ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/351196223

Bursa Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planları ile Performans Programlarında Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri (2010-2014)

Conference Paper · May 2016

CITATIONS
0

READS
21

1 author:



Özhan Sağlık
Istanbul University
28 PUBLICATIONS **2** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Surveying The Evidentiary Value of Archived Electronic Records In The Terms of Trustworthiness View project

All content following this page was uploaded by Özhan Sağlık on 30 April 2021.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planları ile Performans Programlarında Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri (2010-2014)

Özhan Sağlık
İstanbul Üniversitesi, Türkiye, ozhan.saglik@istanbul.edu.tr

Öz

Belediyeler, temizlik, alt yapı, park ve bahçe inşası gibi hizmetlerin yanında kütüphane kurmak, internet üzerinden vergi borçlarını ödemek, kurumsal belgelerin yönetimini sağlamak gibi hizmetler de sunmaktadır. Bu hizmetleri bilgi ve belge odaklı hizmetler olarak adlandırmaktayız. Söz konusu hizmetleri sunan bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta strateji olarak adlandırılmaktadır. Bu stratejiler, stratejik planlar aracılığıyla uygulanabilmektedir. Belediyeler de 2005 yılında çıkan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince stratejik plan hazırlamaktadır. Stratejik planlarda belirli bir dönem içerisinde gerçekleştirilmek istenen ana hedefler açıklanmakta, cari yıl içerisinde sonuçlandırılması gereken hedefler ise stratejik planlara bağlı olarak oluşturulan performans programlarında belirtilmektedir. Performans programlarında açıklanan hedeflerin sonuçları faaliyet raporlarında değerlendirilmektedir. Bu hedeflerden bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflere Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarında yer verildiği görülmektedir. Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflerin gerçekleşme düzeyinin bugüne kadar yeteri kadar incelenmediği dikkat çekmektedir. "Acaba, büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedefler hangi oranda gerçekleştiriliyor?" sorusu çalışmayı şekillendirmektedir. Çalışmada, "büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflerin tam olarak gerçekleştirilmediği" hipotezi benimsenmektedir. Örneklem olarak Bursa Büyükşehir Belediyesi seçilmiştir. Çünkü, Bursa'da düzenlenen sempozyumda varsa sorunların dile getirilerek çözülmesi hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda Bursa Büyükşehir Belediyesi özelinde gündem oluşturmak için çaba sarf etmek amaçlanmaktadır. Çalışmada, Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planı, bu dönemler arasında hazırlanan performans programları ile faaliyet raporları incelenmiştir. Hedeflerin sonuçları hakkında zaman zaman faaliyet raporlarında yeterli bilgi mevcut olmamış, belediyenin Web sitesindeki haberlerden faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 döneminde stratejik plan ve performans programında yer alan bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflerin %72'sini gerçekleştiremediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Belediyeler-bilgi ve belge yönetimi, belediyeler-stratejik planlama, Bursa Büyükşehir Belediyesi-bilgi ve belge odaklı hizmetler*

Giriş

Organizasyonlar çeşitli amaçlarla hizmet veya ürün sunarlar. Her organizasyon belirli bir ana hedefe erişmek için yaşamını sürdürür. Bu ana hedefi strateji olarak ifade etmek mümkündür. Strateji belirleyen organizasyonların son on yılda hedeflerine erişmek için stratejik planlar oluşturduğu

bilinmektedir. Stratejik plan, çevresel değişiklikler doğrultusunda, organizasyonların hedefleri ve bu hedeflere ulaşma yollarını belirleme çabası olarak ifade edilmektedir (Songür, 2011, s. 9).

Amerika ve Avrupa'da 1970 ve 1980'li yıllardan önce vatandaşlar belediyelerden su, kanalizasyon, ulaşım gibi temel ihtiyaçların giderilmesini bekliyordu. Bu tarihlerden sonra insanların yönetimlerden talepleri değişmeye başlamış, temel ihtiyaçların giderilmesinin yanı sıra kültürel ihtiyaçların giderilmesi gibi talepler gündeme gelmiştir. Bireylerin yönetimler için değil, yönetimlerin bireyler için hizmet verdiği anlayış filizlenmiştir (Caulfield & Schulz, 1989, s. 3-4). Neden organizasyonlar stratejik planlama anlayışını benimsemiştir sorusu akla gelmektedir. Stratejik planlama, öncelikleri tespit ederek gelecekte varılacak noktayı belirginleştirir, örgütsel problemleri çözerek bütünleşmeyi sağlayıp, performansı arttırmaktadır. Stratejik planlama ilk olarak özel sektörde gelişmiş olsa da sonraki süreçte kamu kurumlarının da gündemine girmiştir. Kamu kurumlarında ise stratejik planlama ile önceliklerin belirlenerek sınırlı kaynakların öncelikli alanlara tahsis edilmesi sağlanmaktadır. Böylelikle verimliliğin artacağı ve amaçların daha kolay başarılacağı düşünülmektedir (Bryson, 1988, s. 87-88; Caulfield & Schulz, s. 10-12). Stratejik planlama 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'nin gündemine girmiştir (Songür, s. 28-29).

2003 yılında çıkarılan Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile kamu kurumlarının stratejik plan hazırlaması zorunlu kılınmıştır (KMYKK, 2003). Bu kanun ile bütçenin uygulanmasında etkinliğin artırılması, mali yönetim şeffaflığının sağlanması ve sağlıklı bir hesap verme mekanizmasının tesis edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte kamu idarelerinin bütçeleri üzerinde daha ayrıntılı hazırlık ve sağlıklı tahmin yapılması hedeflenmektedir. Stratejik planlar, performans programları aracılığıyla plan-bütçe ilişkisini kurmaktadır. Kalkınma planı, orta vadeli program, mali plan ile ulusal, bölgesel ve sektörel eylem planlarındaki hedefler ışığında hazırlanacak stratejik planlar, bütçelere dayanak oluşturmaktadır. İş ve işlemler harcama yetkilisi tarafından yerine getirileceği için yetki-sorumluluk dengesinin tesis edilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca, faaliyet raporları hazırlanarak hesap verme mekanizmasının oluşturulması hedeflenmektedir. Nihayetinde, etkililik, verimlilik, mali saydamlık ve hesap verebilirlik esas alınarak uluslararası standartlara uygun bir mali yönetim sisteminin tesis edilmesi beklenmektedir (TBMM, 2003).

Kamu kurumlarında hazırlanması zorunlu olan stratejik planlar, nüfusu 50 binden fazla olan belediyelerde de oluşturulur (Belediye Kanunu, 2005). 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda stratejik plan hazırlamak büyükşehir belediyesinin görevlerinden biri olarak belirtilmiştir (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004). Belediye başkanı, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetir; bütçe ve faaliyet raporlarını hazırlayarak bununla ilgili raporları belediye meclisine sunar. Yerel seçimlerden sonraki 6 ay içerisinde stratejik plan hazırlanır. İdareler, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli mali planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibariyle amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur. Stratejik plan, bütçeye esas teşkil edecek bir biçimde Türkiye Büyük Millet Meclisindeki (TBMM) bütçe görüşmelerinden önce müzakere edilir. Plan kabul edildikten sonra İçişleri Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığına gönderilir (KMYKK; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006) .

Stratejik planlardaki hedefler her yıl hazırlanan performans programları ile uygulanmaktadır. Türkiye'de 1970'lere kadar geçerli olan klasik bütçe sisteminde, ödenekler harcama kalemlerine göre tahsis edilmiştir. Bu durumun amaçlara yönelik bütçe tahsisinin mevcut olmamasına ve kalkınma planları ile bütçe arasında ilişki kurulamamasına neden olduğu ifade edilmektedir (Tecer, 2011, s. 157, 170-171). 1973 yılından itibaren program bütçe uygulamasına geçilmiştir. Program bütçe ile kamu idarelerinin neyi ne kadar satın aldıkları ve alacakları değil, ne yapacakları, neyi başaracakları önem

kazanmaktadır. 2002 yılında performansa dayalı bütçe uygulamasına geçebilmek için altı pilot uygulama başlatılmış, bütçe teklifleri performans esaslı bütçeleme (PEB) anlayışına göre yapılmıştır. 2003 yılında yürürlüğe giren KMYKK ile kamu kurumlarının tüm gelir-giderlerinin bütçelerinde yer alması sağlanarak bütçe dışındaki gelir-gider işlemleri önlenmiştir. Kanun ile PEB uygulamasına geçilmiştir. PEB, sonuç odaklı bir yapıya odaklanarak kamu kaynaklarının hedefler doğrultusunda kullanılmasını savunmaktadır. Bununla birlikte performans ölçümü yaparak hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmektedir. PEB, kalkınma planları, orta vadeli planlar, orta vadeli mali planlar, stratejik planlar ve performans programları aracılığıyla uygulanmaktadır. PEB, performans odaklı bütçe tahakkukunu gündeme getirerek kamu idarelerini hedef koymaları ve bu hedeflerin yapılıp yapılmaması hususunda hesap verebilir konumuna getirmektedir (Tecer, s. 179-186; Ateş ve Çetin, 2006, s. 277, 279; Hughes, 2003, s. 172-174).

KMYKK'nın 9. maddesinde "kamu idareleri, hizmetlerin istenilen düzeyde sunulması için bütçe ve kaynak tahsislerini stratejik plan ve performans göstergelerine dayandırmak zorundadır" ifadesi kullanılmaktadır (KMYKK, 2003). Kamu idareleri stratejik planda belirttikleri amaç ve hedeflerine ulaşmak için yürüteceği faaliyetleri performans programlarında kamuoyuna duyurmaktadır. Performans programları çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla her yıl hazırlanır. Performans programları hazırlanırken kalkınma planları, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan, yıllık program ile stratejik planlar esas alınır. Performans programları, idarelerin bütçesine kaynaklık etmektedir. Performans programları hazırlandıktan sonra bütçe teklifleri ile beraber Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığına iletilir. Ekim ya da Kasım ayında da belediye meclisinde performans programı bütçe ile birlikte onaylanır. Maliye ve Kalkınma Bakanlığı, merkezî bütçe görüşmeleri sırasında teklifleri TBMM Plan ve Bütçe Komisyonuna sunar. Teklifler değerlendirildikten sonra ortaya çıkan son hali Ocak ayı içerisinde belediye başkanı tarafından kamuoyuna açıklanır, Mart ayında da Maliye ve Kalkınma Bakanlığına nihai hali gönderilir (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, 2008).

Performans hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ise idare faaliyet raporunda ifade edilir. Faaliyet raporunda kullanılan kaynaklar, gerçekleşen bütçe ve hedefler ile sapmalar, mali bilgiler, faaliyet ve performans bilgileri bulunmalıdır. Faaliyet raporları, stratejik plan doğrultusunda hazırlanan performans programındaki hedeflerin akıbeti hakkında kamuoyu ve ilgililere bilgi veren belgelerdir. Kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığı faaliyet raporlarından anlaşılmaktadır. Ayrıca, faaliyet raporları denetime kaynaklık teşkil etmektedir. Faaliyet raporları her yıl hazırlanmakta ve o yılın raporu izlenen mali yıl içerisinde kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu raporlar, kamuoyunu kamu kaynaklarıyla yürütülmesi planlanan faaliyetlerin akıbeti hakkında bilgilendirmektedir. Bununla birlikte, kamu idarelerinin yıllık performansı hakkında bilgi vermektedir (KMYKK; TBMM, 2005; Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 2006).

Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlar ayrılmaz birer sac ayağı olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde, stratejik planlamanın henüz yeteri kadar ciddiyet içerisinde bu bakış açısı ile ele alınmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmada stratejik planlama bu anlayışla ele alınmaktadır. Literatür incelemesi ve yöntem ile başlayan tebliğ, iki ana kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda belediyelerin bilgi ve belge odaklı hizmetleri açıklanmış, ikinci kısımda ise Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planı ile bu dönemdeki performans programlarında yer alan bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedefler belirtilerek hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmiştir.

Literatür İncelemesi

Türkiye'de belediyelerde yapılan stratejik planlarla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Haraç, 2015; Muslu, 2014; Şeker, 2013; Eryiğit, 2012; Turan, 2011; Ayan, 2010). Bu çalışmaların çoğu stratejik planlarda yer alması gereken vizyon, misyon ifadeleri, zayıf ve güçlü yönlerin belirtilmesi gibi hususların varlığı açısından incelenmiştir. Son zamanlarda stratejik planların nasıl daha başarılı yapılabileceği konusunda bazı araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir (Haraç, 2015; Muslu, 2014; Şeker, 2013). Fakat, belediyelerin stratejik plan ve performans programlarında belirtilen hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği yeteri kadar araştırılmamıştır. Tüm hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği farklı alanlarda çalışan uzmanların araştırabileceği bir konudur. Bu nedenle, bir stratejik plandaki tüm hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin incelenmesi tek bir çalışmada incelenebilecek bir husus olarak kabul edilememektedir. Hedeflerin kapsamına göre bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İstanbul'daki ilçe belediyeleri ile Çorum Belediyesinin stratejik plan ve performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere dair hedeflerin akıbeti tarafımızca yapılan çalışmalarda incelenmiştir (Sağlık, 2015a; Sağlık, 2016). Fakat, herhangi bir büyükşehir belediyesinin stratejik plan ve performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere dair hedeflerin akıbetinin yeteri kadar araştırılmadığı görülmektedir. Bursa Büyükşehir belediyesinin stratejik planı ile performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hedeflerin gerçekleştirilme durumunu inceleyen elimizdeki çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurması temenni edilmektedir.

Şehir ve ilçelerde sunulan bilgi ve belge odaklı hizmetler hakkında ise pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların daha çok kent arşivleri (Keskin, 2009; Keskin, 2010; Günalan, 2011; Keskin, 2012; Yalçın, 2013; Akkaya, 2014), belge ve elektronik belge yönetimi (Çiçek ve Bozloğan, 2008; Çiçek, 2008; Rukancı, 2010; Anameriç, 2010a; Anameriç, 2010b; Anameriç, 2011; Çiçek, 2011; Çiçek, 2012a ; Çiçek, 2012b ; Çiçek, 2012c; Yosun, Elbeyoğlu, & Yıldırım, 2012; Çiçek, 2013; Uğursoy, Kaya, & Tokgöz, 2013; Sağlık, 2015b) ile müze kütüphaneleri üzerine şekillendiği görülmektedir (Kopuz & Cengiz, 2013). Belediyelerde sunulan kütüphane hizmetlerine ilişkin ise yeteri kadar çalışmanın yapıldığı gözlenememektedir. Bu bildirinin de yayınlandığı sempozyumun bu konudaki boşluğu doldurması temenni edilmekte, elimizdeki çalışmanın ise belediyelerin kütüphane hizmetleri hakkında yeni araştırmalar yapılmasına katkıda bulunması umulmaktadır.

Amaç, Yöntem ve Kapsam

Günümüzde gelişmiş kurumların bilgi ve belgeyi odağına alarak hareket ettiği görülmektedir. Bilgi ve belge odaklı faaliyetler kurumların başarısında önemli bir yere sahiptir. Bir yerel yönetim organı olan belediyeler de faaliyetlerini yürütürken bilgi ve belge üretir. Belediyelerin bilgi ve belge odaklı hizmetlere yaklaşımını irdelemek, söz konusu hizmetlerin algılanış düzeyi hakkında bir fikir verebilecektir.

Belediyeler, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS) kurmak, e-Devlet uygulamaları geliştirmek, kütüphane tesis etmek gibi alanlarda yeteri kadar gerçekleştirilebilir hedefler oluşturamamaktadır. Belediyelerin stratejik plan ve performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetleri gerçekleştirme düzeyi üzerine İstanbul'daki ilçe belediyeleri örnekleminde yapılan çalışmada belediyelerin hedeflerinin en az yüzde 60'ını (Sağlık, 2015a), Çorum Belediyesi örnekleminde yapılan çalışmada ise belediyenin hedeflerinin en az yüzde 57'sini istenilen düzeyde gerçekleştiremediği tespit edilmiştir (Sağlık, 2016). Elimizdeki çalışmanın problemi de "belediyelerin stratejik planları ile performans programlarında yer alan söz konusu hizmetlerin istenilen düzeyde gerçekleşmemesi", sorusu ise "Bursa Büyükşehir Belediyesinin stratejik plan ve performans programlarında bilgi ve belge

odaklı hizmetler nasıl yer buluyor?" şeklinde belirlenmiştir. Saha araştırması yöntemi benimsenerek hedeflerin gerçekleşme düzeyinin tespiti için faaliyet raporlarından faydalanılmıştır. Örneklem olarak Bursa Büyükşehir Belediyesinin seçilmesinin nedeni, Bursa'da düzenlenen sempozyumda varsa sorunların dile getirilerek çözülmesi amacıyla Bursa Büyükşehir Belediyesi özelinde gündem oluşturmak için çaba sarf etmektir. Çalışmada, Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 dönemine ait stratejik plan ve performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlerin gerçekleşme düzeyinin araştırılması amaçlanmıştır. Çünkü, 2010-2014 dönemi geride kalmış bir devir olup, sonuçları somut bir şekilde görünebilmektedir.

Belediyelerin Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetleri

Günümüzde pek çok kurum faaliyetlerini yürütürken bilgi ve belgeyi odağına alarak hareket etmektedir. Belediyeler de çeşitli şekillerde bilgi ve belge odaklı hizmetler sunmaktadır. Bilgi ve belge odaklı hizmetlerden, kurumsal bilgi kaynakları hizmeti, halka yönelik bilgi hizmeti ve e-Devlet kapsamındaki hizmetleri anlamaktayız. Kurumsal faaliyetler sırasında oluşan belgeleri yönetmek, kurum arşivini düzenlemek, EBYS sistemi kurmak kurumsal bilgi kaynakları hizmetinin kapsamına girmektedir. Kütüphane kurmak gibi faaliyetler halka yönelik bilgi hizmetinin, internetten fatura ödemek, borç sorgulamak, imar durumunu öğrenmek gibi faaliyetler ise e-Devlet kapsamındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlerin dâhilindedir. Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda da coğrafi ve kent bilgi sistemleri kurmak, kütüphaneler tesis etmek büyükşehir belediyesinin görevleri arasında sayılmıştır (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004).

Belediyeler, faaliyetleri sırasında belge üretir. Üretilen bu belgeler birer delil niteliğindedir. Ayrıca belgeler, kurumların hayat hikayesini aktardığı için idari ve kültürel bir değere sahiptir. Belediyelerin yürüttüğü yüzlerce fonksiyon sırasında milyonlarca belge oluşur. Kurumda oluşan belgeler bazen bir, bazen ise onlarca farklı form özelliğine sahip olabilmektedir. Bu belgelerin yönetimi kurumsal işleyişin bir süreci olarak ele alınmalıdır (Cox, 2000).

Belediyeler, ürettikleri belgelere istedikleri zaman mekân kurgusuna bağlı olmaksızın erişmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda belgelerin korunması, kurum içi kültürü de tesis edecek ve gelecek kuşaklara paha biçilemez bir miras bırakacaktır. Günümüzde, bilgi teknolojileri oldukça gelişmiş, bilgisayar hatta cep telefonları üzerinden bilgi ve belgelere erişim söz konusu olmuştur. Belediyelerin de belgelere sadece fiziki ortamdan erişmenin getirdiği birtakım sorunları fark ettiği görülmektedir. Fiziki ortamda, orijinal bir belge aynı zaman diliminde sadece tek bir kullanıcıya sunulmakta, diğer kullanıcıların erişimi mümkün olamamaktadır. Bununla birlikte sürekli fiziki ortamda gerçekleşen erişimin, belgenin dokusuna zarar verebileceği olasıdır. Elektronik ortama aktarılan belgelere, aynı anda birden fazla kullanıcı erişebilmekte, e-İmza ile otantikliği korunduğunda belgeler dokusunu kaybetmeden sayısız defa kullanılabilmektedir (Sağlık, 2015a, s. 39). Kimi belediyeler belge birikimini elektronik ortama aktarmakta ve bunun da ötesine geçerek tüm işleyişini elektronik ortam üzerinden yürütmektedir. Kurumlar, kendilerine gelen bir dilekçeyi anında elektronik ortam üzerinden işleme almakta, kendi fonksiyonları neticesinde ürettikleri belgeyi ise elektronik ortamda oluşturabilmektedir. EBYS olarak adlandırdığımız bu düzenekler kurumlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Johnston & Bowen, 2005, s. 133-138; Swallwood, s. 7-8; Özdemirci, s. 22-23).

Bir kurumda üretilen belge, her zaman sadece bir birimde işlem görerek oluşmayıp, çok çeşitli birimlerde dolaşarak meydana gelebilir. Elektronik belge yönetim sistemleri, bu iş akışını kolaylaştırmaktadır. E-Belge ilgili birimde oluşturulduktan sonra izlemesi gereken yolculuğu çok kısa bir süre içerisinde katetmekte, böylelikle fiziki ortamdakine göre kurumlara büyük bir zaman tasarrufu

sağlanmaktadır. Bununla birlikte, yetkili kişiler güvenli elektronik imza ile kurum içerisinde bulunmadan, mesai saati içerisinde olsun olmasın imzalaması gereken belgeleri imzalayabilmektedir. Belgeler, bir fiilin delili olduğu için hukuki bir iradeyi beyan etme özelliğine sahiptir. Bu irade beyanı, kanun yapıcılar tarafından belirli bir şekle bağlanmıştır. Fiilin delili olan belge, hukuki bir sonuç doğurabilmesi için imzaya sahip olmalıdır. İmza, belgenin ve belgedeki fonksiyonun yetkili kişilerce onaylandığını ispatlamaktadır. Belgeye hukuki bir kimlik kazandıran imzanın zaman ve mekân kurgusu olmadan gerçekleştirilebilmesi kurumlara önemli kazanımlar sağlamaktadır. Elektronik belge yönetim sistemleri içerisine eklenen güvenli elektronik imza özelliği ile belgeler istenilen zaman ve mekânda onaylanabilmektedir (Çiçek, 2009, s. 155; Boudrez, 2007, s. 180-191). Belediyelerin elektronik belge yönetim sistemlerinin bu kazanımlarını fark ettiği tecrübe edilmiştir. Türkiye'deki mevzuat belediyelerin belge yönetim sistemi kurmaları ve arşivlerini düzenlemelerini gerektirip, ihale duyuruları, sosyal sigorta işlemleri gibi hizmetlerin elektronik ortamdan yapılmasını buyurmakta ve e-Defter ile e-Fatura'nın kullanılmasını mümkün kılmaktadır[1].

Belediyelerin sunduğu bir diğer bilgi ve belge odaklı hizmet halka yönelik bilgi hizmetidir. Kütüphaneler, şehir arşiv ve müzeleri kurmak bu hizmetin somutlaştırılmış şekillerinden biridir. Kütüphane kurmak, 5393 sayılı Belediye Kanununda belediyelerin görevlerinden bir tanesi olarak belirtilmiştir (Belediye Kanunu, 2005).

Bilgi ve belge odaklı hizmetlerden sonuncusu e-Devlet kapsamındaki hizmetlerdir. Teknolojinin gelişmesi ve hizmetlerin çeşitlenmesiyle kurumlar, kimi işlemleri elektronik ortam üzerinden yürütmektedir. Bu işlem süreci, vatandaşlara da yine bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak zaman ve mekâna bağlı kalmaksızın hizmet alma imkânı sağlamaktadır. Kamuda, elektronik ortamdan sunulan hizmetlerin e-Devlet anlayışının bir sonucu olarak geliştiği kabul edilmektedir (Odabaş, 2009, s. 18). E-Devlet, verimliliği artırmak ve maliyeti azaltmak için fiziki ortamda sunulan hizmetleri Web üzerinde bir arayüz oluşturarak yeniden tasarlamaktadır. Bununla birlikte, kullanıcılarla doğrudan temasın gerçekleştirilmediği geri hizmet noktaları tesis etmektedir. Mesela vatandaşlara sunulan hizmetlerde, mesai saatleri dışında ve fiziki mekâna bağlı kalmaksızın, internet üzerinden bilgi ve belgelere erişmek mümkün olmakta, böylece yurttaşların demokratik katılımı noktasında yeni araçlar ortaya çıkmaktadır. İş dünyası ve kamu kurumları da kişilerin müdahalesine ihtiyaç duymadan

---

[1] Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, 1988; Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun, 1988; Kamu İhale Kanunu, 2002; Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 2003; Bilgi Edinme Hakkı Kanunun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, 2004; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Sigorta İşleri Genel Müdürlüğü Sigorta Primleri Daire Başkanlığı Aylık Prim ve Hizmet Belgesinin İşverenler Tarafından İnternet Ortamında Sosyal Sigortalar Kurumuna Gönderilmesine İlişkin Tebliğ, 2004; Elektronik İmza Kanunu, 2004; Başbakanlık Standart Dosya Planı Genelgesi, 2005; Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 2006; Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunda ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 2008; Başbakanlık Elektronik Belge Standartları Genelgesi, 2008; Kamu İhale Kanunu İle Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2008; Elektronik İhale Uygulama Yönetmeliği, 2011, Türk Ticaret Kanunu, 2011; Gelir İdaresi Başkanlığı [GİB], 1 Sıra Nolu Elektronik Defter Genel Tebliği, 2011; Kayıtlı Elektronik Posta Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2011; Hukuk Muhakemeleri Kanunu, 2011; GİB, 397 Sıra Nolu Vergi Usul Kanunu [VUK] Genel Tebliği, 2010; GİB, 416 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2012; GİB, 421 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2012; GİB, 424 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2013; GİB, 433 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2013; GİB, 2 Sıra Nolu Elektronik Defter Genel Tebliği, 2013; GİB, VUK 67/2013-12 Nolu Sirküleri, 2013; GİB, 443 Sıra Nolu VUK Tebliğ, 2014; GİB, 447 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2015; GİB, 454 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği, 2015; Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2015; GİB, 456 Sıra Nolu Genel Tebliği, 2015; GİB, 463 Sıra Nolu VUK Tebliği, 2015.

bilgisayarlar tarafından yürütülen otomatik süreçlerin bir parçası haline gelmektedir (Moses, 2005, s. 137; Warf, 2014, s. 171).

E-Devlet hizmetlerini iki şekilde tasnif etmek mümkündür. Bunlardan biri işleme yönelik hizmetler ikincisi ise bilgi edinmeye yönelik hizmetlerdir (Sağlık, 2015, s. 66). Web sitesi ya da mobil ortam üzerinden yapılan borç ödemek, başvuru yapmak gibi sonuç doğuran faaliyetler işleme yönelik hizmetler, bir sonuç doğuran herhangi bir işlemin yapılmadığı, imar durumu sorgulaması yapmak, borç öğrenmek gibi bilgi verici faaliyetler bilgi edinmeye yönelik hizmetler kapsamındadır.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planı'nda Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlere İlişkin Hedefler

Bursa'nın yerel yönetim kurumlarından biri olan Bursa Büyükşehir Belediyesinin bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin tutumunu incelemek, belediyenin bilgi ve belgeye olan bakış açısının ortaya konması bakımından önemli görülmektedir. Bursa Büyükşehir Belediyesinin hazırlamış olduğu stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları bu husus hakkında bir fikir verebilmektedir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu gereği Bursa Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Stratejik planlar, normal şartlarda her dört yılda bir hazırlanmaktadır. Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010 yılında stratejik planını hazırlamıştır. Belediyenin stratejik planında şehir temizliği, park ve bahçe oluşturulması, e-Belediyecilik hizmetlerinin geliştirilmesi gibi hedefler bulunmaktadır. Bu hedeflerden bilgi ve belge odaklı hizmetler araştırmamızda incelenecektir. Stratejik planda bulunan bilgi ve belge odaklı hizmetler tarafımızca H1, H2, H3 şeklinde adlandırılmış olup, şöyle belirtilebilir (Bursa Belediyesi, 2010):

Kurumsal Bilgi Kaynakları Hizmetine İlişkin Hedefler:

- Tarihi eserler ve doğal değerlerin envanterini çıkarıp, tarihi miras bilgi sistemini kurmak (H1),
- Kent bilgi sistemleri oluşturmak (H2),
- Coğrafi bilgi sistemlerini güncellemek (H3),
- Bilişim teknolojilerinin alt yapısını geliştirmek (H4),
- E-İmza alt yapısını kurmak (H5),
- İlçe belediyeleri ve diğer kamu kuruluşları ile entegrasyon sağlamak (H6)

Halka Yönelik Bilgi Hizmetine İlişkin Hedefler:

- Semt kitaplıkları/kütüphaneleri tesis etmek ve kütüphanecilik faaliyetlerini yürütmek (H7),
- Bursa Okuyor Kampanyası kapsamında kütüphane oluşturmak (H8)
- Belediye faaliyetlerinin takip edilebileceği duyuru merkezi ve bilgi ekranı kurmak (H9)

E-Devlet Kapsamındaki Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlere İlişkin Hedefler:

- E-Belediye uygulamaları geliştirmek (H10),
- Vatandaşlara internet üzerinden hizmet sunmak (H11)

Bursa Büyükşehir Belediyesinin stratejik planda açıkladığı hedefleri 2010-2014 arasındaki performans programlarına yansıttığı görülmektedir. Böylelikle stratejik plandaki hedefler o yıl içerisinde gerçekleştirilecek hedeflere dönüşmüştür. Bir hedefin belediye için önceliğinin o hedefe ayrılan kaynağın miktarıyla doğru orantılı olduğunu ifade etmek mümkündür. Ciddi kaynaklar aktarılan hedeflerin belediye için öncelikli görüldüğü söylenebilir. Belediye, bir hedefe düzenli olarak kaynak ayırabilir. Düzenli kaynak ihdas edilmesi her zaman hedefin gerçekleştirilmesini sağlamamaktadır. Aynı zamanda, hedeflerin belirli bir önceliğe sahip olması, onların gerçekleştirileceği anlamına gelmemektedir. Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında bu hedefler için belirlediği tahmini maliyetler için Tablo 1, 2010-2014 performans programlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflerin ne kadar bütçeye sahip olduğu ve tüm hedefler içerisindeki payı için Tablo 2, bilgi ve belge odakların yıllara göre gerçekleşme durumu için ise Tablo 3 incelenebilir. Tablo 2 ve Tablo 3 ışığında Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 yılları arasındaki stratejik plan ve performans programında yer alan bilgi ve belge odaklı hizmetlerin sonuçları hakkında değerlendirmeler yapılacaktır.

Değerlendirme

Ülkemizde stratejik plan hazırlayan belediyeler ulaşmak istediği noktayı belirleyerek bunun için çeşitli hedefler saptar. Bu hedefler bazen müspet bazen menfi sonuçlanmaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilememesinin çeşitli nedenleri olabilir. Pek çok belediyede yeterli kaynak ayrılmaması, hedefi gerçekleştirecek derecede yeteri kadar emek harcanmaması veya göz önünde bulundurulamayan sebeplerin hedeflerin gerçekleştirilememesinde etkili olduğu görülmektedir.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planı'nda 11 adet bilgi ve belge odaklı hedef bulunmaktadır. Bu hedefler performans programlarında da yer almıştır. Stratejik planda yer bulan 11 adet hedefin yanı sıra, performans programlarında kurum arşivi ve Bursa belleğinin dijitalleştirilmesine yönelik hedefler de bulunmaktadır. Söz konusu hedeflerle birlikte toplamda 13 adet hedeften hiçbirinin tamamen gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Tablo 3'te kısmen gerçekleştirildiği belirtilen hedeflerin aslında gerçekleştirilemediğini ifade etmek mümkündür. Belediyenin bilgi ve belge odaklı hizmetleri gerçekleştirmedeki başarı ortalaması % 28 olup, hedeflerin yıllara göre gerçekleşme oranları şöyle belirtilebilir:

- 2010 % 33
- 2011 % 23
- 2012 % 38
- 2013 % 23
- 2014 % 23

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için yeterli miktarda kaynağın gerekli olduğu bilinmektedir. Ne kadar kaynağın gerekli olduğu belediyelerce tespit edilmektedir. Bilgi ve belge odaklı hizmetlerin gelişim sürecinde yüksek maliyetlere ihtiyaç duyduğu kabul edilmektedir. Bu noktada Bursa Büyükşehir Belediyesinin bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin ayırdığı kaynakların yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür. Belediyenin gerçekleştirmek istediği bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflerin tüm faaliyetlere ayrılan kaynaklar içerisindeki oranı şöyle belirtilebilir:

- 2010 % 3,14

- 2011 % 1,79
- 2012 % 1,83
- 2013 % 1,31
- 2014 % 1,71

Altyapıdan, ulaşıma, halkla ilişkilerden kültürel hizmetlere kadar pek çok konuda hizmet sunan belediyelerin bu konularda hedefleri olması tabiidir. Belediyelerin fazla miktarda maddi kaynak ayırdığı hedeflere daha çok önem verdiğini dile getirmek mümkündür. Performans programlarında hedeflere ayrılan kaynaklara göre belediyelerin önem verdiği ve vermediği alanları ölçmeye çalışan çalışmalarda (Sağlık, 2015; Sağlık, 2016) bir hedef için ayrılan kaynak, tüm hedefler için ayrılan kaynaklar arasında %1'lik bir dilime sahipse önem görüyordur düşüncesi benimsenmiştir. Bu bakış açısı benimsendiğinde Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 yıllarında bilgi ve belge odaklı hizmetlere ilişkin hedeflere önem verdiğini ifade etmek mümkündür. Fakat bu kaynakların hedefleri gerçekleştirmek için kullanılmadığı görülmüştür.

Mesleğimiz gereği EBYS tesis etmek ve kütüphane kurmak ile ilgili hedeflerin nasıl başarılı bir şekilde gerçekleştirileceği bilinmektedir. Belediyenin kütüphane kurmak için ayırdığı kaynaklar yeterli gözükse de istenilen hedefler gerçekleştirilememiştir. Bu durumun sebepleri başka bir çalışmada incelenebilir. Ayrıca, belediyenin e-İmza sistemini kuramadığı görülmüştür. E-İmza altyapısını kurmak için ayrılan kaynağın yeterli olmadığını ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte, kent bilgi sistemleri ve coğrafi bilgi sistemlerinin tesis edilmesi ile e-Belediyecilik hizmetlerinin fazlalaştırılması noktasında belediyenin daha başarılı olduğu söylenebilir.

Belediyenin 2010 yılında performans programında yer almamasına rağmen, Şer'iye Sicillerini dijitalleştirdiği, kütüphane otomasyon sistemi satın aldığı ve Bursa Araştırmaları Merkezini kurduğu görülmüştür (Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010 Faaliyet Raporu, 2010, s. 136). Ayrıca e-Belediye modülleri arasında hedeflenmeyen modüllerin geliştirdiği de gözlenmektedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010 Faaliyet Raporu, 2010, s. 230). Ayrıca, 2011-2014 performans programlarında yer almamasına rağmen bilgi ve belge odaklı faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmüştür. Fakat, Belediyenin 2011 faaliyet raporunda çelişkili bilgiler bulunmaktadır. Tesis edildiği belirtilen semt kütüphanesi (Bursa Büyükşehir Belediyesi 2011 Faaliyet Raporu, 2011, s. 122) başka bir yerde tesis edilemedi olarak ifade edilmiştir (Bursa Büyükşehir Belediyesi 2011 Faaliyet Raporu, 2011, s. 375). Bu duruma rağmen, 2012 yılında kadınlara özel bir kütüphane ile bir çocuk kütüphanesinin açılması olumlu bir durum olarak kabul edilmektedir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2016).

Sonuç

Bu çalışmada belediyelerin stratejik plan ve performans programlarında yer alan EBYS kurmak, e-Belediyecilik uygulamalarını artırmak, kütüphane kurmak gibi bilgi ve belge odaklı hizmetler gerçekleştirilmesi açısından değerlendirilmiştir. Bursa Büyükşehir Belediyesi örneklem olarak seçilip, belediyenin 2010-2014 Stratejik Planı'nda ve bu yıllardaki performans programlarında yer alan bilgi ve belge odaklı hizmetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmiştir.

Stratejik ve performans programlarında yer alan hedeflerin % 28'inin gerçekleştirildiği, % 72'sinin ise gerçekleştirilemediği tespit edilmiştir. Belediyenin bu hizmetler için ayırdığı kaynaklar yeterli gözükse de, hedefleri gerçekleştirmek için kullanılmadığı anlaşılmıştır. Belediyenin 2010-2014 yılları arasında 2 adet kütüphane kurduğu gözlense de semt kütüphanelerinin kurulması ve Bursa Okuyor Kampanyası kapsamında kütüphane tesis edilmesi hedefini gerçekleştiremediği tespit edilmiştir.

Bursa Büyükşehir Belediyesinin e-Belediyecilik hedeflerini büyük oranda gerçekleştirdiği, bilişim altyapısı ile kent bilgi sistemi ve coğrafi bilgi sistemini eksiklikler olsa da geliştirdiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, vatandaşlara internet üzerinden sunulan hizmetlerin artırıldığı gözlenmiştir. Fakat, belediye faaliyetlerinin halka duyurulacağı duyuru merkezi ve bilgi ekranının Bursa'nın farklı bölgelerine konumlandırılamadığı tespit edilmiştir.

Belediyenin e-İmza altyapısını tam olarak kuramadığı anlaşılmıştır. E-İmza süreci olmadan kamu kurumlarında EBYS tam olarak yürütülememektedir. EBYS kurmak ve yönetmek ciddi kaynak ve uzman desteğine ihtiyaç duyan bir faaliyettir. Belediyenin bu hedefi başarıya ulaştıracak seviyede yeterli kaynak ayırmadığı görülmüştür. Bununla birlikte yeterli kaynağın yanı sıra nitelikli uzman desteğinin projelerin başarısında önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Belediye, ilerleyen zamanlarda EBYS tesisinde bir uzman desteğine gereksinim duyacaktır.

Belediyelerin stratejik planlarındaki bilgi ve belge odaklı hizmetlerin gerçekleştirilme durumunu inceleyen tarafımızca yapılmış diğer çalışmalarda, belediyelerin kütüphane kurmak ve EBYS geliştirmek için ciddi kaynaklar ayırdığı gözlense de, bu kaynakları hedefleri gerçekleştirmek için kullanamadığı görülmüştür. Bu durum Bursa Büyükşehir Belediyesi özelinde de geçerlidir. Belediyelerin kütüphane kurmak ve EBYS tesis etmek için ciddi kaynaklar ayırmasına rağmen neden bu hedefleri gerçekleştiremediği elimizdeki çalışma neticesinde ortaya çıkan muhtemel araştırma konularından biridir.

Kaynakça

Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanunda ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. 5766. T.R. (2008). 26 Nisan 2016 tarihinde https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5766.html adresinden erişildi.

Anameriç, H. (2010a). Kurum Arşivi Olarak Belediye Arşivleri. *Yerel Yönetim ve Denetim*, 15(11), 8-13.

Anameriç, H. (2010b). Belediyelerde Arşivin Önemi. *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, 20(194), 7-12.

Anameriç, H. (2011). Kurum Arşivlerinde Ayıklama ve İmha İşlemlerinin Uygulanması ve Belediye Arşivleri. *Yerel Yönetim ve Denetim*, 16(2), 16-21.

Akkaya, M. A. (2015). A Research on Awareness Level of Ahmet Piriştina İzmir City Archive and the Museum (APİKAM) in the Town, as the Earliest Form of Turkey, *Türk Kütüphaneciliği*, 29(3), 499-514.

Ateş, H. & Çetin, D (2006). Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, Acar, M. & Özgür, H. (Ed.) içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi 2* (ss. 255-288). Ankara: Nobel Yayınları.

Ayan, E. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Anlayışı Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye.

Başbakanlık Standart Dosya Planı Genelgesi (2007). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2005/03/20050325.htm adresinden erişildi.

Başbakanlık Elektronik Belge Standartları Genelgesi (2008). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2008/07/20080716-7.htm adresinden erişildi.

Belediye Kanunu. 5393. T.R. (2005). 26 Nisan 2016 tarihinde http:// www. mevzuat. gov. tr/ MevzuatMetin/ 1.5.5393.pdf adresinden erişildi.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. 4982. T.R. (2003). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2003/ 10/ 20031024.htm adresinden erişildi.

Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik (2004). 29 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/04/20040427.htm adresinden erişildi.

Boudrez, F. (2007). Digital Signatures and Electronic Records. *Archival Science*, 7(2), 179-193.

Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, California: Josey-Bass.

Bursa Büyükşehir Belediyesi Kütüphaneleri Web Sayfası, 1 Mayıs 2016 tarihinde http://kutuphaneler.bursa.bel.tr/ adresinden erişildi.

Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, http:// www. bursa. bel. tr/ strateji-geli-tirme--b--md-/idari/52/#idari_ekler

Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Performans Programları, http:// www. bursa. bel. tr/ strateji-geli-tirme--b--md-/idari/52/#idari_ekler

Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Faaliyet Raporları, http:// www. bursa. bel. tr/ strateji-geli-tirme--b--md-/idari/52/#idari_ekler

Büyükşehir Belediyesi Kanunu. 5216. T.R. (2004). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. mevzuat. gov. tr/ MevzuatMetin/1.5.5216.pdf adresinden erişildi.

Caulfield, I. & Schultz, J. (1989). *Planning for Change: Strategic Planning in Local Government*. London: Longman.

Cox, R. J. (2000). *Closing An Era: Historical Perspectives on Modern Archives and Records Management.* Connecticut: Greenwood Press.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Sigorta İşleri Genel Müdürlüğü Sigorta Primleri Daire Başkanlığı Aylık Prim ve Hizmet Belgesinin İşverenler Tarafından İnternet Ortamında Sosyal Sigortalar Kurumuna Gönderilmesine İlişkin Tebliğ (2004). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/eskiler/2004/04/20040430.htm adresinden erişildi.

Çiçek, N. & Bozloğan, R. (2008). Yerel Yönetim Birliklerinde Belge Yönetimi Programı: Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği Önerileri. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(2), 189-222.

Çiçek, N. (2008). Belediyelerde Standart Dosya Planı Uygulamalarında Yaşanan Güçlükler, *Bilgi Dünyası*, 9(2), 133-153.

Çiçek, N. (2009). *Modern Belgelerin Diplomatiği*. İstanbul: Derlem Yayınları.

Çiçek, N. (2011). Örgütlerde Elektronik Belge Yönetimi Programlarının Kurulmasında Bilgi Ve Belge Uzmanlarının Rolü: E-Belediyecilik Örneği. Parlak, Z. & Yumuşak, İ. G. (Ed.) içinde, *International 9th Conference on Knowledge, Economy and Management Proceedings* (ss. 109-119). Saraybosna.

Çiçek, N. (2012a). Yerel Bilgi Kaynakları Olarak Belediye Arşivlerinin Şehir Tarihçiliğine Katkısı. *2. Milletlerarası Şehir Tarihi Yazarları Kongresi* (ss. 1-2). Konya.

Çiçek, N. (2012b). Kamu Kurumlarında Yürütülen Elektronik Belge Yönetimi Ve Sayısallaştırma Uygulamalarında Karşılaşılan Teknik Ve İdari Problemler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çaykur Ve Esenler Belediyesinin İhale Teknik Şartnameleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. M. & Kadıoğlu, S. (Ed.) içinde, *Osmanlı Coğrafyası Kültürel Arşiv Mirasının Yönetimi ve Tapu Arşivlerinin Rolü Uluslararası Kongresi* (ss. 857-873). İstanbul.

Çiçek, N. (2012c). Belediyelerdeki Dosyalama Uygulamalarının Dosya Türlerine Göre Değerlendirilmesi. Külcü, Ö. & Özel, N., & Çakmak, T. (Ed.) içinde, *Prof. Dr. K. Gülbün Baydur'a Armağan* (ss. 17-28). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Çiçek, N. (2013). Electronic Records Management Projects in E-Transformation Turkey Practices: A Study On District Municipalities in Istanbul. *11th International Conference on Knowledge, Economy and Management* (ss. 869-885) içinde. Veletta, Malta.

Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik. (1988). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ arsiv/ 19816.pdf.

Elektronik Belge Yönetimi ve Arşivleme Sistemi: Geçiş Süreci ve Uygulama Yöntemi. (2013). Özdemirci, F., Bayram, Ö. G., Torunlar, M., Saraç, S., & Yalçınkaya, B (Ed.). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Elektronik İhale Uygulama Yönetmeliği. (2011). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2011/ 02/ 20110225-17.htm adresinden erişildi.

Elektronik İmza Kanunu. 5070. T.R. (2004). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2004/ 01/ 20040123.htm adresinden erişildi.

Eryiğit, B. E. (2012). *Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye.

Haraç, Serpil. (2015). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. (3. bs.). New York: Palgrave Macmillan.

Hukuk Muhakemeleri Kanunu. 6100. T.R. (2011), 27 Nisan 2016 tarihinde http://www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2011/ 02/20110204.htm adresinden erişildi.

Günalan, R. (2011). Yerel Yönetimlerin Bilgi Toplumu Oluşumundaki Rolleri: Üsküdar Belediyesi Örneği. Parlak, Z. & Yumuşak, İ. G. (Ed.) içinde, *International 9th Conference on Knowledge, Economy and Management Proceedings* (ss. 2173-2183). Saraybosna.

Johnston, G. P. & Bowen, D. V. (2005). The Benefits of Electronic Records Management Systems: A General Review of Published and Unpublished Cases. *Records Management Journal*, 15(1), 131-140.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik. (2006). 27 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060317.htm adresinden erişildi.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik. (2008). 27 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/07/20080705.htm adresinden erişildi.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2006). 27 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526.htm adresinden erişildi.

Kamu İhale Kanunu. 4734. T.R. (2002). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2002/ 01/ 20020122.htm adresinden erişildi.

Kamu İhale Kanunu İle Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. 5812. T.R. (2008). 26 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/12/20081205-1.htm adresinden erişildi.

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 5018. T.R. (2003). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. mevzuat. gov. tr / MevzuatMetin/1.5.5018.pdf adresinden erişildi.

Kayıtlı Elektronik Posta Sistemine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2011). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110825-7.htm adresinden erişildi.

Keskin, İ. (2009). İstanbul'da Bir Şehir Arşivi Kurulması. Emecen, F. M. (Ed.) içinde, *İmparatorluklar Başkentinden Kültür Başkentine: İstanbul Semineri* (ss. 391-402). İstanbul.

Keskin, İ. (2010). Şehir Arşivlerinin Kurumsal ve Toplumsal İşlevleri. *Kent Hafıza Merkezleri: Kent Kütüphaneleri, Kent Arşivleri ve Kent Müzeleri Sempozyumu* (ss. 260-277). Kayseri.

Keskin, İ. (2012). Şehir Arşivleri İçin Yerel Tarih Yazımında Yararlanılabilecek Kaynakların Seçimi Ve Sağlanması Kriterleri: Konya İli Örneği. *2. Milletlerarası Şehir Tarihi Yazarları Kongresi (ss. 594-610).* Konya.

Kopuz, S. & Cengiz, E. (2013). Müze Kütüphaneleri ve Ödemiş Yıldız Kent Arşivi ve Müzesi Kütüphanesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 27(3), 515-525.

Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı [GİB]. 397 Sıra Nolu Vergi Usul Kanunu [VUK] Genel Tebliği (2010). 30 Nisan 2016 tarihinde http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100305.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 1 Sıra Nolu Elektronik Defter Genel Tebliği. (2011). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2011/ 12/ 20111213.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 416 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2012). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2012/ 06/ 20120628.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 421 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2012). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2012/ 12/ 20121214.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 424 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2013). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2013/ 02/ 20130221.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 67/2013 Nolu Sirküler. (2013). 30 Nisan 2016 tarihinde http://www.gib.gov.tr/node/87187 adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 2 Sıra Nolu Elektronik Defter Genel Tebliği. (2013). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2013/12/20131224.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 433 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2013). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2013/ 12/ 20131230m1.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 443 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2014). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2014/12/20141230.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 447 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2015). 30 Nisan 2016 tarihinde http://www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2015/04/20150404-16.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 454 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2015). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2015/06/20150620-18.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 456 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2015). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2015/08/20150827.htm adresinden erişildi.

Maliye Bakanlığı GİB. 463 Sıra Nolu VUK Genel Tebliği. (2015). 30 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/2015/12/20151225-19.htm adresinden erişildi.

Moses, R. P. (2005). *A Glossary of Archival and Records Terminology, Chicago: The Society of American Archivists,* 27 Nisan 2016 tarihinde http:// files. archivists. org/ pubs/ free/ SAA-Glossary-2005.pdf adresinden erişildi.

Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. 3473. T.R. (1988). 29 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov. tr/ arsiv/19949.pdf adresinden erişildi.

Muslu, T. (2014). *Belediyelerde Stratejik Planlama ve Ümraniye Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Odabaş, H. (2009). *E-Devlet Sürecinde Elektronik Belge Yönetimi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.

Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2015). 26 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/02/20150202-1.htm adresinden erişildi.

Rukancı, Fatih. (2010). Belediyelerde Arşivci İstihdamı. *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi,* 20(194), 13-16.

Sağlık, Ö. (2015a). *İstanbul'daki İlçe Belediyelerinin Stratejik Planları ile Performans Programlarında Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Sağlık, Ö. (2015b). İstanbul'daki İlçe Belediyelerinin Kurumsal Bilgi Kaynakları Hizmeti: Stratejik Planlar ve Performans Programları Işığında Bir İnceleme. Özdemirci, F., Özel, N., Çakmak, T., Akdoğan, Z. & Yalçınkaya, B. (Ed.) içinde, *e-Beyas 2015 Sempozyumu Kurumsal Belleklerin Geleceği: Dijitalleştirme - Elektronik Arşiv - Elektronik Belge Yönetimi* (ss. 287-302). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Sağlık, Ö. (2016, 28-30 Nisan). *Çorum Belediyesinin Stratejik Planı ve Performans Programlarında Bilgi ve Belge Odaklı Hizmetlerin Yeri (2010-2014)*. Bütün Yönleriyle Çorum Sempozyumunda sunulan bildiri. Çorum: Hitit Üniversitesi.

Smallwood, R. F. (2013). *Managing Electronic Records: Methods, Best Practices and Technologies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: İl Özel İdareleri Deneyimi*. Ankara: TODAİE.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. 5510. T.R. (2006). 26 Nisan 2016 tarihinde http:// www. resmigazete. gov.tr/eskiler/2006/06/20060616.htm adresinden erişildi.

Şeker, M. E. (2013). *Belediyelerde Stratejik Planlama: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Tecer, M. (2011). Türkiye'de Bütçe Uygulamaları ve Performans Esaslı Bütçeleme. Kartal, F. (Ed.) içinde, *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları* (ss. 157-190). Ankara: TODAİE.

Türkiye Büyük Millet Meclisi [TBMM] (2003). Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu Tasarısı ve Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu. 26 Nisan 2016 tarihinde https:// www. tbmm. gov. tr/ sirasayi/ donem22/ yil01/ ss302m.htm adresinden erişildi.

TBMM. 30.11.2005 Tarihli ve 5433 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve Anayasanın 89 uncu ve 104 üncü Maddeleri Gereğince Cumhurbaşkanınca Bir Daha Görüşülmek Üzere Geri Gönderme Tezkeresi ile Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu. (2005). 26 Nisan 2016 tarihinde https:// www. tbmm. gov. tr/ sirasayi/ donem22/yil01/ss1050m.htm adresinden erişildi.

Turan, H. (2011). *Belediyelerde Stratejik Planlama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi, Muğla, Türkiye.

Türk Ticaret Kanunu. 6102. T.R. (2011). 27 Nisan 2016 tarihinde http://www. resmigazete. gov. tr/ eskiler/ 2011/02/20110214-1-1.htm adresinden erişildi.

Uğursoy, N., Kaya, Ü. P., & Tokgöz, S. (2013). Belediyelerde Ayıklama-İmha-Devir-Teslim İşlemleri. Rukancı, F., & Anameriç, H (Ed). İstanbul: Marmara Belediyeleri Birliği.

Yalçın, Y. (2013). *Türkiye'de Özel Arşivlerin Yeniden Yapılandırılması: Kent Arşivi Modeli*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

Yosun, H., Elbeyoğlu, M., & Yıldırım, Ö. (2012). *Soru ve Cevaplarla Belediyelerde Standart Dosya Planı Uygulaması*. Rukancı, F., & Anameriç, H. (Ed.). Ankara: Türkiye Belediyeler Birliği.

Warf, B (2014). Geographies of E-Government in Latin America and the Caribbean, *Journal of Latin American Geography*, 13(1), 169-185.

Tablo 1. Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 stratejik planında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin tahminî maliyetleri

Hedefler	**2010 (bin TL)**	**2011 (bin TL)**	**2012 (bin TL)**	**2013 (bin TL)**	**2014 (bin TL)**
H1	400	30	0	0	0
H2	500	500	3.000	3.000	0
H3	7.584,567	1.710	1.824,714	1.907,870	1.242,091
H4	5.970	3.982	3.167,200	2.889,720	3.075,292
H5	-	-	-	-	-
H6	-	-	-	-	-
H7	-	-	-	-	-
H8	-	-	-	-	-
H9	0	50	200	200	450
H10	-	-	-	-	-
H11	530	430	235	240	250

Tablo 2. Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlere ayrılan kaynaklar[1]

Hedefler	2010 PP (bin TL)	Tüm Hedefler İçerisindeki Oranı[2]	2011 PP[3] (bin TL)	Tüm Hedefler İçerisindeki Oranı[4]	2012 PP (bin TL)	Tüm Hedefler İçerisindeki Oranı[5]	2013 PP (bin TL)	Tüm Hedefler İçerisindeki Oranı[6]	2014 PP (bin TL)	Tüm Hedefler İçerisindeki Oranı[7]
H1	2,639	% 0,0006	877,476	% 0,13	229,200	% 0,034	300,597,90	% 0,037	234,520	% 0,025
H2	3.057,342	% 0,71	1.167,300	% 0,18	925,400	% 0,14	1.537,500	% 0,19	1.419,500	% 0,15
H3	2.557,342	% 0,59	1.725	% 0,26	2.864	% 0,42	-	-	423,030	% 0,045
H4	4.190,838	% 0,97	5.450	% 0,82	5.498,400	% 0,81	4.169,400,262	% 0,51	7.589	% 0,80
H5	445	% 0,1	250	% 0,04	117,200	% 0,017	62,970	% 0,007	84,700	% 0,009
H6	254,778,96	% 0,06	25	% 0,004	416,600	% 0,06	183,720	% 0,023	79,080	% 0,008
H7[8]	339,500	% 0,08	948,028,48	% 0,14	1.018,173,12	% 0,15	2.040,988,24	% 0,25	4.160	% 0,44
H8	275	% 0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
H9	8	% 0,0019	50	% 0,008	113,600	% 0,017	-	-	-	-
H10	636,947,77	% 0,15	1.171,530	% 0,18	665,599	% 0,098	1.481,623,90	% 0,18	1.114	% 0,12
H11	1.733,704,55	% 0,40	120,196	% 0,018	407,602,67	% 0,06	527,307,44	% 0,065	815,300	% 0,087
H12[9]	56,840	% 0,014	32,500	% 0,005	86,894,66	% 0,013	381,078	% 0,047	244,800	% 0,026
H13[10]	-	-	-	-	80	% 0,012	-	-	-	-

1 Tablodaki veriler, Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2010-2014 Performans Programları ile 2010-2014 Faaliyet Raporlarından elde edilmiştir.

2 Belediyenin 2010 yılındaki performans hedefleri için gerekli gördüğü kaynak (personel giderleri hariç) 430 milyon 120 bin TL'dir.

3 2011 performans programında Kent Müzesi ve Bursa Araştırmaları Merkezindeki kent belleğinin dijitalleştirilmesi hedefi bulunmakta olup, bu hedefin belediyenin öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmek istendiği görülmektedir. 2012

4 Belediyenin 2011 yılındaki performans hedefleri için gerekli gördüğü kaynak (personel giderleri hariç) 665 milyon 820 bin TL'dir.

5 Belediyenin 2012 yılındaki performans hedefleri için gerekli gördüğü kaynak (personel giderleri hariç) 681 milyon 300 bin TL'dir.

6 Belediyenin 2013 yılındaki performans hedefleri için gerekli gördüğü kaynak (personel giderleri hariç) 816 milyon 490 bin TL'dir.

7 Belediyenin 2014 yılındaki performans hedefleri için gerekli gördüğü kaynak (personel giderleri hariç) 943 milyon 300 bin TL'dir.

8 Kütüphane Müdürlüğü konferans düzenlemek, sergi oluşturmak, yayın hazırlamak gibi faaliyetlerden de sorumludur. Bu çalışmada belirtilen miktarlar kütüphane kurmak ve kütüphanecilik faaliyetlerini yürütmek için belirtilen miktarlardan oluşmaktadır.

9 Stratejik planda yer almayan kurum arşivi faaliyetlerini gerçekleştirmek hedefi H12'de değerlendirilmiştir.

10 Belediyenin stratejik planında ve 2010 Performans Programı'nda yer almayan fakat 2011 performans programında Kent Müzesi ve Bursa Araştırmaları Merkezindeki kent belleğinin dijitalleştirilmesi şeklinde

bir hedef bulunmakta olup, bu hedefin belediyenin öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmek istendiği görülmektedir.

Tablo 3. Hedeflerin gerçekleştirilme durumu

Hedefler	2010	2011	2012	2013	2014
H1	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi
H2	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi
H3	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi
H4	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi
H5	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirilemedi	Kısmen gerçekleştirildi
H6	Gerçekleştirilemedi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi
H7	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi
H8	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi
H9	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi
H10	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi
H11	Gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi
H12	Kısmen gerçekleştirildi	Kısmen gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi	Gerçekleştirildi
H13	Hedef yok	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi	Gerçekleştirilemedi

View publication stats