

Balanced Scorecard ve Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Süreci*

(Balanced Scorecard and Strategic Planning Process in Local Governments)

Ensar BALCIOĞLU^a , Seçil GÜRÜN KARATEPE^b 

^a Endüstri Mühendisi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Strateji Geliştirme Müdürlüğü, ensar.balcioglu@ibb.gov.tr

^b Dr. Öğr. Ü., İstanbul Arel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, secilgurun@arel.edu.tr

Öz

Performans yönetimi ve stratejik yönetim olgularının yaygınlaşmasıyla beraber ilk olarak özel sektörde değerlendirilen, stratejileri hayata geçiren ve uygulanmalarını sağlayan finansal olan ve olmayan bütün ölçütleri barındıran dört boyutuyla kurumsal performans ölçmeyi hedefleyen stratejik yönetim tekniği olan balanced scorecard yöntemi tüm işletmelerde olduğu üzere yerel yönetimlerde de stratejik planlama da önemli bir yere sahiptir. Bu teknik örgütlerin vizyon ve stratejilerini hayata geçirmelerini sağlayan bir sistem ve bir örgütte ölçülmesi gerekli olanları düzene sokan bir araçtır. Balanced scorecard yöntemi kuruluşun iş stratejilerini ve hedeflerini tespit etmesine, izlemesine ve yapmasına imkân veren bir yöntem olarak değerlendirilebilmektedir. Yerel yönetimlerde etkin ve verimli kaynak kullanımı ve faaliyetlerin sürdürülmesinde, stratejik planlama önem taşımaktadır. Stratejik planlamanın doğru bir şekilde yapılması ve uygulanması, yerel yönetim faaliyetlerinde etkinlik ve beraberinde vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesi açısından önemlidir. Yerel yönetimlerin etkili ve verimli hizmet sağlaması vatandaşların refah düzeyinin yükseltilmesi açısından gereklilik arz etmektedir. Günümüzde yerel yönetimlerin hedef ve amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdikleri, değerlendirmelerini bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu çalışmanın amacı Balanced Scorecard uygulamasının sürecini ortaya koymak ve yerel yönetimler kapsamında konuyu değerlendirmektir. Çalışmanın yönteminde nitel araştırma kapsamında betimsel analiz tekniği seçilmiştir. Çalışmanın sınırlılıklarını İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılına yönelik stratejik hedefleri ve buna yönelik gerçekleştirdiği performans değerleri oluşturmakta olup Belediyenin 2019 faaliyet raporunda yer alan gösterge hedefleri ve gerçekleşme düzeyleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Stratejik Planlama,
Balanced Scorecard,
Yerel Yönetim

Makale türü:

Araştırma

Abstract

With the spread of performance management and strategic management phenomena, the Balanced Scorecard method, which is a strategic management technique that aims to measure corporate performance with its four dimensions, which includes all financial and non-financial criteria, which is first evaluated in the private sector, implements strategies and ensures their implementation, is also used in strategic planning in local governments as in all businesses has an important place. This technique is a system that enables organizations to implement their vision and strategy, and a tool that streamlines what needs to be measured in an organization. The Balanced Scorecard method can be evaluated as a method that allows the organization to identify, monitor and achieve business strategies and goals. Strategic planning is important in the effective and efficient use of resources and the continuation of activities in local governments. The correct execution and implementation of strategic planning is important in terms of increasing efficiency in local government activities and increasing citizen satisfaction. Providing effective and efficient service by local governments is essential for increasing the welfare level of citizens. Today, the extent to which local governments achieve their goals and objectives makes their evaluation a necessity. The aim of this study is to reveal the process of Balanced Scorecard application and to evaluate the issue within the scope of local governments. In the method of the study, the descriptive analysis technique was chosen within the scope of qualitative research. The limitations of the study are the strategic goals of the Istanbul Metropolitan Municipality for 2019 and the performance values realized for this, and the indicator targets and realization levels in the 2019 annual report of the Municipality were examined.

Keywords:

Strategic Planning,
Balanced Scorecard,
Local Government

Paper type:

Research

Başvuru/Received: 19.01.2023 | Kabul/Accepted: 27.02.2023 , iThenticate benzerlik oranı/similarity report: %18

* Bu çalışma Ensar Balcıoğlu tarafından hazırlanan "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Süreci ve Balance Scorecard Uygulaması İBB Örneği" yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Giriş

Balanced Scorecard yöntemi, kuruluşun genel amacını misyon, vizyon ve değerler yardımı ile tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgütün var olan veya elde edebileceği yetenekleri net bir şekilde ifade etmektedir. Kuruluşun stratejisini uygun olan ana temalara ayırıp daha sonra bunların boyut olarak adlandırılmasını sağlamaktadır. Strateji haritası üzerinde, belirtilen bu dört veya daha çok sayıda olan boyutlar arasındaki sebep sonuç ilişkilerine yer verilmektedir. Her bir boyut arasında denge korunarak her bir boyut için performans göstergelerinin geliştirilmesi söz konusudur. Kuruluşun performansı ise; bütün performans göstergeleri ve aralarındaki denge aracılığı ile tespit edilmektedir.

Yerel yönetimler, bölgelerinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak adına hizmet yürütmek durumunda olan kamu kuruluşları olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün şartlarında yerel yönetimlerin sosyal sorumlulukları olmakla beraber kendilerine bağlı iştirakler ve işletmeler dahilinde tıpkı özel bir işletme olarak hareket etme zorunlulukları bulunmaktadır. Bu durum yerel yönetimlerin yaptıkları işler ve vatandaşlara sundukları hizmetler dahilinde belli bir denge kurmasını gerekli kılmaktadır. Yerel yönetimlerin hem bir işletme hem de sosyal sorumluluk sunma zorunluluğunda kalmaları misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini stratejik bir biçimde belirleme ve bunları düzenli bir biçimde takip etme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde yerel yönetimlerin etkinliklerini artırması, yerel yönetimlerin misyon ve vizyonlarına ulaşmasının dışında hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu yönüyle stratejik yönetim ve Balanced Scorecard uygulamaları yerel yönetimlerin kendi durumlarını görmeleri ve yapmaları gereken değişiklikler ile gidermeleri gereken eksikleri fark edebilmeleri açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmanın amacı Balanced Scorecard uygulamasını ortaya koyabilmek ve yerel yönetimler kapsamında stratejik yönetimin önemini ortaya koymaktır. Çalışma yerel yönetimlerinin kaynaklarını etkin kullanması ve mevcut durumlarına yönelik farkındalık kazanmaları açısından önem arz etmektedir. Çalışmada Balanced Scorecard kavramsal çerçevesi, strateji haritası, Balanced Scorecard boyutları, yerel yönetimlerde stratejik planlama süreci, yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecini gerektiren nedenler ve yerel yönetimlerde Balanced Scorecard uygulaması ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Balanced Scorecard uygulaması ele alınarak derin bir literatür taraması ile betimsel analiz ve doküman analizi yapılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılına yönelik stratejik hedefleri ve buna yönelik gerçekleştirdiği performans değerleri İBB'nin 2019 faaliyet raporunda yer alan gösterge hedefleri ve gerçekleşme düzeyleri çerçevesinde incelenmiştir.

1. Balanced Scorecard Kavramsal Çerçeve

Balanced Scorecard yöntemi, bilgiye dayalı örgütlerin yararlanmış oldukları geleneksel muhasebe raporlarına getirilen eleştiriler neticesinde meydana gelmiştir. Bu yöntemin odak noktası, bir performans ölçme çerçevesi ve yöntemi olarak performans ölçütleri yardımı ile strateji geliştirmek ve izlemektir (Bose ve Thomas,

2007: 655). Balanced Scorecard; örgütlerin performanslarını değerlendirmek için meydana getirdikleri stratejik ve finansal kontrollerden yararlanabilecek bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra bu tekniğin, en fazla iş stratejileriyle uğraşırken uygun olduğu belirtilmiştir. Fakat kurumsal seviyedeki stratejilerin uygulanmasında da yararlanılabileceği ifade edilmektedir (Hitt, 2007: 394).

Bir örgütün stratejisinden türetilen, dikkatli bir şekilde seçilmiş, ölçülebilir ölçütler seti Balanced Scorecard olarak belirtilebilmektedir. Bu yöntem için belirlenmiş olan ölçütlerin görevi; idarecileri personeller ve dış ortaklara, örgütü misyonuna ve stratejik hedeflerine eriştirecek olan çıktı ve performans sürücülerini iletmek maksadı ile yararlanılabileceği bir araç olmaktır. Kurumsal karnenin birkaç cümle aracılığı ile açıklanması imkansızdır. Fakat kurumsal karne; bir iletişim aracı, ölçme sistemi ve stratejik yönetim sistemi şeklinde nitelendirilebilmesi mümkündür (Niven, 2006: 13).

Balanced Scorecard yöntemi kuruluşun iş stratejilerini ve hedeflerini tespit etmesine, izlemesine ve yapmasına imkân veren bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İş stratejilerinin geliştirilmesinin ardından kurumsal karnenin dört mühim boyutuna dağıtılmış olan gayeler ve göstergeler ile takip ve gereken düzenlemeler gerçekleştirilmektedir (Hannabarger ve diğ., 2007: 10).

Balanced Scorecard yöntemi, kuruluşların değer yaratacak stratejiler tanımlamaları amacı ile bütünlük ve kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçevenin de pek çok ögesi mevcuttur. Bu ögelere aşağıda yer verilmiştir (Kaplan & Norton, 2014: 31):

- Hedef alıcılarda başarı elde etmek, gelişmiş finansal performansın ana bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Müşteri bağlamı, alıcı hususunda kazanılan başarının memnuniyet, süreklilik ve büyüme benzeri sonradan ortaya çıkan sonuç göstergelerinin ölçümüyle beraber hedef alıcılar için değer önermeleri arz etmektedir. Burada stratejinin merkez elemanı ise alıcı değeri önermesinin seçilmesi olarak belirtilmektedir.
- Finansal performans ardıl bir gösterge olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bir kuruluşun başarısının nihai neticesidir. Bir kuruluşun ortak değerinde devam ettirilebilir büyümeyi ne şekilde yapacağını ise strateji ifade etmektedir.
- Sürdürülebilir değer üretiminin en mühim kaynağını kuruluşun maddi olmayan varlıkları oluşturmaktadır. Kişilerin teknolojinin ve kuruluş ortamının stratejiye destek olmak için toplanarak ortak amaca yönelmelerinin sağlanması, öğrenme ve gelişim perspektifinin gayesidir. Öğrenme ve gelişim ölçümlerindeki iyileştirmeler ise; iç süreç, alıcı ve finansal perspektifleri için asıl göstergeler olarak ifade edilmektedir.
- Amaçların, bir sebep – sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlanması söz konusudur. İç süreç performansında iyileştirme, maddi olmayan varlıkların değerini çoğaltma ve uyumlandırma ile gerçekleşmektedir. Bu durum da alıcılar ve ortaklar için başarının fazlalaşmasına destek olup gerçekleşmesini sağlamaktadır.

- Alıcı ve finansal perspektifte yapılan iyileştirmelerin önemli göstergelerinden bir diğeri de iç süreçler olarak karşımıza çıkmaktadır. İç süreçler, alıcılar için değer önermesi üreterek arz eder.

Genellikle kuruluşlar maddi olan ve olmayan değerleri barındıran performans ölçüt sistemlerinden yararlandıkları görölmektedir. Bir kuruluşun üst, orta ve daha alt mertebelerinde faaliyet gösteren çalışanlar için finansal ve finansal olmayan ölçütlerin, sistemi meydana getiren parçalar olmasının gerekli olduğu Balanced Scorecard yöntemi ile ifade edilmektedir. Bu yöntemle tespit edilen hedef ve ölçütler, tek bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmemektedirler. Bu hedef ve ölçütler kuruluşun veya kuruluşun bir kısmının misyon ve stratejisinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda meydana gelmektedir.

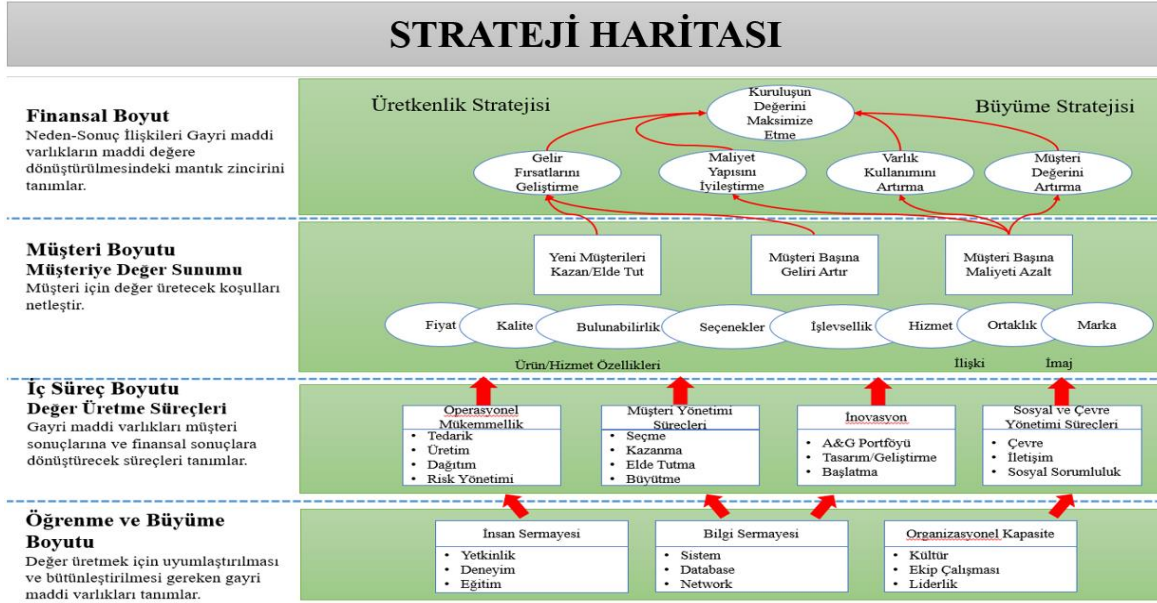
2. Balanced Scorecard Strateji Haritası

Uzun seneler boyunca üç yüzden fazla örgüt ile gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, bir kuruluşun maddi olmayan varlıklarının ölçümünü yapmak için tavsiye edilen Balanced Scorecard yönteminin, kuruluşun stratejisini tanımlamak ve uygulamak için çok iyi bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balanced Scorecard yöntemi bir kuruluşun değer üretme stratejisini tanımlamada yararlanılan dört perspektifli bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kaplan & Norton, 2014: 33 – 34). Kuruluşun stratejik amaçlarının ve ölçütlerinin birbirlerinden bağımsız bir şekilde dört perspektif altındaki bağımsız amaç ve ölçüler olarak değilde; aralarında sebep – sonuç ilişkisi bulunan (Storey, 2002: 324), birbirleriyle etkileşimli ve temel stratejiye odaklı amaç ve ölçüler olmasının gerekli olduğunun savunulması, Balanced Scorecard yönteminin idareciler için sağlamış olduğu bir diğer avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

Strateji haritaları sayesinde kurumsal karnede yer alan bütün boyutlar beraber değerlendirilebilmektedir. (Hannabarger ve diğ., 2007: 38). Aynı zamanda sebep-sonuç ilişkilerini de ortaya çıkartmaktadır. Örgütlerin yapmak istedikleri stratejilerin meydana getirilmesi ve gerçekleştirilmesinde, örgüt stratejilerinin bütün bölüm ve personellerinin doğru anlaşılması etkili olmaktadır. Kuruluşların amaçlarını açık bir biçimde belirten ve bu gayelere erişmek için hangi yolların seçilmesinin gerekli olduğunu, sürece dahil olanların davranışlarının amaca erişmede ne kadar etki yarattığını ifade eden yol haritası strateji haritaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Daşhan, 2012: 88). Stratejik haritaları kuruluşun performansını geliştirmede örgütün stratejisini ifade etmek, çalışana bilgi vermek, ana stratejilere bağlı hareket etmek, idareci ve personel arasında iletişimi basitleştirmek ve stratejik kararlarda gereken bilgileri barındırmaktır (Usta, 2012: 116).

Strateji haritası şekilde 1 de belirtildiği gibi, kurumsal karnede bulunan bütün boyutların ve amaçların birlikte değerlendirilmesinin gerekli olduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji haritasının temelini sebep-sonuç ilişkisi meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra kuruluşun erişmeyi arzu ettiği gayelerini ve hareket noktalarına da dikkat çekmektedir. Bu sebep-sonuç ilişkisinin, kurumsal karnenin

uygulanması esnasında toplanan bütün veriler karar alma süreçlerinde oldukça önemli katkıları bulunmaktadır (Oyman, 2009: 87).



Şekil 1. Strateji Haritası

Kaynak: Kaplan & Norton, 2014: 35

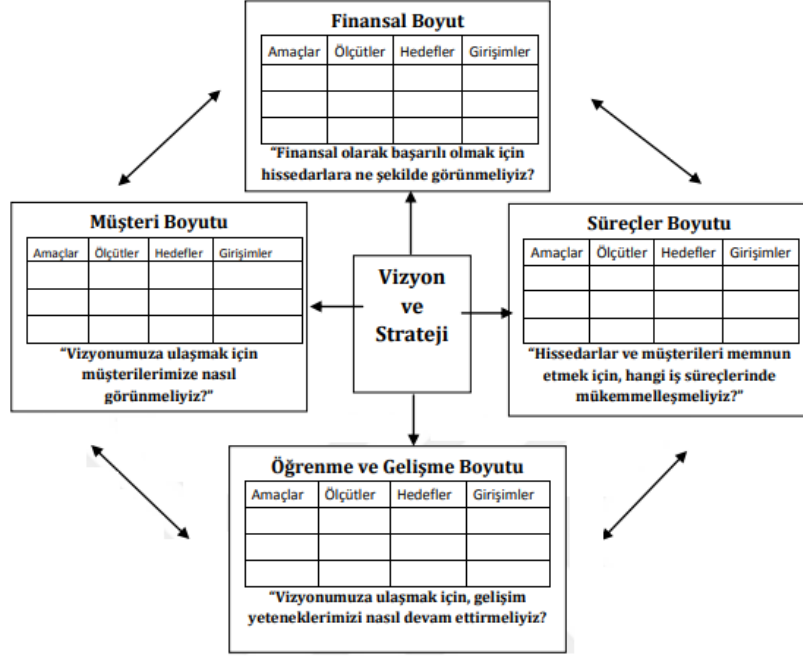
Stratejik harita hazırlanırken kurumların ilk olarak kurum için öncelikli olan hedefleri tespit etmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada, bu öncelikli hedeflerinin yani kurum stratejisinin hedef pazara hangi manada değer katacağı ifade edilmelidir. Daha sonra ise stratejilerin başarılı bir biçimde yapılması amacıyla gereken kabiliyet, marifet ve çalışan programların devreye sokulması gerekmektedir (Sholey, 2005: 14 – 16).

3. Balanced Scorecard Boyutları

Vizyon, misyon ve stratejilerin ölçülebilir ifadeler biçiminde işletme dahilinde önem arz eden boyutlar kapsamında ele alınmasını, daha aktarılabilir ve algılanabilir olmasını temin eden ve ortak bir lisan meydana getiren yöntem Balanced Scorecard yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde, dört boyut değerlendirilmektedir. Bu boyutlar ise; kurumsal performansın değerlendirilmesinde belli bir denge içerisinde olması gerekli olan finansal durum, alıcılar, süreçler, öğrenme ve gelişmedir. Belirtilen bu dört boyut birbirleriyle ve kuruluşun stratejisi ve vizyonuyla bağlantılıdır. Kurumsal süreçlerin düzgün olması gelişim ve yeniliğin oluşmasında katkı sağlamaktadır. Böylece vatandaş memnuniyeti ile örgütsel kurumsal öğrenme söz konusu olur (Usta, 2014: 22).

Genellikle Balanced Scorecard yönteminin dört boyutu, yöntemden yararlanan kuruluşlarda değiştirilmeden uygulanmaktadır. Ancak kuruluşun yapısı ya da arz ettiği mal ve hizmetlerin niteliklerinden dolayı birkaçında farklı sayı ve isimlerde boyutlardan yararlandığı durumlarda bulunmaktadır. Söz konusu olan bu boyutların bir kalıp, şablon olarak ele alınmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda kuruluşun içerisinde yer aldığı çevre etmenleri ve gerçekleştirdiği faaliyet doğrultusunda bu boyutlara ekleme, çıkarma ve değiştirmede bulunulabileceği ifade edilmektedir (Kaplan & Norton, 2015: 31 – 45). İncelemede

bulunan bireylerin kendilerinin de birlikte faaliyet gösterdikleri kuruluşlarla boyutlarda ekleme, çıkarma, değiştirme, sırasını değiştirme benzeri işlemlerde buldukları gözlemlenmiştir.



Şekil 2. Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği Dengeli Sonuç Kartı

Kaynak: Robert Kaplan, David Norton, "Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard", Harvard Business School Pres, 1996, s.9

Yukarıdaki şekilde kurumsal karnenin temel şablonunda yer alan boyutlar ve boyutların altında bulunan stratejik amaçlar gösterilmiştir. İlerleyen sayfalarda kurumsal karnenin boyutları daha detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Finansal boyut altındaki stratejik amaçlar; verimlilik stratejileri, gelir fırsatlarını genişletme, büyüme stratejileri, maliyet yapısını iyileştirme, gelir fırsatlarını genişletme, varlık kullanımı ve alıcı değeri artırma olarak sıralanabilmektedir. İkinci boyut olan müşteri boyutundaki amaçlar ise; fiyat, işlevsellik, ortaklık, kalite, hizmet benzeri alıcıya arz edilen değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü olarak, süreçler boyutunda; çalışma yönetim süreci, alıcı yönetim süreci, inovasyon süreci ve yasal ve sosyal süreçlere ilişkin amaçların bulunduğu ifade edilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunun amaçları ele alındığında ise; insan kaynakları, bilgi kaynakları ve kurumsal kaynaklara ilişkin gayelerin bulunduğu görülmektedir.

3.1. Finansal Boyut

Bir kuruluşun bütün hayat süresince farklı finansal amaçları bulunabilmektedir. Fakat genel amaç az giderler daha çok gelir sağlayıp kâr maksimizasyonu elde etmektir. Finansal açıdan değerlendirildiğinde büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin hepsinde kurum stratejisini biçimlendiren üç ana amacın bulunduğu görülmektedir. Bu amaçlar ise şöyle ifade edilebilir (Kaplan & Norton, 2015: 65 – 77) *Gelir Artışı ve Bileşimi*; yeni uygulamalar yeni mallar yeni fiyatlandırma stratejisi yeni

alıcı ve pazarlar yeni ilişkiler yeni mal ve hizmet bileşimi, *Maliyetin Azaltılması/Verimlilik Artışı*; firma giderlerinin düşürülmesi, gelirlerin verimliliğinin çoğaltılması, birim maliyetlerinin azaltılması, iletişim kanallarının geliştirilmesi, *Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi/Yatırım Stratejisi*; varlıklardan etkin fayda sağlanması, nakit dönüş sürecidir. Finansal boyut altındaki amaçlar ve performans göstergeleri meydana getirilirken verilerin ve bilgilerin eksik olmamasına ve maliyet veya başka bir hususta ortaya çıkan değişikliklerin düşünülmesine özen gösterilmelidir. (Kloot & Martin, 2000: 238 - 239).

3.2. Müşteri Boyutu

Kuruluşun rekabet durumunu tespit eden hedef alıcı ve pazarlar hususundaki stratejik kararlar kurumsal karnenin müşteri boyutunda yer almaktadır. Bu boyutta meydana getirilen gayeler ve performans göstergeleri hem alıcı memnuniyetini kazanmak hem de beklentileri giderebilmek için ortaya çıkarılması gerekli olan değerlerin bir yansıması niteliğindedir (Oyman, 2009: 91).

Kurum karnesinin müşteri boyutunun temel ölçü gruplarının bütün kuruluşlar için aynıdır. Bu ölçü grupları ise aşağıdaki gibidir (Kaplan & Norton, 2015: 86 – 87):

- Alıcı Sürekliliği; Kuruluşun yeni iş ve alıcı elde etme oranını mutlak ya da bağıl değerler doğrultusunda belirtmektedir.
- Pazar Payı; alıcı sayısı, toplam harcama miktarı ya da satılan birim mal miktarı benzeri ölçüler ile örgütün belli bir pazarda yapmış olduğu satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını ifade etmektedir.
- Alıcı Kârlılığı; bir alıcıdan kazanılan yarar ve o alıcı için gerçekleştirilmesi gerekli olan harcamalar arasında bulunan farkla alıcı veya alıcı grubundan kazanılan net kâr tespit edilmektedir.
- Alıcı Kazanılması; kuruluşun alıcılarla devam ettirdiği ve koruduğu ilişkilerinin oranını mutlak ve bağıl değerler bakımından belirlemektedir.
- Alıcı Tatmini; alıcılara sunulan değer önerilerinin alıcı üzerinde yaratmış olduğu tatmin seviyelerinin takibini özel performans kriterlerinden yararlanarak yapmaktadır.

3.3. İç Süreçler Boyutu

Alıcıların gerçek anlamda önem verdiği, kuruluşun etkinliğine büyük bir katkı sağlayan kurumsal karnenin iç süreçler boyutu altında sıklıkla yararlanılan durumlar ve göstergeler bulunmaktadır. Bu durum ve göstergeler şöyledir (Hannabarger ve diğ., 2007: 230 – 231) birincisi işlem hızı ölçütleri; mekanik veya işlem kesintileri, zamanında teslimat, işlem döngüsü zamanı, teslim zamanı, ikincisi yeni mal ve süreç geliştirme zamanı; alıcı tepki süresi, başabaş noktası, mal ve hizmetlerin pazara giriş zamanı, üçüncüsü kalite ölçütleri; verim çıktı oranı, satış iadeleri, devamlı gelişim, sigma düzeyi, garanti işlemi için geri dönüşler, işlem yeteneği, hata oranları, yeniden işleme, onarım ve hurda alıcı temsilcisi çağrı ve ziyaretleri, dördüncü ölçüt ise maliyet ölçütleri olup; pazarlama ve reklam maliyetleri, atık maliyeti, envanter ve süreç

maliyetleri, işlem başına maliyet, çevresel uyum maliyeti, araştırma geliştirme maliyeti, denetim ve uygunluk maliyeti, işçilik maliyeti, başa baş maliyeti yeniden işleme, onarım ve hurda maliyetlerinden oluşmaktadır.

3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Balanced Scorecard yönteminin dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunda ileriki zaman için hazırlıklı olmanın önemi ve bu hazırlığı maddi varlıklar ya da yeni mal araştırma geliştirme çalışmalarıyla sınırlandırmamaktadır. Burada uzun vadeli başarı sağlamak amacı ile faaliyet gösteren sistem ve yöntemler ile yatırım yapılmasının gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır (Çanakçıoğlu & Demirbaş, 2010: 226).

Bilhassa stratejik hazır bulunurluk seviyesini öğrenme ve gelişme boyutu tespit etmektedir. Kurum karnesinin bu boyutunda öteki üç boyutta bulunan gayeler kuruluşun ileri gitmesini sağlayacak üstünlük kazanması gereken alanlar ile alakalı yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan altyapıyı meydana getirecek gayelerin belirlenmesi söz konusudur. Bu amaçlar üç ana kategoride ele alınabilmektedir. Personellerin yetenekleri – insan sermayesi, Bilgi sistemlerinin yeterliliği – bilgi sermayesi, motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma şeklindedir. (Kaplan & Norton, 2015: 153 – 175)

4. Balanced Scorecard İşlevleri

Firmaların yol haritaları hazırlanan misyon, vizyon ve stratejik planlardan meydana gelmektedir. Oluşan bu yol haritasının uygulamaya konulmasında ise Balanced Scorecard yöntemi devreye girmektedir. Bu yöntem ile hedeflere erişilecek stratejilerin uygulamaya konulması ve uygulamaların etkili bir biçimde yapılıp yapılmadığının ölçülmesi mümkündür. Kuruluşun tepe noktasında misyon ve stratejinin belirlenmesi ile bütün kuruluş çalışmaları üzerinde etki yaratması, Balanced Scorecard yöntemini özel kılan durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun nedeni ise çoğu kuruluşta başarı stratejiyle alakalı olmayan çalışmaların neticesinde göre tespit edilmesidir. Bunun yanı sıra bu yöntem daima şimdi ve gelecekte başarı elde etmeye yoğunlaşmaktadır. İçsel ve dışsal ölçütleri birleştirerek çok yönlü performans ölçümünü sağlamaktadır. Aynı zamanda uzun inceleme ve değerlendirmeler neticesinde tespit edilen stratejiye odaklanmayı mümkün kılar (Kaplan & Norton, 1993: 134 – 135).

Yönetim ve muhasebe kaynakları ele alındığında pek çok yazarın Balanced Scorecard yöntemi hakkında hem fikir oldukları görülmektedir. Bu ortak fikirler şöyle ifade edilebilir (Barnabe, 2011: 449 – 451): Balanced Scorecard yöntemi, idarecilere dört ya da daha çok perspektif açısından dengeli, yalnızca 10 ile 25 arasındaki anahtar göstergeye odaklanma şansı tanımaktadır. Balanced Scorecard yöntemi, iş yönetimi, finansal olan ve olmayan ölçütler arasındaki sebep-sonuç ilişkileri ile ilgili anlayışı geliştirecek yönetim yeteneklerini geliştirmektedir. Balanced Scorecard yöntemi, kuruluşun stratejisini meydana getirirken idarenin yapmış olduğu varsayımların doğruluğu ve güvenilirliği ve değişim programlarını idare etmede yardımcı olarak

yararlanıp yararlanılmayacağını belirleyebilmektedir. Bu nedenle bir öğrenme aracı olarak yararlanılması mümkündür. Kuruluşun iç ve dış çevresini temsil eden dört veya daha çok perspektif arasındaki sebep-sonuç bağlantılarını bulan ve tanımlayan sistematik bir şekil ortaya çıkartmaktadır. Balanced Scorecard yöntemi, bilhassa insan kaynakları ve bilişim teknolojileri benzeri soyut varlıkları örgüt stratejisiyle uyumlu hale getirmektedir. Balanced Scorecard yöntemi çoğunlukla amaç belirleme, planlama ve bütçeleme, kaynak tahsisi, stratejik geribildirim ve öğrenme, performans geliştirme için yararlanılan güçlü bir stratejik yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda stratejik öğrenme ve kontrol fonksiyonları sayesinde devamlı dinamizm ve gelişme sağlayıp, kurumsal başarıyı güvence altına almaktadır (Çukurçayır & Eroğlu, 2004: 41 – 42).

5. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Sürecini Gerektiren Nedenler

Türkiye’de belediyeler 1980 senesinde sonra liberalleşme politikaları ve 1990 senesinde sonra etkili olan globalleşme, bölgeselleşme ve yerelleşme eğilimleriyle beraber yeni idare anlayışlarına uyum göstermeleri gerekmiştir. Bu doğrultuda belediyelerin özel sektör idare modellerine karşı eğilimi çoğalmıştır. Bunun yanı sıra toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi ve stratejik yönetim benzeri yeni idare modelleri kabul edilmeye başlanmıştır (Erbaşı, 2008: 63). Dünyada meydana gelen gelişmelere adapte olmaya çalışan Türk kamu idaresinde 2000 senesi ile birlikte reform anlayışının gelişmesi ve yasallaşma hareketlerinin başlaması söz konusu olmuştur. Bahsi geçen bu reform ve yasallaşma hareketleriyle stratejik planlamanın yasal alt yapısı meydana getirilmiştir.

Kamu sektöründe hâkim olan geleneksel anlayışın hizmetleri etkin şekilde arz edilmesinde yeterli olmaması, kıt olan kaynaklardan etkin yararlanmama, teknolojinin gelişmesi ve bilgi çağına geçilmesi sonucunda vatandaşların beklentilerinde değişimler yaşanmış, isteklerin giderilmemesi, benzeri durumlar meydana gelmiştir. Bu durumlarda kamu sektörünü bir çıkmazın içine sokarak, yeni bir idare anlayışının oluşturulması gereksinimini ortaya çıkartmıştır. Globalleşme aşaması, geçmişteki kamu yönetimi görüşünden yeni kamu yönetimi anlayışına geçme ile yönetişim kavramının etkisiyle kamu sektöründe yeni yönetim yaklaşımları uygulamaya konulmuştur. Böylece Türk belediyeçilik sisteminde stratejik planlama aşamasına geçiş yapılmıştır.

5.1. Küreselleşme

Kamu yönetim alanında meydana gelen yapısal ve fonksiyonel problemler, insanlara daha verimli ve kaliteli hizmet arz etme isteği, değişiklik gösteren vatandaş zihniyetinin beklentilerini giderme arzusu yeni arayışların bulunması gerekli olmuştur. Bu arayışlar globalleşme aşaması ile ivme kazanmıştır. Böylece kamu yönetiminde yeni yöntemlerin kullanılmasına katkıda bulunulmuştur. Globalleşme aşaması ile birlikte devletin rolü tekrardan tanımlanmıştır. Böylece devletin, ülkede iktisadi yapıya, kişinin özel yaşamına yoğun bir biçimde ve doğrudan müdahalesi yerine, kanuni alt yapı ve kurumsal düzenlemeleri yerine getiren, sivil toplum

kuruluşlarının talepleri doğrultusunda şekillenen bir devlet anlayışı gündeme gelmiştir (Göküş, 2010: 195).

Globalleşme ile birlikte yerelleşme eğilimlerinde de bir artış yaşanmaktadır. Aynı zamanda globalleşmeyle kamu hizmetlerinde meydana gelen sorunlar neticesinde kamu yönetiminin tekrardan tanımlanması ihtiyaçı fazlalaşmıştır. Aynı zamanda olumsuzlukları ortadan kaldıracılamak için bölgeselleşme eğilimi meydana gelmiştir. Globalleşme aşaması, bilgi teknolojilerinden etki gören kamu kurumlarının örgütlenme yapısı ve işleyici hızlı bir biçimde değişiklik göstermiştir. Bu gelişmeler sonucunda temsili demokrasi ve devlet anlayışında değişikler meydana gelmiştir. Bunun yanı sıra siyasal örgütlenmelerde de radikal değişikliklere yol açmıştır. Siyasal alandaki demokratikleşme ve idare ve örgütlenmelerde ortaya çıkan yerelleşme eğilimleri globalleşme aşamasının en mühim özellikleri olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada sanayi toplumunun temsil üzerine kurulu liberal demokrasi anlayışı ve merkezietçi yapısı; âdem-i merkezietilik ve katılımcı-çoğulcu demokrasiye doğru hızlı bir şekilde dönüşüm içine girmiştir. Böylece merkezi yönetimin etkilerine sınırlı hale getirilmesi ve yerel yönetimlerin etkinliğinin artırılması söz konusu olmuştur. Bilgi toplumuna geçiş yapılan bu aşamada; sosyal gruplar politika tespit etmede direkt veya dolaylı bir biçimde belirleyici olmuştur. Bu durum sonucunda sanayi toplumunun temsili demokrasisi yerine yerel kuruluşların katılımı ile katılımcı-çoğulcu demokrasiye geçilmiştir (kmen vd., 2004: 30-32).

Globalleşme aşamasında yerelleşme eğilimlerinin artması ile birlikte belediyelerin kamu yönetimi anlayışının getirmiş olduğu uygulamaların kabul etmesi gerekli kılınmıştır. Bu yeni anlayış ile hizmette yerelliğe, vatandaş odaklılığı ve katılıma, alternatif sunum yöntemlerinin gelişmesine, toplam kalite yönetimine, e-belediyecilik uygulamaları ve halkla ilişkilere vurgu yapan bir anlayış gündeme gelmiştir. Bu durum da belediyelerin hizmet arzları üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. Kamu hizmetleriyle alakalı ilanların hızlı, basit ve çok düşük maliyetler ile halka eriştirilebilmesi, kamusal verilerin devamlı güncel tutulabilmesi, otomatik ağrı merkezi kullanılması, bilgisayar ortamına veri yüklenebilmesi, elektronik para transferi yapılabilmesi ve açık bir belediye görüntüsü verilerek şeffaflık ve katılımcılık artırılabilmesi e-belediyecilik uygulamaları yardımıyla gerçekleştirilebilmiştir (Kurun, 2017: 93-100).

5.2. Neoliberalizm

Globalleşme aşamasının yönetim anlayışı üzerinde yaratmış olduğu değişiklikler sonucunda bütün dünya devletin rolünü tekrardan tanımış ve kamu yönetiminin yapısında değişiklik yapılmasının gerektiğine odaklanılmıştır. 1980 senesinde dışa açılma politikaları fazlalaşmış, piyasalar serbest hale gelmiş ve neoliberal politikalar bütün dünyaya yayılmıştır. Bunların yanı sıra globalleşme olgusu hız kazanmış ve bilgi çağıyla beraber uluslararası sınırların yok edilmesi ve değişimin hızlanması söz konusu olmuştur (zer, 2006: 150). Günümüzde Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Ekonomik işbirliği ve Kalkınma rgt (OECD) benzeri uluslararası kuruluşların faaliyetleriyle etki alanı artan globalleşme aşamasıyla beraber özelleştirmelerin yaygın

hale gelmesi, özel sektörün güçlü hale getirilmesi, devletin küçültülmesi, gümrük duvarlarının yok edilmesi benzeri uygulamalar sermayenin egemenlik alanının güçlenmesini sağlamıştır. Aynı zamanda ulus devletin egemenlik alanında daralmaya yol açmıştır (Özer, 2006: 143).

5.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına Geçiş

1980'li senelerin sonuna doğru gelişmiş olan ülkelerde kamu sektöründe yeni bir yaklaşım meydana gelmiştir. Ortaya çıkan bu yaklaşım ise; "yeni kamu işletmeciliği, işletmecilik ve girişimci idare veya piyasa temelli kamu" benzeri olgular yardımıyla belirtilmektedir. Bu olgunun savunucuları tarafından; "yönetim" olgusunun "işletme" olgusundan farklı olduğu ve işletme olgusunun yönetim olgusuna kıyasla daha dar bir manasının bulunduğu iddia edilmiştir. Yöntem, süreç ve kurallar doğrultusunda faaliyetlerin idare edilmesi yönetim olarak tanımlanmaktadır. İşletme ise; yalnızca talimatlar çerçevesinde faaliyet göstermektense öncelikleri ve hedefleri tespit etmede, bunların başarılı olarak uygulanmasını sağlayabilmek amacı ile planlar hazırlama, performans değerlendirme ve sorumluluk alma, insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanma benzeri pek çok fonksiyonu belirtmektedir (Eryılmaz, 2017: 46).

Globalleşme ve yeni ekonomik düzen aşamasının iktisadi alt yapısını Neo-liberal yaklaşım meydana getirmektedir. Devlet çalışmalarının sınırlandırılması, devletin küçültüp iktisadi bakımdan etkin kaynak sağlayabileceği bir devlet anlayışına dönüştürülmesi bu yaklaşımın ana düşüncesidir. Bu yeni yaklaşım minimal devlet olarak ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda devletin ekonomideki rolünün tekrardan tanımlanması, merkezi yönetimle yerel yönetimlerin kamu hizmetlerinin arz edilmesinde yetki ve sorumluluklarına tekrardan şekil verilmesinin gerekli olduğuna dikkat çekilmiştir (Demircan, 2007: 145).

İşletmecilik yaklaşımı, yönetim prensiplerinin kamu yönetiminde de baskın olmasını arzu etmektedir. Bu yaklaşım yeni kamu yönetimi reformlarında etki yaratmıştır. Aynı zamanda kamu yönetiminin verimli olmadığı üzerinde durularak "yerelleşme, serbestleşme ve yetkilendirme" prensiplerinin önermesi yapılmıştır. Aynı zamanda özel sektörün arz ettiği kalitede, verimlilikte ve etkinlikte hizmetler alabilme istekleri ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2017: 50). Kamu sektörünün çalışma alanının tekrardan ifade edilmesi, kamu yönetiminin yönetim yapısı ve anlayışının farklılaşması, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi, kamu ve özel yönetimlerin daha yakın olmaları ve işbirliği kurmaları yeni kamu yönetiminin ana yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır (Özer, 2005: 20-21). Yeni kamu yönetimi anlayışı, söz konusu yaklaşımları gözle görülür hale getirmek amacıyla sekiz ana eğilimi ortaya çıkartmıştır. Söz konusu ana eğilimler ise; otoritenin paylaşılması ve esnekliğin artırılması, performansın ve sorumluluğun sürekliliğinin sağlanması, rekabetin geliştirilmesi, hizmet sorumluluğu bilincinin kazandırılması, insan kaynaklarının geliştirilmesi, bilgi teknolojilerinden yararlanılması, çalışmaların kalitesinin yükseltilmesi, yönlendirici işlevlerin güçlendirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Öztürk vd., 2000: 150).

Bir ivme kazanmış olan reform gayretlerinin kesintiye uğramasında; 1990'lı senelerde siyasi istikrarsızlıkların çoğalması ve iktisadi krizlerin meydana gelmesi etkili olmuştur. 2000'li yıllarda ise ikinci dalga reform aşaması, yönetsel alanda oldukça fazla etki yaratan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı hazırlanmış fakat yasal hale getirilememiştir. Siyasi iktidar yeni kamu yönetimi reformlarını bilhassa da yerel seviyede çıkartmış olduğu yeni yasalar ile uygulama yöntemini tercih etmiştir. Bu düzenlemelerde yeni kamu işletmeciliği anlayışının izleri bütün alanlarında grlmştir. Aynı zamanda yasal alanda ve uygulama seviyesinde, mali yönetimden, bakanlık yapılarına, yerel yönetimlerden denetim sistemine kadar bu izlerin etkilerine rastlamak mümkündür (Lamba, 2015: 130).

5.4. Yönetişim

Yönetişim, kişiye himaye altına alan ve pasif konumdan kurtararak kişilerin siyasi ve toplumsal rollerinin tekrardan tanımlanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda kamusal alanda daha etkin ve eylemde bulunma gücüne ve sorumluluğuna sahip konuma getirdiği ifade edilmektedir. Yasal düzenlemeler doğrultusunda kısıtlanmış olan kişilerin sorumluluk alan özellik kazanmalarına yardımcı olunmaktadır. Böylece kişi; kendisini ilgilendiren kamu hizmeti politikalarının yapımında ve uygulanmasında etkin bir role sahip olmaktadır. Bu anlayış ile birlikte kamu kurumlarının arz ettiği kamu hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği sorgulanmıştır.(Göküş, 2010: 208-209). Özellikle 1980'li senelerde yapılan "minimal devlet", "optimal devlet" söylemlerinin yerine 1990'lı seneler ile beraber "yönetişim", "etkin devlet" söylemleri gündeme gelmiştir. Globalleşme söyleminin bir parçası niteliğinde olarak yönetişim kavramı popüler olmuştur. Yönetişim, uygulama olarak neo-liberalizmin ekonomik verimsizlik problemini ortadan kaldırmak amacı ile çözüm yolu ararken söylem olarak toplumsal meşruiyetin kurulmasına aracılık yaptığı ifade edilmektedir (Güzelsarı, 2004: 9). Kamu, zel sektör ve kâr amacı bulunmayan örgütler arasından ortaklığı ve iş birliğini temel alan birlikte anlayışın bir ürünü olarak yönetişim karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2017: 60).

Kamu hizmeti tanımının içerik bakımından değişiklik göstermesinde; yeni kamu yönetimi anlayışına karşı yapılan eleştiriler ve bu olgusunun meydana getirmiş olduğu problemler ve birtakım eksiklikler etkili olmuştur. Bu durum yerel yönetimden "yerel yönetişim" olgusuna geçişe neden olmuştur. Yerel yönetişim paydaşlara daha fazla söz hakkı tanıyan ve katılımcı bir model olarak dikkat çekmiştir. Aynı zamanda halk idare edilen konumdan kurtularak idarenin her bölümünde katılım sağlayan, sorumluluk edinen ve kontrol eden bir statüye ulaşmıştır. Bu yeni yönetim anlayışı ile birlikte içinde yerel yönetimlerle dernekler, vakıflar, niversiteler, özel sektör kuruluşları, sendikalar, basın-yayın kuruluşları benzeri sivil toplum kuruluşları arasında yeni bir ilişki biçimine kavuşulmuştur. (Özgökçeler, 2014: 72-73).

6. Yerel Yönetimlerde Balanced Scorecard Uygulaması

Balanced Scorecard yönteminden özel sektör oldukça yaygın bir şekilde yararlanmaktadır. Kamudaki reform arayışları dahilinde kamu kurum ve

kuruluşlarında da bu yöntemin uygulanabilirliği sorgulanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı neticesinde; misyon ve vizyon oluşturmaktan uzak, somut hedeflerden ve vatandaşa hizmet odaklı idareden yoksun, kuralların hakim, kaynakların sınırlı ve örgüt yapısının eksik olduğu kurumlar ortaya çıkmıştır. Kamu sektöründe minimum özel sektör kadar; kaynaklardan etkin ve verimli şekilde yararlanılması, çalışmalarda kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin üzerinde durulması, değişiklik gösteren dış çevreye adapte olma zorunluluğu durumlarını gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Balanced Scorecard yöntemi bu durumlar nedeni ile kuruluş etkinliklerini vizyon, misyon ve strateji temelinde şekil almasına katkıda bulunmaktadır. Böylece kamu kurum ve kuruluşlarının etkinlik ve etkililik arayışlarına destek sağlayabilecek etkili bir araç olma potansiyelinin bulunduğu çıkarımında bulunmak mümkündür (Oyman, 2009: 84).

Kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda amaç kâr sağlamak ve gelirini artırmak değildir. Bu nedenle Balanced Scorecard yönteminden yararlanırken birtakım düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak kuruluşun misyonu bütün kurumsal karnenin en tepesine konulmuştur. Çünkü bu kuruluşların gayesi misyonlarını hayata geçirmektir. Kuruluşun stratejisi ise karnenin merkezinde kalmayı sürdürmek olarak belirtilmektedir. Daha sonra da müşteri boyutu, kurumsal karnenin en üst noktasına çıkmış ve finansal boyut en alt evreye indirilmiştir. İç süreçler boyutu alıcılar için değer üretme süreçleriyle ilgilenmektedir. Çalışan öğrenme ve gelişimi iyi yapılandırılmış olan bir kurumsal karnenin temeli meydana getirilmektedir (Niven, 2003: 31 – 35).

Kamu kurumlarının özel sektöre göre daha az verimli çalıştığı hakkında ortaya atılan düşünce ve eleştiriler bulunmaktadır. Bu iddia ve eleştirilerden dolayı bir performans yönetimi aracı olan kurumsal karneden kamu kuruluşlarında yararlanılmasının gerekli olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Aksine kurumlarının özel kurumlara kıyasla verimsiz faaliyet gösterdiği ile alakalı bilimsel bir verinin olmamasının yanı sıra bu durumu düşündüren ve kanıtlayan varsayımlarda bulunmaktadır. Kamu kuruluşlarının etkin ve verimli olmalarına engel yaratması muhtemel olan faktörlere aşağıda yer verilmiştir (Başpınar, 2016: 30):

- Kamu harcamalarının ayrıntılı prosedürlere boğulmasından dolayı harcama süreçlerinin uzun ve maliyetlerinin çok olması,
- Kâr amacıyla gütmediklerinden ötürü verimliliklerini artırma güdüsünün zayıf olması,
- Özel sektörde gereksinim olan yatırımların basit bir şekilde bütçeye eklenebilmektedir. Ancak kamuda bütçe sınırlamaları yani bütçenin senelik olarak tespit edilerek meclis onayından geçmesi ve değişiklik yapılmasının zor olması,
- Kamu çalışanının işe giriş, işten ayrılış ve iş koşulları sebebi ile verimsiz faaliyet gösteren iş görenin özel sektördeki gibi basit şekilde işten çıkarılamaması ve verimli faaliyet göstereceği beklenen çalışanın basit olarak işe alınamaması,

- Bürokratların yaptıkları yanlışların sorumluluğunu taşıması ve yaptırma maruz kalmamak amacı ile karar almaktan ve risk altına girmekten uzak durması,
- Kamuda verimliliğin artması bürokratlara önemli miktarlarda teşvik ödemesi sağlamamaktadır. Bu durumun da motivasyonun verimliliği değil büyümeyi çoğaltma yönünde olmasıdır.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) performans bilgileriyle stratejik amaçlar (SA) kapsamında balanced scorecard uygulaması boyutlarını Tablo 1'deki gibi boyutlara ayırmıştır.

Tablo 1. İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Balanced Scorecard Uygulamasındaki Stratejik Amaçları

MÜŞTERİ (PAYDAŞ)	SA01. Afet ve Acil Durumlara Müdahale ve İyileştirme Kapasitesini Etkin Risk Yönetimi İle Gerçekleştirmek	SA02. İnsan Odaklı, Erişilebilir, Sürdürülebilir, Kaliteli, Ekonomik, Hızlı, Güvenli, Konforlu Ulaşım Hizmetini Sunmak	SA03. Kent Sakinlerinin Sosyal İhtiyaçlarına Yönelik Destek Hizmetlerini Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak	SA04. Kent ve Toplum Düzeninin İyileştirilmesine, Yaygınlaştırılmasına Katkı Sağlamak
	SA05. Kentin Doğal Tarihi ve Kültürel Mirasına Saygılı Bir Anlayışla Sosyal Ekonomik ve Fiziksel Gelişimine Yön Vererek Yaşanabilir Bir Kent Oluşumuna Katkı Sağlamak	SA06. Kentin Kültür Mirasının Korunması, Tanıtılması ve Kültürel Yaşamın Zenginleşmesine Katkı Sağlamak	SA07. Sağlıkta Yaşam Kalitesinin Sürdürülebilir Bir Biçimde Gelişmesine Katkı Sağlamak	SA08. Sürdürülebilir Çevre Gelişimine Katkı Sağlamak
FINANS	SA12. Kaynakları Etkin ve Verimli Yönetmek			
SÜREÇ	SA11. İbb İle İştirakleri Arasında Koordinasyon Ve İşbirliğini Güçlendirmek	SA14. Paydaşlarla İletişimi ve İşbirliğini Güçlendirmek	SA15. Projelendirme ve Uygulama Süreçlerini Paydaş Memnuniyetini En Yüksek Seviyeye Taşıyacak Şekilde Yapılandırmak	SA17. Tedarik Sürecini Etkin Yönetmek
ÖĞRENME VE GELİŞİM	SA09. Hizmet Alanlarıyla İlgili Doğru Bilgiye Hızlı Erişim Sağlamak	SA13. Nitelikli Çalışanlarla Çözüm Odaklı Hizmet Sunmak	SA16. Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımızı ve İş Yöntemlerimizi Geliştirmek	

Tablo 1 incelendiğinde balanced scoreboard uygulamaları kapsamındaki boyutlarda müşteri (paydaş) boyutu kapsamında 9, finans boyutu kapsamında 1, süreç boyutunda 4 ve öğrenme ve gelişim boyutunda 3 stratejik amacın yer aldığı gözlemlenmektedir.

Bu amaçların altında bulunan Anahtar Performans Göstergeleri (KPI Key Performance Indicator) hedef gerçekleştirmeleri ayrı ayrı hesaplanarak kurumun belirlediği hedeflere karşılık başarısı balanced scorecard boyutları düzeyinde hesaplanmıştır. İBB'nin Balanced Scorecard değerlendirme sistemi dahilinde müşteri, finans, süreç ve eğitim ile gelişim boyutları kapsamında toplam 191 kriter

değerlendirme altına alınmıştır. Bu kriterlerin hedef başarı değerleri dağılımı Tablo 2 de gösterilmiştir.

Tablo.2 Hedef Başarı Değerleri Dağılımı

Gerçekleşme Oranı (%)	Müşteri Boyutu	Finans Boyutu	Süreç Boyutu	Eğitim ve Gelişim Boyutu
%80 ve üstü	113	5	11	31
%60-80	11	2	1	2
%40-60	3	-	3	-
%20-40	4	-	-	-
%0-20	4	-	-	1
Toplam Kriter Sayısı	191			

Tablo 2 incelendiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi performans gerçekleşme oranları şöyle gerçekleşmiştir. %84 oranında; %80 ve üstü, %3 oranında; %60-80, %2 oranında; %40-60, %3 oranında; %20-40, %8 oranında; %0-20.

Çalışmada İBB'nin Balanced Scorecard uygulaması finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutları ve alt boyutları kapsamında incelenmiştir. Ancak çalışmanın çok uzun, kapsamlı olması ve dergide yayınlanacağı göz önünde bulundurularak sayfa sınırının olması nedeniyle tek bir boyuta yer verilmek durumunda kalmıştır. Bu boyut ise öğrenme ve gelişim boyutuna aittir. Tablolarda yer alan kısaltmalarda SA; Stratejik Amaç, H; Hedefleri ifade etmektedir.

Öğrenme ve gelişim boyutu içerisinde insan bulduran her kurum ve kuruluşun kendini geliştirmesi, hizmetlerini iyileştirmesi karlılığını artırması, verimliliğini yükseltmesi açısından son derece önemlidir

Tablo 3. Öğrenme ve Gelişim Boyutu Bileşenleri

<p>SA1.Hizmet Alanlarıyla İlgili Doğru Bilgiye Hızlı Erişimi Sağlamak</p> <ul style="list-style-type: none"> SA1H01. Belediye Telsiz Sistemleri ve Altyapısının Üst Çalışma Seviyesinde Aktif ve Çalışır Halde Tutmak SA1H02. Bilgi Güvenliğini Etkinleştirmek SA1H03. Bilişim Teknolojilerini Kuruma Yaygınlaştırarak Hizmet Kalitesini Artırmak SA1H04. Genişbant Haberleşme Altyapılarını Geliştirip, Yaygınlaştırmak SA1H05. Haberleşme Hizmetlerini Dahili Bir Altyapı Kurmak Suretiyle Ekonomik, Hızlı ve Etkin Bir Çerçeve Geliştirmek SA1H07. Kurumiçi Hizmet Taleplerini Tanımlı Servis Seviyeleri ile Uyumlu Karşılama SA1H08. Kurumsal Evrak Yönetimini Etkinleştirmek
<p>SA2. Nitelikli Çalışanlarla Çözüm Odaklı Hizmet Sunmak</p> <ul style="list-style-type: none"> SA2H01. Çalışan Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama Yönelik Eğitim Sürecini Etkinleştirmek SA2H03. Kariyer Planlama Sisteminin Altyapısını Oluşturmak
<p>SA3.Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımızı ve İş Yöntemlerimizi Geliştirmek</p> <ul style="list-style-type: none"> SA3H01. Destek Hizmetleri Standartlarını Yükseltmek SA3H02. Hizmet ve Çözüm Odaklı Çalışma Anlayışının Geliştirilmesini Sağlamak SA3H03. Hukuk Süreçlerini Etkili ve Verimli Yönetmek SA3H04. İBB'nin AB ve İSTKA, Kaynaklarını Kullanmasına Yönelik Kapasitesine ve Kurumsal Yararlanma Düzeyini Artırmak SA3H05. İç Denetimi Etkin Şekilde Gerçekleştirmek ve Yaygınlaştırmak

- SA3H07. Kurum Genelinde İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünü Yaygınlaştırmak
- SA3H08. Mali Hizmetlerin Sunumunda Kullanılan Teknolojiyi Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak
- SA3H09. Stratejik Yönetim Sürecini Etkinleştirmek
- SA3H10. Teftişi Etkin Şekilde Gerçekleştirmek

İBB'nin öğrenme ve gelişim boyutu görüldüğü gibi SA1, SA2 ve SA3 boyutlarından meydana gelmektedir. Tablo 3'de SA1 boyutunun alt boyutları ile buna ait kriter değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 4. SA1. Kapsamındaki Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutların Kriterlerinin Balanced Scorecard Değerleri

SA1H01. Belediye Telsiz Sistemleri ve Altyapısının Üst Çalışma Seviyesinde Aktif ve Çalışır Halde Tutmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Telsiz Sistemlerinin Aktif Olma Oranı (Alternatif Haberleşme Altyapısı)	%100	%95	%-5	%95
SA1H02. Bilgi Güvenliğini Etkinleştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Bilgi Güvenliği Standartlarına Uyum Oranı	%100	%100	-	%100
SA1H03. Bilişim Teknolojilerini Kuruma Yaygınlaştırarak Hizmet Kalitesini Artırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Yeni Geliştirilen E-uygulama Sayısı	30 Adet	28	-2	%93,33
Kurum İçi Yazılım Talebi Karşılama Oranı	%100	%100	-	%100
SA1H04. Genişbant Haberleşme Altyapılarını Geliştirip, Yaygınlaştırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
İBB'nin IT Hizmetlerinin Veri Merkezi Üzerinden Yararlanan Kişi Sayısı	2.500.000 Kişi	2.552.980	-52980	%102,12
İBB IT Hizmetlerinin Veri Merkezi Üzerinden Sağlanma Oranı	%18	%18	-	%100
Fiberoptik Kablo Uzunluğu	1.100 Km	1.100	-	%100
SA1H05. Haberleşme Hizmetlerini Dahili Bir Altyapı Kurmak Suretiyle Ekonomik, Hızlı ve Etkin Bir Çerçeve Geliştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Kurumiçi Dahili Haberleşme Sisteminden Memnuniyet Oranı	%100	%100	-	%100
Birimler Arası Dahil Haberleşme Oranı	%100	%100	-	%100
SA1H07. Kurumiçi Hizmet Taleplerini Tanımlı Servis Seviyeleri ile Uyumlu Karşılama				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Kullanıcı Yazılım Arıza ve Taleplerine Müdahale Süresi	18 Dakika	20	-2	%90
Kullanıcı Donanım (Bilgisayar, Yazıcı, Tarayıcı, Plotet, Projeksiyon Cihazı ve	18 Dakika	15	+3	%120

Çevre Cihazlarının) Arıza Taleplerine Müdahale Süresi				
SA1H08. Kurumsal Evrak Yönetimini Etkinleştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Evrak Erişim Hızı	10 Dakika: Saniye	10	-	%100
Evrakların İlgili Nihai Birime Ulaşma Süresi	1 gün	1	-	%100

İBB SA1 kriterlerinin neredeyse tamamında hedefe yakın performans sergilenmiştir. Bu açıdan İBB'nin bu alanda başarılı olduğu ifade edilebilecektir. Tablo 4'de SA2 boyutunun alt boyutları ile buna ait kriter değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 5. SA2 Kapsamındaki Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutların Kriterlerinin Balanced Scorecard Değerleri

SA2H01. Çalışan Gelişim İhtiyaçlarını Karşılamaya Yönelik Eğitim Sürecini Etkinleştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışması Sonucu Belirlenen Eğitimlerin Verilme Oranı	%100	%71	%-21	%71
Hizmetiçi Eğitimlerden Memnuniyet Oranı	%90	%84	%-6	%93,33
SA2H03. Kariyer Planlama Sisteminin Altyapısını Oluşturmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Yönetici Yetiştirme Sistem Tasarımı Tamamlanma Oranı	%100	%100	-	%100

SA2'e ait kriterler incelendiğinde "Eğitim İhtiyaç Analiz Çalışması Sonucu Belirlenen Eğitimlerin Verilme Oranı" kriterinde iyi performans sergilendiği ancak hedefe ulaşamadığı diğer kriterlerde ise hedeflerin yapıldığı veya çok yaklaşıldığı gözlemlenmektedir. Tablo 5'de SA3 boyutunun alt boyutları ile buna ait kriter değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 6. SA2 Kapsamındaki Alt Boyutlar ve Bu Alt Boyutların Kriterlerinin Balanced Scorecard Değerleri

SA3H01. Destek Hizmetleri Standartlarını Yükseltmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
"1234" Hattı (Hizmet Binaları Bakım Onarım Çağrı Merkezi) Üzerinden Gelen Taleplerin Karşılanması Oranı	%100	%100	-	%100
İBB Personelinin Kurumsal Destek Hizmetlerinden Genel Memnuniyet Oranı (Güvenlik, Yemek, Servis, Temizlik)	%83	%82	%-1	%98,80
SA3H02. Hizmet ve Çözüm Odaklı Çalışma Anlayışının Geliştirilmesini Sağlamak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Hizmet Kalitesi Yönetim Modeli Kapsamında Denetim Planına Uyum Oranı	%100	%100	-	%100

Kurumsal Süreç Yönetim Sisteminin Tamamlanma Oranı	%30	%30	-	%100
SA3H03. Hukuk Süreçlerini Etkili ve Verimli Yönetmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Hukuki Görüş Taleplerinin Karşılama Oranı	%65	%76,3	%11,3	%117,38
SA3H04. İBB'nin AB ve İSTKA, Kaynaklarını Kullanmasına Yönelik Kapasitesine ve Kurumsal Yararlanma Düzeyini Artırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
AB ve İSTKA Gibi Hibe ve Fonlara Yönelik Proje Başvuru Sayısı	53 Adet	37	-16	%69,8
SA3H05. İç Denetimi Etkin Şekilde Gerçekleştirmek ve Yaygınlaştırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Kurumda Çalışan İç Denetçi Sayısı	18 Kişi	19 Kişi	+1	%105,55
İç Denetçilere Verilen Mesleki Eğitimlerin Toplam Süresi	200 Adam*Saat	302	+102	%151
Denetlenen Birimlerin Belirlenen Bulgulara Katılma Oranı	%90	0	-90	%0
SA3H07. Kurum Geneline İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünü Yaygınlaştırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi Alan Çalışan Sayısı	9.264 kişi	9.432	+168	%101,77
SA3H08. Mali Hizmetlerin Sunumunda Kullanılan Teknolojiyi Geliştirmek ve Yaygınlaştırmak				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Gelir Tahsilatında Online Tahsilat Projesinin Tamamlanma Oranı	%80	%80	-	%100
SA3H09. Stratejik Yönetim Sürecini Etkinleştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Stratejik Yönetim Sistemi Kapsamında Yapılan Dönemsel Analiz ve Araştırma Sayısı	15 Adet	15	-	%100
Stratejik Yönetim Araçları Eğitim Süresi	600 Adam*Saat	700	+100	%116,67
Kurum Geneli Performans Puanı	%100	%91	%-9	%91
Kurumsal Performans Değerlendirme Rapor Sayısı	4 Adet	4	-	%100
SA3H10. Teftişi Etkin Şekilde Gerçekleştirmek				
	Hedef	Gerçekleşme	Fark	Hedef Başarısı
Ön İncelemenin Tamamlanma Süresi	30 Gün	25	+5	%120
İncelemenin Tamamlanma Süresi	40 Gün	47	-7	%85,11
Araştırmanın Tamamlanma Süresi (Genel)	40 Gün	42	-2	%95,24

Tablo 6 incelendiğinde İBB'nin SA3 boyutu kapsamında bazı boyutlarda tam performans, bazılarında hedefin üzerinde performans, bazılarında hedefe yakın

performans sergilediği görülmektedir. Bununla birlikte “Denetlenen Birimlerin Belirlenen Bulgulara Katılma Oranı” kriterinde hedefe yönelik hiçbir performans ortaya koyulamadığı görülmektedir. Bunun dışında “AB ve İSTKA Gibi Hibe ve Fonlara Yönelik Proje Başvuru Sayısı” kriterinde de hedefe yönelik biraz geride kaldığı görülmektedir.

7. Sonuç

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri misyon, vizyon ve stratejilerini önceden belirlemelerine ve bunları uygulamalarını sağlayacak stratejik öğeleri tespit etmelerine bağlıdır. Burada belli hedefleri olmayan ve bunları uygulamaya yönelik adımlar atmayan işletmelerin rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri neredeyse olanaksızdır. Bu durum kamu kurumları açısından da benzer nitelikler taşımaya başlamıştır. Kamu kurumları genel itibariyle varlıklarını her koşulda sürdürebilecek örgütler olarak değerlendirilseler de vatandaşlara iyi hizmette bulunmayan kamu kurumlarının yönetimleri değişmeye mahkum olacaktır. Bu bakımdan kamu yönetimlerinde olan kişilerin kamu kurumlarındaki varlıklarını sürdürebilmeleri açısından misyon, vizyon, hedef ve amaçlar kapsamında hareket etmeleri ve bunları gerçekleştirilebilmek adına önemli adımlar atmaları gerekmektedir.

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarında önemli araçlardan birisi stratejik amaçlarıdır. Stratejik amaçların karşılanması kurumsal hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından önemli bir adımdır. Stratejik amaçlar kapsamında konan hedefler ve bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğinin değerlendirilmesi, örgütlerin iyi yaptıklarını, başarılarını, eksikliklerini ve başarısızlıklarını görebilmesi açısından son derece önemlidir. Balanced Scorecard uygulamaları örgütlere bu unsurları toplu bir biçimde görme ve onları puanlama imkanı vermektedir. Balanced Scorecard uygulamaları ile işletmeler hem finansal, hem süreç hem paydaş, hem de eğitim ve gelişim sürecinde iyi ve kötü yanlarını görme imkanına sahip olmaktadır.

Günümüzün ve geleceğin sorunlarına karşı çözüm yolu bulabilmek ve zorluklarıyla başa çıkabilmek için kamuda performans yönetiminin sürekli ve sistematik bir şekilde yapılması önemli bir noktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz küresel ekonomik kriz ortamında, kamu örgütlerinin performanslarına önem verilmesinin kaçınılmaz olduğu gerçeğine sıklıkla vurgu yapılmakta ve bu konuda kamuoyunda da farkındalık oluşmaya başlamaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) de Türkiye'nin en büyük belediyelerinden biri olarak bu anlayışta hareket etmek durumundadır. İBB dahilinde yapılan Balanced Scorecard uygulaması kapsamında belediyenin stratejik amaçlar dahilindeki kriterlerin %84'ünde performans hedeflerini gerçekleştirdiği 2019 faaliyet raporu incelendiğinde görülmüştür. %3 oranında stratejik hedefler kapsamında çok zayıf, %2 oranında zayıf performans gösterilmiştir. Bu oranlar düşük gibi gözükse de telafi edilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca İBB'nin vatandaşlara hizmet verdiği düşünüldüğünde bu alanlardaki eksiklikler belli kesimleri negatif yönde etkileyebilecektir. Bu açıdan bu alanlardaki sorunların kapatılması hem İBB'nin hem de vatandaşların yararına olacaktır. %3 oranında ise orta performans sergilendiği görülmektedir. Orta düzey performans daha kötü olabilme

veya daha iyi olabilme potansiyelini taşımaktadır. Bu bakımdan orta düzey performansın varlığına bakılarak bu hedeflerin ihmal edilmemesi yerinde olacaktır. %8 oranında iyi performans sergilendiği gözlenmiştir. Bu oranın çok iyi performansa dönüştürülebilmesi yönelik ufak adımlar atılması gelişim sağlanması açısından yerinde olacaktır.

Sonuç olarak belediyeler günümüzde tıpkı işletmeler gibi kendi kaynaklarını üretebilme imkanına sahip olmakla birlikte kamu hizmeti vermekle yükümlü olan kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan belediyelerin hem bir işletme gibi hem de kamu kurumu gibi çalışması yapısını koruyabilmesi ve bölgesindeki insanlara en iyi hizmeti verebilmesi açısından son derece önemlidir. Performans ölçümleri ve değerlendirmesinin yaygınlaşması ve önemi göz önünde bulundurulduğunda kamu kurumu olan belediyelerde de performans ölçüm ve değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm belediye için standart bir performans ölçüm modeli oluşturmak sağlıklı sonuçlar vermeyebilmektedir. Her belediyenin hitap ettiği vatandaş kitlesi ve belediye yönetiminin çizdiği vizyona göre performans ölçüm modelleri geliştirerek uygulaması gerekmektedir. Belediyeler performans programında belirlediği hedefleri faaliyet raporlarındaki sonuçlara göre ölçümleyerek kurumun yıllık performansını ortaya koyabilirler

Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar(lar) tarafından tasarlanmış ve eşit oranda katkı sunulmuştur. Makalede, herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Beyanı ve Finansal Destek

Makalede, akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Çalışmada Etik Kurul Raporu aranmamaktadır. Makalede herhangi bir finansal kaynaktan yararlanılmamıştır.

Kaynaklar

- 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.
- 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.
- Çanakçıoğlu, M., Demirbaş, M. (2010). Performans Ölçüm Yöntemleri İle Kurumsal Karne Yöntemi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2): 213 – 238.

- 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.
- 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.
- Demircan, Esra (2007); "Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s. 135-159.
- Erbaşlı, Ali (2008); *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, Nobel Yayınları, Konya.
- Eryılmaz, Bilal (2017); *Kamu Yönetimi (Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar)*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Göküş, Mehmet (2010); "Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması," *S.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 20, s.193-218.
- Güzelsarı, Selime (2003); "Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 2, s.17-34.
- Hannabarger, C., Buchman R., Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy For Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*. USA: Thomson Learning Inc.
- 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/havingtrouble-with-your-strategy-then-map-it?autocomplete=true>.
- 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.
- Kirkpatrick, Shelley A. (2016). *Build a Better Vision Statement: Extending Research with Practical Advice*. Lexington Books.
- Kloot, L., Martin, J. (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government. *Management Accounting Research*..11(2): 231 – 251.
- Kurun, İsmail (2017); "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Kamu Hizmetlerine Etkisi: Belediyeler Örneği," *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, s.85-105.
- Lamba, Mustafa (2015); "Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme," *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, s.127-141.
- 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
- 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.
- Ökmen, Mustafa, Abdullah Yılmaz ve Serhat Baştan (2004); *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özer, M. Akif (2006); "Küreselleşme, Yerelleşme Ve Kamu Yönetimi," *Türk İdare Dergisi*, Cilt: 78, Sayı: 450, ss.141-166.
- Özgökçeler, Serhat (2014); "Yerel Kalkınmada Etkin Bir Kavram: Yerel Yönetişim (Bursa Kent Konseyi Örneği)," *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, s.67-82.
- Öztürk, N.Kemal ve Bayram Coşkun (2000); "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", *Türk İdare Dergisi*, Sayısı: 426, s.145-161.

- 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.
- 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.
- Usta, Aydın. (2012). Kamu rgtlerinde 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 zerine Bir Araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 23(1): 15 – 37.
- lgen, Hayri ve S.Kadri Mirze (2010); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.