

**ULUSLARARASI BEŞERİ VE SOSYAL
BİLİMLER İNCELEME DERGİSİ (UBSBİD)
INTERNATIONAL HUMANITES AND SOCIAL
SCIENCE REVIEW (IHSSR)**

Volume: 3 Issue: 2 Year: 2019

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ
UYGULAMA ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ: BİR
MODEL ÖNERİSİ***

**Betül KIRMIZILAR
Ayşe Necef YERELİ**

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:
Başvuru:30.09.2019

Revizyon : 18.10.2019

Kabul : 18.12.2019

Orcid Numarası: 0000-0001-6340-
7500, 0000-0003-3174-6473

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetimler,
Büyükşehir Belediyeleri, Stratejik
Yönetim, Kurumsal Karne, Strateji
Haritası

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirleyen göstergelerden biri de vatandaşlarının yaşam kalitesi ve memnuniyetidir. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin stratejileri ve 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 sunmaktır. Sonuç olarak stratejik planlar 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" hazırlanmıştır.

**BALANCED SCORECARD AS AN IMPLEMENTATION TOOL OF STRATEGIC
MANAGEMENT APPROACH IN LOCAL GOVERNMENTS: A MODEL
PROPOSAL**

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:
Received: 30.10.2019

Revised : 18.10.2019

Accepted : 18.12.2019

Orcid Number:0000-0001-
6340-7500, 0000-0003-3174-
6473

Keywords: Local Governments,
Metropolitan Municipalities,
Strategic Management,
Balanced Scorecard, Strategy
Map

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 ctors of the local government.

As a result, "Balanced Scorecard Model" which eliminates the inconsistencies between the strategic plans and other programs and reports, 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.

* Bu çalışma MCBÜ BAP komisyonu tarafından desteklenen 2017 - 221 numaralı projeden çıkartılmıştır.

Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite As/ Alıntı: Kırmızılar B., Yereli A. N. (2019), " Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi: Bir Model Önerisi", Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi , 3 (2), 99-116.

GİRİŞ

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirleyen göstergelerden biri de vatandaşlarının yaşam kalitesi ve memnuniyetidir. 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 yönetimlerin stratejilerine uygun olarak yönetilmeleri ve amaçlarından sapmamaları için stratejilerine odaklanmaları önemlidir (Laux, 2005). Ayrıca çevrenin karmaşıklığı, değişkenliği ve yönetimde bütünsel bir yaklaşımın gerekliliği nedeniyle yapılandırılmış ve kapsamlı performans ölçüm ve stratejik yönetim sistemleri ihtiyacı hissedilmiştir (Barnabe, 2011: 446 - 447). Bu bağlamda, toplam kalite, müşteri odaklılık, değişim yönetimi, süreç yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşımlarından etkilenerek ve daha radikal ve kapsamlı görüşlere sahip bir stratejik yönetim anlayışı olarak ortaya çıkan kurumsal karne yaklaşımı (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 43), kamu hizmeti sunan yerel yönetimler için uygun bir performans ve stratejik yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir.

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, 2001a: 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).

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Karne Tanımı

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 ölçütleri 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).

Kurumsal karneyi birkaç cümleyle basit bir şekilde tanımlamak oldukça güçtür. Kurumsal karne; bir örgütün stratejisinden türetilmiş, dikkatlice seçilmiş, ölçülebilir ölçütler seti, bir iletişim aracı, ölçme sistemi ve stratejik yönetim sistemi olarak tanımlanabilir (Niven, 2006: 13).

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).

Bu yöntemde; uzun ve kısa dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçütler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve dışı performans boyutları arasında denge oluşturmak önemlidir (Hepworth, 1998: 560). Ayrıca, örgütlerin finansal tablolarındaki finansal ve finansal olmayan verileri belirli göstergeler açısından yorumlar, ölçer, denge ve entegrasyonu sağlamak ve sürdürmek için stratejik geri bildirim sunar ve stratejiyi uygulanabilir kılar (Horngren ve diğerleri, 2003: 449 - 450).

Kurumsal karne yöntemi, stratejiyi yöneterek örgütü başarılı kılacak yeni bir yönetim sistemi kurulmasının önünü açar (Kaplan & Norton, 2001b: 87), örgütlerin değer yaratacak stratejiler

tanımlamaları için bütünlük ve kapsamlı bir çerçeve sunar ve bu çerçevenin birçok önemli ögesi bulunmaktadır (Kaplan & Norton, 2014: 31):

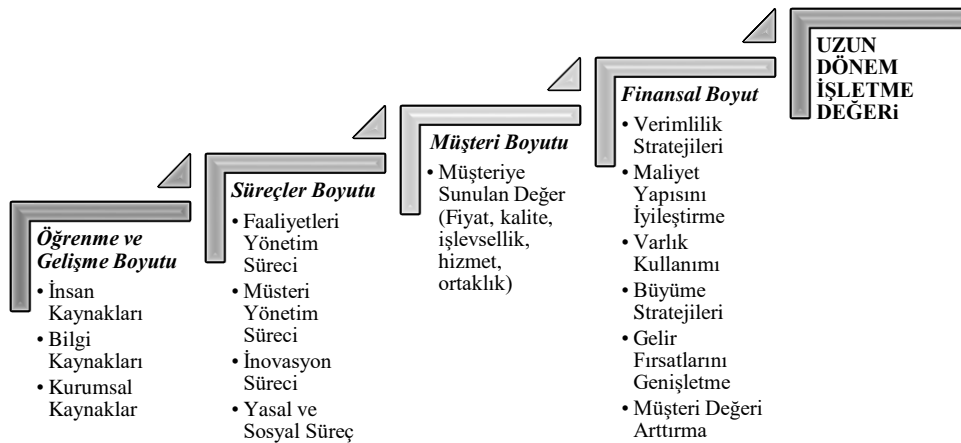
- Ardıl bir gösterge olan finansal performans, bir örgütün başarısının nihai sonucudur.
- Gelişmiş finansal performansın temel bileşenlerinden biri de hedef müşterilerde başarı sağlamaktır. Müşteri bağlamı, müşteri konusunda başarının memnuniyet, devamlılık ve büyüme gibi sonradan gelen sonuç göstergelerinin ölçümü ile birlikte hedef müşteriler için değer önermeleri de sunar.
- 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 arttırmak, iç süreç performansında iyileşmeyi, bu da müşteriler ve hissedarlar için başarının artmasını destekler ve sağlar.

1.2. Kurumsal Karne Boyutları

Misyon, vizyon ve stratejinin, ölçülebilir ifadelerin örgüt için önemli boyutlar altında toplanmasını, daha anlaşılabilir ve iletilbilir olmasını sağlayan ve ortak bir dil oluşturan kurumsal karne yönteminde (Otley, 1999: 374), kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken finansal durum, müşteriler, süreçler ve 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 veya sunduğu ürün ve hizmetlerin özellikleri nedeniyle bazılarında da farklı sayı ve adlarda boyutların kullanıldığı görülmektedir (Coşkun, 2007: 2 - 3). 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: 2 - 3). Hatta araştırmacıların bizzat kendileri, beraber çalıştıkları örgütlerle boyutlarda ekleme, çıkarma, değiştirme, sırasını değiştirme gibi işlemler yapmışlardır.

Şekil 1: Kurumsal Karne Boyutları



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

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

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; gelir artışı ve bileşimi, maliyetin düşürülmesi/verimlilik artışı ve varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisidir (Bose & Thomaz, 2007: 659, Kaplan & Norton, 2015: 65 - 77, Otley, 1999: 363).

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).

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: 2 - 3).

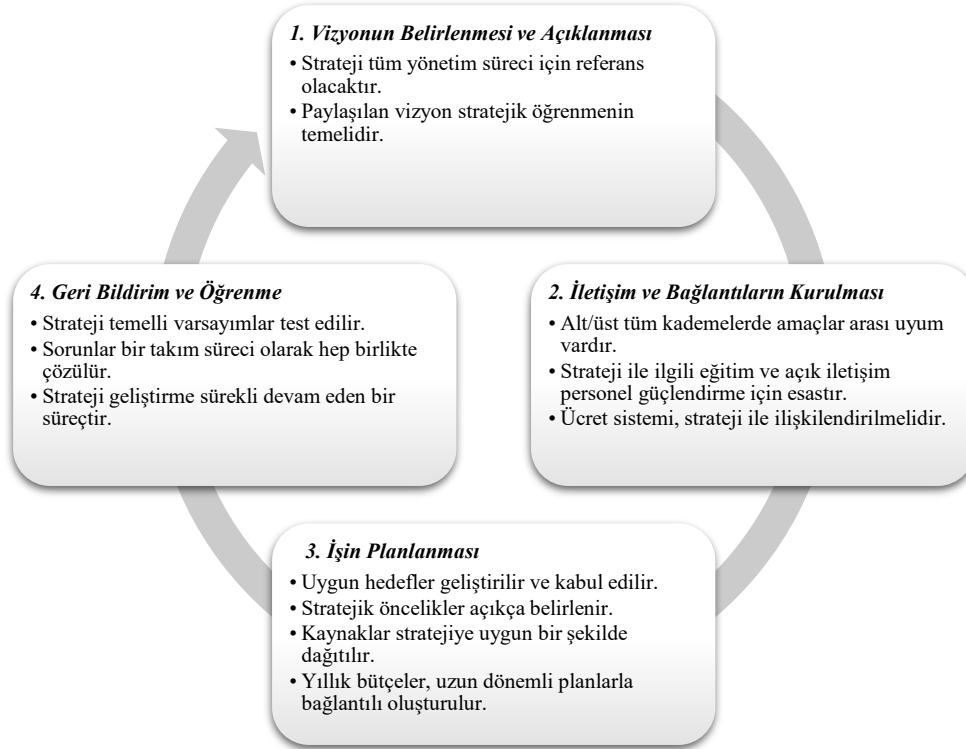
Öğrenme ve gelişme boyutu, özellikle örgütün stratejik hazır bulunurluk düzeyini de belirler. Kurumsal karnenin bu boyutunda diğer üç boyuttaki amaçlarla örgütün ileri gitmesini sağlayacak üstünlük kazanması gereken alanlarla ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı oluşturacak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

1.3. Kurumsal Karnenin İşlevleri

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,
- Örgütü, çalışanlarını ve fonksiyonlarını karakterize eden tüm farklı etkinlikleri ve performans göstergelerini tek bir çerçevede toplayacak şekilde geliştirilmiş disiplinler arası bir yöntemdir,
- İş yönetimi, finansal ve finansal olmayan ölçütler arasındaki neden-sonuç ilişkileri hakkındaki anlayışı geliştirecek yönetim yeteneklerini geliştirir,
- 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,
- 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,
- 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 kullanılacak güçlü bir stratejik yönetim sistemidir.

Şekil 2: Kurumsal Karnenin Stratejileri Harekete Geçirmesi



Kaynak: Kaplan & Norton, 1996: 20.

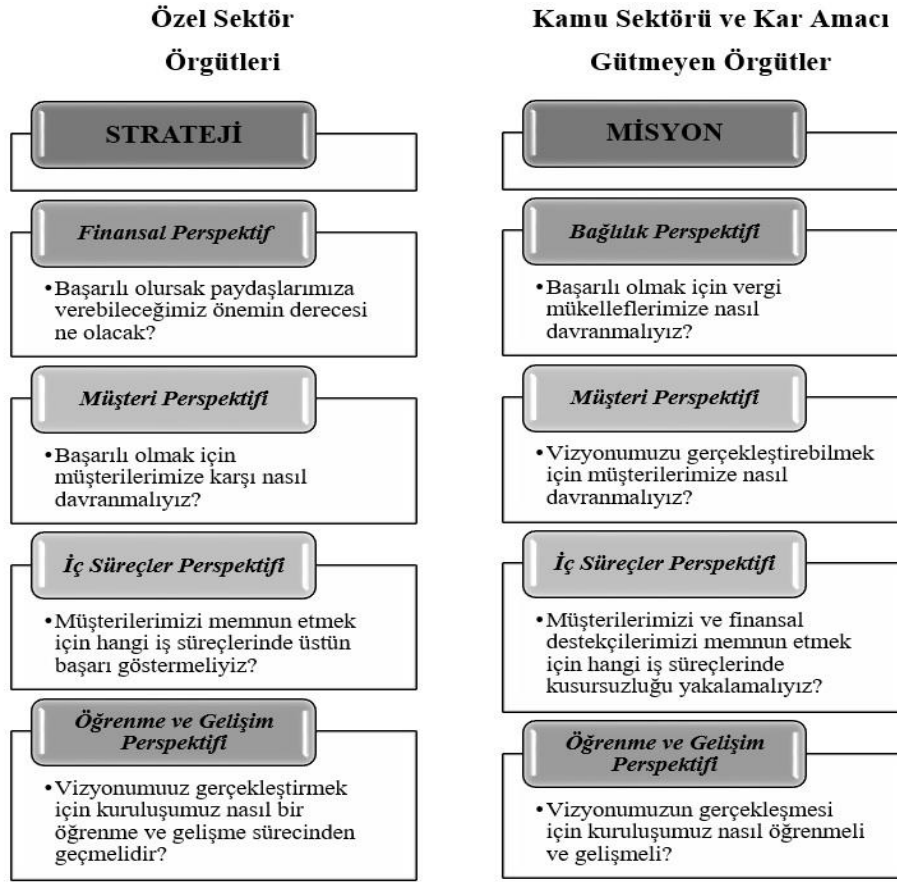
Yeniliğe ve değişime açık olan örgütler kurumsal karneyi örgütün stratejisi ile ilgili fikir birliği sağlayacak ve eylemlere rehberlik edecek vizyonu belirlemek, yöneticilerin örgütün stratejilerini astlara ve üstlere iletmesine ve bölüm ve bireysel hedeflerin birbirlerine bağlanmasına yardımcı olarak 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 amacıyla kullanabilirler (Bose & Thomas, 2007: 656).

1.4. Kamu Kurumlarında Kurumsal Karne

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).

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 3: 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 şekilde 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 ilgilidir. Son olarak çalışan öğrenme ve gelişimi iyi yapılanmış bir kurumsal karnenin temelini oluşturmaktadır (Niven, 2003: 31 - 35).

2. 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.

Brackertz ve Kenley tarafından 2002 yılında yayınlanan araştırmada Melbourne yerel yönetimleri için "finansal", "binalar", "hizmet" ve "toplum" boyutlarından oluşan bir kurumsal karne yöntemi önerilmiştir. ABD ve Kanada'da bulunan yerel yönetimler çapında kurumsal karnenin uygulanabilirliğine yönelik Chan (2004) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise "finansal", "müşteri memnuniyeti", "operasyon verimliliği", "yenilik ve değişim" ve "çalışan performansı" temaları kurumsal karne boyutu olarak kullanılmıştır.

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 diğer bir çalışmada ise, geleneksel boyutlar yerine "etki", "hizmet yönetimi", "kaynak yönetimi" ve "gelişim" boyutları oluşturulmuştur. Anthoula ve Alexandros (2011)'un yerel yönetimlerin değerlendirilmesi için bir kurumsal karne tasarladıkları çalışmalarında "Eğitim", "İç Süreçler", "Finansal Kaynak Yönetimi" ve "Paydaşlar" boyutlarını kullanmışlardır.

3. AMAÇ

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 büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne boyutları, her bir kurumsal karne boyutu için ölçütler belirlenmiştir. Sonuç olarak da, Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan büyükşehir belediyeleri için stratejik yönetim, performans ölçüm, iletişim, bilgi ve öğrenim fonksiyonlarını bütünleşik bir sistem halinde gerçekleştiren bir kurumsal karne modeli ve bir strateji haritası modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın evreni, Türkiye Cumhuriyeti sınırlarında bulunan 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.

4. YÖNTEM

Bu çalışma, içerik analizi yapılarak tündengelem 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.

5. MODEL

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 bütüncü, entegre bir sistemdir.

Şekil 4: Misyonun Tutarlı ve Ölçülebilir Göstergelere Dönüşümü



Şekil 4’de görüldüğü üzere, büyükşehir belediyeleri kendi bünyelerinde oluşturdukları “Stratejik Planlama Üst Kurulu” ve “Stratejik Planlama Yönetim Kurulu” ile öncelikle var olma nedenlerini vurgulayan *misyonbildirgelerini*, 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 amacıyla büyükşehir belediyeleri için uygun *performans boyutları* çatısı altında toplanmalıdır.

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 5). Bu dört boyut büyükşehir belediyeleri için önerilen kurumsal karne modelinin ana çerçevesini oluşturmaktadır. 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 5: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi)



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.

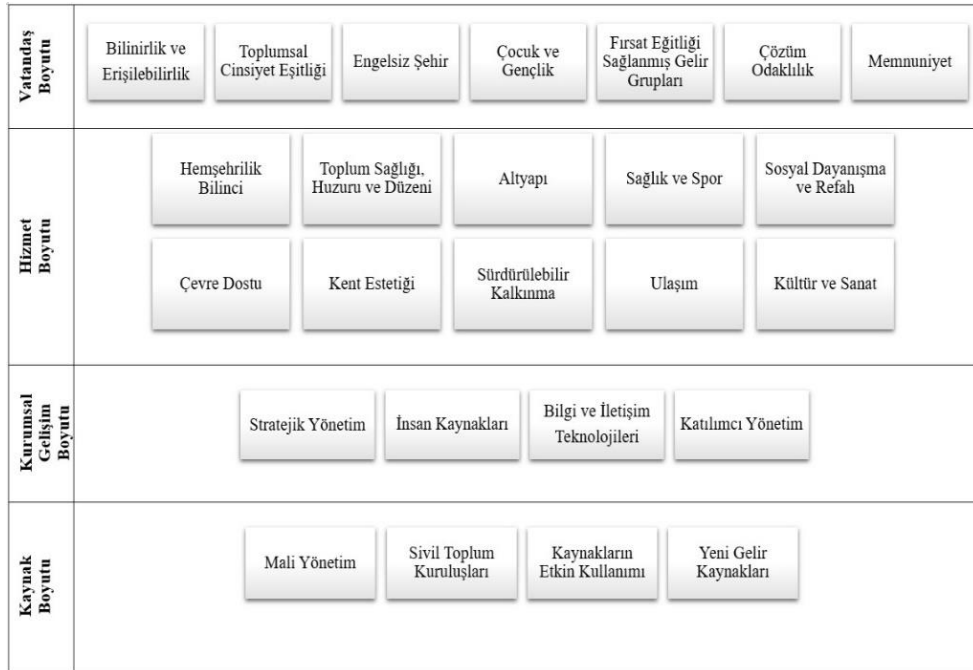
Şekil 6: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli (İlişkiler)



Şekil 6'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 var oluş 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 7: Büyükşehir Belediyeleri Strateji Haritası Modeli



Şekil 7’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.

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.

Büyükşehir belediyeleri için önerilen kurumsal karne modelinin ikinci boyutu olan hizmet boyutunun ölçütlerinin genel olarak yasal zorunluluklardan kaynaklanmaktadır.

Kurumsal karne yöntemi; büyükşehir belediyelerinin 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 önerilen kurumsal karne modelinde bulunan tüm ölçütleri gerçekleştirebilmek için büyükşehir belediyelerinin kaynağa ihtiyaçları vardır. Bu bakımdan da bu boyuttaki ölçütlerin daha yaşanılabilir ve gelişmiş bir şehir için gerekli maddi kaynakların sağlanmasını garantileyecek temel ve zaruri konular oldukları söylenebilir.

Şekil 8: Büyükşehir Belediyeleri Kurumsal Karne Modeli

Boyutlar	Ölçütler	Örnek Performans Göstergeleri
Vatandaş Boyutu	Bilinirlik Ve Erişilebilirlik	Tanıtım çalışmaları, Hizmetlerden yararlanma oranı, Hizmet arz talep oranı
	Çocuk Ve Gençlik	Gençlik merkezleri, Çocuk parkları, Sosyal ve kültürel faaliyetler
	Çözüm Odaklılık	Şikâyet/talep kayıt altına alınma oranı, Yaşanabilir şehir çalışmaları, Talep/İhtiyaç analizleri
	Engelsiz Şehir	Evde bakım hizmetleri, Engellilere özel faaliyetler, Günlük yaşama adaptasyon
	Fırsat Eşitliği Sağlanmış Gelir Grupları	İhtiyaç giderme, Meslek edindirme kursları, Gıda, giyim, burs yardımları
	Memnuniyet	Memnuniyet analizleri, Memnuniyet düzeyleri, Memnuniyet düzeylerindeki artışlar
	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Meslek ve hobi kursları, Ekonomik hayatın içindeki kadın/erkek, Yardıma muhtaç kadınlar
Hizmet Boyutu	Altyapı	Alt/üst yapı çalışmaları, Arıtma tesisleri, Bisiklet yolları, Otoparklar
	Çevre Dostu	Geri dönüşüm, Ağaçlandırma çalışmaları, Çevre eğitimleri, Yeşil alan
	Hemşehricilik Bilinci	Tarih ve kültür haritası, Şehrin ortak değerleri, Tarihi/turistik geziler, Festivaller
	Kent Estetiği	Kentsel dönüşüm master planı, Tarihi yapılar restorasyon çalışmaları, Park ve yeşil alanlar
	Kültür Ve Sanat	Kültürel ve sanatsal etkinlikler, Müze ziyaretleri, Fuar, sergi ve festivaller
	Sağlık Ve Spor	Sağlıklı yaşam merkezleri, Spor okulları, Bisiklet yolları, yürüyüş parkurları ve kondisyon aletleri
	Sosyal Dayanışma Ve Refah	Hayvan barınakları, Sosyal sorumluluk projeleri, Sosyal ve psikolojik destek
	Sürdürülebilir Kalkınma	Yenilenebilir enerji kaynakları, Sürdürülebilir kalkınma projeleri, Tarım, hayvancılık, sanayi
	Toplum Sağlığı, Huzuru Ve Düzeni	Gıda satış denetimleri, Afet koordinasyon merkezleri, Temizlik işleri, Hal kayıt sistemi
	Ulaşım	Merkezi trafik yönetim sistemi, Sinyalizasyon, Otogar, otopark, toplu taşıma
Kurumsal Gelişim Boyutu	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Coğrafi bilgi sistemi, Kent bilgi sistemi, e-devlet uygulamaları, Yazılım-donanım güncellemeleri
	İnsan Kaynakları	İş sağlığı ve güvenliği, Kariyer gelişim planı, Hizmet içi eğitimler, Çalışan değerlendirme sistemi
	Katılımcı Yönetim	Katılımcı yönetim eğitimleri, Dış paydaşların katılımı, İç paydaşların katılımı, Kent meclisi
	Stratejik Yönetim	GZFT analizleri, PESTLE analizleri, Stratejik planlama çalışmaları, Süreç analizleri
Kaynak Boyutu	Kaynakların Etkin Kullanımı	Kaynak analizleri, İhtiyaç analizleri, Bütçenin gerçekleştirilme oranı, Evvanter çalışmaları
	Mali Yönetim	Gelir gider takip sistemi, Stratejik plan – bütçe ilişkisi, Performans programı – bütçe ilişkisi
	Sivil Toplum Kuruluşları	Sivil toplum kuruluşları, Üniversiteler, Projeler
	Yeni Gelir Kaynakları	Hizmet projeleri, ARGE çalışmaları, İş birlikler

Çalışmada sonucu önerilen, şekil 8’de görülen büyükşehir belediyeleri için kurumsal karne modeli; 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 hemşehricilik 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 büyükşehir belediyesi kendi bünyesinde gerçekleştireceği durum ve çevre analizleri ile her bir ölçüt için uygun stratejik amaç ifadelerini ve her bir stratejik amaç için performans göstergelerini belirlemelidir. Şekilde tüm ölçütler için örnekler verilmiştir. Modelde bulunan ölçütlerin her biri büyükşehir belediyelerinin gelişimi ve performansını ölçme açısından önemli ve gereklidir.

6. SONUÇ

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 kullanılacak 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.

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.

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.

Kurumsal karne yöntemi; 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 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.

KAYNAKÇA

- Anthoula, K., Alexandros, H. (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies*. XIV(2): 65 – 80.
- 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.
- 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.
- 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.
- Brackertz, N., Kenley, R. (2002). A Service Delivery Approach to Measuring Facility Performance In Local Government. *Facilities*. 20(3/4): 127 – 135.
- 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.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- 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.
- Hannabarger, C., Buchman R., Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Hepworth, P. (1998). Weighing it up – a Literature Review for the Balanced Scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8): 559 – 563.
- Horngren, C. T., Datar, S.M., Foster, G. (2003). *Costing Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Strategic Learning & Balanced Scorecard. *Strategy Leadership*, 24(4):18 – 24.
- 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. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Reviews*, 2004(Şubat). 61 – 65.
- 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.
- 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: Maximazing 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.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinden Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- 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.
- 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_stratej%C4%B1k_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. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2013). Onuncu Yıl Kalkınma Planı (2014 - 2018). Ankara. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.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-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_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_STRATEJIK_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-revizisi>.
- 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.sanliurfa.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%20RAPORLARI/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.

Usta, Aydın. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Dengeli Sonuç Kartı Uygulamaları: Belediyeler Üzerine Bir Araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 23(1): 15 – 37.

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.