psikolojik durumları, rakiplerin stratejileri ve ikame ürünlerin sektöre girişi, çıkışı ya da durumu, finansal kuruluşların yapıları stratejileri belirlerken oluşturacakları fırsat ve tehditler bakımında iyi analiz edilmesi gereken en önemli hususlardandır.

Örgüt bir sistem olarak düşünüldüğünde onu oluşturan alt sistemler yani bölümler de onun iç çevresini oluşturmaktadır. Örgütün yapısına göre farklılıklar olabilmekle birlikte örgüt içi çevrenin genel olarak yönetim, finansman ve muhasebe, insan kaynakları, altyapı, üretim, operasyon ve pazarlama bölümlerini içerdiği söylenebilir. Bu bölümlerin her birinin faaliyetleri örgütün bütününe etkinlik ve verimliliğini belirlemektedir. Örgüte olan etkileri dikkate alınarak örgütün üstün ve zayıf yönlerini oluştururlar.

Örgütün iç çevresinden kaynaklanan üstün ve zayıf yönleri ve dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri dikkatli bir şekilde belirlemek ve analiz etmek, örgütün yaşamını etkili ve verimli bir biçimde sürdürmesini ve rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayacak ve uygulanabilir stratejiler oluşturmak açısından hayati önem taşımaktadır.

Stratejik yönlendirme evresi, örgütün geleceğini tanımlama çabalarını kapsar. Örgütün geleceğinin nasıl olacağına ve istenen geleceğe nasıl ve hangi yollarla ulaşılacağına ilişkin kararlar bütünüdür. Bu sürecin ilk adımı kuruluşun ideal geleceğini belirleyen vizyonu tanımlamaktır (DPT, 2006: 29). İkinci olarak, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel bir değer olarak yansıtılan beceriler yani temel yetenekler belirlenmektedir. Ardından örgüt personelinin hangi ortak değerlerle müşteriye ne yararlar sunacağını ifade eden misyon tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013: 163). Son olarak da örgütün vizyon, temel yetenekler ve misyonu belirlendikten sonra gelecekle ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçüm ve değerlendirme işlemlerinde rehber olacak amaç ve hedefler belirlenerek stratejik yönetim sürecinin

bir sonraki aşaması olan strateji oluşturma evresine geçilmektedir (Ülgen & Mirze, 2010: 70).

Vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar belirlendikten sonra örgüt için uygun strateji oluşturmak için uygun zemin hazırdır. Bu bilgilere göre, örgüt koşullarına en uygun büyüme, küçülme, durağan ya da karma temel stratejilerinden biri seçilir. Temel strateji ile beraber ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, aktif/pasif ya da yatay/dikey alt stratejilerinden uygun olanı belirlenir. Strateji oluşturma evresinde örgütler genel olarak üç konu üzerinde yoğunlaşırlar (Hitt ve diğerleri, 2007: 19 – 20):

- Çevresel fırsat ve tehditlere uygun, örgüt kaynakları ile gerçekleştirilebilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin belirlenmesinde yön gösterici olacak kriterlerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejiler içinde örgüt için en uygun stratejinin seçilmesi.

Örgüt için en uygun stratejinin belirlenmesi kadar bu stratejinin nasıl gerçekleştirileceği de oldukça önemlidir. Stratejik karar ve planların, yani stratejinin uygulanmasına yardımcı ve yol gösterici ilkeler de örgütün politikalarıdır. Bir örgütte her kademede yer alan politikaların işletme üzerinde aşağıdaki gibi etkileri vardır (Dinçer, 2013: 27 – 29):

- Sık gerçekleşen meselelerle ve sürekli tekrar eden durumlarla ilgilidir bu nedenle tekrar tekrar karar almayı önler.
- Benzer meseleler ve durumlarda aynı kararın alınıp uygulanmasını sağlar, bu sayede objektiflik ve tutarlılık sağlar.
- Yöneticilerin davranışlarına yol gösterici prensipler ortaya koyar, yönetici davranışlarının tahmin edilebilmesini sağlar ve yetki devrini kolaylaştırır.
- Belirli sorun ve durumlarda yapılacak tercihleri belirler, yöneticiyi üst yönetimden bağımsız kılar ve kendi kararını vermesi konusunda zorlar.
- Son olarak, belirli sorunlar, olaylar ve durumlar için belirli kararların alınması sistemini oturtur, örgütü kişilerden bağımsız kılar, yönetici değişimlerinden olumsuz etkilenmesini engeller.

Politikalar belirlendikten sonra örgütü stratejileri doğrultusunda amacına ulaştıracak faaliyetler ve projeler geliştirilir. Stratejik planın uygulanmaya

başlangığında yapılacakların ayrıntılı tanımı yapılarak her bir hedefi yerine getirecek bölüm, rol ve sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilir. Önceliklerine göre sıralanan bu bilgiler ışığında yine önem ve öncelik sırasına göre, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime imkan verecek şekilde faaliyet ve projeler detaylandırılır. Eylem planları olarak ifade edilen, faaliyet ve projeleri kapsayan süreçte örgütün amacı, hedefleri ve misyonu baz alınarak program ve alt programların başarıya ulaşmasını sağlayacak yöntem ve stratejiler detaylı bir şekilde belirlenir ve kayıt altına alınır (Kılıç & Erkan, 2006: 83 – 84).

1.4.3.Stratejik Uygulama Aşaması

Günümüz örgütlerinde en önemli mesele, stratejinin uygulanmasıdır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi stratejiyi planlayan ve uygulayan insanlar, koordinasyon ve kontrolü sağlayan sistemler, fonksiyonel uzmanlık ve örgütteki liderlik ile ilgili eksiklikler gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenir. Örgütsel düzenlemeler, sosyal faktörler, bireysel davranışlar, süreçler ve teknoloji gibi çeşitli örgütsel değişkenlerin uyumunu sağlayacak sistemsel düşünme ve eylemlerdeki eksiklikler de stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında etkilidir (Mwijuma & diğerleri, 2013: 146). Değişime direnç, motivasyon eksikliği, hızlı değişen çevreye uyum sağlayamama gibi durumlar stratejiyi uygulamada başarısızlığa yol açabilir.

Stratejik yönetim sürecinin en kritik bölümlerinden biri olan stratejik uygulama aşamasının başarılı bir şekilde yürütülmesinde şimdiye kadar ki planlama, analiz, yönlendirme ve oluşturma süreçlerinin doğru gerçekleştirilmiş olması belirleyicidir. Örgüt içindeki farklı bölümlerin ve örgütün yaptığı iş, yapısı, kültürü, bulunduğu iş ve genel çevrenin özellikleri, teknolojisi ve yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri gibi faktörler iyi bir şekilde analiz edilip belirlenir, bunlara uygun ve uyumlu stratejiler oluşturulursa stratejik uygulama süreci etkili ve verimli bir biçimde sürdürülür. Aksi takdirde örgüt, başarılı stratejiler oluşturup onda birini bile uygulayamayan çoğu örgütten biri olur. En iyi ve başarılı strateji, örgüt ile uyumlu ve uygulanabilir olandır.

1.4.4.Stratejik Değerleme ve Kontrol Aşaması

Sürekli, etkileşimli ve dinamik bir süreç olan stratejik yönetimin en önemli evrelerinden olan stratejik değerlendirme ve kontrol aşaması birbiri ile ilişkili dört

bölümden meydana gelir. İlk olarak stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını gösteren başarı ölçülerinin belirlenmesi gereklidir. Ardından örgüt stratejisinin uygulanması sürecinde elde edilen sonuçlar ve başarılar ölçülür. Üçüncü olarak, belirlenen başarı ölçüleri ile uygulama sonuçları karşılaştırılır ve stratejik açıklık belirlenir. Son olarak da, stratejik açıklığı düzeltici tedbirler alınarak tekrar döngüye girilir (Dinçer, 2013: 376).

Örgütsel stratejinin etkinliğini ölçmek, iç ve dış iş dünyasındaki varlığın güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerini belirlemek için GZFT analizini yapmak son derece önemlidir. Bu, bazı tedbirlerin alınmasını veya hatta stratejinin tamamını değiştirmeyi gerektirebilir (Culp, 2012).

Stratejik değerlendirme ve kontrol aşaması, stratejik yönetim gibi sürekli bir süreçtir ve planlamadan uygulamaya tüm aşamalarda aktif olarak rol alır. Gerekli olduğu anda, gereken müdahale yani düzeltme, iyileştirme ve geliştirme zaman kaybetmeden yapılarak sürecin sekteye uğramaması garantilenir.

1.5. STRATEJİK YÖNETİM VE YEREL YÖNETİMLER

Onuncu kalkınma Planı kapsamında hazırlanan “Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu raporunda (2014: 3), yerel yönetimler “*merkezi yönetimin dışında, bir topluluğun yerel ve ortak gereksinimlerini karşılamak amacıyla, seçmenlerin karar organlarını doğrudan seçtiği, idari ve mali özerkliğe sahip, kamu tüzel kişiliği olan demokratik bir kuruluştur. Anayasa ve ilgili kanunlara göre yerel yönetimler, il özel idaresi, belediye ve köy idarelerini ifade etmektedir*” şeklinde tanımlanmıştır. İl özel idaresi, büyükşehir, il ve ilçe belediyeleri yerel yönetimleri oluşturmaktadır.

Yerel yönetimlerin bir kamu kurumu olarak verimsiz ve hantal olmaları sebebiyle toplumsal ihtiyaçları yeterince karşılayamadıkları ve katı, merkeziyetçi yapıları ile siyasi yozlaşmaya ve kaynak israfına neden oldukları ileri sürülmektedir. Çözüm olarak da özel sektörde başarılı bir şekilde uygulanan yönetim tekniklerinin yerel yönetimlerde de uygulanması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu yönetim tekniklerinden stratejik yönetim ve stratejik plan özellikle ön plana çıkmış ve kamu yönetiminde yaşanan değişimi yönetmede önemli bir araç olarak kullanılabileceği düşünülmüştür (Karasu, 2012: 160)

Ülkemizde yapılan ilk uzun vadeli planlama çalışması 1971 yılında özel sektörde yer alan Koç Grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk olarak yapılan bu

planların ilk yılı bütçe yılı kabul edilmekte ve her yıl yenileme yapılmaktaydı. Gerçek anlamda uzun vadeli planlar 1970lerin sonu, 80lerin başında gözlenmiştir. 1978 yılından beri Eczacıbaşı Grubu, 1981 yılından beri Türkiye Şişe Cam Fabrikaları, 1983 yılından beri Yaşar Holding ve 1985’den beri de Sabancı Grubu uzun vadeli planlama çalışmaları yapmaktadır. 1995 yılında yapılan Gümrük Birliği Antlaşması, dış pazarlara ve yabancı sermayeye açılma, ulusal çapta rekabetin artması, pazarların çeşitlenmesi ve 2000’lerin başından itibaren yaşanan krizler ister özel ister kamu olsun tüm örgütler için dikkatli ve yerinde stratejiler belirlemenin önemini arttırmış ve tüm örgütleri bilinçli bir şekilde strateji seçmeye zorlamaya başlamıştır (Dinçer, 2013: 64 – 65).

1980 yılından bu yana özellikle yerel yönetimler olmak üzere kamu yönetimini yeniden inşa etmek amacıyla çalışmalar yapılmaktadır ancak köklü dönüşümün gerçekleşmesi 2002 yılından sonraya denk gelmektedir. 20. Yüzyılın sonlarından beri dünya çapında yaşanan kamu sektörü reformlarını tanımlamak için “Yeni Kamu Yönetimi” yaklaşımı olarak anılan yeni bir yönetim anlayışı kullanılmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, ekonomik yapıdaki değişim, ekonomik ve sosyal nedenlerle verimlilik arayışı, hızlı kentleşme, bölgesel eşitsizlik, artan demokrasi talebi ve sivil toplumun ortaya çıkışı, bürokratik yönetim modelinin yetersizliği, küreselleşme, yeni yönetsel değerler, uluslararası kuruluşların artan etkisi, Avrupa birliği gibi nedenlerle yeni kamu yönetimi yaklaşımına geçiş zorunluluğu doğmuştur (Toksöz ve diğerleri, 2009: 3 – 37, Ekşi, 2009: 492 – 493).

Ülkemizde gerçekleşen, kamu yönetiminde değişime ve yerel yönetim reformuna sebep olan unsurlar yukarıdakilerle sınırlandırılmaz ancak bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu unsurların her biri birbirlerini ve kamu idarelerinin işleyişlerini etkilemekte mevcut yapının gözden geçirilmesini ve revize edilmesini mecbur kılmaktadır.

Bu yaklaşımda, devletler küçültülmeli ve küçültülen bu alanda, kamu sektörü ile özel sektör arasındaki benzerliklere odaklanarak özel sektörde uygulanan değer, yöntem ve tekniklerin kamuda da kullanılarak kamu yönetiminin etkin bir biçimde çalışması önerilmektedir. Yerel ve küresel boyutta sürekli değişen koşullar ve ulusal/uluslararası rekabet işletmelerin yanı sıra kamu kurumlarını da toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık, stratejik yönetim, stratejik planlama ve performans yönetimi gibi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik üst düzey yönetim yaklaşımlarının ilkelerini benimsemeye zorlamaktadır. Bu anlamda

Türkiye’deki karar vericiler, kamusal alanda yaşanan finansal ve yönetsel sorunlardan dolayı, stratejik düşünerek gelecekteki belirsizlikleri görebilecek düzeyde uzun vadeli planlar yapmak zorundadırlar (Doğan, 2011: 68).

21. yüzyılda, öncelikle ekonomi ve teknoloji olmak üzere her alanda gerçekleşen hızlı değişimler özel sektörle birlikte kamu sektörünü etkilemektedir. Farklılaşan beklentilerle birlikte vatandaşlar kaliteli, hızlı ve zamanında hizmetlere ulaşmayı arzulamaktadır. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşları, yönetsel ve finansal başta olmak üzere karşılaştıkları sorunlarla baş etmeye çalışırken aynı zamanda değişen koşullara ayak uydurmak durumundadırlar. Günümüzde iç ve dış etmenlerden kaynaklanan değişimler ve kamu yönetiminin değişimi yönetmeyi öğrenme zorunluluğu kaçınılmazdır. Bu sebeple, değişimi yönetmede temel yaklaşımlardan biri sayılan ve işletmeler tarafından yaklaşık 50 yıldır başarıyla uygulanan “stratejik yönetim” yaklaşımı, kamu kurum ve kuruluşları için de uygun bir yardımcı araç olarak kabul edilmiştir (Songür, 2016: 4 – 7).

Yerel yönetimler, ilgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenen görevlerini yine ilgili mevzuat ile belirlenen yetkilerini kullanarak gerçekleştirirler. Belediye yönetimleri açısından düşünüldüğünde ilgili kanun ile aldığı güce siyasi irade kararı da eklenince, stratejik yönetim anlayışının uygulanmasının daha kolay olacağı söylenebilir.

Yerel yönetim reformu ile il özel idareleri ve belediyelerde demokratik bir yönetişim anlayışını egemen kılacak yenilikler, yeni görev paylaşımları, yeni yönetsel araçlar ve kaynak paylaşımından daha fazla pay alma konuları gündeme gelmiştir. Toksöz ve arkadaşları (2009: 43 – 47) tarafından reform ile birlikte hayat bulan yenilikler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Reform öncesi, belediyeler kendilerini ilgilendiren en önemsiz konularda bile bakanlıklar ve merkezi idare ile doğrudan yazışma yapamıyordu. Meclis kararları mülki idare amirinin onayına tabiydi. Belediyelerin hesapları ve mali işlemleri İçişleri Bakanlığı müfettişlerinin denetimi altındaydı. Reformla birlikte, merkezi idarenin yerel yönetimler üzerindeki kısıtlayıcı vesayet yetkisi azaltılmış bulunmaktadır.
- Eski düzende sınırlı zamanlarda toplanabilen meclis, reformdan sonra ayda bir olmak üzere tüm yıl boyunca toplanabilmektedir.
- Meclisin denetim yetkisi arttırılmıştır. Bunu sağlamak için meclis, belediye hesaplarını kontrol etmek üzere denetim komisyonu kurabilmektedir. Ayrıca,

meclis, bilgi edinme ve denetim yolları açısından TBMM'ye benzer yetkilerle donatılmıştır.

- Meclis içinden seçilen komisyonlarda, siyasi partilerin güçlerine göre temsili esası getirilmiştir. Böylece, muhalefet belediye içinde olan işler konusunda daha yakından bilgi alabilmekte ve bunları denetleyebilmektedir.
- Belediye meclisi içindeki ihtisas komisyonlarına sivil toplum ve kamu kurumları ile üniversite temsilcileri ve muhtarlar katılabilmektedir.
- Mahalle muhtarlıklarının belediye sistemi içine alınması, katılım hakkının genişletilmesi açısından çok önemlidir. Mahalle muhtarlıkları, belediye meclisi dışında da kendi mahallelerini ilgilendiren işlerde belediye kararlarını etkileme gücüne sahip hale gelmişlerdir.
- Kent konseyinin kurulması ile kenti ilgilendiren konularda sivil toplum başta olmak üzere kamu kurumları ve üniversite temsilcilerinin görüş oluşturması, belediye etkinliklerini etkilemesi ve denetlemesi olanağı ortaya çıkmış bulunmaktadır.
- Yerel yönetim hizmetlerine gönüllü katılımı sağlayan ve böylece demokratik ortamı güçlendiren yeni bir yaklaşım yasalarda yer almaktadır.
- Kentleri ekonominin motoru haline getirmek amacıyla ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi görevi, belediyeye verilmiş olan görevlerin başında gelmektedir. Bu görevin yerine getirilmesi için belediyeler, tıpkı merkezi idare gibi, turizm, sağlık, sanayi, ticaret ve eğitim alanlarındaki yatırımlara teşvik verme olanağı ile donatılmıştır.
- Her türlü okul binasının yapım, onarım ve bakım yükümlülüğü getirilmiştir.
- Belediyelere, gecekondular ile kent içindeki çöküntü alanlarını ekonomi için bir fırsat olarak değerlendirmeye olanak tanıyan kentsel dönüşüm yetkisi verilmiş bulunmaktadır.
- Belediyelerin arsa ve konut üretimlerini kolaylaştıran yeni yetkiler getirilmiştir.
- Kentteki doğal ve kültürel mirasın korunması ve ekonomiye kazandırılması da belediyelerin yeni görevleri arasındadır.
- Belediyelere, amatör sporun geliştirilmesini amaçlayan yeni yetkiler verilmiştir.

- Büyük belediyelerde, kadın ve çocuğa karşı şiddeti azaltmak ve bu duyarlı grupları korumak üzere belediyelerin sığınma evleri açmaları öngörülmektedir.
- Yerel yönetimlerde gereğinden fazla personel istihdamını önlemek ve yerel yönetimlerin büyüklüklerine göre kadrolarını standardize etmek amacıyla norm kadro sistemi getirilmiş bulunmaktadır.
- Yerel yönetimlerde kişisel ve keyfi yönetim yerine, hizmetleri ve yatırımları önceden planlayan; maliyet-fayda analizi yapan bir anlayışı yerleştirmek için stratejik plan yapılması zorunluluğu getirilmiştir.
- Yerel yönetim bütçelerinde verimliliği ölçmek ve karşılaştırma yapmayı olanaklı kılmak için bütçe ve yatırım planlaması tamamıyla değiştirilmiştir. Analitik bütçe ve çok yıllık yatırım planlaması gibi teknikler uygulamaya konmuştur. Buna uygun olarak muhasebe sistemi de değiştirilmiş bulunmaktadır.
- Kamu harcamalarında israfı önlemek ve etkinliği sağlamak üzere yeni iç denetim ve dış denetim mekanizmaları geliştirilmiştir.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu TBMM'nin tüm kamu harcamalarını denetleyip izleyebilmesini sağlamak üzere, kamu tanımını genişletmiştir. Bu yeni düzende, merkezi yönetim ile birlikte, yerel yönetim bütçeleri de TBMM'nin bilgisine sunulmaktadır.

Türkiye'de kısıtlı kamu kaynaklarının yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla bazı önemli kanunlar mevzuata eklenmiştir. İlk olarak 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) çıkarılmıştır. Bu kanunun yanı sıra kamuda stratejik yönetimle ilgili hususları düzenlemek amacıyla 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı KMYK Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu uyarınca; nüfusu 50.000'nin üzerinde olan belediyeler ve tüm il özel idareleri stratejik plan hazırlamak ve kurumlarını hazırladıkları stratejik plana göre yönetmek zorundadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (KMYKK) amacı; "Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesini ve kullanılmasını,

hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü” düzenlemektir (KMYKK, 2003: md.1). 5393 sayılı Belediye Kanununun amacı; belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir (Belediye Kanunu, 2005: md.1). 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun amacı ise; büyükşehir belediyesi yönetiminin hukuki statüsünü düzenlemek, hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamaktır (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004: md. 1). 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun amacı ise; il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir (İl Özel İdaresi Kanunu, 2005: md. 1).

Bu kanunların uygulanmasında çıkacak sorunları en aza indirmek ve karışıklıkları gidermek amacıyla da “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik ve Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” çıkarılmıştır.

KMYKK’nda (2003) yer alan stratejik planlamayla ilgili hükümler 01.01.2005 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun 7, 8 ve 9. maddeleri uyarınca yerel yönetimler mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu ve stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme olmak üzere kamu kaynağının kullanılmasının genel esaslarını uygulamak zorundadırlar.

Aynı kanunun 9. maddesine göre; sorumlu kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile birlikte belirledikleri göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Aynı zamanda kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedeflerine ve performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar (KMYKK, 2003).

İlgili mevzuat gereği, yerel yönetim kurumlarından olan il özel idareleri 4 Mart 2006 tarihinde, belediyeler ise 13 Temmuz 2006 tarihinde ilk stratejik planlarını hazırlayarak stratejik yönetim sürecine ilk adımlarını atmışlardır. Yerel yönetimler, yine aynı yasalar uyarınca ikinci stratejik planlarını Mart 2009 yerel yönetim seçiminden sonra 6 ay içinde, üçüncü stratejik planlarını ise Mart 2014 yerel yönetim seçiminden sonra 6 ay içinde hazırlamışlardır.

Yerel yönetimler, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturan stratejik planlamaya hazırlık dönemi ile başlar ve üst düzey yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur. Ardından, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde çalışmaları yürütmek üzere bir ekip oluşturulur. Hazırlık döneminin ardında 5018 sayılı KMYK Kanunu, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve DPT tarafından yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberler dikkate alınarak stratejik plan hazırlanır. Yerel yönetimler, stratejik planlarını belediye meclis üyeleri, muhalefet parti temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, üniversite temsilcileri ve mahalle muhtarlıklarının katıldığı meclise onaylatıp İçişleri Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderir. Aynı zamanda, hazırlanmış onaylanan stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu kurumlarının internet sitelerinde yayınlanır (Songür, 2016: 41 – 49).

İlgili mevzuat gereği zorunlu olarak stratejik yönetim sürecine geçen kamu idarelerinin bu yaklaşımı benimsemesi; kaynakların ekonomik, etkin ve verimli kullanımı açısından çok önemli büyük bir adımdır. Stratejik yönetim yaklaşımı ilkelerine göre belirlenen stratejiler; planlama, plana uygun şekilde yönetme, sonuçları izleme ve değerlendirme ve bulgulara göre planlarda revizyon şeklindeki yönetim döngüsüne bir çok katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda kamu idareleri stratejiler sayesinde güçlerini belirli öncelikli alanlarda toplayabilir, iç ve dış paydaşları ile olan ilişkilerini daha fonksiyonel bir şekilde düzenleyebilir. Stratejik yönetim anlayışı sayesinde kamuda planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, politikaları uygun iş programlarına ve bütçelere dayandırma, tüm kişi, birim ve kurum genelinin çalışmalarını etkin bir şekilde izleme, ölçme ve değerlendirme gerçekleşmektedir.

Tüm özel ve kamu kurumları gibi yerel yönetimler de kendi güçlü ve zayıf yönlerine, çevrelerinden kaynaklanan fırsat ve tehditlere göre stratejik amaçlarını belirlemelidir. Ancak onuncu yıl kalkınma planı kapsamında hazırlanan yerel yönetimler özel ihtisas komisyonu raporunda sunulan Türkiye’de hedeflenen yerel

yönetimlere ulaşabilmek için yapılan önerilere de dikkat edilmesinde yarar vardır (2014, xviii – xx):

- Merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin görev ve yetki alanlarının gözden geçirilerek, çakışan ve idarenin bütünlüğü, yetki genişliği, yerinden yönetim ve yerellik ilkeleriyle çelişen görevlerin yerel yönetimlerin idari ve mali özerkliğine uygun biçimde yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.
- Yerel yönetimlerin finansman sorunlarının çözümü ve öz gelir yaratma kapasitelerinin yükseltilmesi için; kayıt dışı yerel hizmet kullanıcıları kayıt altına alınmalı, hizmet sunumunda, hizmetlerin fiyatlandırılmasında, vergi ve harçların toplanmasında adalet ve hakkaniyet ilkelerinin gözetildiği yasal düzenleme yapılmalıdır.
- Kamu hizmetlerinin verimli, etkin, tutumlu ve hızlı sunulması; halkın yönetime etkin katılımı; sosyal ve ekonomik yapı; coğrafi özellikler; nüfus büyüklüğü; yerleşim yerleri arasındaki mesafe; ulaşım imkânları vb. ölçütler geliştirilerek uygun ölçekte kademelendirme yapılmalıdır.
- İdarenin bütünlüğü ve yerellik ilkeleri çerçevesinde yerel yönetimler halkın taleplerine duyarlı ve hizmet odaklı örgütlenmelidir. Yerel yönetim organları arasında fren-denge mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Yerel yönetimlerde kurumsallaşmanın güçlendirilmesi, idari, mali, teknik kapasitelerin iyileştirilmesi, hizmet sunum yöntemlerinin kamu yararı gözetilerek, kamu hizmeti temelinde geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Kamu kaynaklarının verimli, etkin ve tutumlu kullanımını arttırmak amacıyla yerel yönetimler arasında ve yerel yönetimler ile diğer kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon sağlanarak kamusal hizmetlerin birbirini tamamlamaları ve birbirleriyle uyumu gözetilmelidir.
- Yerel hizmetlerin etkin, erişilebilir, izlenebilir ve katılımcı bir şekilde sunulması, yerel yönetim karar ve faaliyetlerinin hemşehrilerin denetimine açık tutulması ilke edinilmelidir.
- Yerel yönetimlerin denetim mekanizmalarının geliştirilmesi ve sürekli kılınması, hesap verebilir bir yerel yönetim sisteminin kurulması amacıyla iç ve dış denetim geliştirilmelidir. Yerel yönetimlere yönelik rehberlik ve denetim faaliyetleri e-denetim destekli yürütülmelidir.

- Yerel yönetimler şirketleşme, ortak şirket kurma, kurulu şirketlere ortak olma, döner sermaye işletmesi kurma, dernekleşme ve vakıflaşma vb. yollarla genişleme eğilimi içine girmişlerdir. Yerel yönetimlere ait şirketlerin kısa dönemde vesayet denetimi bağlamında denetimleri, uzun dönemde ise özelleştirilmeleri sağlanmalıdır.
- Kentsel ve kırsal yerleşim yerlerinin sağlıklı ve güvenli yaşam standartlarının yükseltilmesi, sürdürülebilir kırsal ve kentsel gelişmenin sağlanması, yaşanabilir yerleşimlerin oluşturulması ve çevrenin korunması amacıyla yerel yönetimlerin idari, teknik ve hizmet kapasiteleri geliştirilmelidir.
- Vatandaşların yerel hizmet süreçlerini elektronik ortamda takip edebilmesine ilişkin hizmet takip sistemlerinin kurulması için program geliştirilmelidir.
- Afet riskleri azaltılmış, ulaşımı rahatlamış, otopark sorunu çözümlenmiş, yeşil alanları, parkları, meydanları genişlemiş, altyapı sorunları çözümlenmiş, temiz içme suyu verilen, güvenlik, eğitim ve sağlık hizmetlerine kolay ulaşılan, yenilenebilir enerji kaynakları kullanılan yerleşim yerleri hedeflenmelidir.
- Yerel yönetimlerde her türlü afet riskinin göz önüne alındığı, ekolojik değerleri koruyan ve yaşam kalitesini yükselten planlama yapılması hedeflenmelidir. Afet riski yüksek olan alanlara öncelik verilmek kaydıyla kentsel yenileme ve dönüşüm projelerinin ekonomik sosyal ve kültürel gelişmeyi sağlayacak ve kazanılmış hakları koruyacak bir yaklaşımla yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Dezavantajlı grupların her türlü hizmete, bilgiye ve yapılı çevreye kolay ulaşmalarını sağlamak amacıyla ulaşım araçları kullanılabilir hale getirilmeli, kırsal ve kentsel yerleşim yerleri, engeller ortadan kaldırılacak şekilde ivedilikle yeniden tasarlanmalıdır.
- İçme ve kullanma suyu şebekesi olmayan belediye ve diğer yerleşim yerlerinin içme suyu altyapısı kısa dönemde tamamlanmalıdır. Yerleşim yerlerinin yeterli sağlıklı ve temiz içme suyuna kavuşturulmasına yönelik çalışmalara hız verilmelidir.
- Açık ve yeşil alanlar kişi, aile, grup vb. için gerekli olan dinlenme, eğlence, piknik, oyun, spor, toplantı, gezinti, seyir vs. yerleri nüfus ve erişilebilirlik ölçütlerine göre semt ve mahalle temel alınarak belirlenmelidir. Türkiye'nin üyesi olduğu Avrupa Konseyi'nin yerel yönetimlere yönelik düzenlemelerinden, Avrupa Peyzaj Sözleşmesi kapsamında ulusal ölçekten

başlayarak yerel ölçeğe peyzaj politikalarının ve peyzaj planlarının geliştirilmesi ve mekânsal planlama sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir.

- Kentiçi ve kentler arasında hava, deniz, kara, demir yolları vb. ulaşım sistemleri verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkeleri çerçevesinde birbirini bütünler sistemler olarak planlanmalı, çok amaçlı ortak istasyonlar geliştirilerek ulaşım sistemleri arasındaki kopukluk giderilmelidir. Ulusal ve yerel ulaşım planları arasında uyum ve koordinasyon sağlanmalıdır.
- Belediyelerin evsel nitelikli katı atık bertaraf tesislerini birlik modeli çerçevesinde 2017 yılına kadar tamamlamaları gerekmektedir.
- Kentlerde yağmur suyu toplama sistemlerinin yaygınlaştırılması, ayrık sisteme (yağmur suyu, kanalizasyon) geçilmesi ve toplanan suyun değerlendirilmesi amacıyla çalışma yapılmalı, kentlerin özellikleri dikkate alınarak uygun teknik ve yöntemler geliştirilmelidir.

Türkiye'nin 2023 vizyonunda yerel yönetimler için sürdürülebilir gelişmenin olduğu, nitelikli hizmet sunulan, vatandaş görüş, öneri ve taleplerinin dikkate alınarak yönetsel süreçler de dâhil olmak üzere tüm süreçlere yansıtıldığı, etkin denetleme sistemine sahip bir yerel yönetim yapısına ulaşmak hedeflenmiştir. Yerel yönetimlere yönelik komisyon tarafından belirlenen Türkiye'de yerel yönetimlerin 2023 vizyonuna ait temel hedefler aşağıdaki gibidir (Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014: 69 – 70):

- Yerel katılım mekanizmalarının artırılması:
 - İl özel idareleri ve belediyelerin yapacağı/yaptığı hizmetlerle ilgili olarak görüş ve düşüncelerini almak amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırmalarının yaygınlaştırılması.
 - Kent konseylerinin aktif hale getirilmesi, kent konseylerinin aldığı kararların meclis gündemine alınarak tartışılması ve uygun görülenlerin oylamaya tabii tutulması,
- Yaşanabilir, sağlıklı ve güvenli kentlerin oluşturulması:
 - Kentsel altyapı hizmetlerinin su, atık su, kanalizasyon, katı atık vb. nicel ve nitel olarak geliştirilmesi,
 - Kent içi ulaşım sisteminin ulaşım ana planı çerçevesinde toplu taşıma, yaya, bisiklet gibi türleri içerecek şekilde yaygınlaştırılması,

- Afet risklerinin göz önüne alındığı, yerel özelliklere ve kent kimliğine uygun yapılaşmanın yapıldığı planlı, sağlıklı, güvenli kentsel yerleşimlerin oluşturulması,
- Kamu arazilerinin, ormanların, zeytinlik alanların ve meraların kentsel arsa stoku ve kentsel planlarda potansiyel gelişme alanları olarak görülmesinin engellenmesi,
- Peyzaj planlama ve tasarım çalışmaları ile kent içi ve çevresi açık ve yeşil alanların artırılması,
- Yerel yönetimler tarafından vatandaşa yönelik olarak sunulan kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması ve yaygınlaştırılması:
 - Vatandaş taleplerinin hızlı bir şekilde yerel yönetimlere elektronik ortamda iletilmesi,
 - Taleplerin en hızlı şekilde elektronik ortamda cevaplanması,
 - Yerel yönetimlerin meclis kararlarının web ortamında vatandaşa sunulması,
 - Vatandaşların yerel hizmet süreçlerini elektronik ortamda takip edebilmesine ilişkin hizmet takip sistemlerinin kurulması hedeflenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

Son yıllarda örgütlere uygun performans ölçüm ve stratejik yönetim sistemleri geliştirme, uygulama ve kullanma konularının yönetim biliminin zorunluluklarından olduğu aşikârdır. Özellikle çevrenin karmaşıklığı, değişkenliği ve yönetimde bütünsel bir yaklaşımın gerekliliği nedeniyle daha yapılandırılmış ve kapsamlı performans ölçüm ve stratejik yönetim sistemleri benimsenmektedir. Ortaya atılan birçok yönetim yöntem ve yaklaşım teorilerinin arasında en başarılı yöntemlerden biri olarak “Kurumsal Karne” kabul edilmektedir (Barnabe, 2011: 446 – 447).

1990 yılında birçok şirketin katılım sağladığı, Nolan Norton Enstitüsünün sponsorluğunu üstlendiği “Measuring Performance in the Organization of Future” (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) adlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın çıkış noktası finansal muhasebe ölçümlerini temel alan performans ölçüm yöntemlerinin artık yetersiz kaldığı, eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri ve bu yöntemlerin gelecek için katma değer yaratılmasına engel olduğuna olan inanıştır. Bu araştırmanın sonucunda çok boyutlu bir performans ölçüm yaklaşımının ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebileceği kararına varılmış ve finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu ve yenileme ve öğrenme boyutu olmak üzere dört ana boyut içeren, “Balanced Scorecard” adı verilen ve bu çalışmada “Kurumsal Karne Yöntemi” olarak ifade edilen sistem geliştirilmiştir (Kaplan & Norton, 2015: ix – x).

Kurumsal karne yönteminin özellikle ileri sürdüğü ve kullanıcılarının da kabul ettiği nokta örgüt stratejisini düzenleme ve örgütü stratejiye odaklama yetisidir. Bunu aşağıdaki prensipler yardımı ile sağlar (Kaplan ve Norton, 2001b: 148):

- Stratejiyi, strateji haritası ve kurumsal karne yardımıyla operasyonel terimlere dönüştürme,
- Kurumsal roller, iş birimleri ve destek birimlerinin sinerjilerini kullanarak örgütü strateji ile uyumlandırma,
- Stratejik farkındalık sağlayarak, bireysel karneler oluşturarak ve ödemeleri performansla ilişkilendirerek stratejiyi herkesin işi haline getirme,

- Strateji ve bütçeyi ilişkilendirerek, stratejik öğrenmeyi gerçekleştirerek ve analitik bilgi sistemlerini kullanarak stratejinin devam eden bir süreç olmasını sağlama,
- Ve süreç kontrolü ve stratejik yönetim kullanarak yönetici liderlik aracılığıyla tüm örgütü değişime seferber etme.

Kurumsal karne yönteminin ortaya çıkması da çoğu inovasyon gibi ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Teknoloji ve muhasebe alanında gerçekleşen gelişmeler, bilgi toplama ve performans ölçme sistemlerinin yetersizliği ve maddi olmayan varlıkların, örgütlerin tüm varlıkları içinde değerinin artması gibi durumlar yeni bir performans ölçme ve yönetme yöntemi keşfine neden olmuştur.

Niven'e (2006: 6 – 7) göre kurumsal karnenin ortaya çıkış nedenleri arasında; kurumun geçmişteki faaliyetlerinin bir özetini gösteren finansal ölçülerin geleceğe dönük plan yapmak için yetersiz oluşu, başarı için müşteri ve tedarikçi ilişkileri, veri tabanları, yenilik ve kalite gibi soyut varlıkların meydana getirdiği sorun ya da fırsatları önceden görme gerekliliği, mevcut maliyeti minimize etmeye yönelik programların başarısızlığı ve finansal ölçülerle ilgisiz olan bazı bölümlerin örgüt başarısında etkili oluşu da sayılabilir.

Bu yenilikçi yaklaşım sayesinde daha önce ölçülemeyen ve değersiz görülen somut meseleler dikkate alınmaya başlamıştır. “Balanced” yani “Dengeli” sözcüğü bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir (Hepworth, 1998: 560). Kurumsal karne yöntemi, örgütlerin finansal tablolarındaki finansal ve finansal olmayan verileri belirli göstergeler açısından yorumlayan, ölçen, iki tür arasında denge ve entegrasyonu sağlamak ve sürdürmek için stratejik geri bildirim sunan ve stratejiyi uygulanabilir kılan bir yöntemdir (Horngren & diğerleri, 2003: 449 - 450).

İşletmelerin sadece finansal durumlarına göre değerlendirilmesinin yetersiz olacağını düşünen Robert Kaplan ve David Norton finansal ölçütlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeyi ve işletmelerde performansını yükseltmeyi hedefleyerek “Kurumsal Karne” yöntemini geliştirmişlerdir (1993: 134). Örgütün üst düzey yönetimi tarafından hazırlanan çizelge ile çalışanlara, belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesine yardımcı faaliyetlerle ilgili performans kriterleri hakkında bilgi sağlanır. Çalışanlar da işletmenin tümü için hazırlanan çizelgeye uygun

olarak kendi çizelgelerini oluşturarak genel kriterleri sağlamak için çaba sarf ederler (Tokgöz, 2013: 190 – 191).

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal karne kavramının gelişimini ayrıntılı olarak ele almak gerekirse; 1992 yılında yayınlanan “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” isimli makale ile örgüt gelişiminin temeli olarak finansal ve finansal olmayan kriterleri ileriye dönük olarak ölçebilen kurumsal karne yönteminin tanıtıldığı, finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları tanımlandığı görülmektedir.

1993 yılında yayınlanan “Putting The Balanced Scorecard to Work” isimli makale ile kurumsal karne yönteminin sadece bir performans ölçüm sistemi olmadığı, aynı zamanda değişim ve gelişimi teşvik eden ve değişim süreci sırasında kullanıldığında etkili olacak bir yönetim sistemi olduğu açıklanmıştır. Başarılı bir kurumsal karne uygulaması için şeffaflığın zaruri olduğu ve kurumsal karne ölçütlerinin özellikle örgütün misyonu, stratejisi, teknolojisi ve kültürü ile uyumlu olması gerektiği belirtilmiştir.

Yine Kaplan ve Norton 1996 yılında alan yazına kazandırdıkları “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action” kitaplarında, başarılı bir kurumsal karne uygulaması için gerekli dört ana basamak tanımlanmıştır. Yenilik iç süreçler boyutuna kaydırılarak, çalışan öğrenmesine büyüme unsuru eklenerek iç süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutları yeniden düzenlenmiştir. Öncesinde vizyon ve stratejiye bağlanan ölçütler neden sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlanmıştır. Kurumsal karne yöntemi uygulamalarının sonuçlarını da özet olarak sundukları kitapta yöntemin tüm ayrıntılarına yer vermişlerdir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda nasıl uygulanabileceği ve örnekler de eklenmiştir.

Kurumsal karnenin babaları sayılan ikilinin 2001 yılında hazırladıkları “The Strategy – Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Competitive Environment” adlı kitapta strateji operasyonel terimlere dönüştürülmüş, strateji haritaları oluşturulmuştur. Örgüt birimleri içinde ve tüm örgütte sinerji yaratacak ortam oluşturmaya ve stratejik farkındalık yaratma, kişisel ve takım hedefleri tanımlama ve dengeli ödeme yoluyla stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmeye odaklanılmıştır. Strateji; planlama, bütçeleme, geri bildirim ve öğrenme süreçlerini kapsayan sürekli bir süreç haline getirilmiş, değişimin liderlik vasıtasıyla harekete geçirilmesi önerilmiştir.

2004 yılında yayınlanan “Strategy Maps: Coverting Intangible Assets Into Tangible Outcomes” isimli kitapta stratejiyi görsel olarak haritalama, örgütteki herkesin anlayabileceği şekilde işe yarayan ve yaramayan yöntemlerin sebep – sonuç ilişkisi içinde görsel olarak betimlenmesi ve tüm örgütün strateji ile ilgilenmesini sağlamaya yoğunlaşmıştır.

Son olarak da, 2006 yılında piyasaya sürülen “Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies” isimli kitapta örgütte uyumun bir ekonomik değer kaynağı olduğu, kurumsal strateji ve yapı, finansal ve müşteri stratejilerinin uyumlaştırılması, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarının uyumlaştırılması, süreci basamaklandırma, kurul, yatırımcılar ve dış paydaşları uyumlaştırma tüm uyum süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek toplam stratejik uyumu sağlama kavramları irdelenmiştir.

2.1.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kurumsal karne yöntemi; performans yönetimi ve stratejik yönetim kavramlarının yaygınlaşması ile birlikte öncelikle özel sektörde incelenen, stratejileri harekete geçiren ve uygulanmalarını sağlayan finansal ve finansal olmayan tüm ölçüleri kapsayan dört boyut ile kurumsal performansı ölçmeyi amaçlayan stratejik yönetim tekniği (Asa, 2011: 1), örgütlerin vizyon ve stratejilerini faaliyete geçirmelerini sağlayan bir sistem ve bir örgütte ölçülmesi gerekenleri düzene sokan bir araçtır (Rehor & Holatova, 2013: 334).

Bilgiye dayalı örgütlerin kullandıkları geleneksel muhasebe raporlarına yapılan eleştiriler sonucu ortaya çıkan ürünlerden biri olan kurumsal karne yöntemi, bir stratejik performans ölçme çerçevesi ve yöntemi olarak performans ölçütleri aracılığıyla strateji geliştirmeye ve izlemeye odaklanır (Bose ve Thomas, 2007: 655). Kurumsal karne; örgütlerin performanslarını değerlendirmek için oluşturdukları stratejik ve finansal kontrolleri kullanabilecekleri bir çerçevedir ve bu tekniğin, en çok iş stratejileri ile uğraşırken uygun olduğu, ancak kurumsal düzeydeki stratejilerin uygulanmasında da uygulanabileceği belirtilmiştir (Hitt, 2007: 394).

Kurumsal karne yöntemi, stratejiyi yöneterek örgütü başarılı kılacak yeni bir yönetim sistemi kurulmasının önünü açar. Bu yönetim sistemi üç farklı boyuta sahiptir (Kaplan & Norton, 2001a: 87):

- Strateji: Stratejiyi örgüt gündeminin merkezine yerleştirir. Kurumsal karne yöntemi ilk olarak örgütlerin stratejiyi anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir bir şekilde tanımlamalarına ve iletmelerine olanak sağlar,
- Odaklanma: Olağanüstü bir odaklanma yaratır. Kurumsal karne yönteminin stratejiye giden yolda bir yol yardımcısı gibi davranmasıyla, örgütteki her kaynak ve eylem stratejiyle uyumlu hale getirilir,
- Örgütlenme: Esas itibarıyla farklı yollarla da olsa tüm personeli harekete geçmeleri konusunda seferber eder. Kurumsal karne yöntemi; iş birimleri, paylaşılan hizmetler ve bireysel olarak çalışanlar arasında yeni örgüt bağlantılarının oluşturulmasında mantık ve yapı sağlar.

Kurumsal karne; bir örgütün stratejisinden türetilmiş, dikkatlice seçilmiş, ölçülebilir ölçütler seti olarak tanımlanabilir. Kurumsal karne için belirlenen ölçütler; yöneticileri çalışanlar ve dış paydaşlara, örgütü misyonuna ve stratejik hedeflerine ulaştıracak çıktı ve performans sürücülerini iletmek amacıyla kullanabileceği bir araç görevi görürler. Kurumsal karneyi birkaç cümleyle basit bir şekilde tanımlamak oldukça güçtür. Ancak kurumsal karneyi bir iletişim aracı, ölçme sistemi ve stratejik yönetim sistemi olarak niteleyebiliriz (Niven, 2006: 13).

Kurumsal karne yöntemi; *“işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem ve şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir”* (Örnek, 2000: 259).

Örgütün temel iş stratejilerini ve hedeflerini belirlemesine, izlemesine ve gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir yöntemdir. İş stratejileri geliştirildikten sonra kurumsal karnenin dört önemli boyutuna dağıtılan amaçlar ve göstergelerle takip ve gerekli düzenlemeler yapılır (Hannabarger ve diğ., 2007: 10).

Kurumsal karne, örgütlerin tüm faaliyetlerinin sebep – sonuç ilişkilerini vurgulayarak ölçülebilir, somut ölçütler şeklinde belirtilmesini sağlar. Örgütün

amaçlarını, finansal amaçlardan daha kapsamlı bir bağlama taşır. Yalnızca bir ölçme sistemi değil, yönetim sistemini düzenleyen bir çerçeve olarak işlev görür.

Kurumsal karne sistemi, örgütlerin değer yaratacak stratejiler tanımlamaları için bütünlük ve kapsamlı bir çerçeve sunar ve bu çerçevenin birçok önemli ögesi bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 2014: 31):

- Ardıl bir gösterge olan finansal performans, bir örgütün başarısının nihai sonucudur. Strateji, bir örgütün hissedar değerinde sürdürülebilir büyümeyi nasıl gerçekleştireceğini tanımlar.
- Gelişmiş finansal performansın temel bileşenlerinden biri de hedef müşterilerde başarı sağlamaktır. Müşteri bağlamı, müşteri konusunda başarının memnuniyet, devamlılık ve büyüme gibi sonradan gelen sonuç göstergelerinin ölçümü ile birlikte hedef müşteriler için değer önermeleri de sunar. Müşteri değeri önermesinin seçilmesi stratejinin merkezi ögesidir.
- İç süreçler, müşteriler için değer önermesi üretir ve sunar. İç süreçlerin performansı, müşteri ve finansal perspektifte gerçekleştirilen iyileştirmelerin önemli göstergelerinden biridir.
- Örgütün maddi olmayan varlıkları, sürdürülebilir değer üretiminin en önemli kaynağıdır. Öğrenme ve gelişim perspektifinin amacı; insanların, teknolojinin ve örgüt ortamının stratejiyi desteklemek için bir araya gelerek ortak amaca yönelmelerini sağlamaktır. Öğrenme ve gelişim ölçümlerindeki iyileştirmeler; iç süreç, müşteri ve finansal perspektifleri için asıl göstergelerdir.
- Amaçlar, bir neden – sonuç ilişkisi ile birbirlerine bağlanır. Maddi olmayan varlıkların değerini artırma ve uyumlandırma, iç süreç performansında iyileştirmeyi, bu da müşteriler ve hissedarlar için başarının artmasını destekler ve sağlar.

Kurumsal karne yöntemi, örgütün genel amacını misyon, vizyon ve değerler aracılığı ile tanımlar ve sahip olduğu ya da kazanabileceği yetenekleri açıkça belirtir. Örgütün stratejisini uygun temel temalara ayırarak bunları boyut olarak adlandırır. Bu dört ya da daha fazla sayıdaki boyutlar arasındaki neden sonuç ilişkilerini strateji haritası üzerinde sergiler. Her bir boyut arasında dengeyi koruyarak her biri için performans göstergeleri geliştirir. Tüm performans göstergeleri ve aralarındaki denge yardımı ile örgütün performansını belirler (Nair,2004: 30).

Her geçen gün artan sayıda örgüt, kurumsal karne yöntemini stratejik yönetim sistemlerine entegre etmektedir çünkü kurumsal karne örgütün stratejisini açıkça ifade eder, günceller ve tüm örgüte iletir. Ayrıca, birim ve çalışan hedefleri ile örgüt stratejisini hizalar ve stratejik hedefler ile uzun dönemli amaçlar ve yıllık bütçeler arasında bağlantı kurar. Sonrasında, bunlara göre stratejik öncelikleri belirler, düzenler ve sürekli öğrenme ve stratejiyi geliştirme amacıyla düzenli geri bildirim sunar (Kaplan & Norton, 1996b: 85).

Kurumsal karne yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için ideal bir kurumsal karnenin özelliklerinin nasıl olması gerektiğine değinmekte fayda vardır (Biçer, 2010: 63 – 64):

- Kullanılan her ölçüt, neden – sonuç zinciri içinde strateji oluşturma sürecinden finansal çıktılara kadar açıklanır,
- Örgüt stratejileri, farklı boyutlar arası ilişkiler ve stratejilerin nasıl uygulanacağını gösterir,
- Belirlenen strateji, örgütün tüm üyelerine ulaştırılır.
- Stratejiyi kolay anlaşılır operasyonel hedeflere dönüştürür.
- Kurumsal karnenin rehberliğinde yönetici ve personel stratejiyi gerçekleştirecek hamleler yaparlar.
- Kâr amaçlı işletmelerde kurumsal karne, finansal amaç ve ölçütlere ağırlık verir, ancak yöneticiler çoğu zaman gözle görülür avantajlar sağlamıyor olsa da geliştirme, kalite, müşteri tatmini gibi noktalara odaklanırlar.
- Maddi olmayan varlıklarla ilgili eylemlerin de finansal meselelerle ilişkisini ortaya koyar.
- Performans ölçümünde kullanılan ölçütleri azaltarak, sadece kritik olanları belirler, çünkü amaç yöneticinin dikkatini strateji ile ilgili önemli noktalara çekmektir.
- Operasyonel ve finansal ölçütleri bir arada kullanarak en uygun kararların alınmasını sağlar. Kimi zaman kısa vadede iyi sonuçlar getiren, fakat uzun vadede bozucu etkiler yaratabilecek kararlar alınabilir. Kurumsal karne ise tüm bu hususları değerlendirme imkânı verir.

Örgütlerin çoğunda maddi ve maddi olmayan değerleri kapsayan performans ölçüm sistemleri kullanılmaktadır. Kurumsal karne yöntemi; bir örgütün üst, orta ve

daha alt kademelerinde çalışmakta olan personel için finansal olan ve olmayan ölçülerin, sistemi oluşturan parçalar olması gerektiğini belirtir. Kurumsal karne yöntemi ile belirlenen hedef ve ölçüler, tek bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş değildir. Bu hedef ve ölçüler, örgütün ya da örgütün bir bölümünün misyon ve stratejisinin ayrıntılı olarak incelenmesiyle oluşturulurlar. Diğer bir deyişle, kurumsal karne; örgütün ya da bir bölümünün, misyon ve stratejisinin fiziksel, ölçülebilir, müşteri ve paydaşlar için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve gelişme gibi iç ölçüler arasındaki dengeyi temsil eden ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.

2.2.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNDE STRATEJİ HARİTASI

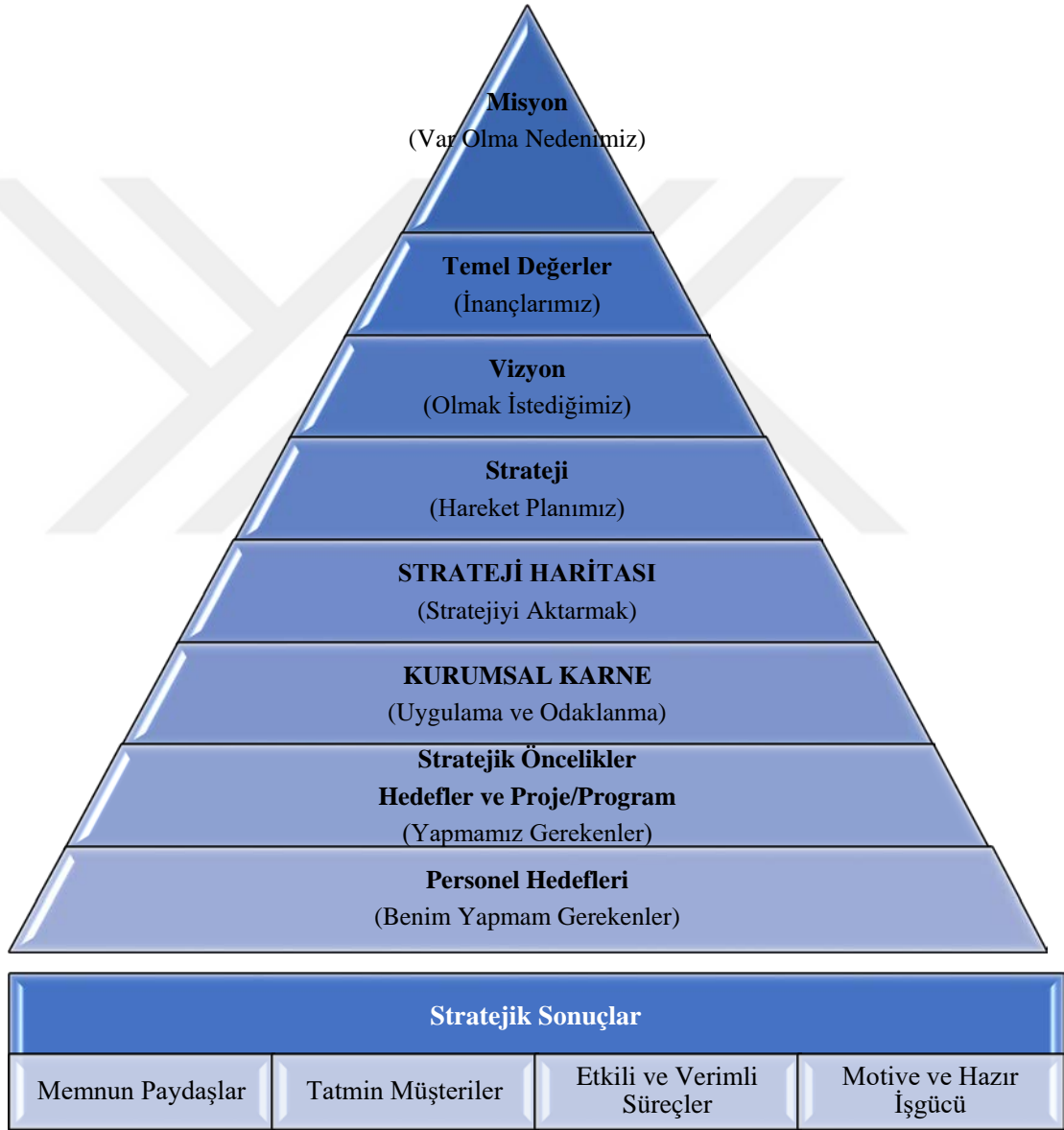
Bilgi çağı iş ortamında örgütler başarılı olmak için müşteri ilişkileri, personel bilgi ve becerileri, bilgi sistemleri ve işbirlikçi kültür gibi soyut varlıklar yaratmalı ve örgüt çapında yaygınlaştırmalıdır. Bu maddi olmayan varlıklar günümüzde rekabet avantajının temel kaynaklarını oluşturmasına rağmen onları ve örgüte sağlayacakları değeri açıklayacak bir araç bulunmamaktaydı. Kaplan ve Norton tarafından 2000 yılında yayınlanan “Having Trouble With Your Strategy? The Map It” makalesi ile boşluk doldurulmaya çalışılmıştır.

Uzun yıllar üç yüzden fazla kuruluşla yapılan çalışmalar sonucunda, bir örgütün maddi olmayan varlıklarının ölçümünü geliştirmek amacıyla önerilen kurumsal karne yönteminin, örgütün stratejisini tanımlamak ve uygulamak için çok iyi bir araç olduğu görülmüştür. Bir örgütün değer üretme stratejisini tanımlamada kullanılan dört perspektifli kurumsal karne yöntemi, yönetici grupları için örgütün yönünü ve önceliklerini tartışmada kullanabilecekleri ortak bir dil sunmaktadır. (Kaplan & Norton, 2014: 33 – 34). Kurumsal karne yönteminin yöneticiler için sağladığı diğer önemli avantaj ise örgütün stratejik amaçlarının ve ölçülerinin birbirinden bağımsız dört perspektif altındaki bağımsız amaç ve ölçüler olarak değil; aralarında neden – sonuç ilişkileri olan (Storey, 2002: 324), birbirleri ile etkileşimli ve ana stratejiye odaklı amaç ve ölçüler olması gerektiğini savunmasıdır.

Kurumsal karnedeki tüm boyutların birlikte ele alınmasını sağlayan strateji haritaları, bu boyutlar arasındaki neden – sonuç ilişkilerinin ortaya konmasıdır. Kurumların gerçekleştirmek istedikleri stratejilerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi, kurum stratejilerinin tüm birim ve çalışanlar tarafından doğru

anlaşılmasına bağlıdır. Strateji haritaları örgütlerin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyan ve bu amaçlara ulaşmak için hangi yollardan gidilmesi gerektiğini, süreç katılanların davranışlarının amaca ulaşmada ne derece etkili olduğunu gösteren bir yol haritası niteliğindedir (Daşhan, 2012: 88). Strateji haritası, örgüt bağlamında değerlendirildiğinde çok değerli olan maddi olmayan varlıkların rekabet avantajı sağladığı bilgi çağında önemli bir araçtır (Kaplan & Norton, 2000: 167 - 168).

Şekil 4: Misyonu İstenilen Çıktılara Dönüştürme



Kaynak: Kaplan & Norton, 2001: 73 ve Kaplan & Norton, 2014: 59.

Yukarıdaki şekil 4’de strateji haritasının temsili yeri daha iyi anlaşılmaktadır. Örgütlerin ilk olarak yapması gereken; neyi, nasıl, kim için yaptığını belirten varoluş sebeplerini misyon ifadelerini belirlemektir.

İkinci olarak, örgütlerde misyonu gerçekleştirme sürecinde tüm örgüt olarak bağlı kalacakları, bir rehber olarak yararlanacakları inançlarını ve çalışma felsefelerini ifade eden temel değerler tanımlanır.

Üçüncü olarak, temel değerler ışığında misyonun gerçekleştirilmesi konusunda motivasyon kaynağı olan, misyona göre daha zamandan ve belli bir dönemden bağımsız, yönetimin uzun vadede ulaşmak istediği yeri, örgütün ideal geleceğini tanımlayan vizyon belirlenir.

Dördüncü olarak, örgüt; misyonunu gerçekleştirmesini ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak hareket planına yani stratejisine karar verir.

Beşinci adımda, stratejisini, stratejik amaçlara bölerek, aralarındaki ilişkileri belirleyerek ve harita gibi bir şekil olarak betimleyerek daha anlaşılabilir ve yönetilebilir hale getirecek strateji haritası hazırlanır.

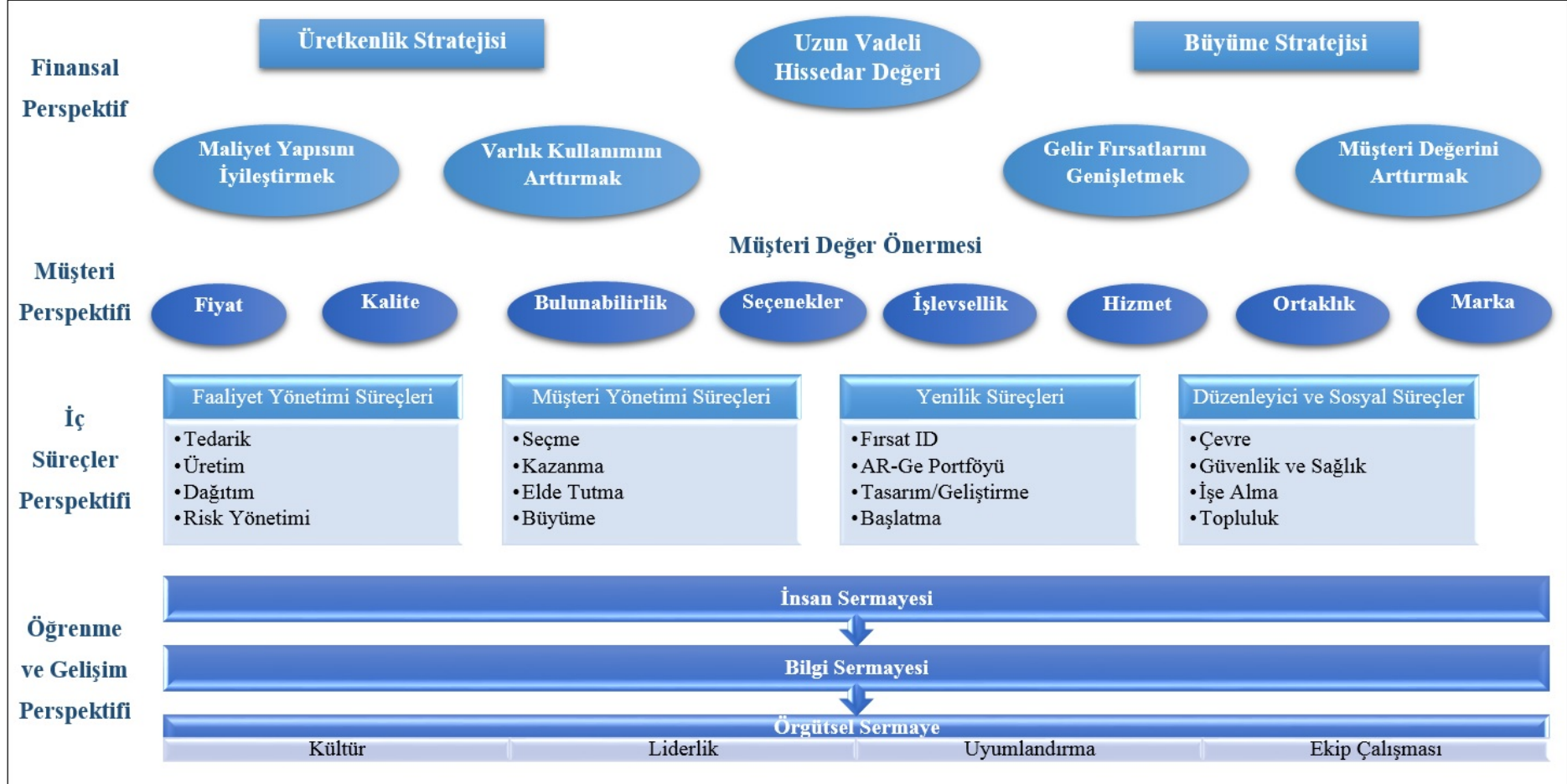
Altıncı adımda, örgüt, stratejisini ölçülebilir ve yönetilebilir performans göstergelerine dönüştürebileceği kurumsal karnesini oluşturur. Tüm bu misyon, temel değerler, vizyon, strateji, strateji haritası ve kurumsal karne verilerine göre stratejik öncelikler, hedefler, projeler, programlar ve her bir çalışan için hedefler belirlenir.

Sonuç olarak da; paydaşlar memnun, müşteriler tatmin olur. Süreçler etkili ve verimli hale gelir. İşgücü motive ve hazır olur.

Stratejik harita; yöneticileri, örgütlerinin performansını geliştirmek için vizyon, misyon, başarı etkenleri ve günlük etkinlikler üzerine düşünmeye sevk eder. Örgüt için bir stratejik harita oluşturulması, stratejinin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunları önceden görmeye ve çözmeye yardımcı olur. Bunun yanı sıra, stratejik haritanın örgütün performansını geliştirmede örgütün stratejisini tanımlamak, personele duyurmak, temel stratejilere bağlı kalmak, yönetici ve çalışan arasında iletişimi kolaylaştırmak ve stratejik kararlarda gerekli bilgileri içermek gibi faydaları vardır (Usta, 2012: 116).

Strateji haritasının hazırlanması şekil 5'te görüldüğü üzere, kurumsal karnede yer alan tüm boyutların ve amaçların bir arada ele alınmasını gerektiren bir süreçtir. Neden – sonuç ilişkilerinin belirtilmesi strateji haritasının temelini oluşturmaktadır ve örgütün ulaşmak istediği amaçlarını, hareket noktalarını vurgular. Bu neden – sonuç ilişkileri sayesinde kurumsal karnenin uygulanması sırasında elde edilen tüm veriler karar alma süreçlerine büyük katkılar sağlayacaktır (Oyman, 2009: 87).

Şekil 5: Strateji Haritası Kuruluşun Nasıl Değer Ürettiğini Gösterir



Kaynak: (Kaplan & Norton, 2014: 35)

Kurumsal karne yöntemi ile belirlenen boyutlar, boyutlar altındaki amaçlar ve amaçlara ulaşım ulaşılmadığını gösteren göstergeler arasındaki ilişkilerin yönleri ile birlikte gösterildiği şekil strateji haritasını oluşturur. Strateji haritası, kısa dönemli hedefler ile uzun dönemli amaçları, finansal ve finansal olmayan ölçütleri, ardıl ve öncül ve örgüt içi ve dışı performans göstergelerini, bu unsurlar arasındaki dengeyi görselleştiren bir şemadır.

Strateji Haritası; örgütün karnesinin tüm öğeleri arasındaki dengeyi garanti altına almayı sağlayan bir araçtır. Strateji haritaları ayrıca operasyonel ve taktiksel planlar ile girişimlerin birbirleri ile aralarındaki bağı ve stratejik amaçları başarmak için nasıl çalıştıklarını görmeyi sağlar (Hannabarger ve diğ., 2007: 38).

Strateji haritası, başarılı kurumsal performansı için gerekli stratejik temalar, her tema için gereken önemli, öncelikli hedefler ve aralarındaki ilişkilerin bir arada sunulduğu motivasyonu destekleyici ve şeffaf bir hareket planıdır.

Strateji haritasının ne olduğunun ve ne olmadığını daha iyi anlaşılabilmesi için temel prensiplerine göz atmakta fayda bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 2014: 34 – 38):

- Çatışan güçleri dengeler. Örgütün strateji haritası oluşturulurken, maliyet azaltma ve üretkenliği iyileştirme gibi kısa vadeli finansal amaçlar, karlı gelir artışı sağlayacak yatırımlar gibi uzun vadeli amaçlarla birlikte ifade edilip dengelenmelidir.
- Farklılaştırılmış müşteri değer önermesini temel alır. Sürdürülebilir değer üretimi için müşteri memnuniyeti zorunludur. Düşük toplam maliyet, ürün liderliği, eksiksiz müşteri çözümleri ve sistem kenetleme değer önermelerinin her biri müşteri memnuniyetinin sağlanması için sunulması gereken hizmetleri açıkça belirtmektedir.
- Değer, iç iş süreçleriyle üretilir. Örgütün strateji haritası ve kurumsal karnesi oluşturulurken finansal ve müşteri perspektifleri örgütün gelir artışı, hissedar değeri artışı, müşteri kazanma, müşteri memnuniyeti, devamlılığı, sadakati ve artışı gibi başarmayı hedeflediği sonuçları temsil eder. İç süreçler ve öğrenme ve gelişme perspektifleri ise hedefe nasıl ulaşılabileceğini, örgütün stratejisini nasıl uygulayacağını temsil eder. Faaliyet yönetimi, müşteri yönetimi, yenilik ve düzenleyici ve sosyal iç iş süreçleri ile müşteri değer üretiminin nasıl sağlanacağı belirlenir.

- Eşzamanlı ve birbirini tamamlayıcı temalardan oluşur. İç iş süreçleri farklı konularda yarar sağlayarak birbirlerini tamamlar. Faaliyet yönetimi, maliyetten tasarruf ve kalitede iyileştirme ile kısa vadeli sonuçlar verirken; müşteri yönetimi, müşteri ilişkilerini iyileştirip güçlendirerek uzun vadeli sonuçlar sağlar. Yenilik süreçleri, uzun vadede daha yüksek gelir ve faaliyet marjına olanak sağlarken; düzenleyici ve sosyal süreçler, örgütün hukuki ihtilaflardan kaçınıp toplumdaki itibarını geliştirmektedir.

Kurumlar, strateji haritalarını oluştururken öncelikle kurum için öncelikli hedeflerini belirlemelidir. Daha sonra bu öncelikli hedeflerinin yani kurum stratejisinin hedef pazarlara hangi bağlamda değer katacağı tanımlanmalıdır. Üçüncü olarak, izlenecek genel finansal stratejiler belirlenmelidir. Ardından müşteri odaklı stratejiler belirlenmelidir. Belirlenen bu stratejilerin uygulanmasının desteklenmesi için iç süreçlerin nasıl olması gerektiğine karar verildikten sonra stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan yetenek, beceri ve çalışan programlar uygulamaya sokulmalıdır (Sholey, 2005: 14 – 16).

2.3.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN BOYUTLARI

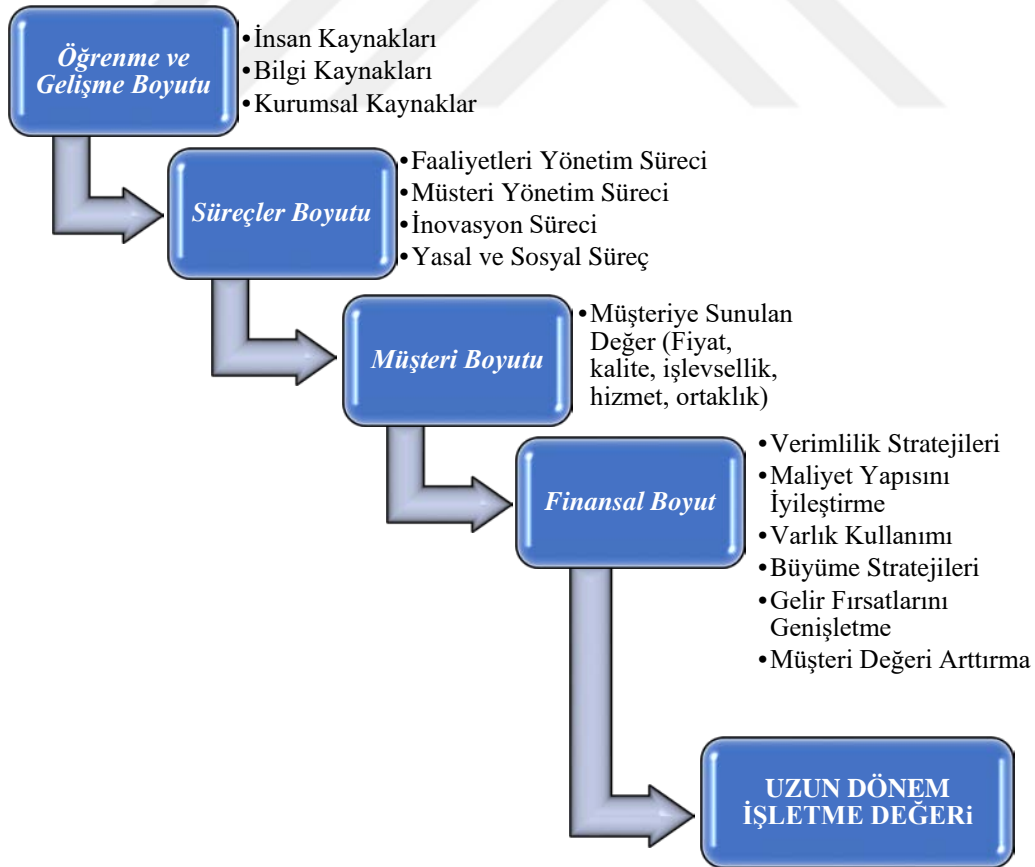
Misyon, vizyon ve stratejinin, ölçülebilir ifadeler şeklinde örgüt için önemli boyutlar altında toplanmasını, daha anlaşılabilir ve iletilebilir olmasını sağlayan ve ortak bir dil oluşturan (Otley, 1999: 374) kurumsal karne yönteminde, kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken finansal durum, müşteriler, süreçler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyut ele alınmaktadır (Kaplan & Norton, 2015: 2 – 3). Bu dört boyut birbirleri ile ve örgütün stratejisi ve vizyonu ile bağlantılıdır. İç süreçlerin mükemmelliği, yenilik ve gelişimin artmasını destekler ve sonuç olarak örgütsel öğrenme ve vatandaş memnuniyeti gerçekleşir (Usta, 2014: 22).

Kurumsal karne yönteminin dört boyutu, yöntemi kullanan çoğu örgütlerde değiştirilmeden uygulanırken, örgütün yapısı ve/ya sunduğu ürün ve hizmetlerin özellikleri nedeniyle bazılarında da farklı sayı ve adlarda boyutların kullanıldığı görülmektedir (Coşkun, 2007: 38 – 39). Bu boyutların bir kalıp, şablon olarak değerlendirilmesi gerektiği, örgütün içinde bulunduğu çevre faktörleri ve yaptığı işe göre bu boyutlara ekleme, çıkarma ve değiştirme yapılabileceği özellikle vurgulanmıştır (Kaplan & Norton, 2015: 31 – 45). Hatta araştırmacıların bizzat

kendileri, beraber çalıştıkları örgütlerle boyutlarda ekleme, çıkarma, değiştirme, sırasını değiştirme gibi işlemler yapmışlardır.

Şekil 6’da genel olarak kurumsal karnenin temel şablonunda bulunan boyutlar ve boyutların altında yer alan stratejik amaçlar genel hatlarıyla verilmiştir. Kurumsal karnenin boyutları ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı incelenecektir. Finansal boyut altında; verimlilik stratejileri, maliyet yapısını iyileştirme, varlık kullanımı, büyüme stratejileri, gelir fırsatlarını genişletme ve müşteri değeri artırma gibi stratejik amaçlar bulunmaktadır. İkinci boyut olan müşteri boyutunda, fiyat, kalite, işlevsellik, hizmet, ortaklık gibi müşteriye sunulan değerlere ilişkin amaçlar vardır. Üçüncü olarak, süreçler boyutunda; faaliyet yönetim süreci, müşteri yönetim süreci, inovasyon süreci ve yasal ve sosyal süreçlere ilişkin amaçlara yer verilmektedir. Ve son olarak öğrenme ve gelişme boyutu ise; insan kaynakları, bilgi kaynakları ve kurumsal kaynaklara ilişkin amaçları içermektedir.

Şekil 6: Kurumsal Karnenin Boyutları



Kaynak: Kaplan & Norton, 2004: 62, Bose & Thomas, 2007: 656.

Kurumsal karne yönteminde her bir boyutun altındaki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını denetlemek için performans göstergeleri belirlenir. İdeal performans göstergeleri aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Jackson, 1988: 12, Niven, 2006: 148, Poister, 2003: 86 – 106):

- Basit, açık bir şekilde tanımlanmış, kolay anlaşılabilir ve sayısal ifadelerle açıklanabilir olmalıdır,
- Strateji ile ilişkili olmalıdır,
- Örgütün özelliklerine, yönetim stiline ve çevre koşullarına paralel olmalıdır,
- Örgüte özel ihtiyaç ve durumlar için belirli performans göstergeleri bulunmalıdır,
- Yönetim kararları için gerekli olabilecek performans boyutlarını yansıtmalıdır,
- Yönetici ve çalışanların performansları yalnızca yetkilendirildikleri ve kontrol sahibi oldukları alanlarda ölçülmelidir,
- Zaman ve birimler farklı bile olsa göstergeler eş olmalı, tutarlılık göstermelidir,
- Karşılaştırılabilir olmalı, kıyaslamalara imkan vermelidir,
- Gerçek dışı beklentiler olmamalı, ulaşılabilir olmalıdır,
- Geçerli ve güvenilir olmalıdır,
- Birbirleri ile dengeli ve stratejiyi kapsayıcı olmalıdır,
- İhtiyaç duyulan zamanda elde edilebilme ve gerektiğinde değiştirilme olanağı bulunmalıdır,
- Düşük maliyetli olmalıdır,
- İstenmeyen davranış gelişmesine imkan vermemelidir.

2.3.1.Finansal Boyut

Bir örgüt tüm yaşam süresi boyunca farklı finansal amaçlara sahip olabilir ancak temelde hepsinin amacı daha az gider ile daha fazla gelir elde ederek kar maksimizasyonu sağlamaktır.

Finansal perspektiften bakıldığında büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde örgütün stratejisine yön veren üç temel amaç bulunmaktadır (Bose ve Thomas, 2007: 659; Otley, 1999: 363). Bunlar (Kaplan & Norton, 2015: 65 – 77):

- Gelir Artışı ve Bileşimi

- Yeni ürünler
- Yeni uygulamalar
- Yeni müşteri ve pazarlar
- Yeni ilişkiler yeni ürün ve hizmet bileşimi
- Yeni fiyatlandırma stratejisi
- Maliyetin düşürülmesi/Verimlilik Artışı
 - Gelirlerin verimliliğinin artırılması
 - Birim maliyetlerin düşürülmesi
 - İletişim kanallarının geliştirilmesi
 - İşletme giderlerinin azaltılması
- Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi/Yatırım Stratejisi
 - Nakit dönüş süreci
 - Varlıklardan etkin fayda sağlanması

Finansal boyut altındaki amaçlar ve performans göstergeleri oluşturulurken verilerin ve bilgilerin eksik olmamasına, maliyet ya da başka bir konuda meydana gelen değişikliklerin hesaba katılmasına ve gerçek zamanlı verilerin kullanılmasına özen gösterilmelidir (Kloot & Martin, 2000: 238 - 239).

Kamu ve özel sektöre göre kurum için önem derecesi değişen bu boyutta amaç ve performans göstergeleri de farklılık gösterecektir. Kamu kurum ve kuruluşlarında genellikle finansal kaygılar etkili ve ya kısıtlayıcı role sahiptir, çok nadiren temel amaç olarak bulunur. Bu kurumlarda başarı sorumluluk bölgelerinin ihtiyaçlarını ne kadar etkili ve verimli bir şekilde karşıladıkları ile ölçülür. Diğer bir deyişle maliyet verimliliği yani minimum kaynakla maksimum değer sunma yeteneği önemlidir (Hopf ve diğerleri, 2001: 7).

2.3.2.Müşteri Boyutu

Kurumsal karnenin müşteri boyutu örgütün rekabet durumunu belirleyen hedef müşteri ve pazarlar konusundaki stratejik kararları içermektedir. Bu boyutta oluşturulan amaçlar ve performans göstergeleri müşteri memnuniyetini sağlamak ve beklentileri karşılamak için oluşturulması gereken değerleri yansıtmaktadır (Oyman, 2009: 91).

Kurum karnesinin müşteri boyutunun temel ölçü gruplarının tüm örgütler için aynı olduğunu söyleyebilir ve aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaplan & Norton, 2015: 86 – 87):

- Pazar Payı; müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle örgütün belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
- Müşteri Devamlılığı; örgütün yeni iş ve müşteri kazanma oranını mutlak veya bağıl değerlere göre ifade eder.
- Müşteri Kazanılması; örgütün müşteriler ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerinin oranını mutlak ve bağıl değerler açısından tespit eder.
- Müşteri Tatmini; müşterilere sunulan değer önerilerinin müşteride yarattığı tatmin düzeylerini özel performans kriterleri kullanarak takip eder.
- Müşteri Karlılığı; bir müşteriden elde edilen fayda ve o müşteri için yapılması gereken harcamalar arasındaki fark ile müşteri ya da müşteri grubundan elde edilen net kar belirlenir.

Yukarıda açıklanan müşteri perspektifinin temel ölçüleri tüm örgütler için geliştirilmesi gereken konulardır ancak müşteri memnuniyeti ve devamlılığının sağlanması kendi başına bir strateji değildir. Strateji, örgütün esas amacı olan karlılık ve büyüme için en uygun müşteri gruplarını belirlemelidir. Örgüt, hedef müşteri segmentini belirledikten sonra stratejisini gerçekleştirme amacıyla planladığı değer önermesi için amaç ve ölçülerini oluşturmalıdır. Değer önermesi, örgütün hedef müşteri kitlesine, rakiplerinden daha iyi ve farklı olarak sunacağı kendine has ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajı belirleyerek şirketin müşteri stratejisini tanımlar. Farklı müşteri değer önermeleri ve amaçları aşağıdaki gibi belirlenebilir (Kaplan & Norton, 2014: 66 – 68):

- Tutarlı, dakik ve düşük maliyetli ürünler sunmak
 - En düşük maliyetli tedarikçi
 - Sürekli yüksek kalite
 - Hızlı satın alma
 - Uygun seçenekler
- Mevcut performans sınırlarını arzu edilen boyutta genişleten ürün ve hizmetler
 - Yüksek performanslı ürünler: hız, boyut, kesinlik, ağırlık vb.

- Pazarda ilk olma
- Yeni Pazar segmentlerine girme
- Müşteri için en iyi toplam çözümü sunmak
 - Sunulan çözümlerin kalitesi
 - Müşteri başına ürün/hizmet sayısı
 - Müşteri devamlılığı
 - Müşterinin ömür boyu karlılığı
- Müşterilere yüksek değiştirme maliyeti gerçekleştirmek
 - Geniş seçenekler ve rahat erişim sunmak
 - Yaygın kullanımlı bir standart sağlamak
 - Kalıcı bir platform üzerinde yenilik sağlamak
- Tamamlayıcılara değer katmak
 - Geniş müşteri tabanı sunmak
 - Kolay kullanımlı bir platform ve standart sunmak

2.3.3.İç Süreçler Boyutu

Kurumsal karnenin finansal boyutundaki amaçlar; kurumun stratejisinin mali getirilerini, müşteri boyutundaki amaçlar ise stratejiyi tanımlarken iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar kurumun stratejisinin nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştirileceğini belirler (Amaratunga ve diğ., 2001: 184). İç süreçler boyutu; müşteriler için bir değer önermesi sunup gerçekleştirerek ve üretkenlik adına süreçleri geliştirip maliyetleri düşürerek örgütün stratejisinin iki önemli bileşenini yerine getirir. Bunu da kendine has özelliklerine göre değişen sayısız farklı iç süreçlerle gerçekleştirir (Kaplan & Norton, 2014: 69 – 73).

Müşterilerin gerçekten önemsendiği, örgütün etkinliğinde katkısı büyük olan kurumsal karnenin iç süreçler boyutu altında yaygın olarak kullanılan unsurlar ve göstergeler aşağıdaki gibidir (Hannabarger ve diğ., 2007: 230 – 231):

- İşlem hızı ölçütleri
 - Zamanında teslimat
 - İşlem döngüsü süresi
 - Teslim süresi
 - Mekanik ya da işlem kesintileri

- Yeni ürün ve süreç geliştirme zamanı
- Ürün ve hizmetlerin pazara giriş zamanı
- Müşteri tepki süresi
- Başa baş noktası
- Kalite ölçütleri
 - Sürekli gelişim
 - Garanti işlemi için geri dönüşler
 - Satış iadeleri
 - Müşteri temsilcisi çağrı ve ziyaretleri
 - Hata oranları: yeniden işleme, onarım ve hurda
 - İşlem yeteneği
 - Sigma seviyesi
 - Verim çıktı oranı
- Maliyet ölçütleri
 - Atık maliyeti
 - İşlem başına maliyet
 - Araştırma geliştirme maliyeti
 - İşçilik maliyeti
 - Yeniden işleme, onarım ve hurda maliyetleri
 - Başa baş maliyeti
 - Denetim ve uygunluk maliyeti
 - Çevresel uyum maliyeti
 - Envanter ve süreç maliyetleri
 - Pazarlama ve reklam maliyetleri
- Diğer yararlı ölçütler
 - Alan kullanımı
 - Stok devir hızı
 - Süresi geçmiş malzemeler ve bitmiş stok
 - Malzeme stokları ve kıtlığı
 - Öngörü ve planlama doğruluğu

2.3.4.Öğrenme Ve Gelişme Boyutu

Gelecek için hazırlıklı olmanın önemi ve bu hazırlığı maddi varlıklar veya yeni ürün araştırma geliştirme faaliyetleri ile sınırlandırılmayarak, uzun dönemli başarı için çalışan, sistem ve yöntemlere yatırım yapılması gerekliliği kurumsal karne yönteminin dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunda kendisini göstermektedir (Çanakçıoğlu & Demirbaş, 2010: 226).

Öğrenme ve gelişme boyutu, özellikle örgütün stratejik hazır bulunurluk düzeyini de belirler. Kurum karnesinin bu boyutunda diğer üç boyuttaki amaçlarla örgütün ileri gitmesini sağlayacak üstünlük kazanması gereken alanlarla ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı oluşturacak amaçlar belirlenir. Bu amaçlar üç temel kategoride incelenebilir ve aşağıdaki gibidir (Kaplan & Norton, 2004, Kaplan & Norton, 2014: 75 – 78, Kaplan & Norton, 2015: 153 – 175):

- Çalışanların yetenekleri – insan sermayesi
 - Çalışanların tatmini
 - Çalışanların kalıcılığı
 - Çalışanların üretkenliği
 - Bilgi
 - Beceri
 - Eğitim
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği – bilgi sermayesi
 - Sistemler
 - Veri tabanları
 - Ağlar
- Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma – örgütsel sermaye
 - Kültür
 - Liderlik
 - Uyumlandırma
 - Ekip çalışması

2.4.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN İŞLEVLERİ

Belirlenen misyon ve vizyonlar, hazırlanan stratejik planlar işletmelerin yol haritasını oluşturur. Yol haritasını uygulama noktasında kurumsal karne yöntemi devreye girerek hedeflere ulaştıracak stratejilerin uygulanmasını ve uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini ölçmeye yardımcı eder.

Kurumsal karne yöntemi; kurumsal stratejilerin ölçülebilir bireysel hedeflere dönüştürüldüğü, faaliyetlerin ise erken uyarı sağlayan uygun performans ölçütleri ile değerlendirildiği bir çerçeve sunar.

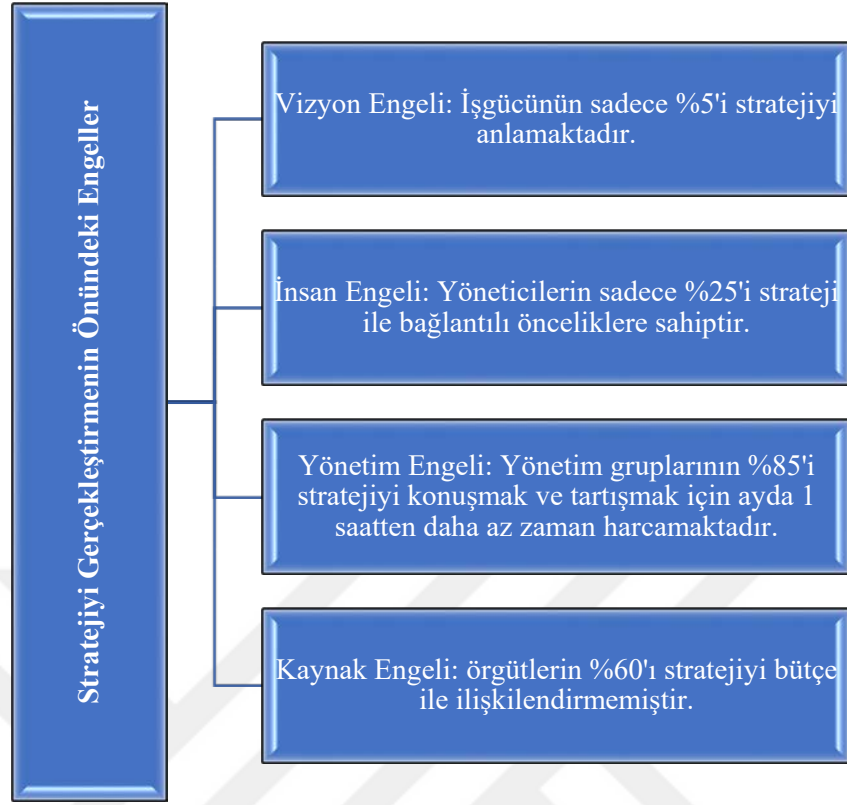
Kurumsal karne yöntemini özel kılan şey misyon ve stratejinin örgütün tepe noktasında belirlenip tüm örgüt faaliyetlerini etkilemesidir. Çünkü genelde çoğu örgütte başarı strateji ile alakasız faaliyet sonuçlarına göre belirlenir. Her zaman şimdi ve gelecekte başarılı olmaya odaklanır. İçsel ve dışsal ölçütleri bir araya getirerek çok yönlü performans ölçümünü gerçekleştirir ve uzun araştırma ve incelemeler sonucu belirlenen stratejiye odaklanmayı sağlar (Kaplan & Norton, 1993: 134 – 135).

Son zamanlarda, stratejilerin uygulamaya aktarılması üst düzey yöneticilerinin en fazla üzerine düşündükleri ve zaman harcadıkları konulardan biri haline gelmiştir. Başarılı strateji oluşturmaktan daha fazla onu başarılı bir şekilde uygulamaya aktarabilmek örgütlerin konumlarını ve rekabet güçlerini belirlemektedir (Kaplan & Norton, 2014: 9).

İşletmelerin stratejilerini etkili bir şekilde uygulayamamalarının çok farklı sebepleri olabilir. Örgüt stratejisinin ve vizyonunun tüm personel tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir bir şekilde oluşturulmaması uygulamada sorun yaşanmasına sebep olabilir (Storey, 2002: 325). Örgütün stratejisi bölüm, birim, takım ve kişilerin hedefleriyle bağlantılı olmayabilir. Diğer bir ihtimalle oluşturulan strateji uzun ve kısa dönemli kaynak tahsisi ile bağlantılı olmayabilir. Son olarak da, stratejik olmayan taktiksel geri bildirim desteği stratejinin uygulanmasında aksaklıklara sebep olabilir (Kaplan & Norton, 2015: 234 – 235).

Niven (2003: 10), örgütün oluşturduğu stratejiyi etkili bir şekilde uygulayabilmesinin önünde vizyon, insan, yönetim ve kaynak olmak üzere dört engel olduğunu öne sürmektedir (Şekil 7):

Şekil 7: Stratejiyi Uygulamanın Önündeki Olası Engeller



Kaynak: Niven, 2003: 11.

- Yöneticiler; çalışanların yetkilendirilmesi, çift yönlü iletişim ve bilgi paylaşımı kavramlarının önemini her geçen gün daha da kabullenmektedirler. Konuşmak, iletişim kurmak kolay ve ucuzdur. Örgüt stratejisinin uygulanmasındaki en büyük engellerden biri, örgütlerin çoğunluğunun vizyon ve strateji gibi en önemli mesajlarını, en önemli unsurları olan çalışanlarına iletmede başarısız olmalarıdır. Geçmişte çalışana neyi, ne zaman, nerde ve nasıl yapacağı söylenir, örgütün vizyon ve stratejisinin çalışanın göreviyle bir bağlantısı olmazdı. Ancak günümüzde çalışanın örgüte anlamlı bir katkıda bulunabilmesi için örgütün nereye, hangi strateji ile gideceğini bilmesi gerekmektedir. Paydaşlara değer yaratmak ve misyonu gerçekleştirmek için tüm çalışanların yetenekleri açığa çıkartılıp birleştirilmelidir.
- Teşvik primi planlarının gerçekten performans artışı sağlayıp sağlamadığı yıllardır tartışılmaktadır. Kesin bir kanıya varmak zor olmakla beraber muhtemelen her türlü teşvikin odaklanmayı arttırdığı söylenebilir ancak teşvik planları beraberinde yöneticilerin kısa süreli finansal hedeflere ulaşmak ve para ödülü elde etmek için uzun süreli değer yaratma faaliyet ve girişimlerini feda

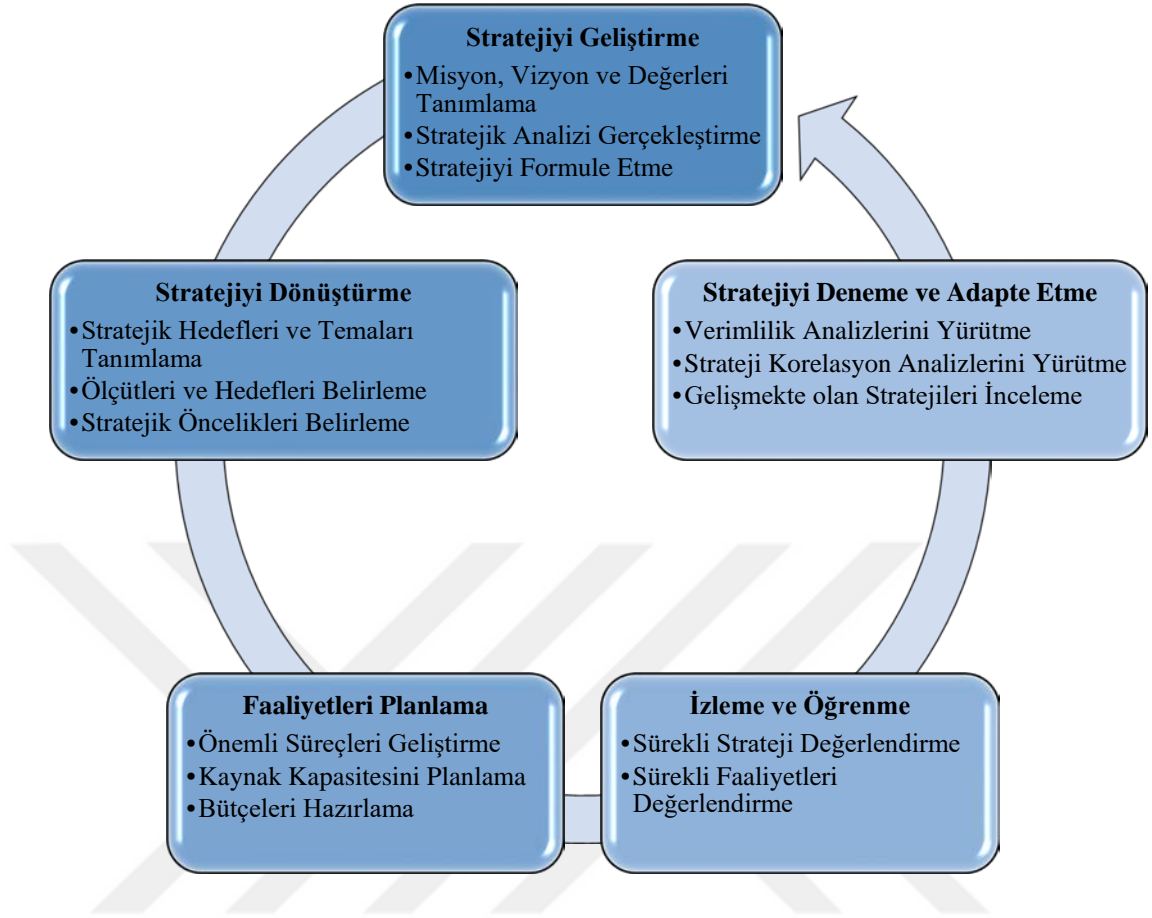
etmeye meyilli olabilme tehlikesini beraberinde getirir. Strateji, doğası gereği, örgütün daha uzun vadeli amaç ve hedefleri olmasını gerektirirken finansal teşvikler, stratejik görüşü bozabilir ya da tamamen yok edebilir.

- Üst, orta ve alt kademe olmak üzere tüm çalışanları yönetim sürecine katmamak ve sürekli iletişim halinde olmamak başarılı stratejiler belirlemeyi ve uygulamayı sekteye uğratmaktadır. Aynı şekilde son zamanlarda yaşanan kriz durumları amaç ve stratejilere geniş bir açıdan bakmayı engellemektedir.
- Niven, kurumların yaklaşık %60'ının bütçelerini stratejileri ile ilişkilendirmediğini belirtiyor. Bu durumda, stratejik olarak belirlenmiş amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmemiş bütçe ile kurumun öncelikleri çakışmakta, stratejilerin uygulanmasında sorunlar çıkmaktadır.

Kurumsal karne; örgütün başarıyı üreten ve sürdüren tüm işlevleri arasındaki bağlantıları tanımlaması sebebiyle birçok dönüşüm programının sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamıştır. Bu nedenle, kurumsal karne yöntemi, yeni bir stratejik yaklaşımı yani yeni stratejileri hem tüm çalışanlara iletmek hem de uygulamak konusunda bir araç olarak kullanılabilceğini ispatlamıştır (Hepworth, 1998: 560).

Başarılı strateji uygulaması için iki temel kural vardır: strateji ve faaliyetleri birbirine bağlayan yönetim döngüsünü anlamak ve döngünün her aşamasında uygulanacak araçları tanımak (Kaplan & Norton, 2008: 66). Strateji ve faaliyetleri birbirine bağlayan, daha doğrusu stratejiye göre faaliyetler planlanmasını sağlayan beş aşamalı yönetim sistemi döngüsü şekil 8'de görülmektedir.

Şekil 8: Strateji ve Faaliyetleri İlişkilendiren Yönetim Sistemi Döngüsü



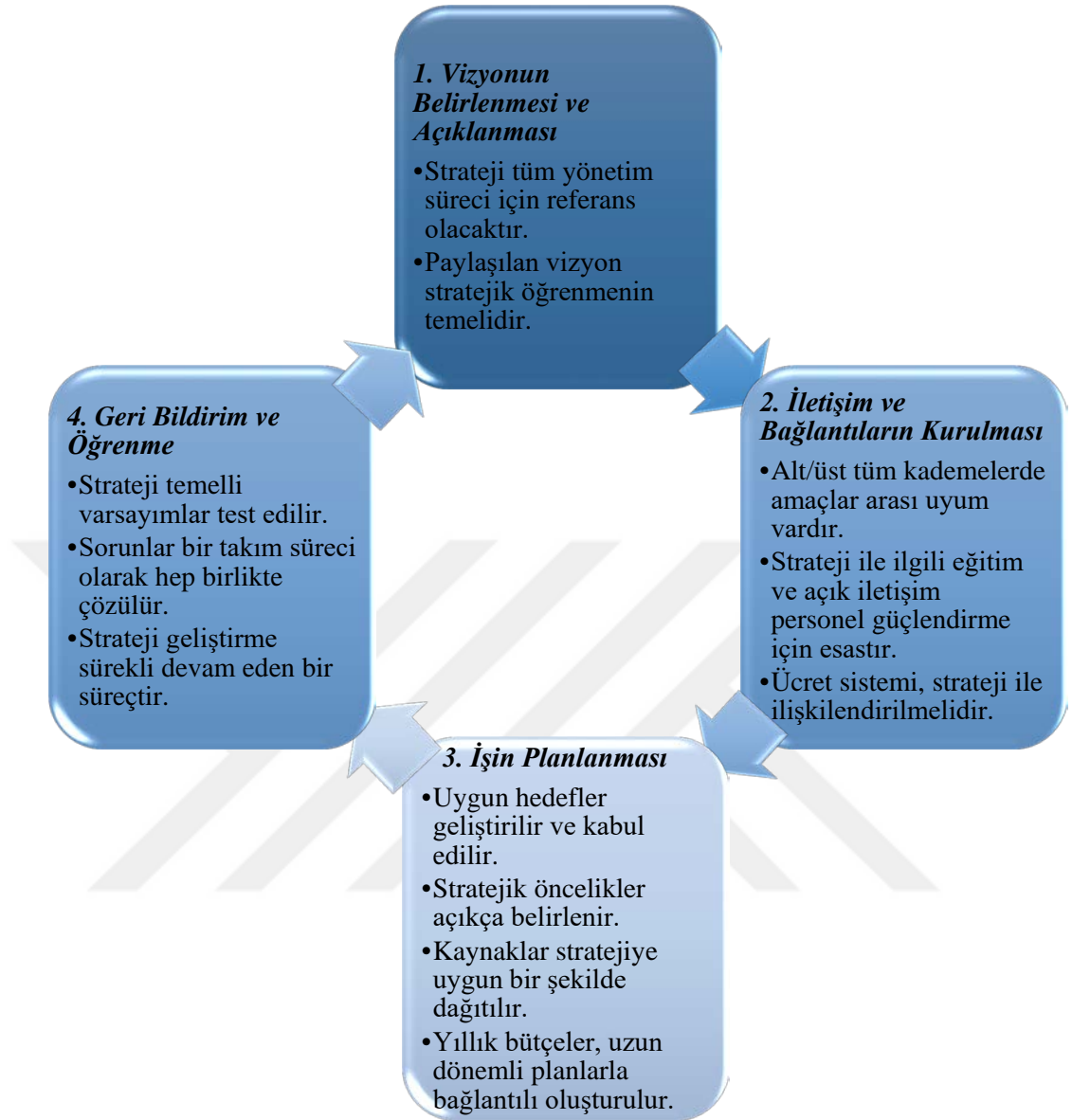
Kaynak: **Kaplan & Norton, 2008: 68.**

Başarılı olmak isteyen örgütlerin öncelikle kendileri için bir strateji belirlemeleri ve ardından stratejiyi belirli amaçlar ve önceliklerden oluşan bir stratejik plan hazırlamaları gerekmektedir. Hazırlanan bu stratejik planı bir rehber olarak kullanarak, örgütü hedeflerine ulaştıracak faaliyet planları ve kaynaklar düzenlenmelidir. Bir yandan stratejik ve faaliyet planlarının gerçekleştirilmesini sağlayan yöneticiler, diğer yandan stratejiye ulaşıp ulaşılmadığını görmek için kendi faaliyet sonuçlarını, rakipleri ile ilgili bilgileri ve iş ortamını sürekli izlemelidir. Son olarak, elde edilen veriler ışığında strateji gözden geçirerek güncellemeli ve döngüye tekrar başlanmalıdır.

Yönetim ve muhasebe literatürü incelendiğinde, birçok yazarın kurumsal karne yönteminin aşağıdaki işlevlerinden ötürü bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılmasının uygun, kullanışlı ve destekleyici olduğunu vurguladıkları görülmektedir (Barnabe, 2011: 449 – 451):

- Kurumsal karne yöntemi, yöneticilere dört veya daha fazla perspektif açısından dengeli, sadece 10 ile 25 arasındaki anahtar göstergeye odaklanma şansı verir.
- Kurumsal karne, örgütü, çalışanlarını ve fonksiyonlarını karakterize eden tüm farklı etkinlikleri ve performans göstergelerini tek bir çerçevede toplayacak şekilde geliştirilmiş disiplinler arası bir yöntemdir.
- Kurumsal karne yöntemi, iş yönetimi, finansal ve finansal olmayan ölçütler arasındaki neden-sonuç ilişkileri hakkındaki anlayışı geliştirecek yönetim yeteneklerini geliştirir.
- Kurumsal karne yöntemi, örgütün stratejisi oluşturulurken yönetim tarafından yapılan temel varsayımların doğru ve güvenilir olup olmadığını ve değişim programlarını yönetmede destekleyici olarak kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için bir öğrenme aracı olarak kullanılabilir.
- Örgütün hem dış hem de iç çevresini temsil eden dört ya da daha fazla perspektif arasındaki neden-sonuç bağlantılarını keşfeden ve tanımlayan sistematik bir şema sunar.
- Kurumsal karne yöntemi, özellikle insan kaynakları ve bilişim teknolojileri gibi soyut varlıkları örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirir.
- Müşteri, iç süreçler ve öğrenme/gelişme boyutları altındaki öncü ve artçı ölçütler için oluşturulan kısa ve uzun dönemli hedefleri düzenler ve stratejinin iyi uygulanıp uygulanmadığının ve stratejinin çalışıp çalışmadığının anlaşılmasını sağlayacak geri bildirim sunar.
- Kurumsal karne yöntemi, geleneksel hiyerarşik yapıdan daha düz, takım tabanlı bir örgütsel yapıya geçişi sağlayarak kurumsal yeniden yapılanmayı destekler.
- Genel olarak kurumsal karne yöntemi, amaç belirleme, kaynak tahsisi, planlama ve bütçeleme, performans geliştirme ve stratejik geribildirim ve öğrenme amacıyla kullanılabilen güçlü bir stratejik yönetim sistemidir.

Şekil 9: Kurumsal Karnenin Stratejileri Harekete Geçirilmesi



Kaynak: Kaplan & Norton, 1996a: 20.

Kurumsal karne; stratejileri uygulamaya geçirmek, örgütün tüm faaliyetlerini stratejilere göre planlamak amacıyla kullanılacak başarılı bir stratejik yönetim aracıdır. Yeniliğe ve değişime açık olan örgütler kurumsal karneyi aşağıda belirtilen ve şekil 9’da sergilenen yönetim işlevlerini gerçekleştirmek amacıyla kullanabilirler (Bose & Thomas, 2007: 656):

- Örgütün stratejisi ile ilgili fikir birliği sağlayacak ve eylemlere rehberlik edecek vizyonu belirlemek,

- Yöneticilerin örgütün stratejilerini astlara ve üstlere iletmesine ve bölüm ve bireysel hedeflerin birbirlerine bağlanmasına yardımcı olarak iletişim ve bağlantıları sağlamak,
- Örgütlerin işlerini ve finansal planlarını bütünleştirecek stratejik girişimleri planlamak ve hedefler belirlemek,
- Örgütün stratejik öğrenme kapasitesini geliştirecek ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlayacak geri bildirim ve öğrenmeyi arttırmak.

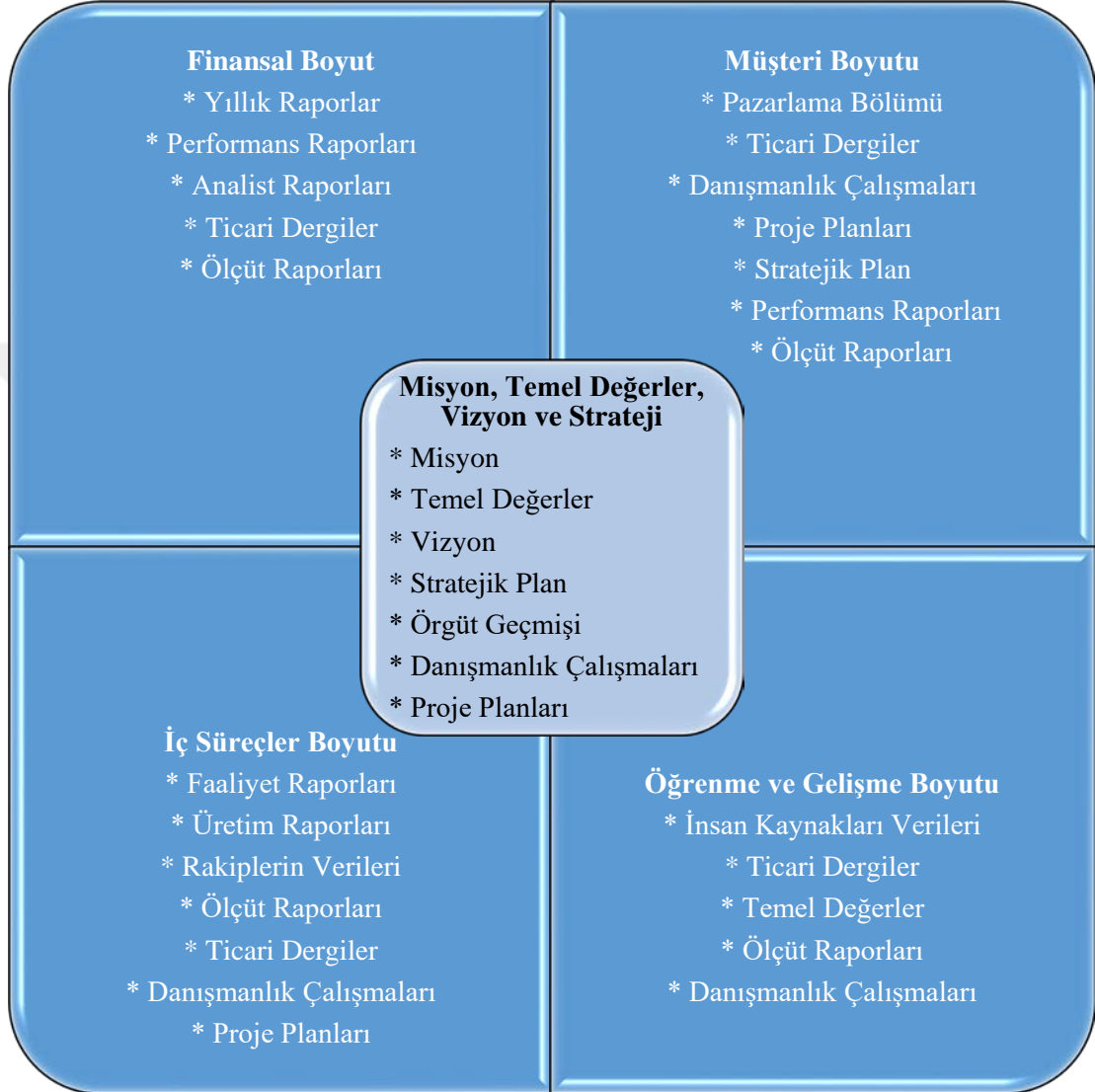
Hedef ve ölçüleri kurumun vizyon ve stratejileri temel alınarak oluşturulan kurumsal karne, misyon, vizyon ve stratejilerin anlaşılabilir ve uygulanabilir performans ölçütlerine dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece kurum performansının ölçülmesini ve varlıkların en etkili ve verimli şekilde yönetilmesini sağlar. Aynı zamanda, geçmişte ortaya konan performansa ait ölçülerin gelecekteki performansı sağlayacak ölçülerle bütünleşmesini sağlar. Bunun yanı sıra, hem kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergiler hem de uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koyar.

Performans ölçümü, örgüt yöneticileri ve çalışanları, sahipleri ve yatırımcılar ve kredi verenler gibi iç ve dış paydaşların verdikleri kararları etkileyen bir etkinliktir. Örgütlerde sistemli ya da gelişigüzel, düzenli ya da geçici, zorunlu ya da gelişme amaçlı bir şekilde mutlaka performans ölçümü yapılmaktadır. Kurumsal karne yönteminin bir performans ölçüm sistemi gibi davranarak, örgütün durumunun belirlenmesini, geliştirilecek alanların tespitini, verimsizliklerin belirlenmesini ve nedenlerinin tespitinin yapılarak başarı için verilmesi gereken kararlar daha doğru bir şekilde verilebilmesini sağlar. İyi tasarlanmış bir kurumsal karne sistemi, örgüt stratejilerinin uygulanmasına yardımcı, strateji uygulamalarının kontrolüne destek olarak işlev görür (Coşkun, 2007: 239).

Kurumsal karne, strateji geliştirmede, misyon ve kurumsal amaçların belirlenmesinde destekleyicidir. Örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemlerin belirgin ve anlaşılabilir olmasını sağlayarak stratejik yönetimde iletişim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine yardımcıdır. Tüm personelin stratejik amaç ve yöntemleri belirleme sürecine katılımını sağlayarak uygulama için motive edicidir. Amaçların netleşmesiyle objektif bir amaç-araç ilişkisi içinde sorumluluklar, iş tanımları ve yerine getirilmesi gereken görevlerin belirlenmesine ve sağlıklı bir

biçimde izlenmesine olanak sağlar. Bunların yanı sıra stratejik öğrenme ve kontrol işlevleriyle sürekli dinamizm ve gelişme sağlayarak kurumsal başarıyı garanti eder (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 41 – 42).

Şekil 10: Kurumsal Karneyi Kullanarak Ulaşılabilecek Kurum Verileri



Kaynak: Niven, 2006: 106.

Kurumsal karne stratejik yönetim yaklaşımının stratejik planlama aşamasında sisteme entegre edilerek farklılık yaratabilir. Kurumsal karne stratejik planlama ile yer değiştirilerek ya da bütünleşerek kullanılarak kurumun stratejilerine ulaşmasını sağlayabilir. Çoğu örgüt kurumsal karneyi stratejik yönetim sistemi için bir köşe taşı olarak kullanmaktadır (Heavey ve Murphy, 2011: 110)

Kurumsal karne; stratejik yönetim, performans yönetim, bilgi, iletişim ve öğrenim gibi birçok fonksiyonu bütünleşik bir şekilde sunan bir sistem olarak şekil 10'da belirtilen kurum verilerine ulaşmayı ve onları etkili bir şekilde kullanmayı sağlar. Kurumsal karne sayesinde genel olarak örgütün misyon, temel değerler, vizyon, stratejik plan, örgüt geçmişi, ve proje planları, yıllık raporlar, performans raporları, analist raporları, ölçüt raporları, faaliyet raporları, üretim raporları, rakiplerin verileri, insan kaynakları bilgileri gibi veriler örgütün elinin altında olur ve misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak, doğru stratejileri belirlemek ve gerektiğinde müdahale etmek amacıyla her birinden yararlanır.

2.5.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN YARARLARI

Kaplan ve Norton tarafından tasarlanan kurumsal karne yöntemi; örgütlere karşılaştıkları etkili kurumsal performans ölçümündeki yetersizlik, maddi olmayan varlıkların değerinin dikkate alınmama ve stratejinin uygulanmasında yaşanan zorluklar gibi sorunlarını çözmeye yardımcı olur (Niven, 2006: 1) . Bunu, örgütün tüm kaynaklarını yeni bir stratejiye odaklamasını sağlayarak gerçekleştirir.

Kurumsal karne, örgütlerin stratejilerine odaklanarak başarıya ulaşmalarına imkân veren bir yönetim sistemidir (Otley, 1999: 376). Kurumsal karne sistemi, öncelikle örgütlerin mevcut koşullar altında kendilerinin anlayabileceği ve uygulayabileceği stratejiler oluşturmalarını, ayrıntılandırmalarını ve tüm örgüte yaymalarını sağlar (Storey, 2002: 325). Ardından örgütün kurumsal karnesini bir yol gösterici olarak kullanarak, her bir kaynak ve faaliyetini stratejisine odaklamasını sağlar. Son olarak kurumsal karne sistemi, tüm çalışanların değişik yollarla hareket etmelerini sağlayarak; iş birimleri, ortak hizmetler ve bireysel çalışanlar arasında yeni bir organizasyonel bağlantı kurmak için gerekli mantık ve yapı önermektedir (Kaplan & Norton, 2001: 7).

Kurumsal karne yönteminin en büyük faydalarından biri de strateji ve hedefler belirlenirken finansal olmayan performans ölçütlerinin de sürece dahil edilmesidir. Böylelikle örgüt strateji geliştirmek, amaçlarına ulaşmak ve kendini geliştirmek için finansal ve finansal olmayan kendi için önemli tüm ölçütleri kullanabilir (Reshitaj ve Tikhonova, 2013: 7).

Kurumsal karne yöntemi; ulaşılmak istenen stratejilerin uygulanması aşamasında çoklu perspektiflerini dengeleme sürecinde yaşanan zorlukları çözmeyi

amaçlayan bir yöntemdir. Kısaca, kurumsal karne, stratejiyi eyleme dönüştüren bir yöntemdir denilebilir. Daha ayrıntılı bir biçimde ifade etmek gerekirse kurumsal karne yönteminin aşağıdaki özelliklerini incelemek faydalı olacaktır (Nair, 2004: 30, Güner, 2008: 258):

- Örgütün stratejisini yönetmek için uygun bir yöntemdir.
- Örgütün her düzeydeki yönetici ve çalışanın anlayabileceği ortak bir dil kullanır.
- Hem örgüt stratejisini desteklemek hem de günlük faaliyetlerini yönetmek amacıyla ortak bir ilkeler seti kullanır.
- Örgütün hedeflerinin belirlenmesi ve yönetilmesini sağlamak üzere tasarlanmıştır.
- Strateji ile ilişkili, göreceli birbirine zıt kutuplardaki aşağıdaki unsurlar arasında bir denge görevi görür:
 - İç ve dış etmenler,
 - Öncü ve artçı göstergeler ve ölçütler,
 - Finansal ve finansal olmayan hedefler,
 - Örgütün hedeflerine odaklanan geliştirici araçlar ve hedefleri kapsayan çerçeve,
 - Finansal öncelikler ve faaliyetler.
- Stratejik hedefleri amaçlar ve ölçütlerle uyumlu hale getirir.
- Örgütün tüm kademelerine yayılır.

Kurumsal karne, yalnızca bir performans ölçüm sistemi değildir (Griffith, 2003: 71). Yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyicisi olarak kullanıldığında işlevlerinden tam olarak fayda sağlamak mümkündür. Kurumsal karne yöntemi, örgüt çapında fikir birliği sağlamak, stratejiye odaklanmak ve stratejinin tüm örgüte yayılmasını sağlamak gibi kısıtlı amaçlarla kullanılmak yerine eğer bir yönetim sistemi olarak kullanılmaya başlanırsa örgüte aşağıdaki faydaları sağlar (Amaratunga ve diğerleri, 2001: 179 – 180, Anafarta, 2014: 109, Arveson, 2003: 16 – 22, Argüden ve diğerleri, 2000: 14, Başpınar, 2016: 40, Johnston & Pongatichat, 2008: 944, Kaplan & Norton, 2015: 24 ve Tarım, 2004: 240):

- Kurumsal stratejinin anlaşılabilir ve açık bir şekilde ifade edilmesi ve fikir birliği,

- Stratejiyi oluştururken pazar ve müşteri odaklı olma,
- Örgüt için kritik başarı unsurları ve hedeflerle ilişkili net ve açık bir biçimde yayılabilir bir stratejik vizyon yaratma,
- Stratejinin örgüt çapına yayılması,
- Stratejik amaçlar ile günlük faaliyetler arasında ilişki kurulması imkânı,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılı olması,
- Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşma sürecinde doğru bilgileri toplayıp toplamadıklarını takip ederek veri/data bütünlüğü,
- Örgütün planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Bölümlerin ve yöneticilerin anahtar performans göstergelerine bağlı kalarak aynı hedef doğrultusunda kararlar almaları,
- Stratejik amaçların finansal ölçümlerle ilişki kurması,
- Ortak belirlenmiş, ulaşılması amaçlanan performans hedefleri ile başarı seviyesi konusunda üst yönetime rapor sunulması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Örgütün mevcut kısıtlı kaynaklarının öncelik sırasına göre bölümlere bölüştürülmesi,
- Örgütün her seviyesindeki çalışanla iletişim ve işbirliği ortamı,
- Grup ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Mevcut stratejik planın örgütün hedeflerine ulaşmada başarılı olup olmayacağı konusunda bilgi vermesi,
- Değişimi teşvik etmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin strateji ile ilişkilendirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteği.

Her birimin stratejisi genel olarak örgüt stratejisine hizmet ettiği için kurumsal karne bütüncül bir yaklaşım olarak işlev görür ve sinerjinin en üst düzeye çıkmasına yardımcı olur. Kurumsal karne yöntemi ile çalışanlarda amaç birliği oluşacağından hedeften sapmalar azalır ve kurum dinamizmi artar. Yöntem, katılımıcılığı gerektirdiği

için sinerji en asttan en üste kadar yayılacaktır. Kurumsal karne yöntemini uygulayan örgütler dinamik ve canlı kalabilmek için vizyon ve stratejilerini göstergelerden sürekli olarak elde edilen geribildirimlere göre yeniden şekillendirir (Örnek, 2000: 273).

Genel olarak kurumsal karne; kısa değil uzun dönemli sonuçlara odaklanarak sürdürülebilir büyümeyi sağlar. Çalışanların hedeflerini belirgin hale getirir ve başarı için birbiri ile bağlantılı ve destekleyici ölçülebilir amaçlar sunar. Birden çok kritik stratejiye sahip örgütlerde önemli olan noktalara odaklanmayı sağlar ve bireysel ve toplu sonuçlar, ulaşılmak istenen sonuçlarla karşılaştırılır ve düzeltme ve geliştirme için sürekli izleme mümkündür. Örgütün tüm paydaşları için sonuçlar anlaşılır bir şekilde açıklanır ve sorumluluklar yerine getirilir (Büyük ve Barca, 2015: 164 – 165).

2.6.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ VE KAMU KURUMLARI

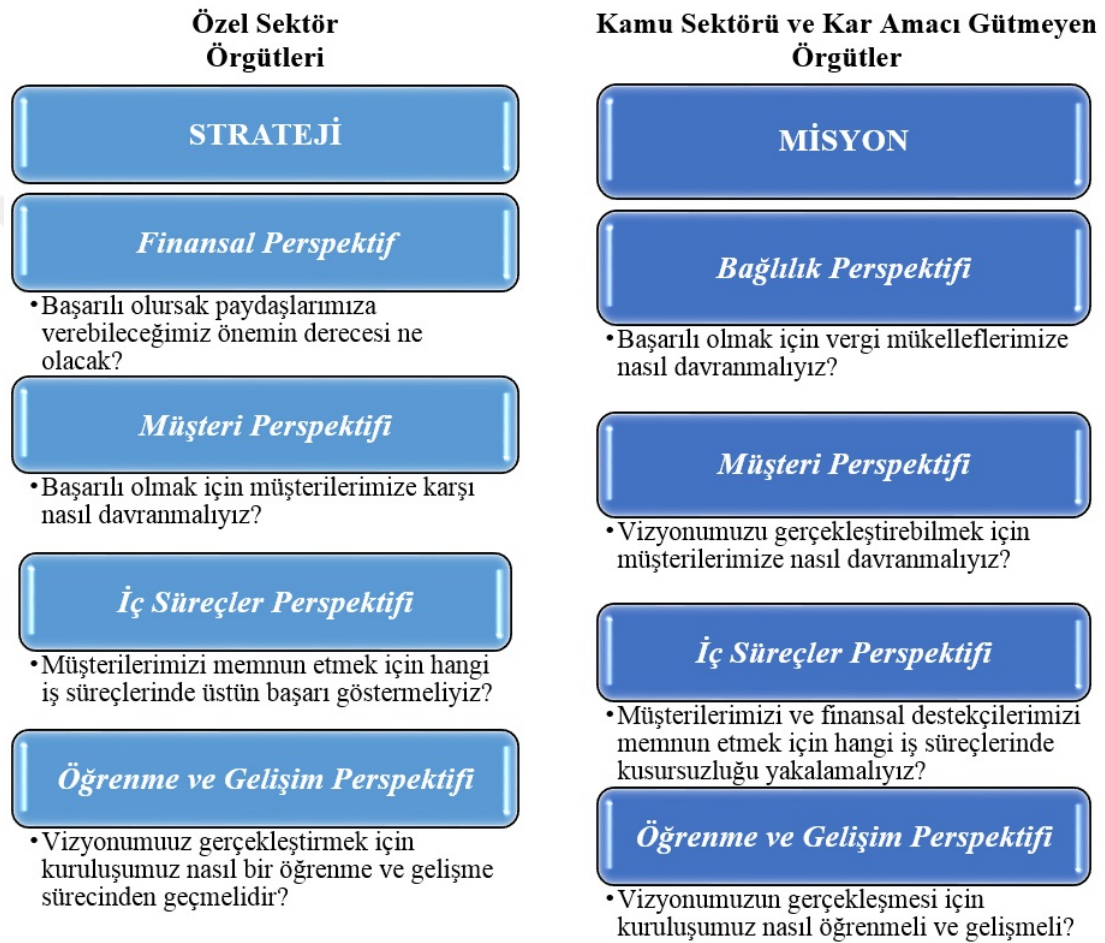
90'lı yıllarda doğan ve denenmeye başlanan kurumsal karne yöntemi, ilk olarak ana hedefi kar etmek olan ticari örgütlere yaşam süresini uzatma ve karı arttırmaya yardımcı olma amacıyla geliştirilmiştir. Olumlu etkileri görüldükçe yaygınlaşan bu uygulama, daha sonra ana hedefi kar elde etmek yerine topluma hizmet olan sivil toplum örgütleri ve kamu kurum ve kuruluşlarında da denenmeye başlanmıştır (Biçer, 2010: 64).

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığının hazırlayıp yayınladığı “Verimlilik Modeli/Ön Çalışma Raporu – 1” isimli rapora göre; kar amacı gütmeyen kurumlarda dengeli değerlendirme yapılmak isteniyorsa, sosyal bir etki yaratmak amacıyla kaynak ve destekler sağlamak için hangi sosyal süreçlerde mükemmelleşilmeli, vizyonu geliştirmek için örgüt nasıl öğrenmeye açık tutulur ve gelişim sağlanır ve en fazla toplumsal etki sağlayabilmek için mevcut kaynaklar nasıl dağıtılmalı ve yönetilmeli gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

Özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan kurumsal karne yönteminin kamudaki reform arayışları kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilirliği sorgulanmaya başlamıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı; misyon ve vizyon belirlemeden uzak, somut hedeflerden ve vatandaşa hizmet odaklı yönetimden yoksun, kuralların hakim, kaynakların kısıtlı ve örgüt yapısının eksik olduğu kurumlar doğurmuştur. Kaynakların etkin ve verimli kullanımı, faaliyetlerde kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin dikkate alınması gerekliliği, değişen dış çevreye

ayak uydurma zorunluluğu kamu sektörü için de en az özel sektör kadar mecburidir. bu sebeplerle kurumsal karne yönteminin örgüt faaliyetlerini vizyon, misyon ve strateji temelinde şekillendirilmesine sağladığı katkılardan dolayı, kamu kurum ve kuruluşlarının etkinlik ve etkililik arayışlarına destek olabilecek etkili bir araç olma potansiyeline sahip olduğu kanaatine varılmıştır (Oyman, 2009: 84).

Şekil 11: Kurumsal Karne: Basit Değer Üretimi Modeli



Kaynak: Kaplan & Norton, 2014: 32.

Örgütleri genel olarak kar amacı güden özel sektör örgütleri ve kar amacı gütmeyen kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları şeklinde iki gruba ayırabiliriz. İlk grubun temel amacı varlığını sürdürerek kar maksimizasyonu sağlamak, ikinci grubun temel amacı ise varlığını sürdürerek misyonunu gerçekleştirmektir. Bu anlamda yukarıda bahsettiğimiz gibi örgütün kurumsal karnesini oluşturacak boyutlarda ekleme, çıkarma ve değişiklik yapılabileceğini görmek açısından yine araştırmacıların kendilerinin bu iki tür örgüt için ileri sürdükleri

kurumsal karne modellerini Şekil 11’de görmek mümkündür. Özel sektör için kurumsal karne modeli finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişim perspektiflerini içerirken; kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen örgütler için bağlılık, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişim perspektifleri uygun görülmüştür. Bu çok genel bir modellemedir. İç ve dış çevre koşullarına ve yapılan işe göre boyutların değişebileceği vurgulanmalıdır.

Kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen örgütlerde amaç; kar ve geliri arttırmak olmadığı için bu örgütlerde kurumsal karne sistemi kullanırken bazı düzenlemeler yapılmıştır. Öncelikle örgütün misyonu tüm kurumsal karnenin en tepesine yerleştirilmiştir, çünkü bu örgütlerin amacı misyonlarını gerçekleştirmektir. Örgütün stratejisi kurumsal karnenin merkezinde kalmaya devam etmektedir. Üçüncü olarak müşteri boyutu kurumsal karnenin en üst basamağına çıkmıştır ve finansal boyut en alt basamağına inmiştir. İç süreçler boyutu müşteriler için değer üretme süreçleri ile ilgilenir. Son olarak çalışan öğrenme ve gelişimi iyi yapılmış bir kurumsal karnenin temelini oluşturmaktadır (Niven, 2003: 31 – 35).

Kamu kurumlarının özel sektöre kıyasla daha az verimli işlediğine ilişkin öne sürülen iddia ve eleştiriler, etkili bir performans yönetimi aracı olan kurumsal karnenin kamu kuruluşlarında kullanılmasının gerekliliğini hissettirmektedir. Diğer yandan kamu kurumlarının özel kurumlardan daha verimsiz çalıştığına ilişkin bilimsel bir veri de bulunmamakla birlikte bunu düşündürecek ve destekleyen kanıtlar mevcuttur. Kamu kuruluşlarının etkili ve verimli olmalarına engel olabilecek etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Striglitz, 1999: 198 – 206’dan aktaran Başpınar, 2016: 30):

- Kar amacıyla çalışmadıkları için verimliliklerini artırma güdüsünün zayıflığı,
- Kamu personelinin işe giriş, işten ayrılış ve çalışma şartları nedeniyle verimsiz çalışan personelin özel sektör kadar kolaylıkla işten çıkarılamaması ve verimli çalışacağı düşünülen personelin kolaylıkla işe alınamaması,
- Kamu harcamalarının ayrıntılı prosedürlere boğulması nedeniyle harcama süreçlerinin uzun ve maliyetlerin fazla olması,
- Özel sektörde ihtiyaç duyulan yatırımların kolaylıkla bütçeye dahil edilebilmesinin yanında kamuda bütçe sınırlamaları yani bütçenin yıllık olarak belirlenerek meclis onayından geçmesi ve değiştirilmesinin güç olması,

- Kamuda verimliliğin artmasının bürokratlara önemli miktarlarda teşvik ödemesi sağlamaması sebebi ile motivasyonun verimliliği değil büyümeyi arttırma yönünde olması,
- Bürokratların hataların sorumluluğunu taşımamak ve yaptırıma maruz kalmamak için karar vermekten ve risk almaktan kaçınması.

Kamu kurum ve kuruluşlarından olan yerel yönetimlerde gerçekleşen farklı alanlardaki gelişmeler ışığında hizmet kalitesinin ve vatandaş memnuniyetinin hedef edinildiği ve bu durumun kurumsal karneye duyulan ihtiyacı arttırdığı söylenebilir. Kurumsal karnenin yerel yönetimlerde ihtiyaç haline gelmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaplan & Norton, 2015: 362 – 363, Karahan & Özgür, 2009: 71 – 72):

- Vizyon ve stratejilerin açıklanması ve fikir birliği sağlanması ihtiyacı,
- Stratejilerin anlaşılır iş hedefleri haline getirilmesi,
- Performans ile ilgili bilgilerin hızlı biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı,
- Stratejilerin her seviyedeki çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi,
- Önemli ve önemsiz unsurların açıkça ortaya konulması,
- Performans kriterlerini daha sağlıklı ölçme ihtiyacı,
- Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı,
- Strateji, performans, ölçüm ve benzeri konuların benimsenmesinin gerekliliği,
- Kurum stratejilerinin, uygulama sonuçlarının ve uzun vadeli hedeflerin her seviyedeki çalışanlarla paylaşma ihtiyacı,
- Çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilme ihtiyacı,
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmayla bağlantılı olmasının getirisi,
- Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri ihtiyacı,
- Kurumdaki yönetici ve çalışanların bilgi donanımının belirlenmesi ihtiyacı,
- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturma ihtiyacı,
- Süreçlerin gözlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ihtiyacı,
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurma ihtiyacı,
- Kurumsal performans izleme ihtiyacı,

- Kurumu sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı,
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğu,
- “Dışarıdan nasıl görünüyoruz?”, “rakiplerimiz ne durumda?” gibi soruların cevaplarının belirlenmesi ihtiyacı,
- Finansal performans değerlemede yalnızca finansal kriterlerin yetersiz kalması sonucu performansı tüm boyutlarıyla değerlendirme ihtiyacı,
- Finansal performans değerlemede kullanılan bütçe yönteminin tek başına yetersiz kalmaya başlaması.

Kurumsal karneyi amacı ve özellikleri itibariyle yerel yönetimler için uygun bulan ve bazı kamu sektörlerinde kurumsal karne tasarlama ve uygulama süreçlerine dahil olan uzmanlar, kurumsal karne yöntemini uygularken dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Wisniewski & Olafsson, 2004: 607 – 609, Asa, 2011: 163):

- Kurumsal karneyi oluşturma süreci de en az karnenin uygulanması kadar önemlidir,
- Strateji haritasının tasarlanması kurumsal karne yönteminin başarılı bir şekilde uygulanmasının en önemli bileşenlerindedir,
- Geleneksel dört boyut yeterli olmasına karşılık sıklıkla örgüte uygun bir şekilde tekrar isimlendirilmesi gerekir,
- Yerel yönetimlerdeki seçilmiş temsilcilerin kaynakları daha gözle görülür hizmetlere tahsis etmeyi tercih ettiği mevcut koşullarda kurumsal karne için gerekli olan zaman ve kaynakları bulmak belediye meclisi için zor olacaktır,
- Üst yönetimin sürece kararlı ve tutarlı bir şekilde bağlı kalması gereklidir,
- Kurumsal karneyi geliştiren ve kullanan personele gözle görülür ve doğrudan faydalar sağlamalıdır,
- Yerel yönetimlerin farklı hizmet bölümlerindeki karmaşıklık göz önünde bulundurulduğunda bu bölümlerin kurumsal karnelerini bir araya getirerek genel bir kurumsal karne oluşturmak zor olacaktır ancak strateji haritaları bunu kolay hale getirebilir.

2.6.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

Kurumsal karne gibi analitik uygulamaların bir örgütte uygulanmaya başlanması için aşağıdaki aşamaları geçmesi gerekmektedir (Nair, 2004: 130):

- Tetikleme aşaması; değişim ve durumu gözden geçirme ihtiyacının hissedildiği aşamadır.
- Eğitim aşamasında; yönetici ve çalışanlar kendilerini hedeflerine ulaştıracak yöntem ve teknolojileri ve onlara nereden, nasıl ulaşabileceklerini araştırmaya başlarlar.
- Pilot aşamasında; örgüt kararlaştırdığı yeni yöntem, teknoloji ya da insanları küçük sınırlı bir alanda denerler.
- Uygulama aşaması ise pilot aşamasında başarılı olan yöntem, teknoloji ya da insanların örgütün tamamında kullanılmasına, tüm çalışanlar ve günlük faaliyetlere dahil edilmesine karar verildiği son aşamadır.

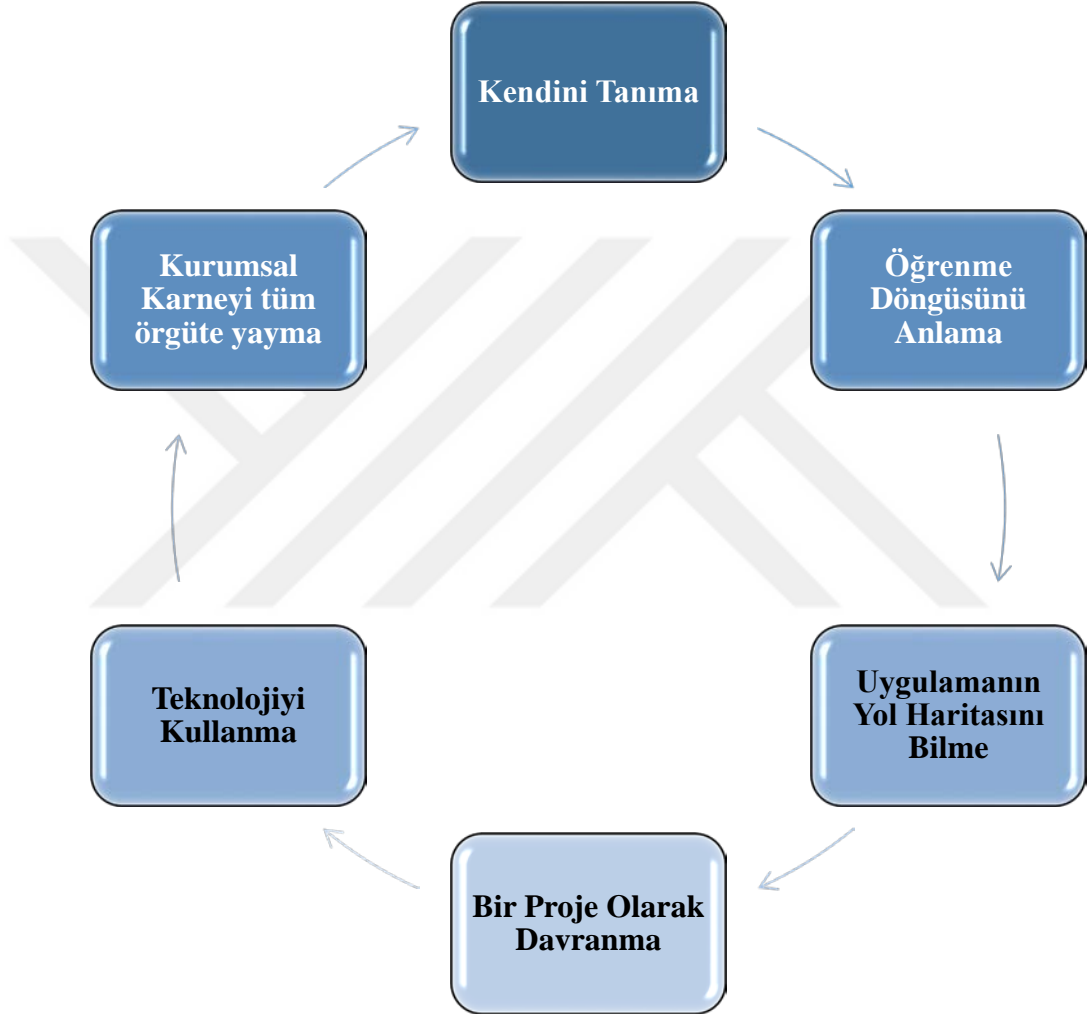
Kurumsal karne yönteminin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle örgütün maddi olmayan varlıkları ölçülerek stratejik hazır bulunurluk ölçülmelidir. Bu konuyu biraz daha açmak gerekirse bir örgütün maddi olmayan varlıkları insan, bilgi ve örgüt sermayesidir. İnsan sermayesinin hazır bulunurluğu için çalışanların yöntemi uygulayacak bilgi, beceri ve yetenek donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Bilgi sermayesi için ise örgütün veri tabanı, bilgi sistemleri, ağ ve teknolojik altyapısı yöntemi uygulamaya uygun olmalıdır. Son olarak örgüt sermayesinin yöntem için hazır olup olmadığını belirlemek için örgüt kültürü, liderlik, uyum, takım çalışması ve bilgi paylaşımı özelliklerinin ölçülmesi gerekir (Kaplan & Norton, 2004). Örgütü kurumsal karne yöntemine hazırlamak ve sonrasında da performans başarısını sürekli ve yüksek tutmak isteniyorsa örgütün sahip olduğu yukarıda bahsedilen soyut varlıkları ile çalışılmalı ve geliştirilmelidir.

Kurumsal karne yöntemini kullanmak isteyen örgütlerin öncelikle şekil 12'deki faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlar, kendini tanıma, öğrenme döngüsünü anlama, uygulamanın yol haritasını bilme, bir proje olarak davranma, teknolojiyi kullanma ve kurumsal karneyi tüm örgüte yayma faktörleridir.

Örgüt yöntemi uygulama konusunda başarılı olabilmek ve zaman ve para gibi kısıtlı kaynaklarını boşuna harcamamak için öncelikle objektif bir şekilde kendisini tanımalıdır. Bunun için yapacağı şey stratejik yönetim süreci ile aynıdır. Diğer bir

deyişle, iç ve dış çevre analizi yapmalı, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini açıkça belirlemelidir. Bu bilgiler ışığında var oluş amacını, gelecekteki hedefini, varoluş amacını nasıl gerçekleştireceğini ve gelecekteki hedefine nasıl ulaşacağını, neler yapması gerektiğini yani misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçlarını tespit etmelidir.

Şekil 12: Kurumsal Karne Yöntemi Uygulamasının Altı Başarı Faktörü



Kaynak: Nair, 2004: 78.

İkinci olarak hiçbir örgüt kurumsal karne yöntemini ve gelişimini öğrenmeden anlamadan uygulayamaz. Kendini tanıyan ve bir değişim ihtiyacı olan örgüt, öncelikle yöntemi araştırmalı ve bilgi edinmeli, yöntemin ihtiyaçlarına uygunluğu konusunda emin olmalıdır. Üçüncü faktör olan uygulama yol haritasını bilme faktöründe kastedilen örgütün kurumsal karne yönteminin tüm yönleri ile nasıl uygulanacağını bilmesi ve tüm hazırlıklarını yapması gerekmektedir. Dördüncü olarak yöntemi

uygularken bir projeyi uygulama aşamaları takip edilmelidir. Yani yöntem uygulanırken, zaman çizelgeleri oluşturulmalı, ilgili tarihlere uyulmalı, tüm personel birlikte aynı amaç için çalışmalı, iş birliği yapılmalı ve rapor hazırlanmalıdır. Beşinci faktör, yöntemi uygularken örgütün teknolojiyi işini kolaylaştırıcı unsur olarak mutlaka kullanması gerektiğini belirtmektedir. Altıncı ve son faktör; kurumsal karne yöntemi yapı itibari ile tüm çalışanların sürece dahil edilmesini gerektirir. Yöntem uygulanırken sadece yönetim personeli değil, tüm çalışanlar planlama ve uygulama aşamalarına katılmalıdır.

Kurumsal karne yönteminin başarılı olabilmesi için yukarıdaki faktörlere eklenebilecek, dikkat edilmesi gereken bazı önemli meseleler de bulunmaktadır. İlk olarak her örgütün özellikleri ve yaptıkları işler farklı olduğu için örgütler yöntemi kendilerine uyarlamalıdır. Kurumsal karne, her örgüt için her durum için standart değildir, sadece bir çerçevedir. İkincisi üst yönetimin yönetime inancı ve desteği zorunludur. Üçüncü önemli konu, yöntemde uygulama çok önemlidir: strateji sadece başlangıç noktasıdır (Greatbanks & Tapp, 2007: 850). Dördüncü olarak, boyut, amaç ve performans göstergelerinin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Önemli diğer bir konu ise örgütte yapılan iş basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmeli, öğrenilmeli ve öğretilmelidir. Altıncı, kurumsal karne yöntemi öncelikle örgütte belirlenen sınırlı bir bölümde uygulanmalı, uygulamadan edinilen deneyimle tüm örgüt genelinde denenmelidir (Roest, 1997: 163 – 165). Kurumsal karne yöntemini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için dikkat edilmesi gereken yedinci husus performans göstergelerinin örgütün yönetim tarzı üzerindeki etkilerini göz ardı etmemek gerektiğidir. Sekizinci olarak nicel ölçülerin yanında nitel ölçüleri de kullanmaktan kaçınılması gerekliliğidir. Son mesele ise, mevcut kamu ve kar amacı gütmeyen örgütlerde yöntemi olduğu gibi uygulamak zor ve yanlış olacağı için bazı değişiklik ve düzenlemelere ihtiyaç vardır (Büyük, 2009: 169).

Bir örgütün kurumsal karne yöntemini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için gerekli olan, dikkat edilmesi gereken tüm hususlar yukarıda açıklanmıştır. Aşağıda da başarılı bir uygulama için kaçınılması gereken on bir önemli konu sıralanmıştır (Nair, 2004: 207 – 208):

- Strateji ile ilgili ve ya ilgisiz tüm verileri toplamakla zaman harcama,
- Kurumsal karne yönteminin örgütün yönetim sürecinin kritik bir parçasını oluşturmaması,
- Çalışan ve yöneticilerin eğitimini durdurma,

- Aşına olunan süreçler yerine farklı yeni süreçler beklentisi içinde olma,
- Çalışanların algı, anlayış ve desteklerini yönetme,
- Değişime direnen isteksiz çalışanlarla mücadele etmeme,
- Sorunlar karşısında çok kolay çözüm beklentileri içinde olma,
- Yöntemin bir kez hazırlanıp olduğu gibi kalmasını ve güncelleme gerektirmemesini umma,
- Gizli maliyetlerin olmadığını varsayma,
- Örgütü yönetim katından çıkmadan yönetme,
- Misyon, vizyon ve değerleri unutma.

Tüm bu uyulması ve kaçınılması gereken meselelere dikkat eden örgütler kendilerine uygun bir kurumsal karne oluşturabilir ve başarılı bir şekilde uygulayarak performansını hem geliştirebilir hem de doğru bir şekilde ölçebilir.

Çok başarılı planlara rağmen çoğu büyük örgütler istedikleri başarıya ulaşamamaktadır. Örgütün stratejisi ile fonksiyonlar, süreçler ve insanlar arasında tutarsızlıklar göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları ve bilişim teknolojileri bölümlerinin stratejileri %67 oranında örgüt stratejisini yansıtmamaktadır. Örgütlerin %60ı bütçelerini stratejik önceliklerle ilişkilendirmemektedir. Aynı zamanda çoğu çalışan örgüt stratejisinden haberdar değil ya da anlamıyor. Örgütün stratejisini kurumsal karne yöntemini kullanarak başarılı bir şekilde uygulayabilmesinin en kesin yolu bir strateji yönetim birimi oluşturmaktır. Aşağıdaki fonksiyonları gerçekleştirmek amacıyla kurulacak bir strateji yönetim birimi, görevini titizlikle sürdürdüğünde başarı kaçınılmaz olacaktır (Kaplan & Norton, 2005: 4 – 12):

- Stratejik yönetim sistemini kurmak ve yönetmek,
- Örgütün strateji ile uyumunu sağlamak,
- Stratejiyi çeşitli eğitim program ve araçlarıyla tüm çalışanlara iletmek,
- Sürekli geri bildirimleri dikkate alarak stratejiyi yenilemek,
- Yeni stratejik fikirleri değerlendirerek stratejiyi düzenlemek,
- Stratejik öncelikleri yönetmek,
- Planlama ve bütçeleme, insan kaynakları oryantasyonu ve bilgi yönetimi gibi stratejiyi destekleyecek önemli fonksiyonlarda danışmanlık yapmak.

2.7.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ UYGULAMALARI

Her geçen gün daha fazla örgüt ve yönetici tarafından keşfedilen ve kullanılan kurumsal karne yöntemi, ülkemizde araştırmamızın konusunu oluşturan yerel yönetimlerde henüz kendisine uygulama alanı bulamamıştır. Ancak yurt dışında birçok şehirde uzun yıllardır başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Kurumsal karne yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için gerçekleştirilen bu uygulamaların incelenmesi faydalı olacaktır. Yurt içinde ise T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'nun uygulamaları özetlenmiştir.

2.7.1. Yurt Dışındaki Uygulamalar

Kurumsal karnenin yerel yönetimlerde uygulanmasına yönelik ilk çalışmayı, Robert Kaplan ve David Norton literatüre kazandırmıştır. Kaplan ve Norton'un ilk olarak 1995 yılında North Carolina eyaletindeki Charlotte şehrinde gerçekleştirdikleri kurumsal karne çalışması ile halk güvenliği, şehrin çevresi ile ilgili girişimler, yeniden yapılanma, ekonomik gelişim ve ulaşım hizmet alanlarında başarı elde edilmiştir. Charlotte şehrinin kurumsal karnesinde boyutlar müşteri hizmeti, finansal sorumluluk, iç işlemlerin verimliliği ve yenilik ve öğrenme olarak belirlenmiştir. Araştırmacılar bu çalışmanın sadece başlangıç olduğunu ve sürdürülmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Kaplan & Norton, 2015: 365).

Charlotte şehir yönetimi, 2000 yılında hazırladığı kurumsal karnesinde ise, amaçlarını sırasıyla "Müşteri", "Finansal", "İç Süreçler" Ve "Öğrenme Ve Gelişme" boyutları altında toplamıştır. Müşteri boyutu altında, suç azaltma, güvenlik algısını arttırma, hemşeriliği güçlendirme, hizmet sunumunu iyileştirme, rekabetçi vergi oranlarını sürdürme, güvenli ve konforlu ulaşım sağlama ve ekonomik imkânları geliştirme amaçları bulunmaktadır. Finansal boyutta ise, finansman ve hizmet ortaklarının güvenliğini sağlama, fayda/maliyet oranını en üst seviyeye çıkarma, vergi tabanını genişletme ve kredi notunu koruma amaçlarına yer verilmiştir. Üçüncü boyut olan iç süreçler boyutu için; müşteri etkileşimlerini kolaylaştırma, toplum temelli problem çözmeyi teşvik etme, üretkenliği arttırma, pozitif ilişkiler geliştirme ve altyapı kapasitesini arttırma amaçları belirlenmiştir. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu için ise bilgi yönetimini geliştirme, pozitif çalışan iklimi oluşturma ve

çalışanların eksiklerini giderme amaçları seçilmiştir (<https://www.apwa.net/>, [27.03.2018]).

Charlotte şehrinin 2011 yılında hazırladığı 2020 vizyon planında ise boyut sayısı sekize çıkmıştır ve “Kentsel Tasarım Ve Dönüşüm”, “Bölgesel Ekonomik Gelişim”, “Hayat Boyu Öğrenme”, “Sanat, Kültür Ve Eğlence”, “Bağlı Mahalleler”, “Park, Açık Alan Ve Eğlence Yerleri”, “Dinamik Alışveriş Deneyimi”, “Bütünleşik Ulaşım Ağı” boyutlarından oluşmaktadır. Kentsel tasarım ve dönüşüm boyutu amaçları; Charlotte kimliğini güçlendirecek projeler geliştirme, kent çevresini aktifleştirme, engelleri aşma, çoklu amaçlara hizmet edecek altyapı sistemleri geliştirme, şehir merkezine ulaşımı iyileştirme ve insan dostu, ilginç ve aktif ortamlar yaratma ve sürdürülebilir tasarım ve gelişimi teşvik etmedir. Bölgesel ekonomik gelişim boyutu ise, yenilikçi sektörlerdeki yeni başlayan ve gelişmekte olan işletmelerin dikkatini çekme, akademik kurumların araştırmalarının endüstride kullanımını teşvik etme, Charlotte’nin gelişmiş iş yönetimi kaynaklarını kullanma, araştırma, geliştirme ve yeniliği teşvik ederek bölgelerarası bağlantıyı geliştirme ve kalkınma stratejisi oluşturma ve uygulama amaçlarını içermektedir. Hayat boyu öğrenme boyutu, paylaşılan programlar ve ortaklıklar kurma, kurumlar arası fiziksel ilişkileri güçlendirme, yeni eğitim fırsatları yaratma ve hayat boyu öğrenme fırsatları yaratma amaçlarını içermektedir. Sanat, kültür ve eğlence boyutunda; mevcut ve yeni sanat, kültür ve eğlence mekânları arasında bağ kurma, amatör spor kümeleri kurma, Charlotte’u kültür, sanat ve eğlenme mekânı haline getirme, yeni ve merkezde konumlandırılmış bilişim kolaylıkları yaratma ve çok kültürlü Charlotte yüceltin program ve mekânlar ile Charlotte’nin kimliğini geliştirme amaçları bulunmaktadır. Bağlı mahalleler boyutunda; şehir merkezine bağlı mahalleleri koruma ve geliştirme, yeni mahalle merkezleri kurma ve var olanları güçlendirme ve mahalleler arası ve mahalle merkez arası bağlantıları geliştirme vardır. Park, açık alan ve eğlence yerleri boyutu ise Charlotte ve şehir merkezi için benzersiz bir ağ geliştirmek, açık alan etkinlikleri için ihtiyaçları arttırma ve yeni etkinlikler geliştirme ve sağlık ve sıhhat geliştirici stratejiler üretme amaçlarını içermektedir. Dinamik alışveriş deneyimi boyutunda, uygun satış stratejisi geliştirme ve uygulama, şehir merkezindeki alışveriş deneyimini farklılaştırma, etkili vitrin tasarımları kullanma ve esnek zeminler geliştirme, sürekli ve düzenli sokak satıcılığını kolaylaştırma ve yenilikçi finansal araçlar ve teknik yardımcı programlar geliştirme amaçları vardır. Ve son olarak bütünleşik ulaşım ağı boyutunda ise transit ve aktarmalı ulaşım imkânlarını geliştirme,

şehir merkezinde yaşayan, çalışan ve ya eğlenen insanlar için ulaşım seçeneklerini arttırma, ulaşım ağının konforunu ve bağlantılarını geliştirme, bisiklet dostu bir şehir yaratma ve bütünleşik park etme sistemi ve programını güçlendirme amaçları mevcuttur (Charlotte Center City 2020 Vision Plan, <https://www.charlottecentercity.org/center-city-initiatives-2/plans/2020-vision-plan/>, [27.03.2018])

2000 yılından bu yana kurumsal karneyi kullanan diğer bir belediye ise Olathe, Kansas'tır. Olathe, kurumsal karne boyutları olarak "Memnun Müşteriler", "Güçlü Finansal Yapı", "Etkili Organizasyon" ve "İlgili İşgücü" perspektiflerini kullanmaktadır. Memnun müşteriler boyutu kapsamında güvenli toplumu güçlendirme, güvenli ve etkili ulaşım seçenekleri geliştirme, tüm müşterilere mükemmel hizmet sunma, kaliteli ortak imkânlar sağlama, fiziksel olarak sağlıklı toplumu teşvik etme ve çevreyi ve doğal kaynakları koruma amaçları belirlenmiştir. Güçlü finansal yapı boyutu için ise altyapı ve tesisleri koruma ve geliştirme, ekonomiyi canlandırma ve sorumlu ve hesap verebilir bir finansal yapıda olma amaçları seçilmiştir. Etkili organizasyon boyutu için sürekli gelişme amacı, son olarak da ilgili işgücü boyutu için çalışanların işe alma, geliştirme ve emeklilik işlemlerini mükemmel bir şekilde yürütme ve liderlik, inovasyon ve çalışan katılımı kültürünü güçlendirme amaçları belirlenmiştir (Jackson, 2015).

Kanada'nın Britanya Kolumbiyası eyaletinde bulunan Vancouver adasına kurulmuş ikinci büyük şehir olan Nanaimo da performans yönetimi için kurumsal karneyi kullanmaktadır. Nanaimo yönetimi, kendisinin misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak amaçlarını altı performans boyutu altında toplamıştır. Bunlar "Müşteri", "Çevre", "Hizmet Sunumu", "Çalışan", "Finansal" ve "Sosyal" boyutlardır. İlk boyut olan müşteri boyutu için belirlenen performans göstergeleri; işverenlerin hizmetlerden memnuniyet durumu, otellerin doluluk oranı, şehir hizmetlerinden memnuniyet, iletişimden memnuniyet, işverenler ve vatandaşların vergilere verdiği değerdir. İkinci olarak, çalışan boyutu için, çalışan devamsızlığı, çalışan katılımı, çalışan devir oranı, sakatlık nedeniyle kaybedilen zaman, eğitim bedelinin genel harcamadaki oranı göstergeleri kullanılmaktadır. Üçüncü boyut, çevre için hava kalitesi, alternatif ulaşım çeşitleri, sera gazı emisyon durumu, enerji tüketimini azaltma, filo yakıt verimliliği, doğal yaşamı koruma, kent yoğunluğu, kentteki ormanlık alan, ayrıştırılan atık oranı, su tüketimi göstergeleri seçilmiştir. Dördüncü olarak, finansla boyutta bir konuttaki ailenin ortalama geliri, ticari vergi oranı, borçların gelir içindeki yüzdesi, kişi başına

düşen borç, endüstriyel vergi oranı, yeni inşaat gelirleri, harcamaların karşılanma yüzdesi, konut vergileri ve kullanım oranları ve spor turizmi göstergeleri bulunmaktadır. Beşinci boyut olan hizmet sunumu boyutunda, kanalizasyon şebekesinin ortalama yaşı, rögarların ortalama yaşı, su şebekesinin ortalama yaşı, itfaiyelerin geri dönüş süresi, açık alan boyutu (hektar), yolların kilometresi, eğlence ve kültür programlarına katılım, kaldırım kalitesi endeksi, sosyal tesisler alanı, bina izin süreci zamanı, su kalitesi göstergeleri mevcuttur. Son boyut ise sosyal boyuttur ve çocuklar için spor (eğlence programları), kültürel aktiviteler için ayrılan fonlar, sanat, yaşam kalitesi, ortadan kaldırılan evsizlik sorunu, işsizlik oranı ve genç suçlu oranı performans göstergelerini içermektedir (<https://www.nanaimo.ca/>, [27.03.2018]).

Strateji yönetim aracı olarak kurumsal karneyi kullanan diğer bir belediye yönetimi ise San Diego'dur. San Diego yönetiminin kurumsal karne boyutlarını ise "Güvenli, Temiz ve Yaşanılabilir Şehir", "Mali Olarak Sağlam ve Etkili Bir Yönetim", "Sürdürülebilir Büyüme ve Ekonomik Refah" ve "Duyarlı, Kararlı ve Yenilikçi İş Gücü" oluşturmaktadır. Güvenli, temiz ve yaşanabilir şehir boyutunun altında okyanus, koy, nehir, göl ve yeraltı sularının kalitesini koruma, etkili kamu güvenliği sağlama, güvenli ve etkili altyapı sağlama ve şehrin çevre kalitesini koruma amaçları yer almaktadır. İkinci boyut olan mali olarak sağlam ve etkili bir yönetim boyutu ise uzun vadeli finansal gücü garantileme, şeffaf ve etik yönetim aracılığıyla kamu güvenini teşvik etme, uygun maliyetli, rekabetçi ve müşteri odaklı hizmetler sağlama amaçlarını içermektedir. Üçüncü olarak, sürdürülebilir büyüme ve ekonomik refah boyutunda ise akıllı ve koordineli büyüme için planlama, temiz teknoloji üretme ve ordu kadar mevcut ve gelişen üretim, uluslararası ticaret, turizm gibi sektörleri de destekleme, San Diego'nun yaşam kalitesini arttıran mali olarak güçlü projeler geliştirme ve koruma ve alternatif kaynaklar geliştirme yoluyla su güvenilirliğini arttırma amaçları bulunmaktadır. Son ve dördüncü boyut olan duyarlı, kararlı ve yenilikçi iş gücünde ise San Diego sakinlerini işletmelerini ve ziyaretçilerini yansıtan farklılıktaki işgücünü desteklemeye devam etme, yetenekli ve profesyonel işgücü için eğitim verme ve hizmet sunumunda yenilik ve girişimciliğe değer verme amaçları vardır (City Management Program, <https://www.sandiego.gov/>, [27.03.2018]).

Amerika Birleşmiş Devleti'nin Iowa eyaletindeki şehirlerden biri olan West Des Moines de kurumsal karne yöntemini yönetim sistemi olarak kabul eden şehirlerden biridir. Planlama ve toplum geliştirme, işbirliği, sürdürülebilirlik, kaynak yönetimi, toplum refahı ve toplum güvenliği konuları stratejik tema olarak kabul

edilmiştir. West Des Moines şehrinin kurumsal karnesi “Müşterilere Hizmet Etme”, “Mali Kaynakları Yönetme”, “Süreçleri Geliştirme” ve “Çalışanları Destekleme” boyutlarından oluşmaktadır. İlk boyut olan müşterilere hizmet; pozitif müşteri ilişkileri sağlama, yararlı ittifaklar oluşturma, toplum bilinci geliştirme, yeterli altyapı sağlama, toplum güvenliğini sağlama ve yeterli düzeyde hizmet sunma amaçlarından oluşmaktadır. İkinci olarak mali kaynakları yönetme boyutu; dengeli ekonomik gelişimi kolaylaştırma, sosyoekonomik düzeyler arasındaki farkı koruma ve azaltma ve gelir kaynaklarını çeşitlendirme amaçlarını içermektedir. Üçüncü boyutta, süreçleri geliştirme boyutunda, kaliteyi tüm faaliyetlerde geliştirme, müşteri süreçlerini basitleştirme ve toplum odaklı sorun çözmeyi kolaylaştırma amaçları bulunmaktadır. Son boyut olan çalışanları destekleme boyutu ise bilgi ve teknoloji yönetimini geliştirme, çalışan yetenekleri i ve gelişimlerini destekleme ve pozitif ve motive edici çalışma ortamı geliştirme amaçlarını içermektedir (<http://www.wdm.iowa.gov/government/city-manager/mission-statement/balanced-scorecard>, [08.10.2018]).

2.7.2. Yurt İçindeki Uygulamalar

Türkiye’de yerel yönetimlerde kurumsal karne yaklaşımı henüz araştırma aşamasındadır ve uygulaması bulunmamaktadır. Ancak T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu’nun 21 – 22 Haziran 2012 tarihinde gerçekleştirdiği Verimlilik Çalıştayı’nda, 663 sayılı KHK’nın verimlilik konusunda öngördüğü performans hedeflerine ulaşmak için, stratejik yönetim aracı ve rehber olarak işlev görebilecek kurumsal karne yaklaşımını benimseyerek kurumlarına göre revize ederek kullanmaya karar vermişlerdir. Kamu Hastaneler Genel Müdürlüğü kendilerine uyarladıkları kurumsal karne yaklaşımında “Verimlilik Karnesi” ismini kullanmayı uygun görmüşlerdir. Verimlilik karnesinin etkin ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi için Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Dairesi ve bu dairenin altında da; Verimlilik Karne Analiz Birimi, Verimlilik Karne Gösterge Geliştirme Birimi ve Verimlilik Yerinde Değerlendirme Birimi olmak üzere üç birim kurulmuştur (<https://khgm.saglik.gov.tr/>, [03.09.2018]).

Kurum, ilk olarak verimlilik karnesini oluştururken “Tıbbi Kriterler”, “İdari Kriterler”, “Mali Kriterler”, “Eğitim Kriterleri” ve “Kalite, Hasta ve Çalışan Güvenliği Kriterleri” olmak üzere beş kriter ve toplam elli altı gösterge belirlemiştir. Tıbbi kriter

boyutu için acilden sevk edilen hasta oranı, poliklinik etkinlik skoru, laboratuvar bekleme süresi gibi on beş adet gösterge belirlenmiştir. İdari kriter boyutu için ise, enerji sarfıyatı, sağlık bilgi sistemlerine veri aktarımı, bakanlık acil servis planlamasına uygunluk gibi on üç gösterge yeterli görülmüştür. Üçüncü boyut olan mali kriterler, gelir bütçesi gerçekleşme oranı, toplam tahakkuk gelirinin toplam gidere oranı, hasta maliyetleri gibi dokuz gösterge içermektedir. Eğitim kriterleri boyutu ise genel eğitimler, sertifikalı çalışan durumu ve tıbbi eğitimler başlıkları altında topladıkları on bir göstergeden oluşmaktadır. Son boyut, kalite, hasta ve çalışan güvenliği kriteri altında sağlıkta kalite standartları puanı, hasta memnuniyeti oranı, hasta ve çalışan güvenliği puanı gibi sekiz gösterge bulunmaktadır (Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Dairesi Başkanlığı, [03.09.2018]).

Kamu Hastaneleri Kurumunda hem mevzuat hem uygulama açısından desteklenen verimlilik karnesi uygulamaları 2015 yılından itibaren “Sağlık Hizmetleri Yönetimi”, “Mali Hizmetler Yönetimi”, “İdari Hizmetler Yönetimi” ve “Verimlilik Yerinde Değerlendirme” Boyutları ve her boyut altında bulunan göstergeler ile yürütülecektir. Göstergeler için gerekli veriler Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşların kullandıkları bilgi sistemleri aracılığıyla eşgüdüm içerisinde alınacaktır. Şu an kullanımda olan verimlilik karnesinde ilk boyut olan sağlık hizmetleri yönetimi boyutunda her bölüm için yaklaşık sekiz adet olmak üzere bölümlere göre değişen göstergeler belirlenmiştir. İkinci olarak, mali hizmetler yönetimi boyutunda, finansal sürdürülebilirlik, borçluluk süresi, toplam tahakkuk gelirinin toplam gidere oranı gibi on adet göstergeye yer verilmiştir. Üçüncü boyut olan idari hizmetler yönetimi boyutunda hizmet içi eğitimler, çalışan memnuniyeti ve sağlık bilgi sistemlerine uyum ve veri gönderimi olmak üzere on adet gösterge bulunmaktadır. Son olarak da, verimlilik ve yerinde değerlendirme boyutunda verimlilik gözlemcisi yerinde değerlendirme soru listesine göre gözlemciler tarafından yapılan değerlendirme ve mali gözlemciler tarafından yapılan yerinde değerlendirme göz önünde bulundurulmaktadır. (Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Dairesi Başkanlığı, 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULAMA ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüz kamu yönetimi yaklaşımında en önemli unsurlardan biri olan performansa dayalı yönetim felsefesi ışığında, yerel yönetimlerde de vatandaş odaklı yönetime geçilerek misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenip faaliyet sonuçlarının ölçülmesi için kurumsal performans ölçümü zorunlu hale gelmiştir. Kurumsal karne (Balanced Scorecard), özellikle performans yönetimi ve stratejik yönetimle birlikte başlangıçta özel sektörde önem kazanan ve stratejileri eyleme dönüştüren, finansal ölçülerin yanında finansal olmayan ölçüleri kapsayan dört boyut ile kurumsal performansı ölçmeyi amaçlayan stratejik yönetim tekniğidir. Geleneksel devlet anlayışından “girişimci devlet” anlayışına geçiş ile birlikte bu yaklaşımın çeşitli ülkelerdeki kamu kurumlarında da uygulanan başarılı örnekleri mevcuttur (Asa, 2011: 1).

Yerel yönetimlerin stratejilerine uygun olarak yönetilmeleri ve amaçlarından sapmamaları için stratejilerine odaklanmaları önemlidir ve istenilen hedeflere ulaşmayı sağlar. Stratejisini yürütmeyi kurumunun temel yeteneği haline getirmek isteyen kurumların aşağıdaki beş prensibi uygulamaları faydalı olmaktadır (Laux, 2005):

- Değişimi yönetici liderlik aracılığıyla harekete geçirmek,
- Stratejiyi herkesin anlayabileceği şekilde operasyonel terimlere dönüştürmek,
- Stratejiyi örgütün tüm bölümlerine taşıyarak ve stratejiyi başarmak için gerekli tüm kaynakları düzenleyerek, örgütü strateji ile uyumlu hale getirmek,
- Ödül ve ödeme sistemini kullanarak performans hedefleri ile bireysel davranışları uyumlaştırarak stratejiyi başarmanın herkesin işi haline gelmesi konusunda motivasyonu sağlamak,
- Bütçe ile stratejiyi ilişkilendirerek ve stratejik performans ile ilgili geri bildirim sağlayan bir raporlama sistemi ile stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek.

Yönetim sürecindeki bu önemli hususları karşılayan, Robert Kaplan ve David Norton'un 1990'lı yılların başında önerdikleri orijinali İngilizce "Balanced Scorecard" olan, Türkçe'ye çok farklı şekillerde çevrilmesine karşılık bu çalışmada "Kurumsal Karne" olarak kabul edilecek yaklaşım temel teori olarak ele alınmıştır.

Kurumsal karne yöntemi, örgütlerin stratejilerini etkin bir şekilde izleyebileceği ve yönetebileceği bir araç ve bir örgütü uzun vadede idare etme kapasitesi bulunan bir stratejik yönetim sistemidir (Rehor & Holatova, 2013: 334). Bu yöntem; örgütlerin özelliklerine, çevrelerine ve amaçlarına göre şekillendirilebilen, sürekli geliştirilebilen bir yapıda olduğu için her örgüt için uygundur.

Bu araştırmanın temel amacı; yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan büyükşehir belediyelerinde, stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yönteminin uygulanabilirliğini ortaya koymak amacıyla bir model önerisi sunmaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt amaçlar gerçekleştirilmiştir:

- Büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne boyutları, her bir kurumsal karne boyutu için ölçütler,
- Her bir ölçütün gerekçesi, stratejik amaç olarak ifadesi ve performans göstergeleri,
- Belirlenen her bir boyut, stratejik amaç ve performans göstergesi için ölçüm ağırlığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak da, büyükşehir belediyeleri için bir strateji haritası modeli ve kurumsal karne modeli oluşturulmuştur. Ardından oluşturulan kurumsal karne modeli ile büyükşehir belediyelerinin performanslarını anlık ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanabileceği bir yazılım geliştirilmiştir.

Çalışma, Türkiye Cumhuriyeti sınırlarında bulunan isimleri alfabetik sıraya göre Adana, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Hatay, İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mardin, Mersin, Muğla, Ordu, Sakarya, Samsun, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon ve Van olmak üzere otuz büyükşehir belediyesini kapsamaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumun refah düzeyinin artması ve yaşam kalitesinin yükselmesinde; yerel yönetimlerin etkisi yadsınamayacak derecede fazladır. Yerel yönetimler buldukları şehir ve/ya ilçelerde rakipsiz bir şekilde vatandaşlara hizmet vermektedir. Rekabetin olmadığı bir ortamda yerel yönetim birimlerinin tutumlu, verimli ve etkin bir şekilde hizmet sunmaları için etkili bir performans yönetim yaklaşımı geliştirip benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, toplam kalite, müşteri odaklılık, değişim yönetimi, süreç yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarından etkilenecek ve daha radikal ve kapsamlı görüşlere sahip bir stratejik yönetim anlayışı olarak ortaya çıkan kurumsal karne (Balanced Scorecard) yaklaşımı (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 43), kamu hizmeti sunan yerel yönetimler için uygun bir performans yönetimi ve stratejik yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir.

Birleşmiş milletler kalkınma programında toplumsal yozlaşmayı yok etmek için iyi yönetimin gerekli olduğu ve iyi yönetim için vatandaşların yaşam standartlarını etkileyecek kararlarda yöneticilerin hesap verebilirliğinin olması gerektiği kabul edilmiştir. Avrupa komisyonu ve OECD tarafından iyi yönetim için gerekli bazı ilkeler belirlenmiştir ve bunlar; açıklık, şeffaflık, katılım, hesap verilebilirlik, tutarlılık, etkililik, verimli ve etkin hizmet, adalet ve eşitliktir (Bosselmann & diğerleri, 2008: 5 – 6). Kurumsal karne yaklaşımı iyi yönetim için belirlenen tüm bu ilkeler ile uyumlu ve ilkelerin benimsenmesini destekleyici bir şekilde yararlanılabilecek güzel bir kaynaktır.

Yerel yönetimlerde performans denetimi, yerel yönetimlerin faaliyetlerinde hangi ölçüde tutumlu, verimli ve etkin olduğunun girdilerin ve çıktılarının karşılaştırılması suretiyle değerlendirilmesidir. Belediyeler bu değerlendirmeyi ve denetimi amaçlar, kaynaklar, faaliyetler, faaliyet sonuçları ve etki faktörleri üzerinden yaparlar (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 57).

10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı kamu malî yönetimi ve kontrol kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı kanunun yanı sıra 5393 sayılı belediye ve 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanunları ile nüfusu 50 000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Aynı zamanda, büyükşehir belediye başkanının görevlerinden birisi belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir. Bu sebeple belediyeler, 26 Mayıs 2006 tarihli resmi gazetede yayımlanan kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin

usul ve esaslar hakkında yönetmelikte belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini kullanarak, stratejik planlarını hazırlamaktadırlar.

İster yasal zorunluluktan kaynaklı, ister inanarak yerel yönetimlerde stratejik planlama kültürü zamanla yerleşecektir. Ancak stratejik yönetim stratejik planlama ile sınırlandırılmaz, onun en önemli unsuru olsa da aynı şey değildir. Yerel yönetimlerde gerçekleşen bu gelişme ve dönüşüm stratejik planlama aşamasında kalmamalıdır. Stratejik yönetim, stratejik planlama, uygulama ve kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Stratejik planlama işleyişten daha çok strateji üzerinde durur. Stratejik yönetim ise üst ve alt yönetiminin ve ilgili uzmanların, stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için rehberlik ve yönlendirme sağladığı, stratejileri uygulamaya dönük mekanizmalar geliştirdiği bir süreçtir.

Bu çalışma; büyükşehir belediyelerinin yasal zorunluluk olarak hazırlayıp uygulamak durumunda oldukları stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejilerinin aralarında ilişki kurulmasına, ölçülebilecek şekilde ifade edilebilmesine ve daha kolay izlenmesine, stratejik hedeflerini kurumsal karne yaklaşımında ileri sürüldüğü üzere gerekli tüm perspektifler açısından belirlemelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapılmasına ve gerekliyse de stratejinin değiştirilmesine yol gösterici olması bakımından önemlidir.

Ayrıca, kurumsal karne yaklaşımı, belediyelerin stratejisini tanımlamak, kurum içinde tüm kademelerde yayılıp anlaşılmasına yardımcı olmak ve kişisel, kurumsal ve bölümler arası girişimlerin ortak bir amaca ulaşması ve birbiri ile uyum içinde olmasını sağlamak amacıyla bir iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmasını sağlar (Kaplan & Norton, 2007: 32 – 33).

Performans ölçümüne disiplinli ve çok yönlü bir süreç uygulayarak ve performans yönetimini bir koçluk aracı olarak kullanarak belediyelerin tutumlu, etkin ve verimli hizmet vermelerini garanti altına almayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma ile mevzuatta belirtilen görevler ve belirlenen başarı kriterlerine göre hazırlanan kurumsal karne ile performans standartları oluşturularak, büyükşehir belediyeleri arasında kıyaslama yapılabilir ve geliştirici rekabet ortamı yaratılabilir.

Kurumsal karne yönetimini uygulamaya karar vermeden önce büyükşehir belediyelerinin bu yöntemin kendilerine hangi konularda yardımcı olacağını, yarar sağlayacağını ve katkıda bulunacağını bilmeleri gerekmektedir. Bu yöntemin büyükşehir belediyeleri için ne ifade edebileceğini bilmeyen yöneticiler çok büyük beklentiler içine girebilirler (Büyük ve Barca, 2015: 172). Bu anlamda, bu çalışmada

önerilen model ile yöntemin gerekliliklerini ve sağlayabileceği katkıları daha açık bir şekilde inceleyip değerlendirebilirler.

Son olarak da, yapılan incelemeler sonucunda ülkemizde kurumsal karne yöntemini kullanan bir belediye ve büyükşehir belediyeleri için bir kurumsal karne modeli ve yazılımı sunan bir akademik çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu anlamda çalışma, amacı ve evreni bakımından alan yazında ilk olması bakımından önemli ve değerlidir.

3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu gereğince büyükşehir belediyeleri de dahil olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşları performans ölçümü yapmak zorundadır. Kurum yöneticileri sağlıklı performans ölçümü yapılmasında ve ölçüm sonuçlarının raporlaştırılmasında kilit rol oynamaktadır ve öncelikli sorumlu kişilerdir. Kurumsal karne uygulaması öncelikle ticari işletmeler olmak üzere performans ölçümünde etkinliği ispatlanmış bir yöntem olarak kabul görmektedir.

Bu çalışma, içerik analizi yapılarak tümdengelim yöntemi ile geçerli ve güvenli bilginin toplanacağı bir temel araştırmadır.

Ayrıntılı bir şekilde ifade etmek gerekirse önerilecek model için “*Bilgi Birikimi Oluşturma ve Düzenleme*”, “*Analiz/Çözümleme*”, “*Sentez/Yorumlama*” ve “*Modelleme*” olmak üzere 4 yöntemden oluşan bir araştırma süreci gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, konu tespiti yapmak ve ön bilgilenmeyi gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirilen bilgi birikimi oluşturma aşamasında “*Stratejik Yönetim*”, “*Stratejik Planlama*”, “*Yerel Yönetimler*”, “*Balanced Scorecard*” ve “*Kurumsal Karne*” anahtar kelimeleri ile yurt içi ve yurt dışında yapılan akademik ve bilimsel çalışmalar yani ulaşılan tüm basılı ve elektronik, kitap, makale, kurumsal çalışmalar, yüksek lisans ve doktora tezleri incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Sonuç olarak, çalışmanın kavramsal çerçevesi belirlenmiş ve çalışılmayan eksik konular tespit edilmiştir. İkinci olarak, ilgili olan kaynaklar belirlenip derinlemesine incelenmesine ek olarak, amaca ulaşmak için gerekli olan Türkiye onuncu yıl kalkınma planı (2014 – 2018), 30 büyükşehir belediyesinin stratejik planları, performans programları, faaliyet raporları, kurumsal mali durum ve beklenti raporları analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada, mevcut tüm basılı ve elektronik kaynakların analizi sonucu elde edilen bilgi birikimi ile büyükşehir belediyeleri için önerilecek kurumsal

karne modelinin bileşenleri tespit edilmiştir. Geliştirilen modelin son hali Manisa Büyükşehir Belediyesi eski Mali İşler Daire Başkanı ve eski Strateji Daire Başkanı Ahmet Uluturhan tarafından incelenmiştir. Manisa Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmalarını yürüten Uluturhan'ın yorum ve önerileri ile modelin son hali belirlenmiştir. Son olarak da, oluşturulan modelin uygulamada da katkı sağlamasını garanti altına alacak yazılım geliştirilmiştir.

3.4.KURUMSAL KARNE YÖNTEMİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Kurumsal karne yönteminin Türkiye'deki yerel yönetim birimlerinde, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılabilirliğini irdelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada önerilecek model için yapılan araştırmalarda yöntemin özellikle yurt dışında yerel yönetimlerde uygulanabilirliğine yönelik birçok çalışmaya rastlanmıştır. Yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalar olarak kategorize edilen bu çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

3.4.1. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Melbourne Belediyesi de dâhil olmak üzere Melbourne yerel yönetim otoritelerinin performanslarını finansal ve finansal olmayan göstergeler açısından ölçmek amacıyla yeni bir yöntem olarak kurumsal karne yöntemi önerilmiştir. Araştırmada önerilen kurumsal karne yönteminde “Finansal”, “Binalar”, “Hizmet” ve “Toplum/Müşteri” boyutları bulunmaktadır. İlk olarak, finansal boyutta binaların fiziksel faaliyetleri ile ilgili finanslar verileri ve binalar aracılığıyla sağlanan hizmetlerle ilgili finansal veriler incelenmiştir. Binalar boyutunda ise binanın halka açık olduğu saatler, binanın halka açık iken kullanıldığı saatler, binanın halka kapalı iken kullanıldığı saatler, binanın durumu, binanın uygunluğu ve binanın riski ölçütleri kullanılmıştır. Üçüncü boyut olan hizmet boyutunda, hizmetleri kullanan birey sayısı, her bir bireyin hizmetlerden faydalanma sayısı, sunulan hizmet sayısı ve hizmetleri kullanan farklı grup sayısı ölçüt olarak kullanılmıştır. Son ve dördüncü boyut olan toplum/müşteri boyutu altında ise performans göstergesi olarak, hizmetlerin ulaşılabilirlik derecesi, farklı demografik gruplara iyi ve eşit hizmet sunulma derecesi, hizmetlerin kapsadığı bölgeler, hizmet sunulurken oluşan gürültü ve hizmet

sunulurken trafiği etkileme derecesi kullanılmıştır (Brackertz & Kenley, 2002: 127 – 134).

Chan, (2004) “Performance Measurement And Adoption Of Balanced Scorecards – A Survey Of Municipal Governments In USA And Canada” isimli çalışmasında kar amaçlı örgütlerde bir performans ve stratejik yönetim sistemi olarak başarılı bir şekilde uygulanan kurumsal karnenin kamu sektöründe uygulanabilirliğini araştırmıştır. ABD ve Kanada'daki belediyeler üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçları, kurumsal karnenin kullanımının sınırlı olduğunu göstermektedir. Ancak çoğu belediye yönetimi, kuruluşlarının finansal, müşteri memnuniyeti, operasyon verimliliği, yenilik ve değişimi ve çalışanların performansını değerlendirmek için ölçüler geliştirmiştir. İlgili yöneticiler, genel olarak, performans ölçütlerinin kalitesine güvenmektedirler ve yaklaşık yarısı, ölçümlerin çeşitli yönetim işlevlerini desteklemek için kullanıldığını bildirmiştir. İlgili yöneticiler aynı zamanda kurumsal karneyi iyi bir şekilde anlamışlar ve uygulayıcıların deneyimlerinden memnun kalmışlardır.

Wisniewski ve Olafsson (2004) tarafından yerel yönetimlerde kurumsal karne uygulamasının etkilerinin, yöntemi adapte ederken karşılaşılan sorunlar ve zorlukların incelendiği “Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience” isimli çalışmada, İskoçya’da bir yerel yönetim birimi incelenmiştir. Yönetim ve çalışanlar tarafından daha anlaşılır ve kabul edilebilir olması için geleneksel kurumsal karne boyutları değiştirilmiştir. Bu pilot çalışmada, geleneksel boyutlar yerine “Etki”, “Hizmet Yönetimi”, “Kaynak Yönetimi” ve “Gelişim” boyutları oluşturulmuştur. Etki boyutunda hizmetin toplum, vatandaş ya da hizmetten yararlanacaklar için yarattığı etkilere odaklanılmaktadır. Hizmet yönetimi boyutunda, etkili hizmet sunumu için kritik öneme sahip faaliyet ve süreçlerin mümkün olduğunca iyi yürütülmesine odaklanılmaktadır. Kaynak yönetimi boyutu, kurumun finansal, insan, ekipman ve ya diğer fiziksel varlıklarını kapsayan tüm kaynaklarının nasıl edinildiği ve nasıl kullanıldığı dikkate alınan boyuttur. Son olarak da gelişim boyutunda, personel eğitimi ve geliştirilmesi, yeni teknoloji yatırımları ve yeni hizmet incelemesi gibi hizmet iyileştirmeleri sunmayı amaçlayan eylem ve girişimlere yer verilmektedir.

Anthoula ve Alexandros (2011)’un yerel yönetimlerin değerlendirilmesi için bir kurumsal karne tasarladıkları çalışmalarında “Eğitim”, “İç Süreçler”, “Finansal Kaynak Yönetimi” ve “Paydaşlar” boyutlarını kullanmışlardır. İlk olarak eğitim

boyutunda, motivasyon sağlama, eğitimi teşvik etme ve ödül yönteminin kullanımını arttırma amaçlarına yer verilmiştir. İkinci boyut olan iç süreçler boyutu, iç denetimi ve örgüt yapısını güçlendirme, çağdaş teknolojiler kullanma, yerel otoriteyi aktif tutma ve çalışanların etkililiğini arttırma amaçlarını içermektedir. Üçüncü olarak finansal kaynak yönetimi boyutunda, gelirlerin güvenliğini ve artışı sağlama, maliyetleri düşürme, yeni gelir kaynakları bulma ve iç süreçleri mükemmelliğini arttırma amaçları bulunmaktadır. Son olarak dördüncü boyut olan paydaşlar boyutunda ise, hizmetlerin kalitesini arttırma, altyapıları iyileştirme, kent çevresini geliştirme, kültür, sosyal etkinlikler ve sporu geliştirme ve finansal gelişimi sağlama amaçları vardır.

Mwijuma ve arkadaşlarının 2013 yılında yayınladıkları “Effectiveness of Strategy Implementastion Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities” adlı çalışmalarında, Kenya’da bulunan Kwale İlçe Meclisi 20, Mombasa Belediyesi 65, Taita-Taveta İlçe Konseyi 45, Taveta Belediye Meclisi 25 ve Voi Belediyesi 30 olmak üzere, beş yerel makamda görev yapan toplam 185 yönetici evreni oluşturmaktadır. Evren içerisinden rasgele örneklem yoluyla belirlenen 89 yöneticiye uygulanan anket sonuçlarına göre araştırmaya dahil kurumların kurumsal karne yöntemi boyutları altındaki amaçlarına ulaşip ulaşmadıkları belirlenmiştir. Araştırmada finansal boyut altında geliri arttıracak iyi hizmetler sunma, güvenilir, uygun ve zamanında finansal bilgi sağlayan iyi bir finansal sistem oluşturma, dengeli bir bütçe oluşturma, kullanacak yeterli düzeyde nakit bulundurma ve borçları yönetilebilir seviyede tutma amaçları bulunmaktadır. Müşteri boyutu altında müşteri odaklı kaliteli hizmet sunma, müşteri güven, saygı ve inancını güçlendirme, kaynakları stratejik olarak planlama ve yönetme amaçları vardır. İç süreçler boyutunda; sürekli süreç iyileştirme ve kaynaklar ve öncelikli ana faaliyetler arasında uyum sağlayarak hizmet sunma amaçları bulunmaktadır. Son olarak, öğrenme ve büyüme boyutu amaçları; işgücünün görevlerini yerine getirebilecek becerilere sahip olması, çalışanların yeni beceriler kazanmaları için eğitim sunma ve olumlu çalışma ortamı yaratmadır. Araştırma sonuçlarına göre tüm amaçların ortalamaları 2.3 ile 3.1 değerleri arasındadır. Buna göre Kenya’daki yerel yönetimlerin belirledikleri stratejilerini uygulamada başarılı olabilmeleri için kurumsal karnenin dört boyutuna da itina göstermeli ve her bir boyut altındaki amaçlara ulaşabilmek için tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde seferber etmelidir.

Gomes ve Lirio, (2014) “Strategic Planning In Brazilian Small – Scale Municipalities: Is The Balanced Scorecard A Feasible Tool?” araştırmalarında

“Öğrenme ve Gelişme”, “İç Süreçler”, “Finansal” ve “Müşteri” boyutları temel alınarak kurumsal karnenin Brezilya’daki küçük ölçekli belediyelerde uygulanmasını incelemişlerdir. Kamu kurumlarına uyum sağlaması için, bu örgütlerin hedeflerine göre bazı düzenlemelere ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Brezilya’daki belediyelere odaklanan vaka çalışmasında veriler eylem araştırmasıyla toplanmış ve nitel analiz yapılmıştır. Analiz, kurumsal karnenin küçük ölçekli belediyelerde kolayca uygulanabileceğini göstermektedir. Kurumsal karnenin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli şeyler belediye başkanının liderliği, personelin katılımı, uygulamaya konma şeklidir. Uygulama esnasında süreçler mümkün olduğunca basit tutulduğunda çalışanlar işbirliği ve katılıma daha fazla istekli olmaktadır.

3.4.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Büyük (2009), “Stratejik Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kurumsal Başarı Karnesi İle Faaliyet Raporlarının Karşılaştırılması: Tepebaşı Belediyesi Örneği” isimli doktora çalışmasında, performans değerlemede kullanılan temel iki yaklaşım olan klasik faaliyet raporu ve kurumsal karne yöntemini; örgütlerin kurumsal başarı düzeylerini belirleme ve geleceğe ilişkin stratejik perspektifler üretme konularındaki etkinlikleri açısından karşılaştırmıştır. Çalışmasında Tepebaşı belediyesi için kullandığı kurumsal karne yönteminde boyut olarak “Müşteri”, “Kentsel Gelişim”, “Finansal” ve “İçsel Süreçler” perspektiflerini kullanmıştır. İlk olarak müşteri boyutu için istek ve şikâyet kanallarını geliştirmek, yönetim uygulamalarını arttırmak, sosyal projeleri arttırmak ve sosyal yardımlarda yerindelik sağlamak amaçlarını kullanmıştır. Kentsel gelişim boyutu altında ise planlı kentleşmeyi sağlamak, doğal yaşamı korumak, yeşil alanları arttırmak, çevre temizliğini sağlamak, yol yapımı ve onarımını sağlamak, kentsel yapı stokunu iyileştirmek ve aktif vatandaşlık geliştirmek amaçları belirlenmiştir. Üçüncü boyut olan finansal boyut için ise etkin borç yönetimi sağlamak, harcamalarda tasarruf sağlamak ve gelir artışı sağlamak amaçları geliştirilmiştir. Son boyut olan içsel süreçler için ise etkin bilgi yönetimi sağlamak, işgücü kalitesini geliştirmek, örgüt kültürünü geliştirmek ve süreçleri iyileştirmek amaçları kullanılmıştır. Her bir amaç içinde performans ölçütleri belirlenerek faaliyet raporu ile karşılaştırma yapılmıştır. Faaliyet raporlarına göre %88,5 çıkan performans bilgisi kurumsal karne yöntemine göre %82,5 çıkmıştır. Bunun nedeni ise, faaliyet raporları ile performans ölçmek

kurumların inisiyatifinde iken kurumsal karne yönteminde soyut olmayan ölçütler de kullanılarak daha gerçekçi tespitler yapılmasıdır.

Asa (2011), nüfus hizmetlerinde etkinliğin artırılması için kurumsal performans ölçümünün gerekliliğinden yola çıkılarak Kütahya iline bağlı ilçe Nüfus Müdürlüklerinde kurumsal karne yöntemi ile kurumsal performans ölçümü uygulamasını gerçekleştirmek ve kurumsal performans ölçümünün ülkemizdeki kamu kurumları için önemini vurgulamak amacıyla “Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama” isimli bir doktora tezi hazırlamıştır. Nüfus müdürlükleri için hazırladığı strateji haritası için, “Vatandaş odaklılık”, “Kaliteli hizmet”, “İnovasyon odaklı kurumsal kültür oluşturulması”, “Çalışan memnuniyeti”, “Bilgi teknolojilerini kullanmada lider olma” ve “En iyi hizmeti en az maliyetle tamamlama” olmak üzere 6 stratejik amaç belirlemiştir.

Çalışmasında geleneksel dört boyutu kullanan Asa, vatandaş boyutunda “hizmet verilen tüm gruplara sunulan kaliteli bir hizmet ve çözüme odaklı bir yapı ile güven kazanılarak ‘devletin en iyi yönetilen kurumu’ olma” amaçlanmıştır. İkinci olarak iç süreçler boyutu için ise “hizmetlerde verimlilik ve etkinlik sağlanarak süreçlerde mükemmelliğe ulaşılması ve sahtekârlıkların en aza indirilmesi” amaç olarak belirlenmiştir. İç süreçler boyutunda amaca ulaşılmasıyla vatandaş boyutunun çözüm odaklı bir yapı kazanması kolaylaşacak, kurumun güvenilirliği artacaktır. Üçüncü boyut olan gelişim ve öğretmen boyutunda ise “çalışanların başarılarının desteklenerek yetkinliklerin artırılması, katılımcı ve eğitime destek veren bir yönetim anlayışı ile performans esaslı bir kurum kültürü yaratılması” hedeflenmiştir. Çalışanların verimliliği vatandaş boyutunu ve iç süreçler boyutunu olumlu yönde destekleyecektir. Son olarak finans boyutunda ise “giderlerin azaltılması ve kurumda tasarruf kültürünün yaratılması” amaç edinilmiştir. Tasarruf kültürü ancak sürekli öğrenen örgütlerde sağlanabileceğinden finans boyutu ile gelişme ve öğrenme boyutu neden sonuç ilişkisi ile birbirine bağlıdır denilebilir. Araştırmada sonuç olarak, kamu kurumlarında kurumsal karne yönteminin uygulanması için yapısal ve zihinsel anlamda köklü değişikliklerin yapılması gerektiği, kurumsal karne yönteminin, kurum stratejilerini gerçekleştirme yolunda en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir.

Kurnaz ve arkadaşlarının (2011) “Yerel Yönetimlerde Performans Değerlendirmesi İçin Dengeli Ölçüm Kartının Kullanılması: Kütahya Belediyesinde Bir Uygulama” isimli çalışmalarında standart kurumsal karne boyutları olan

“Finansal”, “Müşteri”, “İç Süreçler” ve “Öğrenme ve Gelişme” boyutları seçilmiştir. İlk olarak finansal boyut için hiçbir amaç belirlenmemiş sadece belediyenin tamamının ve birim müdürlüklerinin gelir, gider, bütçe ve bütçe gerçekleştirme oranları gibi sayısal verilerinin inceleneceği belirtilmiştir. İkinci boyut olan müşteri boyutu için, kamu hizmetlerinin ve yönetiminin kalitesini artırma, Kütahya halkının daha yaşanabilir bir şehre sahip olması için en ileri teknolojileri kullanarak ve işinin ehli ekiplerle hizmet üretimi yapma, halkın belediye hizmetlerinden duyduğu memnuniyeti artırma, halkın belediye hizmetlerinden memnun kalıp kalmadığını ölçecek sistemi oluşturup sonuçlarını periyodik hale getirme, şeffaf ve katılımcı bir yönetim modeline kavuşma ve ulusal düzeyde yüksek hizmet kalitesine sahip olan bir belediye olma amaçları belirlenmiştir. Üçüncü boyut olan iç süreçler boyutunda ise, verimliliği ve etkinliği artırma, karşılaşılan sorunlara kısa süre içerisinde çözüm üretme, personelin daha verimli çalışabileceği fiziki mekânlar oluşturma, birimler arası koordinasyonu daha iyi hale getirme, çalışanların teknolojik cihazlara sahip olmasını ve kullanmasını sağlayarak daha hızlı ve verimli hizmet üretilmesini sağlama, dışarıda çalışan personelin ihtiyacı olan araç, malzeme ve ekipmanları daha iyi hale getirme ve personelin eğitim düzeyini yükseltme amaçları bulunmaktadır. Son boyut olan öğrenme ve gelişme boyutu için ise, çalışma ortamlarının kalitesini artırma, çalışanların memnuniyetini artırma, çalışan memnuniyet anketlerini düzenli olarak yapma ve sonuçlarını değerlendirme, çalışanların performansına göre ödül ve ceza yöntemi uygulama, çalışan personelin yeterliliklerinin ve yeteneklerinin artırma ve tüm çalışanlara periyodik olarak hizmet içi eğitim verme amaçları uygun görülmüştür.

Ertürk (2013) tarafından tamamlanan “Kamu Örgütlerinde Performans Yönetimi: Malatya Belediyesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinde kurumsal karne yöntemini kullanarak Malatya Belediyesinin Performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada kurumsal karne yöntemi için “Kamu”, “Kaynaklar”, “İç Süreçler” ve “Öğrenme ve Gelişme” boyutları belirlenmiştir. Kamu boyutu için paydaşlarla iletişimi güçlendirerek, paydaşların hizmet alanları ile ilgili doğru bilgiye hızlı erişimini sağlamak, kenti ülkedeki en huzurlu ve en güvenli il yapmak için gerekli işbirliklerinde bulunmak, şeffaf belediyeçilik anlayışı ile Türkiye’de örnek belediye olmak, örnek belediye haline gelmek ve sosyal tesislerdeki hizmetlere erişilebilirliği arttırmak stratejik amaçları kullanılmıştır. İkinci olarak kaynaklar boyutu için mali kaynakları sürdürülebilir hizmet anlayışı ile yönetmek, belediyenin mali yapısını güçlendirmek, hizmetleri etkin ve verimli bir biçimde yerin getirebilmek için hizmet

binaları ve teknik donanımı yeterli hale getirmek, kentsel dönüşün projeleri için kaynak arttırıcı faaliyetlerde bulunmak, çalışanlar arası adil ücret politikası uygulamak stratejik amaçları belirlenmiştir. Üçüncü boyut olan iç süreçler boyutu ise, kent sakinlerinin sosyal ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri geliştirmek, toplu taşıma hizmetini daha hızlı, konforlu ve güvenli sunarak, kent merkezindeki trafik sorununun çözümüne katkı sağlamak, sürdürülebilir sağlıklı bir çevre sunarak, park, bahçe ve yeşil alanları arttırmak, proje ve uygulama süreçlerini etkin ve verimli yönetmek, doğal kaynak ve değerlerin etkin koruma ve idaresini sağlayarak, doğa ve insan kaynaklı risklerin yönetimini etkinleştirmek, kentin sosyal ve kültürel açıdan gelişimine katkı sağlayarak, kültürel yaşamı geliştirmek, etkin bir arşiv ve belge yönetimi sistemi kurmak, kent sakinlerine yönelik koruyucu ve önleyici sağlık hizmetleri sunmak, toplum düzeninle yönelik denetimleri sağlamak ve atık yönetimini etkinleştirmek stratejik amaçlarından oluşmaktadır. Son olarak, öğrenme ve gelişme boyutu belediyenin kurumsallaşmasını tamamlaması için gerekli çalışmaları yapmak, nitelikli personele çözüm odaklı hizmet sunmak, kurumsal yapıyı ve iş yönetimlerini geliştirmek için sürekli gelişim anlayışı ile çalışmak, performans denetimi uygulamasıyla çalışan verimliliğini arttırmak ve sendikal uygulamaları etkinleştirmek amaçlarını kapsamaktadır.

Tiyek'in 2013 yılında yayınlanan "Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi" çalışmasında örgütler için geliştirilen kurumsal karne yönteminden, bir değerlendirme sistemi gibi yararlanarak sivil toplum kuruluşları için bir kurumsal performans değerlendirme ölçütleri model önerisi öne sürmüştür. Çalışmada, literatür araştırması sonuçlarına göre sivil toplum kuruluşları için kurumsal performans değerlendirme ölçütleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tespit edilen ölçütler, altı sivil toplum kuruluşu yöneticisi ile tartışılmış ve modele son hali verilmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan kurumsal performans değerlendirme ölçütleri modelin boyutları "Finansal Kaynaklar", "Üyelerin Memnuniyeti", "Kurumsal Yapı Ve Süreçlerin İşleyişi", "Sürekli Öğrenme ve Gelişme" ve "İletişim"dir. Finansal kaynaklar boyutu altındaki amaçlar, gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi ve varlıkların değerlendirilmesidir. İkinci boyut olan üyelerin memnuniyeti boyutu, üyeler ve üye adaylarının memnuniyeti, hizmet alanların memnuniyeti, gönüllülerin memnuniyeti, üye ve üye adaylarına yönelik yapılan faaliyetler ve kurumun itibarı amaçlarını içermektedir. Kurumsal yapı ve süreçlerin işleyişi boyutu; fiziksel varlıkların yeterliliği, fiziksel mekân uygunluğu,

teknik donanım – araç gereçlerin yeterliliği, idari birimlerin varlığı, görev tanımlarının yapılması, yapılan faaliyetlerin kuruluş amacına uygunluğu ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi amaçlarından oluşmaktadır. Sürekli öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme, motivasyon sağlanması ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesi amaçları bulunmaktadır. Son olarak iletişim boyutu, üyelerle ve gönüllülerle iletişim, sivil toplum kuruluşu ile paralel olarak faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim, resmi kurumlarla iletişim amaçlarını kapsamaktadır.

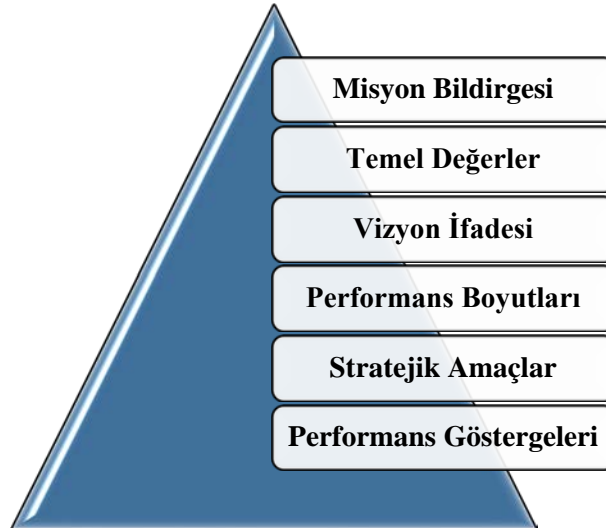


3.5.BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN KURUMSAL KARNE MODEL ÖNERİSİ

Kurumsal karne yöntemi; kurumların stratejilerini somut hedeflere ve ölçülere dönüştürmek için kullanılan bir stratejik yönetim sistemidir. Uzun vadeli hedefleri kısa vadeli eylemlerle, üst yönetimi arka plandaki çalışanlarla ve örgütsel faaliyetleri örgüt vizyonu ile ilişkilendiren bütünlüycü, entegre bir sistemdir.

Kurumsal karne, bir kurumun misyon, vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı ve ölçülebilir göstergeler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Sadece bir performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılabilen kurumsal karne sistemi; bir kurumun tüm seviyelerinde ve bölümlerinde çalışmakta olan personel için, tüm performans göstergelerinin, bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular ve tüm performans göstergelerini neden sonuç ilişkileriyle tek bir stratejiye bağlar. Bu çalışmada Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan yerel yönetimlerin önemli temsilcilerinden büyükşehir belediyeleri için stratejik yönetim, performans ölçüm, iletişim, bilgi ve öğrenim fonksiyonlarını bütünlüycü bir sistem halinde gerçekleştiren bir kurumsal karne modeli sunulmuştur.

Şekil 13: Misyonun Tutarlı ve Ölçülebilir Göstergelere Dönüşümü



Şekil 13'te görüldüğü üzere, büyükşehir belediyeleri kendi bünyelerinde oluşturdukları “Stratejik Planlama Üst Kurulu” ve “Stratejik Planlama Yönetim

Kurulu” ile öncelikle var olma nedenlerini vurgulayan *misyon bildirgelerini*, daha sonra hizmet sunarken bağlı kaldıkları inançlarını belirten *temel değerlerini* ve gelecekte bulunmak istedikleri noktayı, ulaşmak istedikleri zirveyi gösteren *vizyonlarını* belirlemektedirler. Ardından temel değerlerine bağlı kalarak misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşmak için kendilerine *stratejik amaçlar*, stratejik amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini kontrol etmek için de *performans göstergeleri* belirlemelidirler. Belirlenecek fazla sayıda stratejik amaçlar ve performans göstergeleri; aralarında amaç bütünlüğü sağlamak ve neden sonuç ilişkilerini kurmak maksadıyla büyükşehir belediyeleri için uygun *performans boyutları* çatısı altında toplanmalıdır.

Şekil 14: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli Genel Görünüm (Performans Boyutları)



Görsel olarak şekil 14’te genel hatlarıyla gösterilen ve bu çalışmada önerilen büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne modeli dört perspektif içermektedir. Bu dört performans boyutu, ya da diğer bir adıyla kurumsal karne perspektifi büyükşehir belediyelerinin performanslarını bütüncül bir yaklaşımla belirlemeleri, gerçekleştirmeleri ve denetlemeleri için uygun ve yeterlidir.

Şekil 15: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi)



Modelde, büyükşehir belediyelerinin misyon, vizyon ve temel değerlerini baz alarak hazırlayacakları stratejik amaçları ve performans göstergeleri dört farklı açıdan değerlendirilecektir: “Vatandaş”, “Hizmet”, “Kurumsal Gelişim” ve “Kaynak” (Şekil 15). Bu dört boyut büyükşehir belediyeleri için önerilen kurumsal karne modelinin ana çerçevesini oluşturmaktadır. Büyükşehir belediyeleri, misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşmak için stratejik amaçlarını ve performans göstergelerini belirlerken, ilk olarak vatandaş perspektifi açısından kendilerine “*Vizyonumuza ulaşmak için vatandaşlarımıza nasıl davranmalıyız?*” sorusunu sormaları gerekmektedir. İkinci olarak, hizmet perspektifi açısından “*Tüm Paydaşlarımızı Tatmin Etmek İçin Hangi Hizmetleri Sunmalıyız?*” sorusuna cevap geliştirmeleri gerekmektedir. Üçüncü olarak, kurumsal gelişim perspektifi için “*Vizyonumuza ulaşmak için hangi değişiklikleri ve gelişimleri gerçekleştirmeliyiz?*” sorusunu düşünmeleri gerekmektedir. Son olarak da, kaynak perspektifi açısından “*Hizmetleri gerçekleştirecek kaynakları nasıl sağlayabiliriz?*” sorusunu cevaplandırmaları gerekmektedir.

Şekil 16: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (İlişkiler)



Şekil 16’da büyükşehir belediyelerinin değer yaratma süreci, ilişkileriyle görselleştirilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin nihai başarısını gösteren olgu misyonlarını gerçekleştirmedeki performanslarıdır. Büyükşehir belediyelerinin “*Miyon İfadeleri*” onların neyi, nasıl, kim için yaptığını belirten varoluş sebepleridir. Bu anlamda büyükşehir belediyelerinin performansını gösteren, en genel şekilde varoluş sebebini gerçekleştirmeleridir. İkinci olarak, “*Temel Değerler*”; karar alıcıların yönetim sürecinde, çalışanların ise hizmet sunumu sürecinde, diğer bir deyişle misyonu gerçekleştirme sürecinde tüm kurum olarak bağlı kalacakları, bir rehber olarak yararlanacakları inançlarını ve çalışma felsefelerini tanımlar. Üçüncü olarak, temel değerler ışığında misyonun gerçekleştirilmesi konusunda motivasyon kaynağı olan, misyona göre daha zamandan ve belli bir dönemden bağımsız, yönetimin uzun vadede ulaşmak istediği yeri, büyükşehir belediyelerinin ideal geleceğini tanımlayan “*Vizyon Bildirimi*” bulunmaktadır. Dördüncü olarak, büyükşehir belediyelerinin varoluş nedeni olan vatandaşlarına yönelik stratejik amaçlarının bulunduğu “*Vatandaş Boyutu*” dikkate alınmalıdır. Değer yaratma sürecinde beşinci olarak, vatandaşlara sunulacak hizmetleri temel alan stratejik amaçların bulunduğu “*Hizmet Boyutu*”

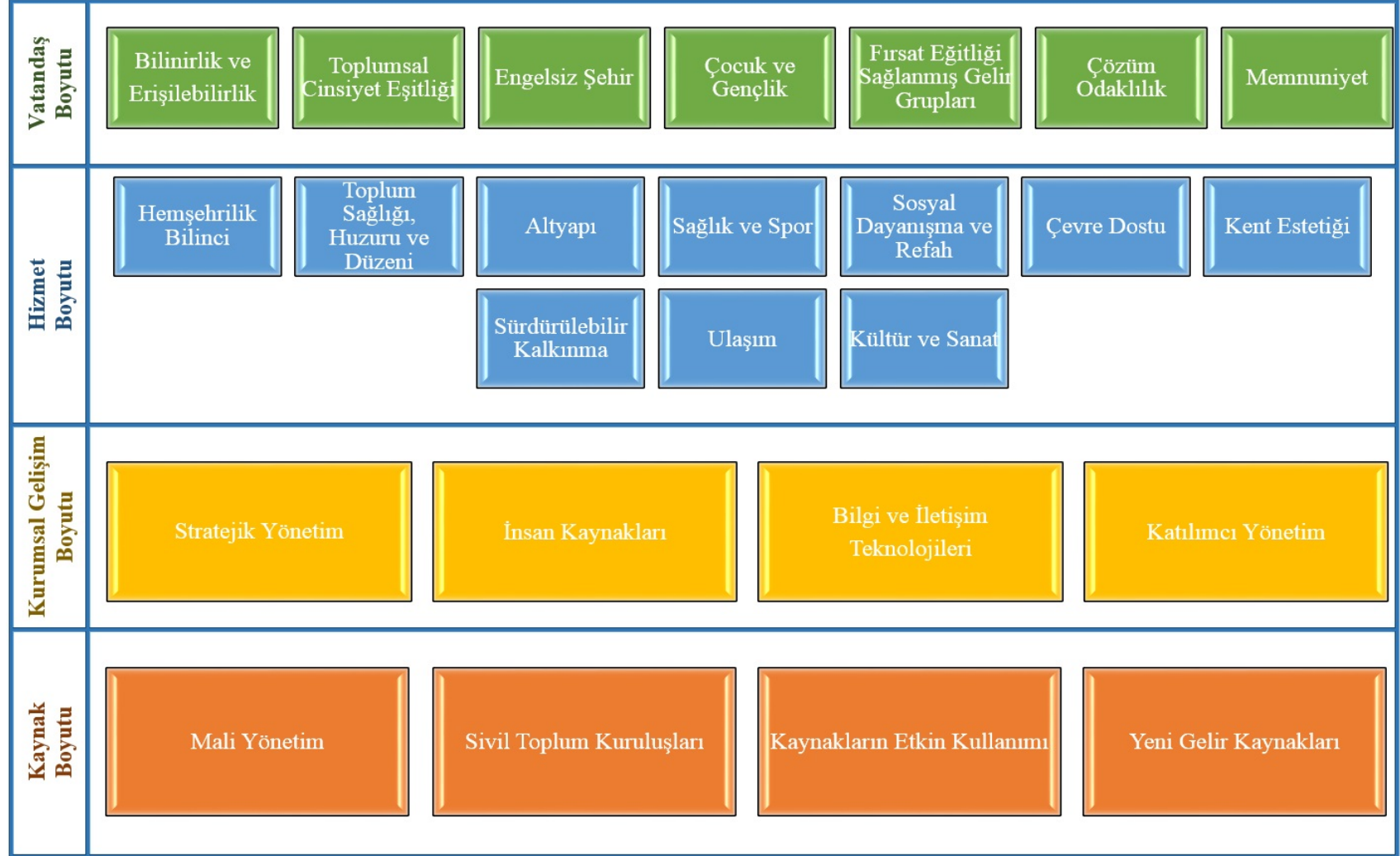
vardır. Altıncı olarak, vatandaşların ihtiyaçlarını gidermede, memnuniyetlerini arttırmada, daha iyi hizmet sunmada ve daha yaşanılabilir bir şehir oluşturmada gerekli olan kurumsal gelişmelere yönelik stratejik amaçları içeren “*Kurumsal Gelişim Boyutu*” bulunmaktadır. Yedinci ve son olarak da tüm stratejik amaçları gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamayı hedefleyen stratejik amaçların bulunduğu “*Kaynak Boyutu*” vardır.

Şekil 17’de büyükşehir belediyeleri için önerilen strateji haritası modeli görülmektedir. Bu çalışma için yapılan incelemeler sonucunda büyükşehir belediyeleri için standart oluşturmak adına genelde ülke misyonunu gerçekleştirmeye katkıda bulunmak, özelde ise kendi misyonlarını gerçekleştirmek için edinmeleri gereken, tüm görev ve sorumluluklarını kapsayan, öz ve kritik öneme sahip yirmi beş ölçüt belirlenmiştir ve bu ölçütler dengeli bir şekilde dört boyut altında toplanmıştır. Diğer bir deyişle kurumsal karne modelinde belirlenen boyutlar ve ölçütler büyükşehir belediyelerinin genel performansını ve başarısını ölçmede yeterlidir.

Bu ölçütlerin yedi tanesi vatandaş boyutu, on tanesi hizmet boyutu, dört tanesi kurumsal gelişim boyutu ve dört tanesi kaynak boyutu altında olmak üzere daha önce belirlenmiş olan dört boyut arasında dağıtılmıştır.

Modelde tüm ölçütler için varsayılan stratejik amaçlar ve her bir stratejik amaç için on adet performans göstergesi belirlenmiştir. Ancak her bir büyükşehir belediyesi yapacağı ayrıntılı iç, dış çevre ve durum analizleri sonucunda kendisi için en uygun stratejik amaçları ve performans göstergelerini belirleyerek güncelleme yapabilecektir.

Şekil 17: Büyükşehir Belediyeleri Strateji Haritası Modeli



Yirmi beş ölçütün her biri büyükşehir belediyelerinin genel performansını ve başarısını etkilemede eşit durumdadır ve bu nedenle her bir ölçütün ölçüm ağırlığı %4 olmaktadır. Bu durumda büyükşehir belediyelerinin genel performansını etkilemede vatandaş boyutu yeni ölçüme sahip olduğu için %28, hizmet boyutu on ölçüte sahip olduğu için %40, kurumsal gelişim boyutu dört ölçüte sahip olduğu için %16 ve son olarak kaynak boyutu dört ölçüte sahip olduğu için %16 ölçüm ağırlıklarına sahiptirler. Kurumsal karne modelinde boyutlar ve ölçütler standart olduğu için belirlenen ölçüm ağırlıkları da standarttır ve değişmezler.

Şekil 18: Boyut, Ölçüt ve Performans Göstergelerinin Ölçüm Ağırlıkları

Boyut	Ölçüm Ağırlığı (%)	Ölçüt	Ölçüm Ağırlığı (%)	Performans Göstergelerinin Ölçüm Ağırlıkları *
Vatandaş boyutu	28	Bilinirlik ve Erişilebilirlik	4	! Genel Başarıyı Belirlemede %0,4 ! Vatandaş Boyutu Açısından Başarıyı Belirlemede %2,8 ! Ait Olduğu Stratejik Amacın Gerçekleştirilme Durumunu Belirlemede %10
		Çocuk ve Gençlik		
		Çözüm Odaklılık		
		Engelsiz Şehir		
		Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları		
		Memnuniyet		
Hizmet Boyutu	40	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	4	! Genel Başarıyı Belirlemede %0,4 ! Hizmet Boyutu Açısından Başarıyı Belirlemede %4 ! Ait Olduğu Stratejik Amacın Gerçekleştirilme Durumunu Belirlemede %10
		Altyapı		
		Çevre Dostu		
		Hemşehricilik Bilinci		
		Kent Estetiği		
		Kültür ve Sanat		
		Sağlık ve Spor		
		Sosyal Dayanışma ve Refah		
		Sürdürülebilir Kalkınma		
Toplum Sağlığı, Huzuru ve Düzeni				
Kurumsal Gelişim Boyutu	16	Ulaşım	4	! Genel Başarıyı Belirlemede %0,4 ! Kurumsal Gelişim Boyutu Açısından Başarıyı Belirlemede %1,6 ! Ait Olduğu Stratejik Amacın Gerçekleştirilme Durumunu Belirlemede %10
		Bilgi ve İletişim Teknolojileri		
		İnsan Kaynakları		
		Katılımcı Yönetim		
Kaynak Boyutu	16	Stratejik Yönetim	4	! Genel Başarıyı Belirlemede %0,4 ! Kaynak Boyutu Açısından Başarıyı Belirlemede %1,6 ! Ait Olduğu Stratejik Amacın Gerçekleştirilme Durumunu Belirlemede %10
		Kaynakların Etkin Kullanımı		
		Mali Yönetim		
		Sivil Toplum Kuruluşları		
		Yeni Gelir Kaynakları		

* Her bir stratejik amacın gerçekleştirilme durumunu belirleyen performans göstergelerinin sayısına göre değişir.

Her bir ölçütün büyükşehir belediyesinin kendine has durumuna göre şekillendireceği stratejik amaçları altındaki performans göstergeleri, stratejik amaca ulaşmada eşit durumdadır. Bu nedenle performans göstergelerinin ölçüm ağırlıkları, sayılarına göre değişmektedir. Modelde varsayılan olarak her bir stratejik amaç için onar tane belirlenen performans göstergelerinin ölçüm ağırlığı ait olduğu stratejik amacı gerçekleştirmede %10, büyükşehir belediyesinin genel başarısını etkilemede %0,4 olmaktadır.

Tüm boyutlar altındaki ölçütler, ölçütlerin genel performansı belirlemedeki etkilerini gösteren ölçüm ağırlıkları, ölçütlerin ayrıntılı ifadesi olan stratejik amaçlar, her birinin kısa bir açıklaması, kapsamı ve amaca ne derece ulaşıldığını gösteren performans göstergeleri aşağıda sunulmuştur.



3.5.1.Vatandaş Boyutu

Önerilen modelde kurum karnesinin vatandaş boyutunun stratejik amaçlarının tüm büyükşehir belediyeleri için hemen hemen aynı olduğu söylenebilir ve aşağıdaki şekil 18'deki gibi sıralanabilir:

Şekil 19: Vatandaş Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar



3.5.1.1.Bilinirlik ve Erişilebilirlik

Belediyelerin ihtiyaca yönelik, kaliteli, etkili ve sürekli hizmet sunmaları oldukça önemlidir. Bundan daha önemlisi de, sundukları hizmetleri belediye sınırları içerisindeki her ilçe, mahalle ve vatandaşa duyurmaları, herkesin haberdar olmasını sağlamalarıdır. Böylelikle sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet özelliklerinden bağımsız olarak tüm vatandaşlara ulaşabilir, hizmeti iletebilirler ve tüm vatandaşların hizmet almada eşit haklara sahip olmalarını garanti altına alırlar. Aynı zamanda belediye sınırları içerisinde farklı sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet grupları tarafından bilinirlik ve farkındalık sağlanan hizmetlere erişim hususunda da aynı titizliğin gösterilerek tüm grupların hizmetlere erişimde eşit haklara ve şartlara sahip olması gerekir ve büyükşehir belediyesi bunu itina ile sağlamalıdır.

- Amaç: Tüm vatandaşlarda belediye hizmetlerine ilişkin bilinirlik ve farkındalık yaratacak etkili haberleşme ve halkla ilişkiler yönetimi gerçekleştirmek, web sitesi, telefon, çözüm masası gibi vatandaşla birebir iletişim sağlayan tüm kanallardaki süreçleri hızlandırmak ve alternatif kanallar yaratmak suretiyle her bir vatandaşın tüm hizmetlere erişimde eşit haklara sahip olmasını sağlamak.
- Kapsam: Web TV, Websitesi, Aylık/Haftalık/Günlük Yayınlar, Billboardlar, Afişler, Halk Otobüslerindeki Ekranlar, Yerel Medya, Ulusal Medya, Sosyal Medya
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Tanıtımı yapılan belediye hizmet ve faaliyetleri oranı
 - ✓ Yerel ve ulusal basında duyurulan hizmet ve faaliyet oranı
 - ✓ Web sayfası ve sosyal medyada duyurulan hizmet ve faaliyet oranı
 - ✓ Reklam panoları, halk otobüsleri ve otobüs duraklarında duyurulan hizmet ve faaliyet oranı
 - ✓ Hizmet ve faaliyetlerin tüm ilçelerde eşzamanlı ilan edilme durumu
 - ✓ Hizmet ve faaliyetlerin tüm mahallelerde eşzamanlı ilan durumu
 - ✓ Yüz yüze iletişim için sorumlu bulundurulma oranı
 - ✓ Verilen hizmetlerin kapasitesinin hizmet talebine oranı
 - ✓ Verilen hizmetlerden yararlanan vatandaş oranı
 - ✓ İlçe bazında verilen hizmetlerden faydalanılma oranı

3.5.1.2.Çocuk ve Gençlik

Hayatlarının en kırılgan ve istismara açık döneminde bulunan bireyler, yani çocuklar ve gençler, geleceği inşa edecek potansiyel insan gücü kaynağıdır. Bu sebeple, toplumsal yapının her alanına etkin katılımlarının ve sosyal uyumlarının sağlanması, sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması, desteklenmesi ve geliştirilmesi, kötü alışkanlıklara karşı önleyici tedbirler alınması büyükşehir belediyelerinin en önemli görevlerinden biri olmalıdır.

- Amaç: Çocuk ve gençlerin temel kamu hizmetlerine erişimlerini arttırmak, iyi olma hallerini desteklemek, potansiyellerini gerçekleştirmeye ve geliştirmeye yönelik fırsat ve imkânlarını arttırmak.
- Kapsam: Gençlik Merkezleri, Çocuk Parkları, Kütüphaneler, Rekreasyon Alanları, Yaz Okulları, Spor Tesisleri, Okul Öncesi Eğitim
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Kompleks spor tesisi bulunan ilçe/toplam ilçe oranı
 - ✓ Okul öncesi eğitim alan 3 – 6 yaş arası çocuk sayısı yüzdesi
 - ✓ Gençlik merkezlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Gençlik kamp merkezlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Gençlik merkezlerinden yararlanan genç oranı
 - ✓ Çocuk parkı başına düşen çocuk sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Çocuk merkezlerinde verilecek hizmetler için ihtiyaç analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Sosyal ve kültürel faaliyetlere katılan çocuk oranı
 - ✓ Spor okullarından faydalanan çocuk oranı
 - ✓ Kültürel ve meslek kurslarından faydalanan öğrenci oranı

3.5.1.3.Çözüm Odaklılık

Refah düzeyi yüksek, yaşanılabilir bir şehir için büyükşehir belediye yönetimlerinin tüm toplumsal kesimin ve paydaşların talep, ihtiyaç ve şikâyetlerini önemsemesi, itina ile tespit etmesi ve bütçe ve hizmet planlarını bu verilere göre düzenlemesi gerekmektedir.

- Amaç: Paydaşların tüm istek ve şikâyetlerini çözümlemek.
- Kapsam: İç Paydaş Analizi, Dış Paydaş Analizi, Vatandaş Talep ve İhtiyaç Analizi, Çözüm Merkezi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Mahalle bazında vatandaş talep ve ihtiyaç analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ İlçe bazında vatandaş talep ve ihtiyaç analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ İlçe bazında çalışan talep ve ihtiyaç analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Çözüm Merkezlerine yapılan şikâyet ve taleplerin kayıt altına alınma oranı
 - ✓ Kayıtlı vatandaş taleplerine yönelik çözüm üretme oranı
 - ✓ Talep ve ihtiyaçları belirleyeme yönelik yeni yollar bulma ve yürürlüğe koyma oranı
 - ✓ İç paydaşlarla daha yaşanılabilir bir şehir için gerçekleştirilen toplantıların tamamlanma oranı
 - ✓ Dış paydaşlarla daha yaşanılabilir bir şehir için gerçekleştirilen toplantıların tamamlanma oranı
 - ✓ Yönetimin kendisini iyileştirme ve geliştirme ve daha iyi hizmet için yapılmasını planladığı eğitimlerin tamamlanma oranı
 - ✓ Ulusal ve uluslararası düzeyde örnek olarak alınabilecek yerel yönetimlerin analizlerinin tamamlanma oranı

3.5.1.4.Engelsiz Şehir

Büyükşehir belediyeleri her bir vatandaşının potansiyel engelli bir birey olduğunun bilincinde olmalı ve vatandaşlarına bu bakış açısını aşılmalıdır. İnsani gelişmişliğin diğer bir göstergesi olan engelsizlik, yaşlı ve/ya engelli vatandaşların da sosyal ve ekonomik yaşama eşit bir şekilde katılmalarına olanak sağlamak ile mümkündür ve bu büyükşehir belediyelerinin birincil görevlerinden biri olmalıdır.

- Amaç: Yaşlılar ve engelliler öncelikli olmak üzere toplumun farklı özelliklerdeki farklı kesimleri için yaşam kalitesini arttırmayı sağlayan, fırsat eşitliğini ve hakkaniyeti gözetilen planlamalar, tasarımlar, ürünler ve hizmetler sunmak.
- Kapsam: Mesleki Rehabilitasyon Merkezleri, Yaşlılara Hizmet Merkezleri, Engelsiz Otobüsler, Engelsiz Yaya Kaldırımları, Tüm Okullarda Konu İle İlgili Öğrenci Ve Veli Eğitimleri
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Yaşlı, kimsesiz ve bakıma muhtaç kişilerin tespiti tamamlanmış ilçeler/tüm ilçe sayısı
 - ✓ Yaşlılara hizmet merkezi kurulan ilçe sayısı/tüm ilçe sayısı
 - ✓ Engelsiz yaşamla ilgili eğitimlerin tamamlanma oranı
 - ✓ Engelsiz yaşamla ilgili çalışmaların tamamlanma oranı
 - ✓ Engelliler için spor kompleksleri ve parkların sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Engelli vatandaşlara uygun ulaşım aracı oranı
 - ✓ Engelli vatandaşlara uygun kaldırım, geçit ve yol oranı
 - ✓ Evde bakım hizmeti ihtiyacı karşılanan kişi oranı
 - ✓ Sportif, sosyal ve kültürel hizmetlerden faydalanan engelli oranı
 - ✓ Engelli aracı ihtiyacı karşılanan engelli vatandaş oranı

3.5.1.5.Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları

Büyükşehir belediyeleri, yetki ve sorumluluk alanlarında bulunan toplumun hayat standartlarının ve refah düzeyinin yükselmesini sağlamakla yükümlüdür ve bu amaçla ülke ve şehirde yaşanan gelişmelerin sonucu meydana gelen tüm fırsatların, toplumsal sınıflar ve bireyler arasında adil bir şekilde paylaşılmasına özen göstermelidir.

- Amaç: Tüm gelir gruplarının fırsatlara erişimlerini, ekonomik ve sosyal hayata katılımlarını sağlayarak yoksulluğun nesiller arası aktarımını önlemek.
- Kapsam: İhtiyaç sahibi, yoksul ve muhtaç öğrencilere barınma ve eğitim imkânı, belediye hizmetlerinin ücretsiz sağlanması, veriye dayalı, bütünlük sosyal yardım sistemi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ İhtiyaç sahibi, yoksul, muhtaç ve kimsesiz vatandaşların belirlendiği mahalle/ilçe oranı
 - ✓ İhtiyaç sahibi, yoksul, muhtaç ve kimsesiz vatandaşların ihtiyaçlarının giderilme oranı
 - ✓ Meslek edindirme kursları talebinin karşılanma oranı
 - ✓ Üniversiteye hazırlık kurs talebinin karşılanma oranı
 - ✓ Gıda yardımı başvurularının karşılanma oranı
 - ✓ Giyim yardımı taleplerinin karşılanma oranı
 - ✓ Burs yardımı taleplerinin karşılanma oranı
 - ✓ Barınma ihtiyacı karşılanan öğrenci oranı
 - ✓ Belediye hizmetlerinden ücretsiz yararlanma taleplerinin karşılanma oranı
 - ✓ Afet sonucu mağdur olan vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanma oranı

3.5.1.6.Memnuniyet

Yerel halkın genel ve özel istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek uygun çözümler üretmekle yükümlü büyükşehir belediyesi yönetimi, halkın memnuniyetini sağlamada başarılı olduğu derecede siyasal olarak varlıklarını sürdürebilirler, misyonlarını gerçekleştirebilir ve vizyonlarına ulaşabilirler.

- Amaç: Hizmet ve vatandaş odaklı bir yönetim felsefesini benimseyerek tüm iç ve dış paydaşların memnuniyeti arttırmak.
- Kapsam: Vatandaş Memnuniyet Anketi, Çalışan Memnuniyet Anketi, Sivil Toplum Kuruluşları Memnuniyet Anketi,
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Mahalle bazında vatandaş memnuniyet analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ İlçe bazında vatandaş memnuniyet analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ İlçe bazında çalışan memnuniyet analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşları memnuniyet analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ Vatandaşları memnuniyet düzeyi
 - ✓ Vatandaşların memnuniyet düzeyindeki artış oranı
 - ✓ Çalışan memnuniyet düzeyi
 - ✓ Çalışan memnuniyet düzeyindeki artış oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşları memnuniyet düzeyi
 - ✓ Sivil toplum kuruluşları memnuniyet düzeyindeki artış oranı

3.5.1.7. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet eşitliği bir toplumda kalkınmanın temel taşlarından biridir. Büyükşehir belediyeleri bir insan hakları meselesi olan, insani gelişmeyi gösteren bu konuya önem vermelidir. Belediye sınırları içerisinde, erkekler kadar kadınların da kendi yetenek, birikim ve tercihlerini gerçekleştirecek olanaklara erişmelerine ve haklarından tam olarak yararlanabilmelerine imkân verecek sosyal düzen sağlanmalıdır.

- Amaç: Kadınların sosyal, kültürel ve ekonomik yaşamdaki rolünün güçlendirilmesi ile toplumsal cinsiyet eşitliğini pekiştirmek.
- Kapsam: Konuk Evleri, Meslek Kursları, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Birimi, Tüm Okullarda Konu İle İlgili Öğrenci Ve Veli Eğitimleri, Aile Psikoloğu Desteği, Psikolojik Destek
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği biriminin kurulmasının tamamlanma oranı
 - ✓ Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Temel eğitime devam eden kız çocuk sayısı/tüm kız çocukları sayısı oranı
 - ✓ Meslek ve hobi kurslarından faydalanan kadın sayısı/tüm kadın nüfusu oranı
 - ✓ Ekonomik hayatın içindeki kadın sayısı/ekonomik hayatın içindeki erkek sayısı
 - ✓ Konuk evleri tamamlanma oranı
 - ✓ Yardıma muhtaç kadınların topluma kazandırılma oranı
 - ✓ Gündüz kreşinden faydalanan yardıma muhtaç çocuk sahibi kadın sayısı
 - ✓ Yardıma muhtaç kadınların tespitine yönelik analiz çalışması tamamlanma oranı
 - ✓ Yardıma muhtaç kadınların meslek edindirme kurslarından faydalanma oranı

3.5.2.Hizmet Boyutu

Büyükşehir belediyeleri için önerilen kurumsal karne modelinin ikinci boyutu olan hizmet boyutunun stratejik amaçları da genel olarak aynıdır ancak performans göstergeleri yapılacak analizler ışığında mevcut duruma ve ihtiyaca göre düzenleneceğinden farklılık gösterecektir (şekil 19):

Şekil 20: Hizmet Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar



3.5.2.1.Alt yapı

Yaşanılabilir bir şehir için artan nüfusa uygun alt yapı önlemlerinin alınması ve çalışmaların misyon ve vizyon ışığında etkili ve verimli bir biçimde sürdürülecek şekilde planlanması, koordine edilmesi ve takip edilmesi büyükşehir belediye yönetiminin zorunlu görevlerindedir.

- Amaç: Hızlı şehirleşme sebebiyle artan sağlıklı ve güvenilir içme ve kullanma suyuna erişim; atıkların etkin yönetimi; trafik sıkışıklığını azaltan, yakıt verimliliği yüksek, konforlu, güvenli, çevre dostu ve sürdürülebilir bir ulaşım gibi altyapı ihtiyaçlarını giderecek çalışmaları tamamlamak.
- Kapsam: Otogar, İmar, Su Ve Kanalizasyon, Ulaşım, Otopark, Bisiklet Yolu, Atık Yönetim Sistemi, Atık Yönetim Tesisi, Alt Yapı Yönetim Sistemi, Yol, Alt/Üst Geçit
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Otoparkların ihtiyacı karşılama oranı
 - ✓ Otogarların ihtiyacı karşılama oranı
 - ✓ Mevcut alt ve üst yapıların ihtiyaca göre bakım, onarım ve güçlendirme çalışmalarının tamamlanma oranı
 - ✓ Gerekli alt ve üst yapıların tamamlanma oranı
 - ✓ Altyapı bilgi sisteminin tamamlanma oranı
 - ✓ Gerekli atık yönetim tesislerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Bisiklet yollarının tamamlanma oranı
 - ✓ Sağlıklı içme suyu sağlanan mahalle/ilçe oranı
 - ✓ Gerekli arıtma tesislerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Gerekli yağmur suyu ve kanalizasyon hatlarının tamamlanma oranı

3.5.2.2.Çevre Dostu

Canlıların yaşayabilmesi için gerekli olan toprak, su ve hava geri dönüşümü olmayan doğal kıt kaynaklardandır. Yaşanabilir bir şehir için doğal ekolojik dengesi bozulmamış bir çevre zorunludur. Artan nüfus, teknoloji ve sanayileşme sebebiyle çevrenin zarar görmemesi adına çevre dostu teknolojiler kullanmak, kullanılmasını desteklemek ve özendirmek, çevre duyarlılığını ve bilincini her yaşta vatandaşa aşılama hem global ve ulusal düzeyde hem de yerelde başta yönetimler olmak üzere her dünya insanın görevidir.

- Amaç: Toplumun çevre duyarlılığını ve bilincini arttırmak, kısıtlı doğal kaynaklar dâhil olmak üzere çevreyi korumak ve tüm alanlarda çevre dostu teknolojileri ve yaklaşımları benimsemek.
- Kapsam: Ekolojik Denge, Atık Yönetimi, Su Yönetimi, Doğayı Koruma, Biyolojik Çeşitliliği Koruma, Hayvanat Bahçesi, Geri Dönüşüm Faaliyetleri, Hava Kalitesi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Geri dönüştürülen katı atık oranı
 - ✓ Katı atık depolama tesisi bulunan ilçe oranı
 - ✓ Hava kirliliği değerlendirme ve iyileştirme çalışması yapılan ilçe oranı
 - ✓ Atık su arıtma tesisleri kapasitesi gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Kişi başına düşen yeşil alan gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Geri dönüşüm eğitimlerine katılan vatandaş oranı
 - ✓ Çevre eğitimi verilen okul oranı
 - ✓ Özel ve kamu kuruluşlarının çevre dostu sistemler kullanma oranı
 - ✓ Planlanan ağaçlandırma çalışmalarının tamamlanma oranı
 - ✓ Enerjiye dönüştürülen katı atık oranı

3.5.2.3.Hemşehrilik Bilinci

Aynı şehirde yaşayan insanların yani hemşehrilerin belediye kararlarına katılma, hizmetlerden ve yardımlardan faydalanma, faaliyetlerle ilgili bilgilenme hakları vardır. Hemşehrilik bilinci kazanmış bir topluluk, şehrin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, hesap sorma, hesap verme, sosyal yardımlaşma ve dayanışma gibi konularda bireysel çıkarlarını değil toplumsal çıkarları gözetmede duyarlı davranacaktır. Bu sebeple büyükşehir belediye yönetiminin hemşehrilik bilincini yayması ve canlı tutması önemlidir.

- Amaç: Şehrin tarihi ve kültürel mirasını, örf, adet ve geleneklerini tanıtmak, korumak ve gelecek kuşaklara ulaştırmak ve vatandaşlarda hemşehrilik bilinci geliştirmek.
- Kapsam: Şehrin Simgeleri, Basılı ve Kültürel Yayınlar, Konferans, Panel, Seminer, Fuar, Müzeler, Tarihi ve Turistik Gezi Programları
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Şehrin ortak değerlerine yönelik yapılan yayın sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Tarihi turistik gezi programlarına katılan vatandaş sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Okullarda hemşehrilik bilinci ile ilgili düzenlenen etkinlik sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Tarih ve kültür haritasının tamamlanma oranı
 - ✓ Müzelerin ziyaret kapasitesinde çalışma düzeyi
 - ✓ Şehrin ortak değerleriyle ilgili ulusal ve uluslararası fuar, konferans, panel, seminer sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Şehir ile ilgili yapılan düzenli televizyon programı sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel basında yer alan şehrin ortak değerleriyle ilgili haberlerin sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Hemşehrilik bilinci ve ortak değerlerle ilgili üretilen ve desteklenen proje sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Hemşehrilik bilincini arttırmaya yönelik düzenlenen festival sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.2.4.Kent Estetiği

Şehrin doğal ve tarihi yapısına saygılı bir biçimde, altyapı, ulaşım, çevre ve estetik hususları dikkate alınarak ve ihtiyaçlar gözetilerek tüm şehrin yenilenmesi ve dönüştürülmesi, yüksek refah düzeyi, yaşanabilirlik ve kalkınmışlığın göstergelerindedir ve büyükşehir belediyelerinin yasal sorumluluklarından biridir.

- Amaç: Altyapı ve ulaşım maliyetlerini azaltacak şekilde, tarihi, kültürel ve çevresel değerlere uygun, ihtiyaçlara cevap veren, daha geniş ortak kullanım alanlarına sahip, üst standartlarda yaşanabilir bir şehir oluşturmak. Afet riski taşıyan, altyapı sorunu yaşayan, kalite, değer ve işlevini kaybetmiş bölgeleri sosyal, ekonomik, çevresel ve estetik boyutlar dikkate alınarak yenilemek.
- Kapsam: Kentsel Dönüşüm, Çevre Düzeni Planı, Tarihi Yapılar, Restorasyon, Kaçak Yapılar, Estetik
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Mevzuatta belirtilen oranlarda çevre düzeni planının tamamlanma oranı
 - ✓ Afet riski taşıyan bölgelerdeki hak sahiplerine haklarının teslim edilme oranı
 - ✓ Tarihi yapıların koruma, canlandırma ve sağlamlaştırma çalışmaları kapsamında restorasyonunun tamamlanma oranı
 - ✓ Yapılaşma sorunu ortadan kaldırılan mahalle sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Kent estetiği ihtiyaçları giderilen mahalle sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Ortak kullanım alanı bulunan mahalle oranı
 - ✓ Yeşil park alanı bulunan mahalle oranı
 - ✓ Kentsel dönüşüm master planının tamamlanma oranı
 - ✓ Kaçak yapıların tespit edilme ve dönüştürülme oranı
 - ✓ Park ve yeşil alanlara planlanan çiçek ve ağaç dikiminin gerçekleştirilme oranı

3.5.2.5.Kültür ve Sanat

Vatandaşların yüksek yaşam standartlarına sahip olması ve şehrin yaşanılabilir olmasının diğer önemli bir göstergesi de kültüre, sanata ve sanatçıya toplum olarak verilen değerdir. Bu sebeple büyükşehir belediyeleri, hem kültürel ve sanatsal faaliyetler için uygun alanlar inşa etmeli, oluşturmalı, hem de halkın bu konuda ilgisini çekici, özendirici tanıtımlar yapmalı ve vatandaşlarının sanatla iç içe olabilmelerine imkân sağlamalıdır.

- Amaç: Kültür ve sanat etkinliklerini yaygınlaştırmak, sahip olunan kültürel ve tarihi mirasları koruyup canlandırarak gelecek nesillere aktarmak ve ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak.
- Kapsam: Kültürel Faaliyetler, Sanatsal Faaliyetler, Tarihi Yerler, Müzeler, Şehrin Simgeleri, Tiyatro
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Kültürel ve sanatsal etkinlik sayısı / hedeflenen oranı
 - ✓ Düzenli tiyatro gösterimi yapılan ilçe oranı
 - ✓ Düzenli ücretsiz tiyatro gösterimi yapılan ilçe oranı
 - ✓ Kültürel değerleri tanıtıcı gezi düzenlenme oranı
 - ✓ Müzelerin ziyaret/kapasite oranı
 - ✓ Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan şehrin kültürünü tanıtıcı görsel ve basılı yayın sayısı
 - ✓ Düzenlenen fuar sayısı / hedeflenen oranı
 - ✓ Düzenlenen sergi sayısı / hedeflenen oranı
 - ✓ Düzenlenen festival sayısı / hedeflenen oranı
 - ✓ Kültür ve sanatı özendirici ve destekleyici proje sayısı / hedeflenen oranı

3.5.2.6.Sağlık ve Spor

Sağlıklı bir yaşamın gereği olan spor; toplumların gelişmişliğini gösteren diğer bir unsurdur. Büyükşehir belediye yönetimleri her yaş, cinsiyet ve sosyoekonomik gruba dâhil vatandaşları için sporu erişilebilir kılmalı, sağlıklı yaşam için sporu desteklemeli, özendirmeli ve şehrin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımı için potansiyeli olan spor dallarını ve sporcuları aynı ve nakdi olarak desteklemelidir.

- Amaç: Sportif faaliyetlerin kalite ve çeşitliliğini artırarak sağlıklı bir yaşamın gereği olan sporu toplumda bir kültür olarak yerleştirmek, geniş kitleler arasında yaygınlaştırmak, başarılı sporcular yetiştirmek ve tüm canlıların sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürmelerini desteklemek.
- Kapsam: Sportif Faaliyetler, Farklı Yaş Gruplarına Çeşitli Dalarda Açılan Spor Kursları, Bisiklet Yolu, Yürüyüş Parkurları, Kondisyon Alet Takımı, Spor Tesisleri, Spor Okulları, Sağlıklı Yaşam Merkezleri, Ulusal/Uluslararası Müsabakalara Katılım
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Kompleks spor tesisi bulunan ilçe oranı
 - ✓ Sağlıklı yaşam merkezi bulunan ilçe oranı
 - ✓ Bisiklet yolu oranı
 - ✓ Spor okulu kapsamında kursu açılan spor dalları gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Spor okulları kapsamında açılan kurslardan faydalanan vatandaş sayısı / hedeflenen oranı
 - ✓ Yürüyüş parkuru ve kondisyon aletleri bulunan mahalle / ilçe oranı
 - ✓ Yardım yapılan amatör spor kulübü oranı
 - ✓ Sportif malzeme ihtiyacı bulunan eğitim kurumlarının ihtiyaçlarının karşılanma oranı
 - ✓ Ulusal / uluslararası düzeyde katılım sağlanan müsabaka gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Sağlık için spor yapmayı teşvik edici kampanyaların tamamlanma oranı

3.5.2.7.Sosyal Refah ve Dayanışma

Yaşanılabilir bir şehir; insanların birlikte yaşama, dostluk, dayanışma, paylaşma ve güven duygularının güçlü olduğu, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olanların desteklendiği, insanların boş zamanlarını verimli bir biçimde geçirebilecekleri ortamların bulunduğu, her bir bireyin yaşam standardının yükseltilmesinin önemsendiği bir şehirdir. Büyükşehir belediyesi yönetimi bu konuda gerekli önlemleri almalı, işbirliklerini yapmalı ve faaliyetleri planlamalıdır.

- Amaç: Vatandaşların bir arada ve eşit bir şekilde huzur içinde yaşayabilmeleri için toplumsal değerlerimize uygun olarak bütünleştiren insan ve hayvan haklarına duyarlılığı özendirici sosyal hizmetler sunmak.
- Kapsam: Sosyal Sorumluluk Projeleri, Sosyal Yardımlar, Gençlik Merkezleri, Okuma Salonları, Çocuk Parkları, Şehir Kütüphaneleri, Rekreasyon Alanları, Mezarlık Hizmetleri, Halk Sağlığı, Gıda Güvenliği, Veterinerlik Hizmetleri, Sokak Hayvanları İçin Barınak
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Islah edilmiş sokak hayvanı oranı
 - ✓ Barınak sağlanan sokak hayvanı oranı
 - ✓ Hayvan barınağı yapımı tamamlanan ilçe oranı
 - ✓ Sünnet ettirilen ihtiyaç sahibi çocuk oranı
 - ✓ Sosyal sorumluluk projelerinin tamamlanma oranı
 - ✓ İhtiyaç duyulan ortak alanların tamamlanma oranı
 - ✓ Gerçekleştirilen defin hizmetleri oranı
 - ✓ Sosyal dayanışma ve yardımlaşma konulu eğitimlerin tamamlandığı okul oranı
 - ✓ Maddi ihtiyaç sahiplerinin gereksinimlerinin karşılanma oranı
 - ✓ Sosyal ve psikolojik desteğe ihtiyacı karşılanan vatandaş oranı

3.5.2.8.Sürdürülebilir Kalkınma

Ulusal düzeyde hazırlanan kalkınma planlarında yer alan politikalar ile uyumlu, şehrin potansiyeline uygun sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak, desteklemek ve bu amaçla dış paydaşlarla işbirliği yapmak başta yerel halk olmak üzere ülke çapında toplumun refah ve yaşam standardını yükseltecek bir konudur ve büyükşehir belediyesi stratejik planlarında sürdürülebilir kalkınmaya mutlaka yer vermelidir.

- Amaç: Şehrin var olan ekonomik potansiyellerini en verimli şekilde kullanmak, ülke ve şehir vizyonu ile uyumlu yeni ekonomik yatırım alanlarını keşfetmek ve yaratmak.
- Kapsam: Enerji, Tarım, İmalat, Hayvancılık, Madencilik, Turizm, Sanayi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Mesleki ve teknik ortaöğretim öğrenci sayısı/tüm orta öğretim öğrenci sayısı oranı
 - ✓ Yenilenebilir enerji kaynakları düzeyi
 - ✓ Tarım kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Hayvancılık kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Madencilik kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Turizm kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Sanayi kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Ticaret kapasitesi / hedeflenen oranı
 - ✓ Sürdürülebilir kalkınma temalı tamamlanan proje oranı
 - ✓ Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik dış paydaşlarla yapılan işbirliği gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.2.9. Toplum Sağlığı, Huzuru ve Düzene

Büyükşehir belediyesi yönetimi yetki ve sorumluluk alanındaki her bir bireyin temel gereksinimlerinden olan kendisini güvende hissetme ihtiyacını karşılamak; sağlık, huzur, güven ve düzen içerisinde yaşanılabilir bir şehir sağlamak ile yükümlüdür.

- Amaç: Vatandaşların esenlik, sağlık, huzur, güven ve düzen içerisinde bir yaşam sürmelerini sağlayarak, yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmak.
- Kapsam: Zabıta Hizmetleri, İtfaiye Hizmetleri, Cadde ve Sokakların Temizliği, Ruhsat, Sağlık, Hal ve Çevre Denetimleri, Arama Kurtarma, Önlem, Eğitim ve Müdahale Hizmetleri, Afetle Mücadele ve İyileştirme
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Denetlenen gıda satış yerleri oranı
 - ✓ Afet koordinasyon merkezi kurulan ilçe sayısı / tüm ilçeler oranı
 - ✓ Tamamlanan hal bulunan ilçe sayısı / tüm ilçeler oranı
 - ✓ Denetimi tamamlanan iş yeri oranı
 - ✓ Doğal afetlere yönelik önleyici bilgilendirme ve farkındalığı artırma çalışmalarına katılanların tüm nüfusa oranı
 - ✓ Yeterli temizlik görevlisi bulunan mahalle oranı
 - ✓ Doğal afetlere karşı tatbikat yapılan resmi / özel kurumların oranı
 - ✓ Yerinde ve zamanında çözüm üretilen şikâyet ve sorun oranı
 - ✓ Hal kayıt sisteminin tamamlanma oranı
 - ✓ Toplum sağlığı, huzur ve düzenini sağlamak için hazır bulunan yeterli personeli bulunan ilçe oranı

3.5.2.10.Ulaşım

Büyükşehir belediye yönetimi; ulaşım ana planı, toplu taşıma hizmetleri, durak yerleri, otoparklar ve diğer park edilebilecek alanlar, trafik düzenlemeleri ve yetki alanındaki tüm anayollar, yollar, caddeler ve yaya kaldırımları ile ilgili işleri planlamak, yapmak, yaptırmak, bakım, onarımı ve temizliğini sağlamak, titizlikle tüm işleri takip etmek ile yükümlüdür.

- Amaç: Ulaşım ve trafik hizmetlerinin daha hızlı, güvenli, konforlu, çevreci ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesini garanti altına almak.
- Kapsam: Karayolu, Demiryolu, Havayolu, Denizyolu, Otogar, Otopark, Yaya Geçitleri, Yaya Kaldırımı, Kavşaklar
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Merkezi trafik yönetim sistemi tamamlanma oranı
 - ✓ Sinyalize kavşak / tüm kavşak oranı
 - ✓ Mevcut altgeçit ve üstgeçit sayısı/olması gereken altgeçit ve üstgeçit sayısı oranı
 - ✓ Kişi başına düşen otobüs sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Toplu taşıma kullanım oranı
 - ✓ Otoparkların ihtiyacı karşılama oranı
 - ✓ Otogarların ihtiyacı karşılama oranı
 - ✓ Trafik işareti levhalarının takımının tamamlanma oranı
 - ✓ Asfalt, yol ve yaya kaldırım bakım ve tadilatı tamamlanan mahalle / ilçe oranı
 - ✓ Engelli dostu toplu taşıma aracı oranı

3.5.3.Kurumsal Gelişim Boyutu

Çalışma kapsamında önerilen modelin üçüncü boyutu olan kurumsal gelişim boyutu için şekil 20'deki stratejik amaçlar gerekli ve yeterlidir.

Şekil 21: Kurumsal Gelişim Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar



3.5.3.1.Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgiye ulaşmayı ve bilgi oluşturmayı sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan hızlı gelişmelere karşı kamu kurumlarının da kayıtsız kalması imkânsızdır. Hem yönetim sürecinde hem de hizmet sunumunda iş ve işleyişleri kolaylaştıracak ve geliştirecek bu alanı ve bu alanda gerçekleşen gelişmeleri büyükşehir belediyeleri de yakından takip etmeli ve aktif olarak kullanmalıdır. Yasal zorunlulukları yerine getirmek ve daha yaşanılabilir şehirlere dönüşmek için çağa ayak uydurmak zaruridir.

- Amaç: Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında gerçekleşen gelişmeleri düzenli bir şekilde izlemek ve yönetsel işlemler için kullanmak.
- Kapsam: Coğrafi Bilgi Sistemleri, Kent Bilgi Sistemleri, E-Devlet Uygulamaları, Akıllı Sistemler, Otomasyonlar, Ağ Teknolojileri
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Bilgi güvenliğinin sağlanma oranı,
 - ✓ Coğrafi bilgi sisteminin tamamlanma oranı,
 - ✓ Kent bilgi sisteminin tamamlanma oranı,
 - ✓ Elektronik belge yönetim sisteminin tamamlanma oranı,
 - ✓ Elektronik imza altyapısının tamamlanma oranı,
 - ✓ Yeni e-devlet uygulamaları geliştirilmesi gerçekleşen / hedeflenen oranı,
 - ✓ Kiosk ve akıllı vezne sistemleri bulunduğu mahalle / ilçe oranı,
 - ✓ Web sitesi üzerinden verilen online işlem hizmetlerinin artırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı,
 - ✓ Bilişim ve elektronik sistemlerde kullanılan yazılım ve donanımların güncellik düzeyi,
 - ✓ Çalışanlara yönelik bilgi ve iletişim teknolojileri eğitimlerinin tamamlanma oranı

3.5.3.2.İnsan Kaynakları

Büyükşehir belediye yönetimleri misyonlarını gerçekleştirme ve vizyonlarına ulaşma yolunda temel değerlerini anlayan, benimseyen ve uygulayan çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bu amaçla sürekli değişen, gelişen ve çağa ayak uydurma kapasitesi yüksek bireyler işe alınmalı ve ihtiyaçları olan eğitim ve motivasyonu sağlanmalıdır.

- Amaç: İnsan kaynaklarını bilgi ve beceri düzeyini ve verimliliğini yükseltmek suretiyle niteliğini arttırmak ve insan kaynakları yönetimi ilkelerine uygun bir çalışma ortamı gerçekleştirmek.
- Kapsam: Çalışanlar İçin Değerlendirme Sistemi, Pozisyonlara Uygun Performans Kriterleri Belirleme, Çalışanların Memnuniyetinin Ölçülmesi, Motivasyon, İş Sağlığı Ve Güvenliği, Kariyer Planlama
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanma oranı
 - ✓ Kariyer gelişim planlarının tamamlanma oranı
 - ✓ Her bir görev için performans göstergelerinin belirlenmesi ve duyurulmasının tamamlanma oranı
 - ✓ Hizmet içi eğitimlerin tamamlanma oranı
 - ✓ Çalışan değerlendirme sisteminin tamamlanma oranı
 - ✓ Çalışanların memnuniyet yüzdesi
 - ✓ Çalışanların kurumsal aidiyet yüzdesi
 - ✓ Eğitim ihtiyaç / taleplerinin gerçekleştirilme oranı
 - ✓ Sosyal etkinlik sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.3.3.Katılımcı Yönetim

Vatandaşlara hizmet için var olan büyükşehir belediye yönetimi doğru kararlar almak ve kararların uygulanması için onların kabul edilmesine ve benimsenmesine ihtiyaç duyar. Genel olarak, çalışanları belirli ölçülerde karar alma ve yönetime dahil etmeyi ifade eden katılımcı yönetim kavramı, modelde tüm iç ve dış paydaşların kendilerini etkileyen ve ilgilendiren konularda beraber ve üst büyükşehir belediyesi yönetimi ile birlikte karar almalarını ve yönetime katılmalarını vurgular. Hem şehre hem de kararlara bağlılığı ve benimsemeyi olumlu yönde etkileyen katılımcı yönetim, alınan stratejik kararların uygulanmasına pozitif etki edecektir.

- Amaç: İç ve dış paydaşların yerel yönetim organlarında mevcut ve tesis edilecek temsil ve katılım imkânlarından faydalanabilecek bilinç ve yapabilirlik düzeyine ulaştırmak ve etkili bir biçimde yönetime katılmalarını sağlayarak kurum vizyonu ile uyumlu, katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışı geliştirmek.
- Kapsam: Katılımcı Yönetim, Şeffaf Yönetim, Dış Paydaşlar, İç Paydaşlar, Kent konseyi, Kent meclisi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Katılımcı yönetim çalışma planının tamamlanma oranı
 - ✓ Katılımcı yönetim eğitimlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Tüm paydaşlara verilen katılımcı yönetim ve katılımcılığın ilkeleri eğitimlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Tüm paydaş temsilcileri ile yapılan düzenli toplantılara katılım oranı
 - ✓ İlçe belediye yönetimleri ile yapılan düzenli toplantılara katılım oranı
 - ✓ Mahalle muhtarlarıyla yapılan düzenli toplantılara katılım oranı
 - ✓ Çalışanlarla yapılan düzenli toplantılara katılım oranı
 - ✓ Vatandaşlarla yapılan düzenli toplantılara katılım oranı
 - ✓ Tüm kararların web sitesinden ilan edilme oranı
 - ✓ Kent konseyi ve meclis çalışma grupları tarafından üretilen proje sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.3.4.Stratejik Yönetim

Stratejileri uygulayabilmek stratejilerin kendisinden daha önemlidir. Büyükşehir belediye yönetimleri için de önemli olan husus yasal zorunluluk olarak paydaşları ile birlikte oluşturdukları stratejik planlarını etkili ve başarılı bir şekilde uygulamak ve stratejik yönetim felsefesini en üstten en alta olmak üzere tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarına aşılmasıdır.

- Amaç: Stratejik yönetimin etkinliğini arttırmak ve tüm yönetim aşamalarında hesap verebilirlik ve şeffaflığı sağlamak.
- Kapsam: Paydaş Anketleri, GZFT Analizi, Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Süreç Performansı Ölçme Sistemi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Paydaş anketleri hazırlama, uygulama ve analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ GZFT analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ PESTLE analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Stratejik planın tamamlanma ve güncellenme oranı
 - ✓ Stratejik plandaki amaçların gerçekleştirilme oranı
 - ✓ Birim bazında iş analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Birim bazında görev tanımlarının tamamlanma oranı
 - ✓ Birim bazında çalışma yönergelerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Kurumsal iş ve işlemlerin süreç analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Görev bazında performans göstergelerinin tamamlanma oranı

3.5.4.Kaynak Boyutu

Büyükşehir belediyeleri için önerilen kurumsal karnenin son ve dördüncü boyutu olan kaynak boyutu ise şekil 21'deki stratejik amaçları içermektedir. Modelde bulunan tüm stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için Büyükşehir Belediyelerinin kaynağa ihtiyaçları vardır. Bu bakımdan da bu boyuttaki stratejik amaçların daha yaşanılabilir ve gelişmiş bir şehir için gerekli maddi kaynakların sağlanmasını garantileyecek temel ve zaruri amaçlar oldukları söylenebilir.

Şekil 22: Kaynak Boyutu Altındaki Stratejik Amaçlar



3.5.4.1.Kaynakların Etkin Kullanımı

Tüm kamu kuruluşları gibi büyükşehir belediyelerinin de insan kaynağı, fiziksel alanlar, teknoloji ve araç gereçler gibi varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları kaynakları sınırlıdır ve bu nedenle mevcut kaynaklarının envanterlerini çıkarıp, ihtiyaçlarını belirleyip, minimum kaynakla maksimum ihtiyaç gidermeyi prensip edinmelidirler.

- Amaç: İsrafın önlenmesi, verimlilik artışı sağlanması ve harcamaların önceliklendirilmesi yoluyla kaynakların etkin kullanımını sağlamak.
- Kapsam: İnsan Kaynakları, Fiziksel Alanlar, Teknolojik Altyapı, Araç ve Gereçler, Bütçe Düzenlemesi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Mevcut insan kaynağının ayrıntılı analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Ayrıntılı insan kaynağı ihtiyaç analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ Mevcut fiziksel alan kaynakların ayrıntılı analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Ayrıntılı fiziksel alan kaynağı ihtiyaç analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ Mevcut teknolojik altyapı kaynakların ayrıntılı analizlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Ayrıntılı teknolojik altyapı ihtiyaç analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ Mevcut araç gereçlerin ayrıntılı envanterlerinin tamamlanma oranı
 - ✓ Ayrıntılı araç gereç ihtiyaç analizinin tamamlanma oranı
 - ✓ İhtiyaçların acil olma durumuna göre yapılandırılmış bütçenin tamamlanma oranı
 - ✓ Bütçenin gerçekleştirilme oranı

3.5.4.2.Mali Yönetim

Büyükşehir belediye yönetimleri misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşmak için ellerinde bulunan mevcut kıt kaynaklarını ve borçlarını etkin ve verimli bir şekilde yönetmelidir.

- Amaç: Kurumun mali kaynaklarının etkin, verimli kullanımını ve mali disiplini sağlamak.
- Kapsam: Mali Kaynaklar, Gelir, Gider, Tahsilat, Tahakkuk, Ödeme Takip Sistemi, Stratejik Plan – Bütçe İlişkisi, Performans Programı – Bütçe İlişkisi
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Gelir-gider takip sisteminin tamamlanma oranı
 - ✓ Stratejik amaçların mali kaynak ihtiyaçlarının tespit edilme oranı
 - ✓ Toplam kaynak ihtiyaç tablosunun tamamlanma oranı
 - ✓ Öz gelirlerdeki artış gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Tahsilatların tamamlanma oranı
 - ✓ Ödemelerin tamamlanma oranı
 - ✓ Tahmini gelir bütçesinin gerçekleşme oranı
 - ✓ Tahmini gider bütçesinin gerçekleşme oranı
 - ✓ Ayrıntılı harcama programlarının tamamlanma oranı
 - ✓ Uluslararası kredi değerlendirme kuruluşlarından alınan puan gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.4.3.Sivil Toplum Kuruluşları

Yerel yönetimlerin demokratikleşmesine büyük katkıları olduğuna inanılan sivil toplum kuruluşları; kar amacı gütmeyen, kamu kurumlarından bağımsız olarak sosyal, kültürel, hukuksal ya da çevresel özel bir amaç doğrultusunda gönüllü üye ve çalışanlardan oluşan örgütlerdir. Halkın taleplerinin büyükşehir belediyesi yönetimlerine iletilmesinde önemli bir araç oldukları için aktif bir şekilde etkileşim kurulmalı, desteklenmeli ve maksimum düzeyde fayda sağlanmalıdır.

- Amaç: Sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin yerel kalkınmaya katkılarını arttırmak amacıyla karar süreçlerine katılımlarını, mali yönetim, teknik kapasite ve proje geliştirme ve uygulama becerilerini geliştirmek.
- Kapsam: Sivil Toplum Kuruluşları, Üniversiteler, Projeler
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştirilen işbirliği sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Üniversiteler ile gerçekleştirilen işbirliği sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşu sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşlarının yürüttüğü projelerin tamamlanma oranı
 - ✓ Üniversitelerin yürüttüğü projelerin tamamlanma oranı
 - ✓ İşbirliği yapılan stratejik amaç oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği ile çözüm üretilen sorun sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Üniversitelerle işbirliği ile çözüm üretilen sorun sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Sivil toplum kuruluşlarının bütçeye sağladıkları katkı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Üniversitelerin bütçeye sağladıkları katkı gerçekleşen / hedeflenen oranı

3.5.4.4.Yeni Gelir Kaynakları

Büyükşehir belediye yönetimleri 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanununun 26. maddesi uyarınca kendisine verilen görev ve hizmet alanlarında mevzuatta belirtilen hükümlere göre sermaye şirketleri kurabilir. Bunun yanı sıra ulusal ve uluslararası projeler ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla faaliyetleri için fon sağlayabilirler. Kıt kaynaklarını arttırmak ve daha üstün hizmet sunmak için yeni gelir kaynaklar bulma konusuna da ağırlık vermelidirler.

- Amaç: Şehrin potansiyeline göre yeni gelir kaynakları keşfetmek ve yaratmak.
- Kapsam: Yeni Hal Ve Pazar Yeri Mekânları, Hafriyat Sahaları, Toplu Ulaşım Hizmetleri, Sosyal Tesisler, Otoparklar, Çay Bahçeleri, Reklam Panoları
- Performans Göstergeleri:
 - ✓ Belediye hizmetleri için gerçekleştirilen proje sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Belediye hizmetleri için sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştirilen işbirliği sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Belediye hizmetleri için özel şirketlerle gerçekleştirilen işbirliği sayısı gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Hafriyat sahaları kapasitesinin arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Toplu ulaşım hizmetleri kapasitesinin arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Sosyal tesisler kapasitesinin arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Otoparklar kapasitesinin arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Çay bahçeleri kapasitesinin arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Reklam panolarının arttırılması gerçekleşen / hedeflenen oranı
 - ✓ Yeni gelir kaynağı amaçlı AR-GE çalışmaları tamamlanma oranı

3.6.BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İÇİN KURUMSAL KARNE SİSTEMİ

Çalışmanın yazılım hazırlama aşamasında, günümüzde en fazla kullanılan yazılım geliştirme süreçlerinden olan “Şelale Modeli” kullanılmıştır. Şelale modeli; sistem gereksinimleri, yazılım gereksinimleri, analiz, tasarım, kodlama, test ve uygulama safhalarının tek tek, sıra ile gerçekleştirilmesi ve her safhanın raporlanmasının büyük yazılım sistemlerinin hazırlanmasında büyük kolaylık sağlayacağını ileri süren bir yazılım geliştirme süreci modelidir (Royce, 1970: 329). Bu sistem en eski ve en yaygın kullanılan yöntemdir ve adını safhaların aşağı doğru ardışık bir şekilde ilerlemesinden dolayı şelaleye benzemesinden almıştır. Yaygın kullanımı sonucu evrim geçiren modelin son hali şekil 22’deki gibidir (Gencer & Kayacan, 2017: 337 – 338):

Şekil 23: Şelale Süreç Modeli



Kaynak: Macit & Tüzün, 2015: 123.

İhtiyaçların açık, anlaşılır ve tam olarak tanımlanması sebebiyle belirsizliği azaltması, sıralı safhalar içerdiği için takibin kolay olması, sürekli dokümantasyon yapılması nedeniyle disiplin ve istikrar sağlanması ve iletişimin kolaylaşması (Gencer & Kayacan, 2017: 338 – 339, Royce, 1970: 331 – 335) gibi faydaları sebebiyle yazılım hazırlanırken şelale modeli benimsenmiştir. Bu amaçla, ilk olarak yazılımın gereksinimleri belirlenmiş, daha sonra tasarımı hazırlanmıştır. Ardından yazılım

geliştirilmiş, çeşitli kullanıcılar tarafından test edilerek doğrulaması yapılmış ve son olarak da bakım aşaması gerçekleştirilmiştir. Tüm bu aşamaların ayrıntıları aşağıda verilmiştir.

3.6.1.Gereksinimler

Çalışmada sunulan kurumsal karne modelinde; çok boyutlu ve çok çeşitli sayıda veri bulunmaktadır. Bu yüzden model içindeki boyutları, ölçütleri, gerekçeleri, stratejik amaçları, performans göstergelerini, her bir performans göstergesinin, stratejik amacın, boyutun ve belediyenin performans puanını hesaplamak, incelemek ve değerlendirmek neredeyse imkânsızdır.

Aynı verilerin değişik bilgisayarlarda tekrar tekrar tutulmasını engellemek, veri güncellemelerinde oluşabilecek tutarsızlıkları önlemek, veri bütünlüğü sağlamak, eşzamanlı bir şekilde yüzlerce bilgisayar ile aynı anda veri paylaşımı sağlamak ve verilerin güvenliğini garantilemek amacıyla bu verilerin bir veri tabanı yönetim sisteminde hazırlanması ve tutulması gerekmektedir.

Veri tabanı yönetim sisteminde tutulacak verilerin sisteme girilmesi, işlenmesi, yorumlanması ve karar alma süreçlerinde kullanılacak bilgiler haline getirilmesi için bir yazılım geliştirilmesi gerekmektedir.

Geliştirilen yazılımdan öncelikle beklenen, tüm büyükşehir belediyelerinde bulunan kurumsal karne sisteminden sorumlu kişinin sisteme kullanıcı adı ve şifresi ile kendi büyükşehrine özel alandan giriş yapmasıdır. Tüm belediyeler, kurumsal karne için belirlenen boyutları, ölçütleri, ölçütlere bağlı stratejik amaçları, gerekçeleri ve stratejik amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren performans göstergelerini görebilmektedirler. Büyükşehir belediyeleri için önerilen modeldeki boyutlar ve ölçütler tüm belediyelerde aynı kalmaktadır. Böylelikle ülke çapındaki tüm belediyelerin performanslarını belirlemede standart ölçütler kullanılması garantilenmektedir. Ancak her bir ölçüte bağlı olan stratejik amaçlar ve stratejik amaçların gerekçeleri büyükşehir belediyelerinin kendi iç ve dış çevre koşullarına göre güncellenebilecektir. Aynı zamanda stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını gösteren performans göstergeleri modelde belirlendiği gibi kullanılabilen ve ekleme çıkarma yapılırlı niteliktedir. Son olarak sorumlu kişi faaliyetler gerçekleştirildikçe ve performans göstergelerinin bilgileri elde edildikçe her bir performans göstergesinin yüzde kaç oranda gerçekleştirildiğini sisteme girebilmektedir. Böylelikle stratejik

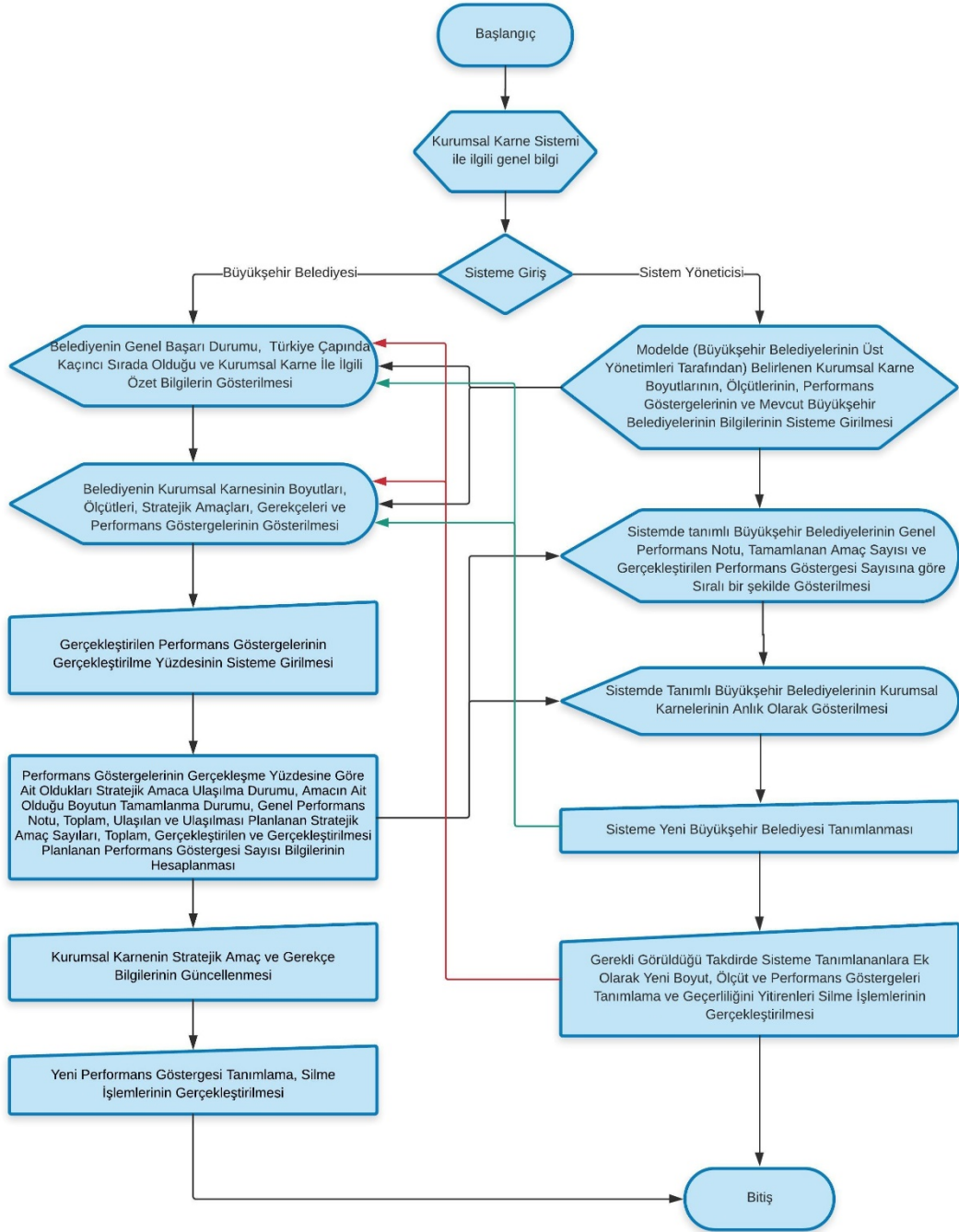
amaçlara yüzde kaç oranında ulaşıldığı, her bir boyut açısından yüzdeler olarak ne derece başarılı olabildiği ve büyükşehir belediyesinin genel başarı durumunun ne olduğu sistemde anlık olarak otomatik belirlenebilmektedir. Bunların yanı sıra tüm, gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmesi beklenen performans göstergelerinin ve tüm, tamamlanan ve tamamlanması beklenen stratejik amaçların sayıları gibi özet bilgiler de sunulmaktadır.

Tüm büyükşehir belediyelerinin kurumsal karne bilgilerinin incelenme, değerlendirilme, aralarında sıralama yaparak olumlu rekabet ortamı yaratma gibi amaçlarla kullanılacak bir “yönetici” hesabı tanımlanmaktadır. Bu hesaba yönetici kullanıcı adı ve şifresi ile giriş yapılmaktadır. Bu hesaba giriş yetkisi olan sorumlu kişi, tüm büyükşehir belediyelerinin genel performans notu, “boyutlar”, “ölçütler”, “stratejik amaçlar”, “ gerekçeler”, “performans göstergeleri” ve “boyutlar”, “stratejik amaçlar”, “performans göstergeleri” puanları bilgilerine erişebilmektedir. Tüm bu bilgileri sadece görüp, kesinlikle ekleme, çıkarma ya da güncelleme işlemi yapamamaktadır. Bunlara ek olarak, yeni büyükşehir belediyesi tanımlaması yapabilmektedir. Yeni bir belediye tanımladığında sistem otomatik olarak o büyükşehir belediyesine tüm boyut, ölçüt, stratejik amaç, gerekçe ve performans göstergeleri bilgilerini atamaktadır. Yönetici hesabı bu otomatik olarak tanımlanan boyut, ölçüt ve performans göstergeleri verileri üzerinde ekleme, çıkarma ve güncelleme yetkisine sahiptir.

3.6.2.Tasarım

Hazırlanan yazılımın genel hatlarını, gerçekleştirilmesi istenen eylemleri, nasıl çalışacağını belirlemek ve geliştirme aşamasında karşılaşılabilecek sorunları öngörmek amacıyla yazılım için bir algoritma, yani akış şeması oluşturulmalıdır. Akış Şeması oluşturmak için çok sayıda program bulunmakla birlikte bu çalışma için en yaygın kullanılanlardan biri olan ve çevrimiçi olarak deneme sürümünden ücretsiz yararlanılan “Lucidchart” (www.lucidchart.com) kullanılmıştır.

Şekil 24: Kurumsal Karne Sisteminin Akış Şeması



Kurumsal Karne Sistemi yazılımının akış şeması şekil 23'te görülmektedir. Sistem için belirlenen gereksinimlere göre bu akış şeması oluşturulmuştur. Kurumsal Karne Sisteminin kullanıcı özelliklerine göre iki farklı işlevi vardır. Kullanıcı eğer büyükşehir belediyesi sorumlusu ise sistem;

- Belediyenin genel başarı durumu, Türkiye çapında kaçınıcı sırada olduğu ve Kurumsal Karne ile ilgili özet bilgilerin gösterilmesi,

- Belediyenin kurumsal karnesinin boyutları ölçütleri, stratejik amaçları, gerekçeleri ve performans göstergelerinin gösterilmesi,
- Gerçekleştirilen performans göstergelerinin gerçekleştirilme yüzdelerinin sisteme girilmesi,
- Performans göstergelerinin gerçekleşme yüzdelerine göre ait oldukları stratejik amaca ulaşılma durumu,
- Amacın ait olduğu boyutun tamamlanma durumu,
- Genel performans notu, gerçekleştirilen, gerçekleştirilmesi planlanan ve toplam stratejik amaç sayısı, tamamlanan, tamamlanması planlanan ve toplam performans göstergelerinin sayısı bilgilerinin hesaplanması,
- Kurumsal karnenin stratejik amaç ve gerekçe bilgilerinin güncellenmesi ve yeni performans göstergesi tanımlama silme işlemlerinin gerçekleştirilmesi işlevlerini yerine getirir.

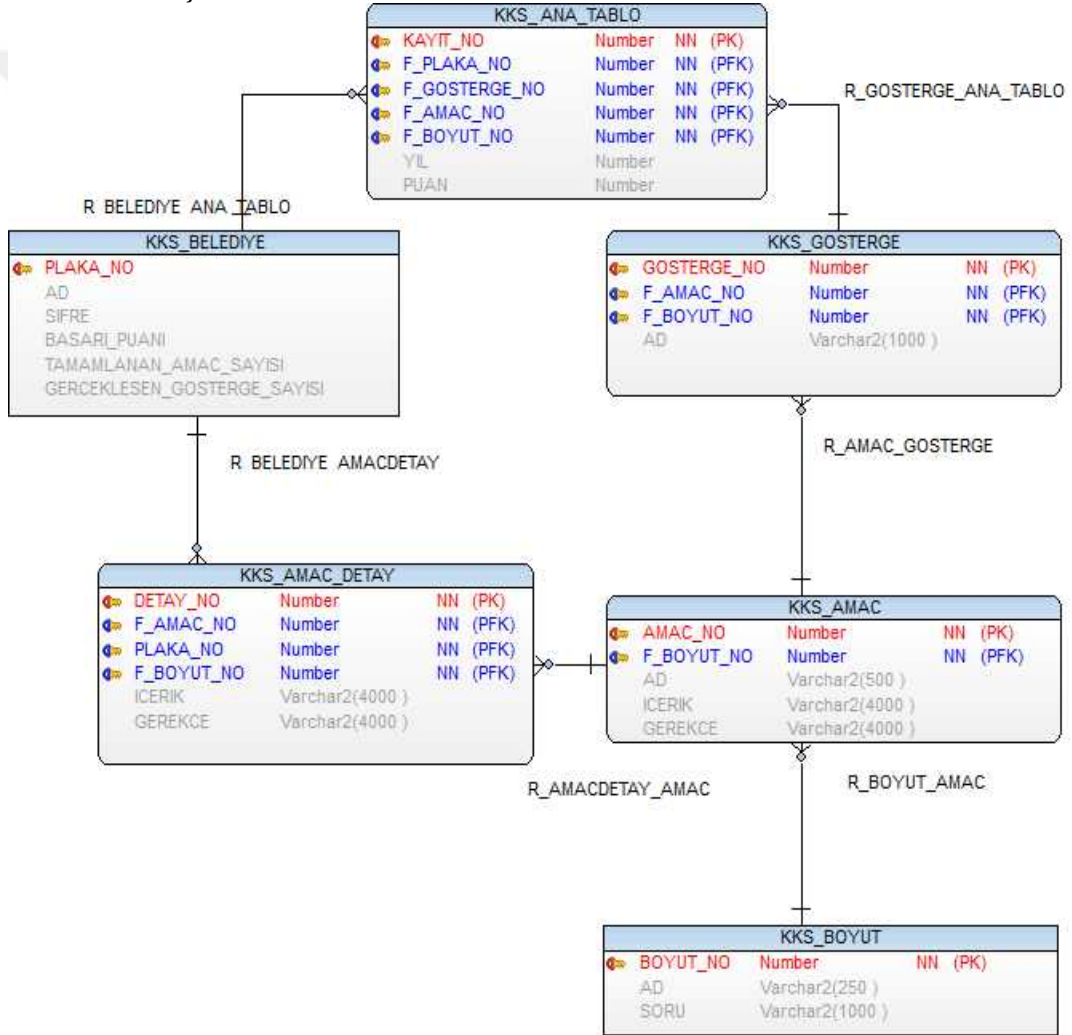
Kullanıcı eğer sistem yöneticisi ise sistem;

- Modelde (büyükşehir belediyelerinin üst yönetimleri tarafından) belirlenen kurumsal karne boyutlarının, ölçütlerinin, gerekçelerinin, stratejik amaçlarının, performans göstergelerinin ve mevcut büyükşehir belediyelerinin bilgilerinin sisteme girilmesi,
- Sistemde tanımlı büyükşehir belediyelerinin genel performans notu, tamamlanan amaç sayısı ve gerçekleştirilen performans göstergesi sayısına göre sıralı bir şekilde gösterilmesi,
- Sistemde tanımlı büyükşehir belediyelerinin kurumsal karnelerinin anlık olarak gösterilmesi,
- Sisteme yeni büyükşehir belediyesi tanımlanması,
- Gerekli görüldüğü takdirde sisteme tanımlananlara ek olarak yeni boyut, ölçüt ve performans göstergeleri tanımlama ve geçerliliğini yitirenleri silme işlemlerinin gerçekleştirilmesi işlevlerini yerine getirir.

Yazılım geliştirme aşamasına geçmeden önce birbiri ile ilişkili çok sayıda veriyi güvenli, düzenli ve bütünlüğü bozmadan saklamayı sağlayan veri tabanı yönetim sistemi için öncelikle kullanılacak veri tabanı tasarlanmıştır. Öncelikle yazılımda kullanılacak tablolar ve içerdikleri veri sütunları belirlenmiştir.

Veri tabanı yönetim sisteminde kullanılan tablolar bir varlığa ait bilgileri içerir. Bu çalışmada kullanılacak veri tabanı; “KKS_BELEDIYE”, “KKS_BOYUT”, “KKS_AMAC”, “KKS_GOSTERGE”, “KKS_AMAC_DETAY” ve “KKS_ANA_TABLO” tablolarından oluşmaktadır. Bu tablolar sırası ile büyükşehir belediyeleri, kurumsal karnedeki boyutlar, ölçütler, performans göstergeleri, ölçütlere bağlı stratejik amaç ve gerekçesi, varlıklarının çalışmada ihtiyaç duyulan bilgilerini içermektedir. Hazırlanan sistemde veri tekrarını engellemek ve veri bütünlüğü sağlamak için “relational integrity” yani referans yolu ile ilişkiyel veri bütünlüğü sağlama yolu izlenmiştir.

Şekil 25: Kurumsal Karne Sisteminin Veri Tabanı Tasarımı



Kurumsal Karne Sisteminde kullanılan tüm tablolar, içerdikleri veri bilgileri ve tablolar arasındaki ilişkiler Şekil 24’te görülmektedir. Şekilde görülen tablolar,

sütunlar, tablolar arası ilişkileri içeren veri tabanı tasarımı “Toad Data Modeler 6.1” kullanılarak hazırlanmıştır. Sırası ile

- “KKS_BOYUT” ile “KKS_AMAC”,
- “KKS_AMAC” ile “KKS_GOSTERGE”,
- “KKS_GOSTERGE” ile “KKS_ANA_TABLO”
- “KKS_AMAC” ile “KKS_AMAC_DETAY”,
- “KKS_BELEDIYE” ile “KKS_AMAC_DETAY”
- “KKS_BELEDIYE” ile “KKS_ANA_TABLO” tabloları arasında bire çok ilişki bulunmaktadır.

Bire çok ilişki ile kastedilen adı geçen ilk tabloda bulunan bir veri ile adı geçen ikinci tabloda birden çok veri arasında ilişki bulunmaktadır.

3.6.3.Geliştirme

Tasarımı “Toad Data Modeler 6.1” programı ile hazırlanan yazılım için gerekli veri tabanı; “Toad for Oracle 9.7” programı kullanılarak oluşturulmuştur. Yazılım kapsamında kullanılan tüm veriler aynı programda tutulmaktadır.

Şekil 26: Kurumsal Karne Sistemi Giriş Ekranı

Kurumsal Karne Sistemi Yazılımı; "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi" başlıklı doktora tezi kapsamında Büyükşehir Belediyelerinde stratejik yönetimin işlevselliğini arttıracak Kurumsal Karne yönteminin uygulanabilirliğini ortaya koymak amacıyla önerilen modelin yazılımla desteklenmesi ve teoriyi uygulamaya dönüştürme amacıyla **Betül KIRMIZILAR** tarafından hazırlanmıştır.



Söz konusu doktora tezi **Doç. Dr. Ayşe Necaf YERELİ** danışmanlığında Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalında yürütülmektedir. Aynı zamanda Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Koordinatörlüğü tarafından desteklenmektedir.

Belediye Adı:

Şifre:

Sisteme Giriş

Kurumsal Karne Sistemi yazılımı Oracle Forms Developer 10g programı ile geliştirilmiştir. Kullanıcı sisteme ilk girdiğinde karşısına şekil 25'deki ekran gelir.

Kullanıcı  düğmesine tıkladığında şekil 26'da görülen "BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ" penceresi açılır. Bu pencerede sistem yöneticisi ve 30 büyükşehir belediyesinin isimleri listelenir. Sistem Yöneticisi listeden, "Sistem Yöneticisi" ismini çift tıklayarak ya da tek tıklayıp  düğmesine basarak seçer.

Şekil 27: Kurumsal Karne Sistemi – Büyükşehir Belediyeleri Penceresi



Sistem yöneticisinin adı “Belediye Adı” kutucuğuna gelir ve altındaki “Şifre” kutucuğu kullanıcı tarafından doldurularak **Sisteme Giriş** düğmesine basılır. Bu işlem sonucunda mevcut ekran kapanır ve sistem yöneticisinin Kurumsal Karne Sistemi ile ilgili tüm işlemleri gerçekleştirebileceği şekil 27’deki ekran açılır.

Şekil 28: Kurumsal Karne Sistemi – Sistem Yöneticisi Ekranı

KKS - Kurumsal Karne Sistemi

KKS - KURUMSAL KARNE SİSTEMİ

Sıralama Kriterleri:

Büyük --> Küçük Belediye Adı Başarı Durumu Gerçekleşen Amaç Sayısı Gerçekleşen Gösterge Sayısı

Küçük --> Büyük

Başarı Sırası	Ad	Gelen Performans Notu	Tamamlanan Amaç Sayısı	Gerçekleşen Gösterge Sayısı	DETAY
1	Balıkesir Büyükşehir Belediyesi	70	0	0	DETAY
2	Ankara Büyükşehir Belediyesi	60	0	0	DETAY
3	Aydın Büyükşehir Belediyesi	50	0	0	DETAY
4	Bursa Büyükşehir Belediyesi	30	0	0	DETAY
5	Adana Büyükşehir Belediyesi	28	5	67	DETAY
6	Antalya Büyükşehir Belediyesi	10	0	0	DETAY
13	Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY
14	Hatay Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY
31	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY
16	İzmir Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY
17	Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY
18	Manisa Büyükşehir Belediyesi	0	0	0	DETAY

Belediye Ekle

Performans Göstergesi Ekle

Çıkış

Bu ekranda tüm büyükşehir belediyelerinin genel performans notlarına göre Türkiye çapında başarı sırası, isimleri, genel performans notları, tamamladıkları amaç sayıları ve gerçekleştirdikleri gösterge sayıları listelenir. Ekranın en üstünde bulunan sıralama kriterlerine göre aşağıdaki liste sıralaması amaca göre değiştirilebilir. Buna ek olarak her büyükşehir belediyesinin sağında bulunan **DETAY** düğmesine basılarak, açılan şekil 28'deki ekranda ilgili kaydın kurumsal karnesi incelenebilir.

Bu ekrandaki altta bulunan **Belediye Ekle** düğmesine basılarak sisteme yeni büyükşehir belediyesi bilgilerinin girilebileceği "Belediye Ekleme Ekranı", **Performans Göstergesi Ekle** düğmesine basılarak tüm büyükşehir belediyelerinin kurumsal karneleri için geçerli, standart boyutlar, ölçütler ve büyükşehir belediyeleri tarafından kullanılan tüm performans göstergelerinin görüntülediği "Boyut, Ölçüt, Performans Göstergesi Ekranı" açılmaktadır.

Şekil 29: Sistem Yöneticisi Ekranı – Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Karnesi

KKS - Kurumsal Karne Sistemi

Adana Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Karne Sistemi

Boyutlar

Vatandaş	Hizmet	Kurumsal Gelişim	Kaynak
66.67	13.50	10.00	21.25

**Vizyonumuza Ulaşmak İçin
Vatandaşlarımıza Nasıl Davranmalıyız?**

Ölçütler	Puan %
Bilinirlik ve Erişilebilirlik	100
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	100
Çocuk ve Gençlik	10
Engelsiz Şehir	100
Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları	50
Memnuniyet	30
Çözüm Odaklılık	100

Gerekçe: Belediyelerin ihtiyaca yönelik, kaliteli, etkili ve sürekli hizmet sunmaları oldukça önemlidir. Bundan daha önemlisi de, sundukları hizmetleri belediye sınırları içerisindeki her ilçe, mahalle ve vatandaşa duyurmaları, herkesin haberdar olmasını sağlamalarıdır. Böylelikle sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet özelliklerinden bağımsız olarak tüm vatandaşlara ulaşabilir, hizmeti iletebilirler.

Stratejik Amaç: Tüm vatandaşlarda Belediye hizmetlerine ilişkin bilinirlik ve farkındalık yaratacak etkili haberleşme ve halkla ilişkiler yönetimi gerçekleştirmek, Web sitesi, telefon, çözüm masası gibi vatandaşla birebir iletişim sağlayan tüm kanallardaki süreçleri hızlandırmak ve alternatif kanallar yaratmak suretiyle her bir vatandaşın tüm hizmetlere erişimde eşit haklara sahip olmasını sağlamak.

Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri	Puan (%)
Yerel ve ulusal basında duyurulan hizmet ve faaliyet oranı	100
Web sayfası ve sosyal medyada duyurulan hizmet ve faaliyet oranı	100
Reklam panoları, halk otobüsleri ve otobüs duraklarında duyurulan hizmet ve faaliyet oranı	100
Hizmet ve faaliyetlerin tüm ilçelerde eşzamanlı ilan edilme durumu	100
Hizmet ve faaliyetlerin tüm mahallelerde eşzamanlı ilan durumu	100
Yüz yüze iletişim için sorumlu bulundurulma oranı	100
Verilen hizmetlerin kapasitesinin hizmet talebine oranı	100
Verilen hizmetlerden yararlanan vatandaş oranı	100
İlçe bazında verilen hizmetlerden faydalanılma oranı	100
DENEME	100

Ana Sayfaya Dön

Şekil 28'deki seçilen büyükşehir belediyesinin kurumsal karne ekranında tüm boyutların puanları, her boyut için sorulan soru ve boyut altındaki ölçütler, her bir ölçütün puanı, bulunma gerekçesi, ölçütün ayrıntılı ifadesi olan stratejik amaç ve her bir stratejik amaca ulaşmayı sağlayacak performans göstergeleri ve puanları görüntülenir. Bu ekranda sistem yöneticisi sadece büyükşehir belediyelerinin girdikleri verileri ve o verilerle oluşturulan bilgileri görebilmektedir. Kendisi herhangi bir ekleme, çıkarma ya da güncelleme yapamamaktadır. İstenilen incelemeler yapıldıktan sonra **Ana Sayfaya Dön** düğmesine basılarak şekil 26'daki sistem yöneticisi ekranına geri dönülmektedir.

Şekil 30: Sistem Yöneticisi – Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı 1

Plaka No	Ad	Şifre
47	Mardin Büyükşehir Belediyesi	47mardin
48	Muğla Büyükşehir Belediyesi	48mugla
52	Ordu Büyükşehir Belediyesi	52ordu
54	Sakarya Büyükşehir Belediyesi	54sakarya
55	Samsun Büyükşehir Belediyesi	55samsun
59	Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi	59tekirdag
61	Trabzon Büyükşehir Belediyesi	61trabzon
63	Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi	63sanliurfa
65	Van Büyükşehir Belediyesi	65van

Plaka No: **EKLE**

Belediye Adı: **SİL**

Şifre: **SİL**

Ana Sayfaya Dön

Şekil 29’deki “Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı”nda sisteme dahil olan tüm kurumların plaka numarası, adı ve şifreleri görüntülenmektedir. Yeni bir büyükşehir belediyesi eklenmesi gerektiğinde “Plaka No”, “Belediye Adı” ve “Şifre” kutucuklarına ilgili bilgiler girilir ve **EKLE** düğmesine basılır. Böylece yeni kurum sisteme eklenmiş olur.

Yeni bir büyükşehir belediyesi tanımlandığında kurumsal karnesi, sistemde bulunan boyutlar, ölçütler, stratejik amaçlar, gerekçeleri ve performans göstergeleri ile otomatik olarak oluşturulur. Boyutlar ve ölçütler, Türkiye çapında bir standart oluşturmak ve performans değerlendirmede koşulları eşitlemek amacıyla tüm büyükşehir belediyeleri için aynıdır ve değiştirilemez. Büyükşehir belediyeleri sadece ölçütleri için belirlenen varsayılan gerekçe ve stratejik amaç ifadelerini ve performans göstergelerini değiştirebilirler.

Şekil 31: Sistem Yöneticisi – Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı 2

Plaka No	Ad	Şifre
1	Adana Büyükşehir Belediyesi	01 adana
6	Ankara Büyükşehir Belediyesi	06ankara
7	Antalya Büyükşehir Belediyesi	07antalya
9	Aydın Büyükşehir Belediyesi	09aydin
10	Balıkesir Büyükşehir Belediyesi	10balikesir
16	Bursa Büyükşehir Belediyesi	16bursa
20	Denizli Büyükşehir Belediyesi	20denizli
21	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	21diyarbakir
25	Erzurum Büyükşehir Belediyesi	25erzurum
26	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	26eskisehir

Plaka No: **GÜNCELLE**

Belediye Adı:

Şifre: **SİL**

Ana Sayfaya Dön

Şekil 30’da da aynı “Büyükşehir Belediyesi Ekleme Ekranı”nda yapılabilecek silme ve güncelleme işlemleri görülmektedir. Büyükşehir belediyeleri listesinde boşluğa tıkladığında boş olan “Plaka No”, “Belediye Adı” ve “Şifre” kutucuklarda, herhangi bir belediye seçildiğinde o belediyenin bilgileri görüntülenir ve “Ekle” düğmesi “Güncelle” düğmesine dönüşür. Eğer ilgili bilgilerde güncelleme yapılacaksa kutucuktaki bilgi değiştirilir ve **GÜNCELLE** düğmesine basılarak değişiklik sisteme girilmiş olur. Eğer seçilen büyükşehir belediyesi silinmek isteniyorsa, **SİL** düğmesine basılarak işlem gerçekleştirilir.

Şekil 33: Sistem Yöneticisi – Boyut, Ölçüt, Performans Göstergesi Ekleme Ekranı

BOYUT, ÖLÇÜT, PERFORMANS GÖSTERGESİ EKLEME EKRANI

İşlem Tipi Seçini... Kurumsal Karne Boyutu Ekle Ölçüt Ekle Performans Göstergesi Ekle

Yeni Boyut

EKLE **SEÇ** [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Yeni Ölçüt

Stratejik Amaç

EKLE **SEÇ** [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Gerekçe

Yeni Performans Göstergesi

EKLE [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Geri

“Boyut, Ölçüt, Performans Göstergesi Ekleme Ekranı”, şekil 32’de görülmektedir. Ekran ilk açıldığında tüm düğmeler pasif haldedir ve kutucuklara bilgi girişi engellenmiştir. En üstte bulunan radyo düğmelerinden yapılmak istenen işlem seçilir ve yapılacak işleme göre ilgili kutucuklar ve düğmeler aktif hale gelir.

Şekil 34: Sistem Yöneticisi – Kurumsal Karne Boyutu Ekleme

BOYUT, ÖLÇÜT, PERFORMANS GÖSTERGESİ EKLEME EKRANI

İşlem Tipi Seçini... Kurumsal Karne Boyutu Ekle Ölçüt Ekle Performans Göstergesi Ekle

Yeni Boyut

EKLE **SEÇ**

Yeni Ölçüt

Stratejik Amaç

EKLE **SEÇ** [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Gerekeçe

Yeni Performans Göstergesi

EKLE [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Geri

Eğer sisteme kurumsal karne boyutu eklenecekse “Kurumsal Karne Boyutu Ekle” radyo düğmesine basılır ve “Yeni Boyut” kutucuğu ve **EKLE** düğmesi aktif hale gelir (şekil 33). Eklenmek istenen boyut ismi yeni boyut kutucuğuna yazılır ve **EKLE** düğmesine basılarak sisteme eklenir.

Şekil 35: Sistem Yöneticisi – Ölçüt Ekleme

“Ölçüt Ekle” radyo düğmesi seçildiğinde boyut bölümünün **SEÇ** düğmesi, ölçüt bölümünün “Yeni Ölçüt”, “Stratejik Amaç”, “Gerekçe” kutucukları ve **EKLE** düğmesi aktif hale gelir (Şekil 34).

Sisteme yeni bir ölçüt eklenmek istendiğinde öncelikle ölçütün hangi boyut altında olacağını belirtmek gerekmektedir. Bunun için **SEÇ** düğmesine basılarak açılan şekil 35’deki kurumsal karne boyutları penceresinden istenilen boyut çift tıklanarak ya da seçilip **OK** düğmesine basılarak seçilir. Ardından “Yeni Ölçüt”, “Stratejik Amaç”, “Gerekçe” kutucuklarına ilgili veriler girilerek **EKLE** düğmesine basılır ve yeni ölçüt sisteme eklenmiş olur.

Şekil 36: Sistem Yöneticisi – Ölçüt Ekleme – Kurumsal Karne Boyutları

Kurumsal Karne Boyutları

Find %

Kurumsal Karne Boyutu

Vatandaş

Hizmet

Kurumsal Gelişim

Kaynak

Find OK Cancel

Şekil 37: Sistem Yöneticisi – Performans Göstergesi Ekleme

KKS - Kurumsal Karne Sistemi

BOYUT, ÖLÇÜT, PERFORMANS GÖSTERGESİ EKLEME EKRANI

İşlem Tipi Seçini... Kurumsal Karne Boyutu Ekle Ölçüt Ekle Performans Göstergesi Ekle

Yeni Boyut

EKLE SEÇ [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

Yeni Ölçüt

Stratejik Amaç

Gerekeçe

EKLE SEÇ [GİRİŞ YAPILAMAZ !!!](#)

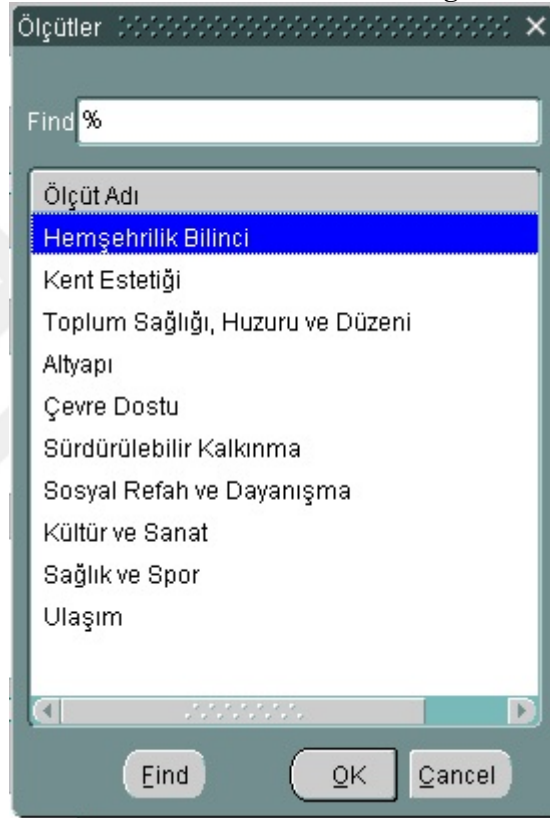
Yeni Performans Göstergesi

EKLE

Geri

“Performans Göstergesi Ekle” radyo düğmesi seçildiğinde (şekil 36) boyut ve ölçüt bölümünün **SEÇ** düğmesi, performans göstergesi bölümünün “Yeni Performans Göstergesi” kutucukları ve **EKLE** düğmesi aktif hale gelir. Sisteme yeni performans göstergesi eklemek için ilk olarak boyut bölümündeki **SEÇ** düğmesine basılarak şekil 35’te görülen kurumsal karne boyutları penceresinden istenilen boyut seçilir.

Şekil 38: Sistem Yöneticisi – Performans Göstergesi Ekleme – Ölçütler



İkinci olarak ölçüt bölümündeki **SEÇ** düğmesine basılır ve açılan şekil 37’deki ölçütler penceresinden istenilen ölçüt, yukarıda boyut seçiminde anlatıldığı gibi seçilir. Son olarak “Yeni Performans Göstergesi” kutucuğuna eklenmek istenilen bilgi yazılıp **EKLE** düğmesine basılır ve yeni performans göstergesi sisteme eklenmiş olur.

Sistem yöneticisinin kurumsal karne sisteminde yapabilecekleri yukarıdaki sırası ile ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Bundan sonraki bölümde kurumsal karne sisteminin büyükşehir belediyeleri için geliştirilen ekranlarına yer verilecektir. Şekil

25'teki "Kurumsal Karne Sistemi Giriş Ekranı" aracılığı ile sistem yöneticisi yerine herhangi bir büyükşehir belediyesi seçilerek ve şifresi girilerek ilgili büyükşehir belediyesinin kurumsal karnesine erişilebilir.

Şekil 39: Kurumsal Karne Sistemi – Büyükşehir Belediyesi Sorumlusu



Büyükşehir belediyesinin kurumsal karne sisteminin giriş ekranı şekil 38'deki gibidir. Giriş ekranında mevcut durumla ilgili genel bir bilgi sahibi olunması için ilgili belediyenin yüzdelik olarak genel başarı durumu; Türkiye çapında genel başarı durumuna göre sırası; gerçekleştirilen, gerçekleştirilmesi planlanan, toplam stratejik amaç sayısı ve tamamlanan, tamamlanması planlanan toplam performans göstergesi sayısı bilgileri sunulmuştur. İlgili belediyenin kurumsal karnesinin detaylarını görmek ve bilgi girişi ve güncellemesi yapmak amacıyla ekranın altındaki

DETAYLİ BİLGİ

düğmesine basılarak şekil 39'deki ekran açılır.

Şekil 40: Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Karne Sistemi

Boyutlar			
Vatandaş	Hizmet	Kurumsal Gelişim	Kaynak
66.67	13.50	10.00	23.75

Vizyonumuza Ulaşmak İçin Vatandaşlarımıza Nasıl Davranmalıyız?

Ölçütler	Puan %	
Bilinirlik ve Erişilebilirlik	100	Stratejik Amaç Kartı
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	100	Stratejik Amaç Kartı
Çocuk ve Gençlik	10	Stratejik Amaç Kartı
Engelsiz Şehir	100	Stratejik Amaç Kartı
Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları	50	Stratejik Amaç Kartı
Memnuniyet	30	Stratejik Amaç Kartı
Çözüm Odaklılık	100	Stratejik Amaç Kartı
DENEME	0	Stratejik Amaç Kartı
		Stratejik Amaç Kartı
		Stratejik Amaç Kartı

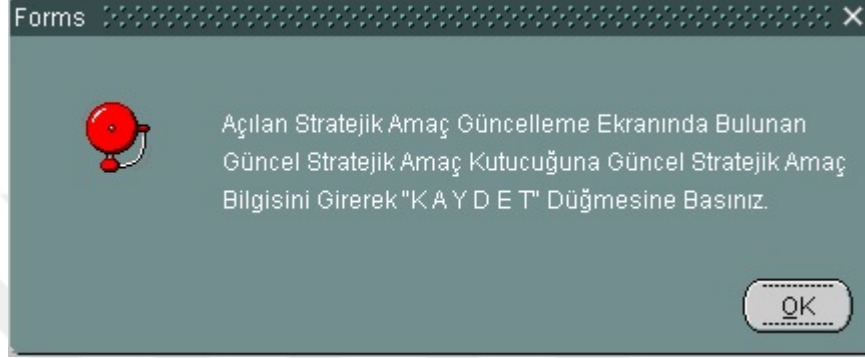
Ana Sayfaya Dön

Şekil 39’de büyükşehir belediyelerinin kurumsal karne sisteminin ekranı görülmektedir. Bu ekranda modelde büyükşehir belediyesi kurumsal karnesi için önerilen boyutlar, boyutların puanları, boyut için ölçütleri belirlemek adına sorulması gereken soru, soruya cevaben belirlenen ölçütler ve puanları yer almaktadır. Kullanıcı, istediği boyutu ekrandan seçerek boyut kapsamında belirlenen ölçütleri Ölçütler listesinde görüntüleyebilir ve ayrıntısını görmek ve düzenleme yapmak istediği ölçütün yanındaki **Stratejik Amaç Kartı** düğmesine basarak “Stratejik Amaç Kartı Ekranı” penceresini açabilir.

GÜNCELLE

Stratejik amaç bilgisinin sağındaki **GÜNCELLE** düğmesine basıldığında şekil 41'ta görülen "Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı" için bilgilendirme mesajı penceresi açılır. Bu penceredeki bilgi okunduktan sonra **OK** düğmesine basılarak pencere kapatılıp "Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı" (şekil 42) açılır.

Şekil 42: Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı



Şekil 43: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Stratejik Amaç Güncelleme Ekranı

KKS_Kurumsal Karne Sistemi

KKS - STRATEJİK AMAÇ GÜNCELLEME EKRANI

Mevcut Stratejik Amaç

Tüm vatandaşlarda Belediye hizmetlerine ilişkin bilinirlik ve farkındalık yaratacak etkili haberleşme ve halkla ilişkiler yönetimi gerçekleştirmek, Web sitesi, telefon, çözüm masası gibi vatandaşla birebir iletişim sağlayan tüm kanallardaki süreçleri hızlandırmak ve alternatif kanallar yaratmak suretiyle her bir vatandaşın tüm hizmetlere erişimde eşit haklara sahip olmasını sağlamak.

Güncel Stratejik Amaç

KAYDET

VAZGEÇ

Bu ekranda “Mevcut Stratejik Amaç” başlığı altında sistemin varsayılan olarak atadığı ya da belediye tarafından belirlenen mevcut stratejik amaç bilgisi bulunmaktadır. Stratejik amaç bilgisi güncellenmek isteniyorsa “Güncel Stratejik Amaç” başlığı altındaki kutucuğa ilgili veri girilmeli ve **KAYDET** düğmesine basılmalıdır. Böylelikle büyükşehir belediyesi ilgili stratejik amacını

sistem üzerinde güncellemiş olur. Eğer herhangi bir değişiklik yapılmak istenmiyorsa

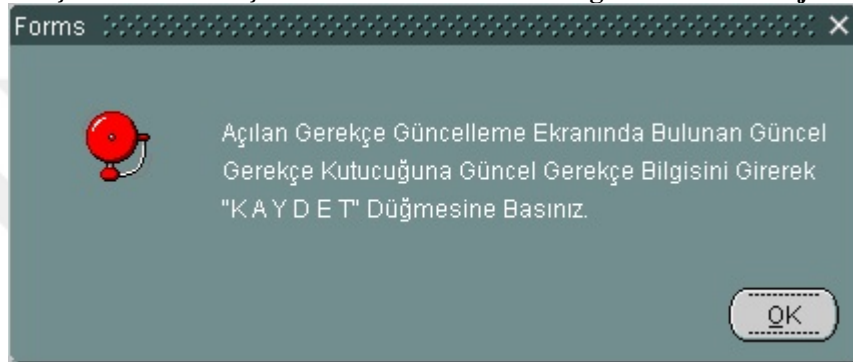
VAZGEÇ

düğmesine basarak pencere kapatılabilir.

GÜNCELLE

Gerekçe bilgisinin sağındaki düğmesine basıldığında şekil 43'teki "Gerekçe Güncelleme Ekranı" için bilgilendirme mesajı penceresi açılır. Bu penceredeki bilgi okunduktan sonra **OK** düğmesine basılarak pencere kapatılıp "Gerekçe Güncelleme Ekranı" açılır.

Şekil 44: Gerekçe Güncelleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı



Şekil 44'te görülen ekranda "Mevcut Gerekçe" başlığı altında sistemin varsayılan olarak atadığı ya da belediye tarafından belirlenen mevcut gerekçe bilgisi bulunmaktadır. Gerekçe bilgisi güncellenmek isteniyorsa "Güncel Gerekçe" başlığı altındaki kutucuğa ilgili veri girilmeli ve **KAYDET** düğmesine basılmalıdır. Böylelikle büyükşehir belediyesi ilgili ölçüt için gerekçe bilgisini sistem üzerinde güncellemiş olur. Eğer herhangi bir değişiklik yapılmak istenmiyorsa

VAZGEÇ

düğmesine basarak pencere kapatılabilir.

Şekil 45: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Gerekçe Güncelleme Ekranı

KKS - GEREKÇE GÜNCELLEME EKRANI



Mevcut Gerekçe

Belediyelerin ihtiyaca yönelik, kaliteli, etkili ve sürekli hizmet sunmaları oldukça önemlidir. Bundan daha önemlisi de, sundukları hizmetleri belediye sınırları içerisindeki her ilçe, mahalle ve vatandaşa duyurmaları, herkesin haberdar olmasını sağlamalarıdır. Böylelikle sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet özelliklerinden bağımsız olarak tüm vatandaşlara ulaşabilir, hizmeti iletebilirler ve tüm vatandaşların hizmet almada eşit haklara sahip olmalarını garanti altına alırlar. Aynı zamanda Belediye sınırları içerisinde farklı sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet grupları tarafından bilinirlik ve farkındalık sağlanan hizmetlere erişim hususunda da aynı titizliğin gösterilerek

Güncel Gerekçe

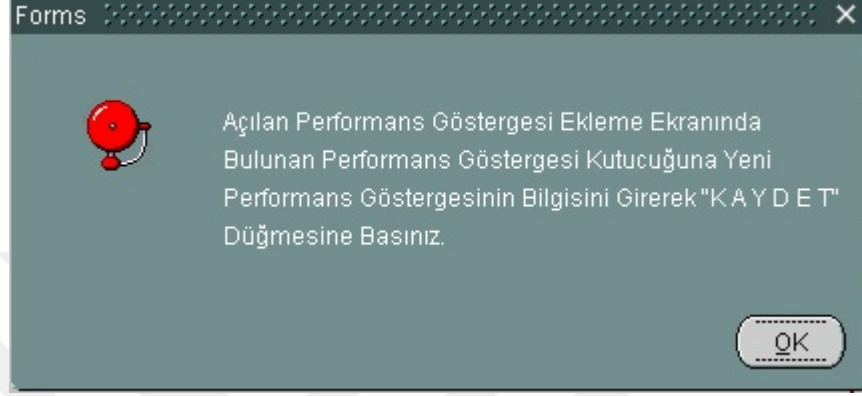
KAYDET

VAZGEÇ

“Stratejik Amaç Kartı Ekranı”nda bulunan stratejik amaca ulaşılp ulaşılmadığını gösteren performans göstergelerinden ilgili belediye için geçersiz ya da gereksiz olanlar  düğmesine basılarak ilgili belediyenin performans göstergeleri listesinden çıkarılabilir. Mevcut performans göstergeleri yetersiz kaldığında ise yenisi  düğmesine basılarak sisteme eklenebilir.

Yeni Performans Göstergesi Düğmesine basıldığında öncelikle şekil 45'te bulunan bilgilendirme mesajı ekrana gelir. Mesaj okunup **OK** düğmesine basılarak mesaj penceresi kapatılır ve şekil 46'daki "Performans Göstergesi Ekleme Ekranı" açılır.

Şekil 46: Performans Göstergesi Ekleme Ekranı – Bilgilendirme Mesajı



Şekil 47: Stratejik Amaç Kartı Ekranı – Performans Göstergesi Ekleme Ekranı



Performans göstergesi ekleme ekranında bulunan "Yeni Performans Göstergesi" kutucuğuna eklenmek istenen performans göstergesinin bilgisi yazılarak **KAYDET** düğmesine basılır. Bu sayede yeni performans göstergesi bilgisi hem ilgili büyükşehir belediyesinin performans göstergesi listesine hem de kurumsal karne sisteminin performans göstergesi tablosuna kaydedilir. Böylelikle söz konusu performans göstergesini diğer belediyeler de görebilir ve kullanabilir. Eğer onlar için geçersiz ya da gereksiz ise silebilirler.

3.6.4.Doğrulama ve Bakım

Büyükşehir belediyeleri için hazırlanan kurumsal karne sistemi geliştirme süreci tamamlandıktan sonra beş kullanıcı tarafından tüm özellikleri kullanılarak test edilmiş ve doğrulama işlemleri yapılmıştır. Bu işlem sonucunda tespit edilen eksikler, hatalar ve kullanımı zorlaştırıcı unsurlar düzeltilerek yazılım güncellenmiştir.

Doğrulama aşaması tamamlanan yazılım artık hedef kullanıcılar tarafından kullanılabilir haldedir. Bu aşamadan sonra gelen bakım aşaması yazılım kullanıldığı sürece geliştirici tarafından verilen desteği ifade etmektedir. Yazılım kullanıldıkça tespit edilen hatalar, eksiklikler, kullanıcı ara yüzünde tespit edilen sorunlar ya da sonradan ortaya çıkan ihtiyaçlar yazılım kullanıldığı sürece izlenir ve ilgili düzeltmeler ve güncellemeler gerçekleştirilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Halka en yakın yönetim birimi olan yerel yönetimler, merkez yönetim birimleri ile uyumlu bir şekilde ülkenin stratejik hedefleri doğrultusunda sorumluluk alanındaki topluluğun yerel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Aynı zamanda sorumlu olduğu bir arada yaşayan bu topluluğa her türlü hizmeti sunmak ve yaşam kalitesini arttırmak ile yükümlüdür. Bu misyonunu yerine getirirken hem tüm paydaşlarının istek, ihtiyaç ve faydasını eşit ve adil bir şekilde gözetmeli hem de yasal olarak belirlenen görevlerinin tamamını yerine getirmeye özen göstermelidir. Özellikle büyükşehir belediyelerinin nüfusu, kapsadığı coğrafi alan ve görev alanları göz önüne alındığında eşit, adil ve dengeli bir şekilde hizmet vermek için güçlü bir stratejik performans yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenen büyükşehir belediyelerinin stratejik planları, yıllık performans programları, faaliyet raporları ve kurumsal mali durum ve beklentiler raporları arasındaki tutarsızlıklar mevcut stratejik yönetimde aksamalar olduğunu düşündürmektedir.

Büyükşehir belediyelerinin çoğunda başarı, stratejik amaçlar ile alakasız faaliyet sonuçları ve finansal raporlar ile belirlenmektedir. Ayrıca, genelde mevcut zamanda başarılı olmaya odaklanılmıştır.

Oysa sürdürülebilir gelişme ve kalkınma; büyükşehir belediyelerinin misyon, vizyon ve stratejik amaçlarının kurumun tüm faaliyetlerine rehberlik etmesi, şekillendirmesi ve başarıyı ölçmeyi sağlayan performans göstergelerini belirlemesi aracılığıyla mümkün olacaktır. Böylelikle şimdi ve gelecekte başarılı olmak için yapılması gerekenler tespit edilerek ve bu tespitler hem faaliyetleri planlamada hem de performansı ölçmede kullanılarak kurumun şimdi ve gelecekte başarılı olmak için çaba harcamasını sağlayacaktır.

Zorunlu olarak beş yılda bir büyükşehir belediyeleri tarafından hazırlanan, sonrasında belediye meclislerinde görüşülerek son şekli verilip, onaylanan stratejik planlar incelendiğinde tüm belediyelerin planlarında yöntem ve şekil olarak benzerlik ancak stratejik amaçlarda çok sayıda farklılık tespit edilmiştir. Benzerlik, tüm kurumların stratejik planlarını 26 Mayıs 2006 tarihli resmi gazetede yayımlanan kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelikte belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini kullanarak hazırlamalarından kaynaklanmaktadır ancak büyükşehir belediyeleri ile

ilgili mevzuatta görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde ifade edildiği halde kurumlar arasında stratejik amaçların içeriklerinde ve sayılarında uçurum bulunmaktadır.

Aynı görev ve sorumluluklara sahip olan büyükşehir belediyeleri için ortak başarı ölçütleri geliştirmek; yöneticiler arasında kurumlarının durumu, öncelikleri, sorun ve çözümleri hakkında tartışabilecekleri, fikir alışverişi yaparak birbirlerinden öğrenebilecekleri ortak bir dil sağlayacaktır. Standart başarı ölçütleri geliştirme ve uygulama aracılığıyla belediyelerin performanslarını sağlıklı, eşit ve adil bir şekilde ölçmek, kıyaslamak ve karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Belli bir coğrafi alanda bir arada yaşayan bir topluluk tarafından seçilerek görev başına getirilen büyükşehir belediye yönetimlerinin, sundukları tüm hizmetlerin farklı sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet gruplarına mensup vatandaşları tarafından bilinmesi ve eşit şartlarda erişim hakkına sahip olunması hususunda bir izleme ve değerlendirme yapmadığı görülmektedir. Aynı zamanda halkın yönetimden ve sunulan hizmetlerden memnun olup olmadığını ve herhangi bir şikâyet, istek ve talep olup olmadığını tespit etmek için yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Kurumsal karne yöntemi; büyükşehir belediyelerinin yukarıda bahsedilen eksikliklerini ve ihtiyaçlarını karşılama potansiyeli olan, kurumun misyon, vizyon ve stratejilerini dengeli, tutarlı ve ölçülebilir göstergelere dönüştürerek bir iletişim, bilgi, öğrenim ve performans yönetim sistemi gibi işlev gören çok fonksiyonlu bir stratejik yönetim sistemidir. Ayrıca iyi yönetim için gerekli olduğu kabul edilmiş açıklık, şeffaflık, katılım, hesap verilebilirlik, tutarlılık, etkililik, verimli ve etkin hizmet, adalet ve eşitlik ilkelerini de destekleyici bir yöntemdir. Başarılı bir şekilde hazırlanan stratejik planların ve belirlenen stratejilerin uygulamada aynı başarıyı gösteremediği düşünüldüğünde, stratejilerin uygulanmasını garantilemesi açısından yöntemin kurumlara faydası göz ardı edilemez.

Büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne yöntemi, farklı boyutlarıyla öncelikle şehrin, kendisine bağlı ilçe yönetimlerinin, belediyeye bağlı ve işbirliği içinde çalışan işletmelerin, vatandaşların, çalışanların ve genel olarak tüm toplumun ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan bir yönetim modeli sunmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinde stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yönteminin uygulanabilirliğini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne boyutları, her bir boyutta başarılı olmak için gerekli ölçütler ve stratejik amaçlar, her bir stratejik amaca

ulaşmayı sağlayacak performans göstergeleri ve her boyut, stratejik amaç ve performans göstergesi için ölçüm ağırlığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bilgilerle büyükşehir belediyeleri için strateji haritası modeli ve kurumsal karne modeli oluşturulmuştur. Son olarak da oluşturulan kurumsal karne modeli ile büyükşehir belediyelerinin performanslarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılacak bir yazılım geliştirilmiştir.

Çalışmada önerilen model, stratejik yönetim sürecine kurumsal karne yönteminin dahil edilmesi ile büyükşehir belediyelerinin yasal sorumlulukları, ülkenin kalkınma planları, büyükşehir belediyelerinin stratejik amaçları ve yaşam standardını yükseltmede görevleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Büyükşehir belediyelerinin sorumluluk alanları vatandaş, hizmet, kurumsal gelişim ve kaynak boyutları altında toplanmıştır. Vatandaş boyutu için *“Vizyonumuza ulaşmak için vatandaşlarımıza nasıl davranmalıyız?”* sorusuna cevap veren ölçütler; bilinirlik ve erişilebilirlik, toplumsal cinsiyet eşitliği, engelsiz şehir, çocuk ve gençlik, fırsat eşitliği sağlanmış gelir grupları, çözüm odaklılık ve memnuniyet konularıdır. Hizmet boyutu için *“Tüm Paydaşlarımızı Tatmin Etmek İçin Hangi Hizmetleri Sunmalıyız?”* sorusuna büyükşehir belediyelerinin hizmet alanları olan hemşehrilik bilinci, toplum sağlığı, huzuru ve düzeni, altyapı, sağlık ve spor, sosyal dayanışma ve spor, çevre dostu, kent estetiği, sürdürülebilir kalkınma, ulaşım, kültür ve sanat ölçütleri cevap vermektedir. Kurumsal gelişim boyutu için *“Vizyonumuza ulaşmak için hangi değişiklikleri ve gelişimleri gerçekleştirmeliyiz?”* sorusu sorulmuş ve cevap olarak stratejik yönetim, insan kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojileri ve katılımcı yönetim ölçütlerine ulaşılmıştır. Son olarak kaynak boyutu için ise *“Hizmetleri gerçekleştirecek kaynakları nasıl sağlayabiliriz?”* sorusunun cevabı olarak mali yönetim, sivil toplum kuruluşları, kaynakların etkin kullanımı ve yeni gelir kaynakları ölçütleri bulunmaktadır.

Her bir ölçüt için varsayılan stratejik amaçlar ve varsayılan performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu stratejik amaçlar ve performans göstergeleri büyükşehir belediyelerinin kendi bünyelerinde yapacakları durum analizine göre şekillendirilmektedir.

Modelde her ölçütün kurumun misyonunu gerçekleştirmede ve vizyonuna ulaşmada eşit öneme sahip olduğu kabul edilmiştir ve genel performans ölçümünde eşit ölçüm ağırlıkları tayin edilmiştir. Bundan olayı, büyükşehir belediyelerinin performansını belirlemede kurumsal karne modelinin vatandaş boyutu %28, hizmet boyutu %40, kurumsal gelişim boyutu %16 ve son olarak kaynak boyutu %16 ölçüm

ağırlığına sahiptir. Ölçüt altındaki her bir performans göstergesi de stratejik amacı gerçekleştirmede eşit öneme sahip görülerek eşit ölçüm ağırlığı belirlenmiştir.

Büyükşehir belediyelerinin misyonlarını gerçekleştirmelerini ve vizyonlarına ulaşmalarını sağlayacak stratejik yönetim sisteminin sahip olması gereken tüm özellikler kurumsal karne modeli tasarlama sürecindeki aşamalara uygun olacak şekilde entegre edilmiştir. Çalışmada önerilen bu model aşağıdaki özelliklere sahiptir;

- Hali hazırda kullanılan stratejik yönetim süreçlerine kolayca dahil edilebilecek geliştirilebilir bir yöntemdir,
- Amaçlara ve stratejilere odaklanarak sürdürülebilir gelişme ve büyümeyi sağlar,
- Stratejik planın ne derecede uygulandığını tespit eder,
- Başarılı ve başarısız olunan konuların belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına vesile olur,
- Bireysel ve örgütsel performansın izlenmesine destek olur,
- Yerel yönetimlerin varoluş sebebi vatandaş perspektifini ön planda tutar,
- Tüm paydaşları tatmin edecek hizmetlerin sunulmasına önem verir,
- Kurumsal gelişmeyi ve çalışan memnuniyetini performans değerlendirmede göz ardı etmez,
- Stratejileri tüm çalışanların anlayabileceği bir dile çevirerek, her çalışanın kendisinden bekleneni bilmesini sağlar,
- Hizmet sunmada aksama yaşanmaması ve kalitenin artmasını garanti altında tutmayı hedefler,
- Gerekli kaynakları bulmak ve sürekliliği sağlamak için tüm imkânları araştırır ve harekete geçirir,
- Farklı sosyokültürel, ekonomik, yaş ve cinsiyet gruplarının hizmetler hakkında bilgi sahibi olma ve erişimde eşit haklara ve şartlara sahip olmasını sağlar,
- Büyükşehir belediyelerinin tüm görev ve sorumluluklarını kapsayan stratejik amaçların ve amaçlara ulaştıracak performans göstergelerinin kapsamlı bir şekilde belirlenmesini garantiler,
- Uygun amaçlar belirlemesi ve boyut ve amaçların önceliklerine göre dengelenmesini mümkün kılar,

- Boyut ve amaçların birbirlerine etkileri ve kurulan neden-sonuç ilişkileri, daha geçerli ve etkili stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması için uygun altyapı oluşturulmasını sağlar,
- Tüm büyükşehir belediyeleri için standart stratejik amaçlar önererek rehberlik sağlar,
- Önerilen standart stratejik amaçlar sayesinde belediyeler arasında kıyaslama ve sıralama yapma olanağı sunar,
- Stratejik amaca ulaştıracak performans göstergeleri değiştirilebilir ve geliştirilebilir,
- Belirlenen stratejik amaçların ve performans göstergelerinin mevcut duruma ve ihtiyaca göre öncelikleri belirlenerek kaynak dağılımının etkili bir şekilde yönetilmesine imkân verir,
- Boyut çatısı altında toplanan stratejik amaçlar ve her bir amaç altındaki performans göstergelerinin dengeli bir şekilde oluşturulmasını ve her bir alanda önem derecesine göre dengeli bir şekilde gelişim sağlanmasını mümkün kılar.

Çalışma; toplumun refah düzeyinin artması ve yaşam standardının yükselmesinde rolü çok büyük olan büyükşehir belediyelerinin verimli, tutarlı, etkili ve etkin bir şekilde hizmet sunmalarına destek olacak bir model önererek alanyazına bilimsel ve entelektüel bir katkı sağlamaktadır. Önerilen model temel alınarak geliştirilen yazılım ile konu somutlaştırılarak uygulama konusunda destek olacak teknolojik temel atılmıştır.

Aynı zamanda gelecekte stratejik yönetim anlayışlarını stratejik plan hazırlama düzeyinden stratejilerini hayata geçirme düzeyine yükseltmeye ve kurumsal karne yöntemini kullanmaya karar veren belediyelere tüm ihtiyaçlarını karşılayacak yetkinlikte bir kurumsal karne modeli sağlanmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışma sonucu elde edilen bilgiler ışığında büyükşehir belediye yönetimlerinin başarılı olmaları için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Kurumsal karne yöntemi, stratejik yönetimin başarılı bir uygulama aracıdır. Öncelikle bazı bölümlerde ya da muhtarlıklarda bu yöntem kullanılıp öğrenilmeli ve geliştirilmelidir,

- Sınırlı kaynaklarla büyük işler başarmaya çalışan büyükşehir belediyelerinin stratejilerine odaklanmaları için, kullandıkları başarı ölçütlerini ve stratejik amaçlar azaltılmalı, kurum için kritik olanları belirlenmeli ve önemli noktalara dikkat çekilmelidir,
- Stratejik amaçlar, eş zamanlı birbirini tamamlayan temalar altında toplanmalıdır. Temaların dengelenme sürecinde ihtiyaç olan stratejik amaçlar belirlenmeli ve planlamada kullanılmalıdır,
- Hem kendilerini bu göreve getirdikleri için hem de bir sonraki dönemde göreve devam edebilmek için, halkının ihtiyaç, istek ve taleplerini belirlemek amacıyla kamuoyu yoklamaları ve araştırmalar yapılmalıdır,
- Yürütülen tüm hizmetlerden vatandaşların tamamının haberdar olması ve her bir vatandaşın hizmetlere erişim hususunda eşit haklara sahip olması garanti altına alınmalıdır,
- Halkın her türlü sorununa çözüm getirmenin ve sosyo-ekonomik durumu, cinsiyeti ve yaşı her ne olursa olsun her bir bireyin yaşam kalitesini arttırmanın birincil görev olduğu unutmamalıdır,
- Vizyona ulaşmak için vatandaşlara nasıl davranılması gerektiği konusuna önem verilmeli, bununla ilgili başarı ölçütleri ve stratejik amaçlar belirlenerek stratejik planlara dahil edilmelidir,
- Sunulan hizmetler ile var oluş nedeni olan vatandaşlara ulaşılmalı, onların tüm gereksinimleri karşılanmalı, tatmin ve memnun edilmelidir,
- Kamu tüzel kişiliği olan büyükşehir belediyeleri kamu harcamalarında israfı en aza indirmelidir,
- Finansman sorunları çözülmelidir,
- Öz gelir kapasiteleri arttırılmalıdır,
- Diğer yerel yönetim birimleri ve kamu kuruluşları ile koordinasyon sağlanmalı ve kamu hizmetleri birbiri ile uyumlu ve tamamlayıcı bir şekilde yürütülmelidir,
- İdari ve mali özerkliği olan büyükşehir belediyeleri, subjektif ve keyfi yönetimi engellemek için sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, üniversiteler ve mahalle muhtarlıkları ile işbirliği içinde çalışmalı, hizmetleri, kaynakları ve yatırımları hep birlikte önceden planlayarak, fayda maliyet analizlerini yaparak stratejik amaçlarını belirlemeli ve eylemlerini gerçekleştirmelidir,

- Sürekli değişen, gelişen ve çağa ayak uydurma kapasitesi yüksek insan kaynaklarının başarıya ulaşmada öneminin farkında olunmalı ve bu özelliklerdeki bireyler işe alınmalıdır,
- Çalışanların ihtiyaçları olan eğitim, destek ve motivasyon sağlanmalıdır,
- Kurum içi çalışan ve ya bölüm başarıları ödüllendirme ile desteklenmelidir,
- Yerel halka hizmet için var olan büyükşehir belediyeleri doğru kararlar almak ve alınan kararları en uygun şekilde uygulamak için sürece iç ve dış paydaşlarını dahil etmelidir,
- Tüm iç ve dış paydaşların kendilerini etkileyen ve ilgilendiren konularda söz hakları olması, birlikte karar alınması ve yönetime katılmaları konularına özen gösterilmelidir,
- Her şeyi ölçmek yerine kurum başarısı için önemli konular ve göstergeler belirlenmelidir.

Çalışmada önerilen kurumsal karne modeli; büyükşehir belediyelerinin stratejik yönetim aracı olarak kullanabilecekleri, performans ölçümünde standart oluşturacak, hem rekabet hem de ortak bir dil sağlayarak gelişimi destekleyen bir yöntemdir. Modelde kurumsal karne boyutları ve ölçütler geliştirilmiştir ve tüm büyükşehir belediyeleri için sabittir. Stratejik amaç ifadeleri ve performans göstergeleri ise büyükşehir belediyeleri tarafından güncellenebilir.

Büyükşehir belediyelerinin performans ölçümünde standartlaşmayı bir üst seviyeye çıkarmak ve başarı düzeyini belirlemede daha eşit ve adil şartlar sağlamak adına tümü için sabit performans göstergeleri belirlenebilir. Merkezi bir birim tarafından tüm büyükşehir belediyelerinden birer temsilcinin katılımı ile gerçekleştirilecek bir toplantı ya da ülke çapında yürütülecek bir anket çalışması ile tüm büyükşehir belediyeleri için geçerli ve yeterli, sayı ve içerikte performans göstergeleri belirlenerek kullanılabilir.

Kurumsal karne ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için ise aşağıdaki konular önerilebilir:

- Seçilen bir büyükşehir belediyesinde kurumsal karne modeli kullanılarak kurumsal karne oluşturulabilir ve uygulanarak kurumun performans ve başarisına etkileri incelenebilir,
- Üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, okullar ya da kamu kurumları için kurumsal karne modeli nerisi hazırlanabilir,
- Türkiye’de bulunan büyükşehir belediyelerinde kurumsal karne yöntemine duyulan ihtiyaç belirlenebilir.



KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology. *Work Study*. 50(5): 179 – 189. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EUM0000000005677>.
- Anafarta, N. A. 2014. *Performans Karnesi – Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı.
- Anthoula, K., Alexandros, H. (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies*. XIV(2): 65 – 80.
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R., Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Arge Danışmanlık A. Ş.
- Arveson, P. (2003). *A Balanced Scorecard For City & County Services*. *Balanced Scorecard Institute*. http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSC_for_City-County03.pdf. [26.03.2018].
- Asa, Y. (2011). *Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İli Nüfus Müdürlüklerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İç İşleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Barnabe, F. (2011). A “System Dynamics-Based Balanced Scorecard” to Support Strategic Decision Making: Insights From A Acse Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60(5): 446 – 473.
- Başpınar, N. (2016). *Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı'nın Uygulanabilirliği: İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Biçer, O. B. (2010). *Eğitim Kurumlarında Balanced Scorecardın Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bose, S, Thomas, K. (2007). Applying The Balanced Scorecard For Better Performance Of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. 8 (4): 653 – 665.
- Bosselmann, K., Engel, R., Taylor, P. (2008). *Governance for Sustainability – Issues, Challenges, Successes*. Germany: IUCN Environmental Law Center.
- Brackertz, N., Kenley, R. (2002). A Service Delivery Approach to Measuring Facility Performance In Local Government. *Facilities*. 20(3/4): 127 – 135. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02632770210423885>.
- Brown, M. G. (1998). Improving Your Organization's Vision. *The Journal for Quality and Participation*. 21(5): 18 – 21. <https://search.proquest.com/docview/219177616?pq-origsite=gscholar>.
- Büyük, K. (2009). *Stratejik Performansın Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kurumsal Başarı Karnesi İle Faaliyet Raporlarının Karşılaştırılması: Tepebaşı Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyük, K., Barca, M. (2015). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 29: 163 – 174. <http://sbe.dpu.edu.tr/index/sayfa/2691/29sayi>.
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu. (2004). T. C. Resmi Gazete, 25531. 23 07 2004.
- Chan, Y. L. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards. A Surver of Municipal Governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*. 17(3): 204 – 221. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513550410530144>.
- Chen, Y., Yu Z., Lin T. W. (2015). How ZYSCO Uses The Balanced Scorecard. *Strategic Finance*. (January): 28 – 36.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*. 56: 28 – 39.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Çakır, A. (2008). *Kamu Dairelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlam ve Plan – Bütçe İlişkisi*. (Maliye Uzmanlığı Yeterlik Tezi). Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Çanakçıoğlu, M., Demirbaş, M. (2010). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yöntemi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2): 213 – 238. <http://dergipark.gov.tr/iuifm/issue/795/8693>.
- Çukurçayır, M. A., Eroğlu, H. T. (2004). Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard). *Sayıştay Dergisi*.(53): 41 – 67.
- Culp, M. (2012). *Strategic Management*. Delhi: Orange Apple.
- Daşhan, C. (2012). *Sağlık Kurumlarında Strateji Haritalarının Oluşturulması ve Yönetimsel Kararlarda Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- De Wall, A. A. (2003). The Future Of The Balanced Scorecard: An Interview With Professor Dr Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence*. 7: 30 – 35.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu – 2. Sürüm*.
- Doğan, K. C. (2011). Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Türk İdare Dergisi*.(470). 67 – 92.
- Ekşi, H. (2009). Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 17(2009): 491 – 500.
- Ertürk, A. 2013. *Kamu Örgütlerinde Performans Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gencer C., Kayacan, A. (2017). Yazılım Proje Yönetimi: Şelale Modeli ve Çevik Yöntemlerin Karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*. 10(3): 335 – 352). <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/328845>.
- Gomes, R. C., Lirio, S. L. (2014). Strategic Planning In Brazilian Small – Scale Municipalities: Is The Balanced Scorecard A Feasible Tool?. *UFMS*. 7(1): 8 – 21.

- Göksel, A. (2009). *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünler, Alanında Rekabet Algılaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greatbanks, R., Tapp, D. (2007). The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment: Empirical Evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management*. 27(8): 846 – 873. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443570710763804>.
- Griffiths, J. (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal Of Public Administration*. 62(4): 70 – 79. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j..2003.00350.x>.
- Güner, F. (2006). *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(1): 247 – 265.
- Hannabarger, C., Buchman R., Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Heavey, C., Murphy E. (2012). Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma. *The TQM Journal*, 24(2): 108 – 122.
- Hepworth, P. (1998). Weighing it up – a Literature Review for the Balanced Scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8): 559 – 563.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. USA: Thomson Learning Inc.
- Horngren, C. T., Datar, S.M., Foster, G. (2003). *Costing Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hopf, R. H., Litman, D. J., Pratsch, L. W., Ustad, I. M., Welch, R. A., Tychan, T. J., Denett, P. A. (2001). *Guide to A Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*. Procurement Executives Association. <http://www.academia.edu/download/32449824/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>.
- Hunger, D., Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Parantice Hall.

- Jackson, P. (1988). The Management of Performance In The Public Sector. *Public Money & Management*. 8(4): 11 – 16. <https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/09540968809387501?scroll=top>.
- Jackson, T. (2015). *Balanced Scorecard For Government: A Real Life Example*. <https://www.clearpointstrategy.com/balanced-scorecard-for-government>. [26.03.2018].
- Johnston, R., Pongtichat, P. (2008). Managing the Tension Between Performance Measurement and Strategy: Coping Strategies. *International journal of Operations & Production Management*. 28(10): 941 – 967. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01443570810903104>.
- Kachru, U. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Delhi: Excel Books.
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Onuncu Kalkınma Planı 2014/2018. Yerel Yönetimler – Özel İhtisas Kurulu Raporu*. Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı. (2015). *Merkezi Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu – 3. Süriim* (Taslak).
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). T. C. Resmi Gazete, 25326. 24 12 2003.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70: 71 – 79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review* , 71(5): 134 – 147. <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996a). Strategic Learning & Balanced Scorecard. *Strategy Leadership*, 24(4): 18 – 24.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1): 75 – 85. <http://foresightlearning.com.au/wp-content/uploads/2016/08/Balanced-Scorecard-Article-1.pdf>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*: 167 – 176. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it?autocomplete=true>.

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001b). Transforming The Balanced Scorecard From Performans Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1): 87 – 104.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001c). Transforming The Balanced Scorecard From Performans Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2): 147 – 160.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Reviews*, 2004(Şubat). 61 – 65. <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Reviews*, 83(Ekim). <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management#comment-section>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*. 86(1): 62 – 77. <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2014). *Strateji Haritaları: Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek (S. Egeli Çev.)*. İstanbul: Aura Kitapları.
- Kaplan, R. S. (2015). *Performansı Ölçmek (M. İnan Çev.)*. Optimist – İş – Yönetim Dizisi.
- Karahan, A., Özgür, E. (2009). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16(2009): 59 – 81.
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 8(16): 159 – 180.
- Klout, L., Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government. *Management Accounting Research*. 11(2): 231 – 251.

- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kurnaz, N., Çetinoğlu, T., Yaşa, İ. (2011). Yerel Yönetimlerde Performans Değerlendirmesi İçin Dengeli Ölçüm Kartının Kullanılması: Kütahya Belediyesinde Bir Uygulama. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 20(4): 25 – 56.
- Macit, Y., Tüzün, E. (2015). Uygulama Yaşam Döngüsü Yönetimi Karşılaştırmalı Süreç İncelemesi. 9. *Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu*, İzmir: 122 – 133.
<https://pdfs.semanticscholar.org/3998/3920858076c43aa36154f25e00fb157390dd.pdf>.
- Mckay, E. G. (2001). *Strategic Planning: A Ten Step Guide*. World Bank.
https://fsiteresources.worldbank.org%2fINTAFRREGTOPTEIA%2fResources%2fmosaica_10_steps.pdf/RK=2/RS=hjj1WGVaUp6pxB5rg7Y8QiRjYts-.
- Mwijuma, S. O., Omido, K., Garashi, H. M., Odera, O. Akerele, E. K. (2013). Effectiveness of Strategy Implementation Using the Balanced Scorecard in Local Government Authorities. *International Journal of Management & Business Studies*. 3(1): 146 – 152.
- Narinoğlu, A. [13.03.2017]. *Yerel Stratejik Planlama Rehberi*.
<http://www.yerelplanlama.com>.
- Nair, M. (2004). *Essentials Of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results -- 2nd Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*. 10(4): 363 – 382.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901154>.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinden Performasn Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.

- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3): 255 – 276. <http://aves.comu.edu.tr/asornek/yayinlar>.
- Phadtare, M. T. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Rehor, P. Holatova, D. (2013). Application Of Balanced Scorecard as A Tool For Strategic Management of Chosen Municipality. *Management, Knowledge and Learning International Conference. Zadar, Croatia*.
- Reshitaj, A., Tikhonova, M. (2013) *The Managerial Views On The Use of Balanced Scorecard in Kristianstad Municipality*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kristianstad: Kristianstad Üniversitesi Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A646437&dswid=-7864>.
- Roest, P. (1997). The Golden Rules for Implementing The Balanced Scorecard. *Information Management & Computer Security*. 5(5): 163 – 165. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09685229710187212>.
- Royce, W. W. (1970). Managing The Development of Large Software Systems. *The Proceedings of IEEE, Ağustos: 328 – 338*. http://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/files/original_waterfall_paper_winston_royce.pdf.
- Saygılı, D. D. (2014). *Stratejik Planlama: Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması*. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı.
- Sholey, C. (2005). Strategy Maps: A step-by-step Guide to Measuring, Managing and Communicating the Plan. *Journal of Business Strategy*. 26(3): 12 – 19. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02756660510597065>.
- Songür, N. (18 Ekim 2016). *Stratejik Yönetim ve Planlama*. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. http://www3.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/15112016_1. [25 Şubat 2017].

- Soysal, M. Ü. (2010). *Balanced Scorecard Temelli Stratejik Yönetim ve Gemi İşletmeciliği Sektöründe Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard help?. *School Leadership & Management*. 22(3): 321 – 338. <https://doi.org/10.1080/1363243022000020435>.
- T.C. Adana Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Adana Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.adana.bel.tr/versiyon2/wpcontent/uploads/2015/07/stratejikplanweb.pdf>.
- T.C. Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://ankara.bel.tr/stratejik-yonetim/stratejik-plan>.
- T.C. Antalya Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. https://www.antalya.bel.tr/Content/UserFiles/Files/Raporlar%2FStratejikPlan%2F2015-2019_Stratejik_Plan.pdf.
- T.C. Aydın Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Aydın Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://aydin.bel.tr/Content/files/2015-2019_stratejik_plan.pdf.
- T.C. Balıkesir Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2014). *Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.balikesir.bel.tr/documents/file/bb_StrategicPlanFiles/Dosya_1-4ea95334-71ae-47bf-b41e-9fab3fcc73de.pdf.
- T.C. Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Bursa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/yayinlar/180521012109_2015-2019.pdf.
- T.C. Denizli Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Denizli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.denizli.bel.tr/userfiles/file/stratejik_plan_2015-2019.pdf.
- T.C. Diyarbakır Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2017). *Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2017 – 2021*. <http://www.diyarbakir.bel.tr/bilgi-bankasi/1/stratejik-plan.html?download=178:2017-2021-stratejik-plan>.

- T.C. Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Erzurum Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/QparI+Stratejik_plan_2015_2019.pdf.
- T.C. Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.eskisehir.bel.tr/dosyalar/stratejik_plan/2019.pdf.
- T.C. Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.gantep.bel.tr/files/stratejik-plan-2015-2019.pdf>.
- T.C. Hatay Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Hatay Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.hatay.bel.tr/media/1547/2015-2019-stratejik-plani.pdf>.
- T.C. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.ibb.gov.tr/TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejik_plan15_19.pdf.
- T.C. İzmir Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.izmir.bel.tr/CKYuklenen/eskisite/file/MALI_HIZMETLER/2015_19StratejikPlan_web.pdf.
- T.C. Kahramanmaraş Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <https://kahramanmaras.bel.tr/fs/fields/attachments/stratejik-plan-2015-2019.pdf>.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Yıl Kalkınma Planı*. Ankara.
- T.C. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2016). *Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2016 – 2020*. https://www.kayseri.bel.tr/uploads/pdf/uploads_pdf/kbb_stratejik_plan_2016_2020.pdf.
- T.C. Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/plan-raporlar/2015-2019_STRATEJK_PLANI_Guncellenen.pdf.

- T.C. Konya Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.konya.bel.tr/dosyalar/sp2015-2019.pdf>.
- T.C. Malatya Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.malatya.bel.tr/yayin/2015_2019_stratejik_plan_/files/assets/basic-html/index.html#1.
- T.C. Manisa Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Manisa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.manisa.bel.tr/upload/teskilat/dosya/405ff5034e7b47a79936824302421c62.pdf>.
- T.C. Mardin Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2016). *Mardin Büyükşehir Belediyesi 2017 Yılı Performans Programı*. <http://www.mardin.bel.tr/FileStorage/files/performan%20program%C4%B1.pdf>.
- T.C. Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2017). *Mersin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2017 – 2019*. <https://www.mersin.bel.tr/doc/2017-2019-mbb-stratejik-plan-revizesi>.
- T.C. Muğla Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Muğla Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. https://www.mugla.bel.tr/uploads/sayfatr/2015_2019_stratejik_plan.pdf.
- T.C. Ordu Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Ordu Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <https://www.ordu.bel.tr/uploads/planlar/1.pdf>.
- T.C. Sakarya Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Sakarya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.sakarya.bel.tr/uploads/stratejik/6MrPNOycS3.pdf>.
- T.C. Samsun Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Samsun Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. https://www.samsun.bel.tr/Icerik/Dosya/www.samsun.bel.tr_13_KM3D72FW_2015_2019_stratejik_plan.pdf.
- T.C. Şanlıurfa Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2016). *Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2016 – 2020*. <https://www.sanlıurfa.bel.tr/files/1/58a2b6938028a.pdf>.

- T.C. Tekirdağ Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.tekirdag.bel.tr/content/file/statejik_plan/stratejik_plan.pdf.
- T.C. Trabzon Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Trabzon Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. <http://www.trabzon.bel.tr/upload/editor/FAAL%C4%B0YET%20RAPORLA/STRATEJIK%20PLAN.pdf>.
- T.C. Van Büyükşehir Belediye Başkanlığı. (2015). *Van Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2015 – 2019*. http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/lddTc+Stratejik_Plan_2015-2019.docx.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 7(2): 233 – 248. <http://dergipark.gov.tr/hacettepesid/issue/7554/99330>.
- Tiyek, R. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Performansın Ölçülmesi: Bir Model Önerisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1): 125 – 134.
- Tokgöz, N. (2013). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar, Yönetim ve Organizasyon*, (ss.180-202). Düzenleyen Prof. Dr. Celil KOPARAL ve Prof. Dr. İnan ÖZALP. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Toksöz, F., Özgür, A. E., Uluçay, Ö., Koç, L., Atar, G. Ve Akalın N. (2009). *Yerel Yönetim Sistemleri – Türkiye ve Fransa İspanya İtalya Polonya Çek Cumhuriyeti*. İstanbul: Tesev Yayınları.
- Türkiye Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü. Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Daire Başkanlığı. [03.09.2018]. *Verimlilik Modeli / Ön Çalışma Raporu – I*. https://khgm.saglik.gov.tr/DB/19/747_DB_19_verimlilik-modeli-on-calisma-raporu.
- Türkiye Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü. Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Daire Başkanlığı. (2015). *Verimlilik Karne Uygulaması Rehberi*. <https://khgm.saglik.gov.tr/Dosyalar/581cf7d5338e476dac64726c247ccf27.pdf>.
- Türkiye Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü. Verimlilik ve Kalite Uygulamaları Daire Başkanlığı. [03.09.2018]. *Verimlilik Karnesi Gösterge Kartları RV:0.03*. <https://khgm.saglik.gov.tr/Dosyalar/53c15f22090448418aff485e24eae96.pdf>

- Usta, Aydın. (2012). Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli İle Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler. *Amme İdaresi Dergisi*. 45(1): 99 – 120.
- Usta, Aydın. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Dengeli Sonuç Kartı Uygulamaları: Belediyeler Üzerine Bir Araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 23(1): 15 – 37.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Wisniewski, M., Olafsson, S. (2004). Developing Balanced Scorecards In Local Authorities: A Comparison of Experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(7): 602 – 610.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17410400410561222>.
- Yılmaz, M. L. (2007). *İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
<https://www.apwa.net/>
<https://www.charlottecentercity.org/center-city-initiatives-2/plans/2020-vision-plan/>
<http://www.dpt.gov.tr>.
<https://khgm.saglik.gov.tr/>
<https://www.nanaimo.ca/>.
<https://www.sandiego.gov/>
<http://www.strateji.gov.tr>.
<http://www.wdm.iowa.gov/government/city-manager/mission-statement/balanced-scorecard>