



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ:
İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ
BELEDİYELERİ ÖRNEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Belgin Uçar Kocaoğlu

Doktora Tezi

Ankara, 2013

BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ: İÇ ANADOLU
BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİ ÖRNEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI

Belgin Uçar Kocaoğlu

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

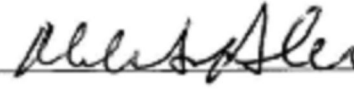
Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

Belgin UÇAR KOCAOĞLU tarafından hazırlanan "Belediyelerde Yönetmel Kapasite Değerlendirmesi: İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneklerinin Karşılaştırılması" başlıklı bu çalışma, 09.05.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Sencer İMER (Başkan)


Doç. Dr. M. Kemal ÖKTEM (Danışman)


Prof. Dr. Mahmut ARSLAN


Doç. Dr. Uğur ÖMÜR GÖNÜLŞEN


Doç. Dr. Mehmet Devrim AYDIN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 5 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

09.05.2013



Belgin Uçar Kocaoğlu

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam sürecinde değerli fikirleri ve önerileri ile bana yön veren, yardımcı olan tez danışmanım Doç. Dr. M. Kemal ÖKTEM'e, tez izleme komiteleri sürecinde tezimin bugünkü halini almasında yönlendirmeleriyle önemli katkı sağlayan sayın hocalarım Prof. Dr. Sencer İMER, Prof. Dr. Mahmut ARSLAN, Doç. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN'e; tezimin alan araştırması kısmında aklıma takılan her soruyu rahatlıkla sorabildiğim beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Mehmet Devrim AYDIN'a; bölümümüzde görev yapan ve aldığım dersleriyle birikimime birikim katan Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ, Prof. Dr. Muhittin ACAR, Prof. Dr. Hamza UYGUN ve Doç. Dr. Mete YILDIZ ve Doç. Dr. Bican ŞAHİN'e ve tezimin alan araştırmasının bir kısmını gerçekleştirdiğim Arizona State Üniversitesi'nde görev yapan ve Arizona'ya 1 yıllık süre zarfında misafir araştırmacı olarak beni davet eden ve ağırlayan hem akademik hem de yaşama dair fikirleri ile beni kendisine hayran bırakan Prof. Dr. Rhonda PHILLIPS'e teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi okuyarak bana fikir veren ve doktora sürecinde arkadaşlıkları ile beni motive eden Nalan Hoca, Ezgi, Ayşegül, Aysun, Pelin, Kadir ve Burcu'ya ayrıca teşekkürler. Son olarak beni bugünlere getiren maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen sevgili anneme, rahmetli babama; hep yanımda olan ve beni motive eden kız kardeşlerim Berna ve Melike'ye; tez sürecinde benimle birlikte bütün zorlukları yaşayan, tezimi okuyarak bana fikir veren sevgili eşim Mehmet'e ve son olarak tez sürecinde dünyaya getirdiğim ve benimle birlikte zorlu süreçten geçen sevgili kızım Ela'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Belgin UÇAR KOCAOĞLU

ÖZET

UÇAR KOCAOĞLU, Belgin. *Belediyelerde Yönetmel Kapasite Değerlendirmesi: İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneklerinin Karşılaştırılması*, Doktora Tezi. Ankara, 2013.

Bu çalışmanın temel amacı, İç Anadolu Bölgesi (Türkiye) ve Arizona Eyaleti (Amerika Birleşik Devletleri)'nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında yer alan belediyelerin yönetmel kapasitelerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelere yönetmel kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak çeşitli önerilerde bulunmaktır. Yerel yönetimlere ve özellikle de en önemli yerel yönetim birimi olan belediyelere verilen görev ve sorumlulukların gün geçtikçe artması, belediyelerin bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek yönetmel kapasiteye sahip olup olmadığının tartışılmasına neden olmuştur. Bu çalışmada, 'belediyelerin kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlayacak fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme ve yönetme yeteneği' olarak tanımlanan yönetmel kapasite kavramı İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde araştırmaya konu olan belediyelerde, belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar, yöneticilerin algılarını ölçen anket çalışması ve belediyelerden elde edilen çeşitli veriler çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimi olmak üzere dört yönetmel kapasite bileşeni kapsamında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Yönetmel Kapasite, Belediyeler, Arizona Eyaleti, İç Anadolu Bölgesi.

ABSTRACT

UÇAR KOCAOĞLU, Belgin. *Assessment of Administrative Capacity for Municipalities: Comparison of Sample Case Municipalities of Central Anatolia Region and the State of Arizona*. PhD Thesis. Ankara, 2013.

The aim of this study is to compare administrative capacity of the municipalities with population of 100.000 to 250.000 in Central Anatolia (Turkey) and Arizona State (the United States of America), and to make recommendations for improving the administrative capacity of them accordingly. Increased duties and responsibilities of local governments and particularly municipalities as the most important local government units bring about the debate whether municipalities possess enough administrative capacity to fulfil these duties and responsibilities. In this context, the concept of administrative capacity is defined as ‘municipalities’ ability to regulate, develop and manage the physical, financial, human and information resources allocated to them for offering their services’. Data was collected from sample municipalities in Central Anatolia Region of Turkey and Arizona State by means of interviews with municipal leaders, questionnaires about their perceptions and within the scope of various information obtained municipalities. The municipalities in this study were compared in four components of administrative capacity such as human resources management, financial management, information technologies management and capital management in the light of the collected data.

Key Words Administrative Capacity, Municipalities, Arizona State, Central Anatolia Region.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAPASİTE VE YÖNETSEL KAPASİTE KAVRAMI

1.1. KAPASİTE KAVRAMI.....	9
1.1.1. Kapasite Düzeyleri	16
1.2. YÖNETSEL KAPASİTE KAVRAMI.....	18
1.2.2. YönetSEL Kapasiteye İlişkin Yapılmış Çalışmalar	21
1.3. KAPASİTE VE YÖNETSEL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ.....	27
1.3.1. UNDP Kapasite Değerlendirme Çerçevesi.....	28
1.3.2. AB YönetSEL Kapasite Değerlendirme Çerçevesi	33
1.3.3. The Maxwell School Tarafından Gerçekleştirilen GPP'nin YönetSEL Kapasite Değerlendirme Çerçevesi.....	37
1.4. YÖNETSEL KAPASİTE BİLEŞENLERİ.....	41
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	42
1.4.2. Mali Yönetim.....	47
1.4.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	50
1.4.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE VE ABD BELEDİYELERİNDE YÖNETSEL KAPASİTE

2.1. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER	57
2.1.1. Yerel Yönetimlerin Kısa Tarihçesi.....	57
2.1.2. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanakları.....	61
2.1.3. Yerel Yönetim Çeşitleri	62
2.1.3.1. İl Özel İdaresi	63
2.1.3.2. Belediye Yönetimleri.....	67
2.1.3.3. Köy Yönetimleri.....	78
2.2. TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE	80
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	82
2.2.2. Mali Yönetim.....	84
2.2.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	92
2.2.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	97
2.3. ABD'DE YEREL YÖNETİMLER.....	98
2.3.1. Yerel Yönetimlerin Kısa Tarihi.....	98
2.3.2. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanakları.....	99
2.3.3. Yerel Yönetim Çeşitleri	100
2.3.3.1. Genel Amaçlı Yerel Yönetimler.....	102
2.3.3.1.1. İl (County) Yönetimi.....	102
2.3.3.1.2. Belediye Yönetimleri (Municipality).....	105
2.3.3.1.3. Kasaba Yönetimleri (Township/Town).....	114
2.3.3.2. Özel Amaçlı Yerel Yönetimler.....	114
2.3.3.2.1. Özel Bölge Yönetimleri (Special Districts).....	114
2.3.3.2.2. Okul Yönetimleri (School Districts).....	115
2.4. ABD'DE BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE	116
2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	116
2.4.2. Mali Yönetim.....	119
2.4.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	123
2.4.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	125

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİ ÖRNEKLERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	126
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	129
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	132
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI.....	135
3.4.1. İç Anadolu Bölgesi Belediyeleri Örneği.....	135
3.4.1.1. Betimleyici İstatistikler	136
3.4.1.2. Bulgular ve Yorumlar	139
3.4.1.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi	139
3.4.1.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	142
3.4.1.2.1.2. Mali Yönetim.....	154
3.4.1.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	162
3.4.1.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	167
3.4.1.2.1.5. Yönetsel Kapasiteye İlişkin Ek Konular ...	169
3.4.2. Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneği.....	174
3.4.2.1. Betimleyici İstatistikler	177
3.4.2.2. Bulgular ve Yorumlar	179
3.4.2.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi	180
3.4.2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	182
3.4.2.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	201
3.4.2.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	206
3.4.2.2.1.5. Yönetsel Kapasiteye İlişkin Ek Konular ...	207

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN YÖNETSEL KAPASİTE BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. İÇ ANADOLU VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN GENEL BİLGİLER BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI.....	215
4.2. İÇ ANADOLU VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN YÖNETSEL KAPASİTE BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI.....	221
4.2.1. Betimleyici İstatistikler.....	221
4.2.2. Bulgular ve Yorumlar.....	224
4.2.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi.....	225
4.2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	229
4.2.2.1.2. Mali Yönetim.....	242
4.2.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi.....	246
4.2.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi.....	252
4.2.2.1.5. Yönetsel Kapasiteye İlişkin Ek Konular.....	255
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	259
KAYNAKÇA.....	280
EKLER.....	305
EK 1: ANKET FORMU.....	305
EK 2: MÜLAKAT SORULARI.....	311
EK 3: İÇ ANADOLU BÖLGESİ BELEDİYELERİNİN FOTOĞRAFLARI.....	313
EK 4: ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN FOTOĞRAFLARI.....	315
EK 5: İNGİLİZCE, ALMANCA VE FRANSIZCA KARŞILIKLAR.....	317
ÖZGEÇMİŞ.....	318

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
UNDP	: United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
GPP	: Government Performance Project
ISI	: Institute for Scientific Information
RCH	: Reproductive and Child Health
SIGMA	: Support for Improvement in Governance and Management
INTOSAI	: The International Organization of Supreme Audit Institutions- Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı
BT	: Bilgi Teknolojileri
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
BEPER	: Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi
WEB	: Ağ Sayfası
AK	: Adalet ve Kalkınma Partisi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kapasiteyi Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler	14
Tablo 2. Kapasitenin En Yaygın Kullanılan Boyutları ve Değişkenleri.....	15
Tablo 3. Kapasite Değerlendirme Çerçevesinin İki Boyutlu Görüntüsü	31
Tablo 4. Yatay Yönetmel Kapasitenin Değerlendirilmesi İçin SIGMA Göstergeleri	35
Tablo 5. Bilgi Teknolojisi Kapasite Düzeyleri.....	52
Tablo 6. Belediyelerin Türlerine Göre Dağılımı	67
Tablo 7. Belediyelerin Nüfuslarına Göre Dağılımı	68
Tablo 8. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Gelirleri	86
Tablo 9. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2008, 2009, 2010 ve 2011 Yıllarında Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Almış Olduğu Paylar	87
Tablo 10. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Giderleri	89
Tablo 11. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Bütçe Gerçekleşmeleri.....	91
Tablo 12. E-Belediyenin Vatandaş ve Belediye Açısından İşlevleri.....	94
Tablo 13. ABD’de Belediyelerde Uygulanan Yönetim Modellerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	111
Tablo 14. Belediyelerin Temel Hizmet Alanları ve Bölümleri.....	113
Tablo 15. ABD’de Kentlerin Gelir Kaynakları 2006-2007	121
Tablo 16. ABD’de Kentlerin Harcamaları 2006 – 2007.....	122
Tablo 17. İç Anadolu’da Örneklem Belediyelere Ait Genel Özellikler	128
Tablo 18. Arizona’da Örneklem Belediyelere Ait Genel Özellikler	129
Tablo 19. Ankete Katılanlara İlişkin Betimleyici İstatistikler (İç Anadolu Bölgesi) ...	137
Tablo 20. Mülakat Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (İç Anadolu Bölgesi)	139
Tablo 21. Belediyenin Yönetmel Kapasitesi (İç Anadolu Bölgesi)	140
Tablo 22. Belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problemler yaşıyor mu? (İç Anadolu Bölgesi).....	140

Tablo 23. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem, 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (İç Anadolu Bölgesi).....	141
Tablo 24. Mali Eksiklikler- Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi).....	142
Tablo 25. Araştırmaya Konu Olan İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin Personellerine İlişkin Bilgiler.....	143
Tablo 26. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi).....	146
Tablo 27. Araştırmaya Konu Olan İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	153
Tablo 28. Belediyeniz, çalışanlar için ne tür hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi).....	154
Tablo 29. Belediyeniz, çalışanlar için aşağıdaki alanlardan hangisi ya da hangilerinde eğitim vermektedir? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi).....	154
Tablo 30. Mali Yönetime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi).....	155
Tablo 31. Belediyemiz mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir (İç Anadolu Bölgesi).....	155
Tablo 32. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (İç Anadolu Bölgesi)	156
Tablo 33. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? –Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi).....	157
Tablo 34. 2011 Yılına Ait Tahmin Edilen Gelir ve Giderler ile Gerçekleşen Gelir ve Giderler (İç Anadolu Bölgesi).....	158
Tablo 35. 2011 Yılına Ait Giderler (İç Anadolu Bölgesi)	159
Tablo 36. 2011 Yılına Ait Gelirler (İç Anadolu Bölgesi)	159
Tablo 37. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)	162
Tablo 38. Araştırma Kapsamındaki Belediyelerin Web Site Analizi (İç Anadolu Bölgesi)	166

Tablo 39. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)	167
Tablo 40. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)	169
Tablo 41. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait ifadeler (İç Anadolu Bölgesi).....	169
Tablo 42. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlar- Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi)....	170
Tablo 43. Belediyeniz, çeşitli konularda vatandaşların görüşlerine danışmakta ise bu danışma sürecinde hangi yöntemleri kullanmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi).....	171
Tablo 44. Geri Bildirime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi).....	172
Tablo 45. Geri Bildirim-Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi).....	173
Tablo 46. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi).....	174
Tablo 47. Ankete Katılanlara İlişkin Betimleyici İstatistikler (Arizona Eyaleti).....	178
Tablo 48. Mülakat Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (Arizona Eyaleti).....	179
Tablo 49. Belediyelerin Yönetmel Kapasitesi (Arizona Eyaleti)	180
Tablo 50. Belediyeniz, Hizmetlerini Yerine Getirirken Problemler Yaşıyor mu? (Arizona Eyaleti)	181
Tablo 51. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem, 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (Arizona Eyaleti)	182
Tablo 52. Araştırmaya Konu Olan Arizona Eyaleti Belediyelerinin Personellerine İlişkin Bilgiler	183
Tablo 53. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)	184
Tablo 54. Belediyemiz, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir (Arizona Eyaleti)	185
Tablo 55. Araştırmaya Konu Olan Arizona Eyaleti Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri	189

Tablo 56. Belediyeniz, çalışanlar için ne tür hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)	192
Tablo 57. Belediyeniz, çalışanlar için aşağıdaki alanlardan hangisi ya da hangilerinde eğitim vermektedir? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)	193
Tablo 58. Mali Yönetime Ait ifadeler (Arizona Eyaleti).....	193
Tablo 59. Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir (Arizona Eyaleti).....	194
Tablo 60. Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir (Arizona Eyaleti)	194
Tablo 61. Belediyemiz, mali işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir (Arizona Eyaleti).....	195
Tablo 62. Belediyenizin Finansal Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (Arizona Eyaleti).....	195
Tablo 63. Mali Yönetim-Belediye Ortalamaları (Arizona Eyaleti).....	196
Tablo 64. Tempe, Chandler, Scottsdale ve Gilbert Belediyelerinin 2010-2011 Yılı Bütçeleri.....	199
Tablo 65. Tempe, Chandler, Scottsdale ve Gilbert Belediyelerinin 2010-2011 Yılı Bütçeleri.....	200
Tablo 66. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti).....	202
Tablo 67. Belediyemiz, Bilgi Teknolojisi Sistemini Güvenli Bir Şekilde İşletebilmektedir (Arizona Eyaleti).	202
Tablo 68. Araştırma Kapsamındaki Belediyelerin Web Site Analizi (Arizona Eyaleti) ...	205
Tablo 69. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti).....	206
Tablo 70. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (Arizona Eyaleti).....	208
Tablo 71. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait İfadeler (Arizona Eyaleti).....	208
Tablo 72. Geri Bildirime Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)	209

Tablo 73. Belediyeniz, çeşitli konularda vatandaşların görüşlerine danışmakta ise bu danışma sürecinde hangi yöntemleri kullanmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)	209
Tablo 74. Scottsdale, Tempe, Chandler ve Gilbert Belediyelerinin Vatandaş Memnuniyet Anketi Rapor Özetleri	211
Tablo 75. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)	213
Tablo 76. Araştırma Kapsamında Yer Alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Belediyeleri	217
Tablo 77. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediye Hizmet Birimleri.....	220
Tablo 78. Ankete Katılanlara İlişkin Genel Özellikler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	222
Tablo 79. Mülakata Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	224
Tablo 80. Belediyenin Yönetmel Kapasitesi (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	225
Tablo 81. Belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problemler yaşıyor mu? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)	226
Tablo 82. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	227
Tablo 83. Kanundan Kaynaklanan Eksiklikler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti) ...	228
Tablo 84. Bilgi Teknolojileri Eksikliği (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	228
Tablo 85. Mali Kaynak Eksikliği (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)	229
Tablo 86. İç Anadolu ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Çalışanlarına İlişkin Bilgiler.....	231
Tablo 87. Araştırma Kapsamında Yer Alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri.....	235

Tablo 88. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri.....	239
Tablo 89. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	239
Tablo 90. Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	237
Tablo 91. Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti). 237	
Tablo 92. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması. 241	
Tablo 93. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	242
Tablo 94. Mali Yönetime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	243
Tablo 95. Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).	243
Tablo 96. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin 2011 Yılı Bütçeleri.....	244
Tablo 97. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde Mali Yönetim Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması.....	245
Tablo 98. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	247
Tablo 99. Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).	248
Tablo 100. Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).	248
Tablo 101. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde Bilgi Teknolojileri Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması....	249
Tablo 102. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Web Siteleri Analizi .	251
Tablo 103. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	253

Tablo 104. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde Bilgi Teknolojileri Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması	253
Tablo 105. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	255
Tablo 106. Belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	256
Tablo 107. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	256
Tablo 108. Vatandaşlar, belediyemize her türlü isteklerini bildirebilmektedirler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	257
Tablo 109. Geri Bildirim (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).....	257
Tablo 110. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz?	258
Tablo 111. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Yönetimsel Kapasitelerine İlişkin Özet Tablo	262

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetmel Kapasite ve Örgütsel Kapasite	19
Şekil 2. UNDP Kapasite Değerlendirme Çerçevesi	30
Şekil 3. Kara Kutu (Black box) Modeli	38
Şekil 4. GPP Yönetmel Kapasite Çerçevesi	40
Şekil 5. İnsan Kaynakları Yönetim Kapasitesi Bileşenleri	43
Şekil 6. Mali Yönetimin Temel Bileşenleri	49
Şekil 7. Fiziksel Varlıkların Yönetiminin Temel Bileşenleri.....	55
Şekil 8. Türkiye’de Yerel Yönetim Çeşitleri.....	63
Şekil 9. Kırıkkale İl Özel İdaresi Teşkilat Yapısı.....	66
Şekil 10. Belediye Örgüt Şeması.....	75
Şekil 11. Köy Teşkilat Yapısı.....	80
Şekil 12. ABD’de Yerel Yönetim Çeşitleri ve Sayıları	101
Şekil 13. Arizona Eyaleti’nde Yerel Yönetim Çeşitleri ve Sayıları	102
Şekil 14. En Yaygın Kullanılan İl Yönetim Modeli	104
Şekil 15. Zayıf Belediye Başkanlı Meclis Modeli.....	108
Şekil 16. Güçlü Belediye Başkanlı Meclis Modeli.....	108
Şekil 17. Kent Komisyonu Modeli	109
Şekil 18. Profesyonel Yöneticili Meclis Modeli	110
Şekil 19. Araştırma Kapsamındaki Arizona Eyaleti Belediyelerine İlişkin Örnek Organizasyon Şeması	176
Şekil 20. Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Haritaları	215
Şekil 21. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Organizasyon Şemaları	219

GİRİŞ

Birçok ülkede yönetim görevi ve sorumluluğu merkezi yönetim ve yerinden yönetim olmak üzere iki örgüt tarafından yerine getirilmektedir. Merkezden yönetim, kamusal hizmetlerin merkezde toplanması ve bu hizmetlerin merkez ve merkezin hiyerarşisi içinde yer alan kamu kurum ve kuruluşları tarafından yürütülmesini ifade etmekte iken yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin merkezi yönetim ve hiyerarşisine dâhil olmayan kamu tüzel kişileri tarafından yerine getirilmesidir.

Yerinden yönetim kuruluşları arasında yer alan yerel yönetimler Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD), kuruluş amaçları gereği hizmet sundukları coğrafi alanın önemli bir aktörü olarak ortaya çıkmış ve kamu güvenliği, bayındırlık işleri gibi çeşitli hizmetleri vatandaşlara sağlamakla görevli birimler olmuşlardır. ABD'de yerel yönetimlere ilişkin yasal düzenlemelere federal devlet anayasasında yer verilmemiş, yerel yönetimler, yasal dayanaklarını eyalet anayasalarından almışlardır. Bu çerçevede yerel yönetimlere ilişkin kural ve uygulamalar eyaletten eyalete değişebilmektedir.

Türkiye'de yerel yönetimler, yasal dayanaklarını 1982 Anayasasının 127. maddesinden almaktadırlar. 127. maddede yerel yönetimler "İl, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunla gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir" şeklinde tanımlanmıştır. Türkiye'de yerel yönetimler hizmet sundukları coğrafi alanın önemli bir aktörü olmaktan çok Osmanlı devletinin, taşranın denetimini elinde tutma ve vergilerinin düzenli bir şekilde toplanmasını sağlama amacı ile ortaya çıkmışlardır (Tekeli ve Ortaylı, 1978, s. 8). Tek partili ve çok partili dönemlerde de belediyeler Osmanlı döneminin yönetim anlayışını miras alarak merkeziyetçi bir çerçevede değerlendirilmiş ve merkezi yönetimin taşradaki temsilcileri olmanın ötesine geçememişlerdir (Oktay, 2008, s. 151; Ökmen ve Parlak, 2010, s. 196). 1960'lı yıllarla birlikte Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) gibi projelerde yerel yönetimlere ilişkin çeşitli öneri ve değişiklikler sunulmakla birlikte 2003 yılında 'Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı' meclise gönderilmiş ancak meclis tarafından kabul edilen kanun tasarısı Cumhurbaşkanı

tarafından onaylanmayarak yürürlüğe girmemiştir. Bununla birlikte 2004 yılında 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2005 tarihli 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu yürürlüğe girmiş ve yerel yönetimlerin görev ve sorumlulukları artırılmıştır.

Yerel yönetimlerin hizmet sunumunda çeşitli roller üstlenmesi, gerek ABD’de gerekse de Türkiye’de çeşitli faktörlerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Nüfus artışı, teknolojinin gelişmesi, kente olan göçün hızlanması ve bunlara bağlı olarak giderek büyüyen çevresel, siyasal, sosyal ve ekonomik sorunlar, yerel yönetimlerin daha aktif rol üstlenmesi gerekliliğini doğurmuştur. Yaşanan bu değişim ve gelişmeler yerel yönetimlere olan beklentileri artırmış ve birçok ülkede yerel yönetimlerin üstlendikleri görev ve sorumluluklar artırılmıştır. Yerel yönetimlerin ve en önemli yerel yönetim birimi olan belediyelerin kendilerine verilen görev ve sorumlulukların artırılması ile belediyelerin bu görev ve sorumlulukları karşılayabilecek yönetsel kapasitelerinin var olup olmadığı tartışma konusu olmaya başlamıştır. Bu çerçevede, yönetsel kapasiteleri iyi olan belediyelerin, yönetsel kapasiteleri iyi olmayan belediyelere göre hizmet sunumunda daha başarılı olduğu düşünülmüştür.

Yönetsel kapasite kavramı literatürde üzerinde anlaşmaya varılmış bir kavram değildir. Yönetsel kapasite Howitt (Aktaran: Honadle: 1981, s. 576) tarafından ‘hükümetin problemleri belirleme, bu problemleri ele alırken politika alternatifleri geliştirme, değerlendirme ve hükümet programlarını yerine getirme yeteneği’ olarak tanımlanmıştır. Ingraham ve arkadaşları (2000, s. 293) ise yönetsel kapasiteyi, ‘devletin politika ve programlarını yerine getirmek için insan, fiziki ve bilgi sermayesini düzenleme, geliştirme, yönetme ve denetleme yeteneği’ olarak tanımlamışlardır. Yönetsel kapasite kavramındaki farklılıklara paralel olarak yönetsel kapasitenin boyutlarına ya da bileşenlerine yönelik de farklılıklar bulunmaktadır. Yönetsel kapasitenin, insan kaynakları, mali, teknoloji, kurumsal kültür, kurumsal ilişkiler, yasal mevzuat, alt yapı, yönetim süreçleri, dış paydaşlar, liderlik gibi birçok bileşeni bulunmaktadır ve yönetsel kapasite üzerine çalışanlar, amaçları çerçevesinde yönetsel kapasitenin bileşenlerini kendileri belirlemektedirler.

Tez çalışmasında yönetsel kapasite kavramı ‘belediyelerin kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlayacak fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme ve yönetme yeteneği’ olarak tanımlanmış ve yönetsel kapasite kavramı insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimi olmak üzere dört bileşen kapsamında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kapasite ve yönetsel kapasite değerlendirme konusunda literatürde yaygın olarak kullanılan üç değerlendirme çerçevesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) Kapasite Değerlendirme Çerçevesidir. Bu değerlendirme çerçevesinde hesap verilebilirlik, bilgiye erişim gibi çeşitli konular durum analizi, politika oluşturma gibi temel işlevsel kapasite kriterleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. İkincisi, ‘Avrupa Birliği (AB) Yönetsel Kapasite Değerlendirme Çerçevesi’dir. AB’nin kapasite değerlendirme çerçevesinde değerlendirilecek konu ve kriterler net olarak ortaya koyulmamış ve daha çok Avrupa Birliği anlaşmaları ve diğer ilgili mevzuatlarda yer alan kuralların uygulanması için gerekli olan yönetsel kapasite kavramından bahsedilmiştir. Üçüncü değerlendirme çerçevesi ise ‘The Maxwell School’ tarafından gerçekleştirilen ‘Government Performance Project (GPP)’ adlı projenin yönetsel kapasite değerlendirme çerçevesidir. GPP değerlendirme çerçevesi direkt olarak yönetsel kapasitenin değerlendirmesi amacıyla oluşturulmuş ve ABD’de birçok eyalet bu çerçeveye ile yönetsel kapasite bakımından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme çerçevesinde kriterlere dayalı değerlendirme tekniği kullanılmıştır. GPP’de, üzerinde çeşitli uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından anlaşmaya varılan kriterlerin ilgili birimde var olup olmadığı değerlendirilmiştir. Tez çalışmasında da GPP yönetsel kapasite değerlendirme çerçevesinden yararlanılarak çeşitli anket ve mülakat soruları oluşturulmuş ve araştırma kapsamındaki belediyeler yönetsel kapasite bakımından değerlendirilmiştir.

Tezin Kapsamı ve Amacı

ABD’nin birçok eyaletinin yönetsel kapasite bakımından değerlendirilmiş olmasından ve yönetsel kapasitenin ölçümünde önemli bir yer tutan GPP değerlendirme çerçevesinin ABD’de gerçekleştirilmesinden hareketle alan araştırmasının bir kısmı bu ülkede gerçekleştirilmiştir. Federal yönetim sisteminin hâkim olduğu ülkede

uygulamaların eyaletten eyalete değişebileceği göz önüne alınarak 50 eyalet içerisinde tesadüfi yöntem ile Arizona Eyaleti seçilmiştir. Arizona Eyaleti seçimi gerçekleştirildikten sonra Türkiye’de denize kıyısı olmayan ve çeşitli benzer özellik gösteren İç Anadolu Bölgesi’nin, karşılaştırma bakımından Arizona Eyaletine uygun olduğu düşünülmüştür. Her iki bölgede bazı benzer özellikler bulunmaktadır. Örneğin her iki bölgenin de denize kıyısı bulunmamakta ve her iki bölgede de bazı farklılıklar içermekle birlikte karasal iklim hüküm sürmektedir. Seçilmiş olan bölgelerin aynı iklime, aynı konuma (iç bölge) sahip olmasının, kentlerin sunmuş oldukları hizmetler bakımından da bazı benzerlikleri ortaya çıkarabileceği düşünülmüştür.

Literatürde küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük ölçekli olmak üzere belediyeler üç grupta toplanmakta ve nüfusu 100.000’in altında olan belediyeler küçük ölçekli, 100.000- 250.000 arasında olan belediyeler orta ölçekli, 250.000’in üzerinde olan belediyeler ise büyük ölçekli olarak değerlendirilmektedir¹. Üç ölçeğin de araştırma kapsamına alınması farklı ölçeklerin kendilerine özgü yapıları, mali sınırlılıklar, ölçek ekonomileri, çalışma süresinin kısalığı gibi nedenlerden dolayı uygun bulunmamıştır. Türkiye’de küçük ölçekli belediyelerin çoğunda yönetsel kapasitenin bileşenlerinin değerlendirilmesinin zorluğundan yola çıkarak araştırma kapsamına küçük ölçekli belediyeler dâhil edilmemiştir, çünkü söz konusu belediyelerin önemli bir kısmında insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri yönetimi gibi birimler bulunmamaktadır. Büyük ölçekli olarak kabul edilen belediyelerde ise farklı yönetim modelleri uygulandığı ve bu belediyelerin yönetsel kapasitelerinin değerlendirilmesi önemli bir maliyet kaynağı ve zaman gerektirdiği için çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Ayrıca, gelişen kentleşme doğrultusunda incelenen kademedeki belediyelerin geçiş sürecinde önemli rol oynayabilme potansiyeli bulunmaktadır. Bu çerçevede tez çalışmasının temel amacını, İç Anadolu Bölgesi’nde ve Arizona Eyaleti’nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında bulunan belediyelerin yönetsel kapasitelerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelere, yönetsel kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak çeşitli önerilerde bulunmak oluşturmaktadır.

¹ İlgili referanslara çalışmanın araştırma bilgileri kısmında yer verilmiştir.

Tezin Yöntemi

Tezde konuyla ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil verilerle ilgili olarak daha önce yayınlanmış yerli ve yabancı literatür derinlemesine bir şekilde taranmış, kitap, makale, bildiri, tez, gazete, rapor, kanun, yönetmelik, internet gibi kaynaklara ulaşılmıştır.

Birincil kaynak olarak İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde araştırmaya konu olan belediyelerin yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırmada mülakata ek olarak belediyelerin ilgili alanlarda mevzuatları gözden geçirilmiş ve belediye yöneticilerinin algılarını ölçen bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının büyük çoğunluğu The Maxwell School tarafından gerçekleştirilen 'Government Performance Project' adlı çalışma ile oluşturan yönetsel kapasite bileşenlerine ait kriterlerden oluşturulmuştur. İlgili proje tarafından ortaya koyulan kriterler, 4'lü Likert tipi ölçeğe (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum) uyarlanmıştır. Ancak projede yer alan kriterlerin hepsi ankete dâhil edilmemiş ana kriterlerin büyük çoğunluğu temel alınmıştır. Bu çerçevede ankete projede yer almayan bazı kriterler ve sorular da eklenmiştir. Bu sorular içerisinde 5'li ölçekte sorulan sorular da mevcuttur. Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin büyük çoğunluğu sosyal bilimler için bir istatistik "paket programı" yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla, örnekleme ait *güvenilirlik testi*, *frekans dağılımları*, *tek yönlü Anova* ve *bağımsız t testi* yapılmıştır. Kullanılan 4'lü Likert tipi ölçeğin güvenilirlik oranı oldukça yüksektir [(*Cronbach Alpha*) İç Anadolu Bölgesi'nde 0,90 iken Arizona Eyaleti'nde 0,92'dir] .

Tezin Sınırlılıkları

Tez çalışmasının önemli sınırlılıklarından birisi, kapasite kavramının değerlendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Tezin birinci bölümünde, Honadle'nin (2001, s. 80-86) kapasite kavramına ilişkin vermiş olduğu ipuçlarından bazıları bu çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bunlar arasında kapasite kavramının sadece nicel rakamları değil nitel özellikleri de içerisinde barındırması, kapasitenin bileşenlerinin kombinasyonundan kaynaklanan farklılıkların kapasiteyi etkilemesi, kapasitenin durağan değil dinamik bir kavram olması, kapasite kavramının var olduğu mekân ya da alana göre değişmesi ve kapasite değerlendirmenin gerçekte var olan varlıkların nasıl

kullanıldığı ve acil durumlarda bu kaynakların nasıl yararlı hale çevrildiği ile ilgili olması yer almaktadır.

Tezin önemli sınırlılıklarından bir diğeri de iki farklı yönetim geleneğine sahip ülkelerde yer alan bölgelerin karşılaştırmasında ortaya çıkmaktadır. Türkiye üniter bir devlet yapısına sahip bir ülke iken ABD’de eyalet sistemi diğeri bir ifade ile federal yönetim hüküm sürmektedir. Bu çerçevede iki farklı yönetim geleneğine sahip bölgelerin karşılaştırılması bazı zorlukları ortaya çıkarabilmektedir. Her şeyden önce iki bölgede yönetici sayısı, görev tanımları büyük farklılık içermektedir. Belediyelerin üstlendikleri görevler çerçevesinde örneğin Arizona Eyaleti’nde emniyet müdürlüğünün görevleri, belediyelerin görevleri arasında yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi’nde ise bu tür görevler merkezi hükümet tarafından yerine getirilmektedir. Ülkelerin yönetim geleneği belediyelerin hizmet anlayışına yansıdığı için iki bölge arasında birebir karşılaştırma yapma imkânı bulunmamaktadır. Yönetim geleneğine ek olarak iki ülke yöneticileri arasında zihniyet ve kültür farklılıklarının olma olasılığı da bulunmaktadır. Alan araştırmasına konu olan bölgeler açısından diğeri bir önemli sınırlılık ise belediyelerin hizmet vermekle sorumlu oldukları alan yani yüzölçümü ile alakalıdır. İç Anadolu’da yer alan belediyelerin yüzölçümü bakımından Arizona’da yer alan belediyelere oranla çok küçük oldukları gözlemlenmektedir. Belediyelerin hizmet verdikleri alanlarda farklılık olması yönetsel kapasitede farklılık yaratabilmektedir.

Tez çalışmasının diğeri bir sınırlılığı da araştırmanın gerçekleştirildiği iki bölgede kullanılan dilin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Öncelikle Türkçe oluşturulan anket ve mülakat soruları alanında uzman bir çevirmen tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Çevrilen sorular farklı bir çevirmen tarafından tekrar Türkçeye çevrilerek karşılaştırma yapılmıştır, ancak bazı kelimeler ya da cümlelerde dillerin kendine özgülüğünden kaynaklı farklılıklar olabilmektedir.

Tezin önemli sınırlılıklarından birisi de araştırmada gerçekleştirilen anket ölçeğine ilişkindir. Anket ölçeği yönetsel kapasitenin bileşenlerine ait çeşitli kriterlerin Likert tipi ölçeğe uyarlanması ile oluşturulmuştur. Yönetsel kapasite bileşenlerine ait kriterler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde oluşturabilmektedir. Bunun temel kaynağını da yönetsel kapasite kavramında bulunabilir. Yönetsel kapasite kavramı daha önce değinildiği gibi çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı bileşenlerden oluşturulmaktadır. Bazı araştırmacılar yönetsel kapasiteyi ele

alırken organizasyonun dış çevre ile ilişkisini de ele almakta, liderlik vb. kavramları yönetsel kapasite kavramına dâhil etmektedirler. Diğer bir ifade ile yönetsel kapasite kavramı aslında içi farklı şekillerde doldurulabilen ve farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada tez çalışmasında yönetsel kapasite kavramına ilişkin genel yargılara varmak bazı eksikliklere neden olabilmektedir.

Tezin alan araştırmasının bir bölümünün gerçekleştirildiği Arizona Eyaleti'nde karşılaşılan sınırlılıklardan birisi de anketin gerçekleştirildiği yönetici pozisyonundaki kişilere ilişkindir. Anketler internet yoluyla kent yönetici (city manager) yardımcıları tarafından yönetici pozisyonundaki tüm çalışanlarına gönderilmiştir. Sayı bakımından her belediye yaklaşık 150- 200 arasında çalışanına anketi iletmıştır. Ancak belediye yöneticileri kendileri gerekli gördüğü ve yönetici olarak değerlendirdikleri kişilere de anketi göndermişlerdir. Bu noktada ilk etapta ulaşan 276 anket içerisinden danışman (supervisor), uzman gibi Türkiye'de tam anlamıyla karşılığı olmayan ve yönetici olarak değerlendirilmeyen pozisyonlarda yer alan çalışanların anketleri dikkate alınmamış, 155 anket çerçevesinde değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

Tezin alan araştırmasının gerçekleştirildiği İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde araştırmaya konu olan belediyelerde aynı partinin iktidarda olması karşılaşılan önemli sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde araştırmaya konu olan beş belediyede de 'Adalet ve Kalkınma Partisi'si (AKP) iktidarda iken Arizona Eyaleti'nde dört belediyede de Cumhuriyetçi Parti (Republican Party) iktidardadır. Bu çerçevede mülakat ve anket yapılan kişilerin belediyenin yönetsel pozisyonundaki çalışanlardan oluşmasının bu durumun sakıncalarını ortadan kaldırdığı söylenebilir. Ancak belediyelerde iktidar değiştikçe siyasi ve idari pozisyonlardaki çalışanların yerlerinin değiştiği görülmektedir. Her iktidar siyasi ve idari kadrosunu kendi oluşturmak istemekte ve bir önceki iktidarın personeli ile çalışmayı tercih etmemektedir. Bu çerçevede mülakat yapılan kişiler, kendilerini göreve getiren yönetime karşı olumsuz bir şey söylemekten kaçınabilmektedirler. Çalışmada böyle bir durum olma olasılığı olmakla birlikte mülakat ve anket yapılan kişilerin belediyenin kapasitesine ilişkin gerçekçi cevaplar verdiği gözlemlenmiştir.

Tezin Yapısı

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetsel kapasite değerlendirmesine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede öncelikle kapasite, yönetsel kapasite kavramları açıklanmaya çalışılmış ve UNDP'nin, AB'nin ve The Maxwell School tarafından gerçekleştirilen 'GPP'nin yönetsel kapasite değerlendirme çerçevelerine yer verilmiştir. Daha sonra ise tez çalışmasında yönetsel kapasitenin temel bileşenleri olarak ele alınan insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümünde öncelikle Türkiye'de yer alan yerel yönetimlere ilişkin genel bilgilere, yönetsel kapasite bileşenleri olarak kabul ettiğimiz insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiş, daha sonra ise ABD'de yer alan yerel yönetimlere ilişkin genel bilgilere ve yönetsel kapasitenin bileşenlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde teorik çerçevesine yer verilen yönetsel kapasite bileşenlerine ilişkin araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde gerçekleştirilen mülakat ve anketler, yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde ise araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyeleri öncelikle genel özellikler bakımından daha sonra ise tezde kapasitenin bileşenleri olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimi çerçevesinde karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

Tezin Araştırma Soruları

İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde, nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında yer alan belediyelerin yönetsel kapasiteleri arasındaki temel farklılıklar ve benzerlikler nelerdir? Bu benzerlik ve farklılıklar kapsamında ilgili belediyelere yönetsel kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak ne tür öneriler verilebilir?

BİRİNCİ BÖLÜM

KAPASİTE VE YÖNETSEL KAPASİTE KAVRAMI

Bu bölümde öncelikle kapasite ve yönetsel kapasite kavramları açıklanmaya çalışılmış ve kapasite, yönetsel kapasite kavramına ilişkin çeşitli çalışmalara yer verilerek yönetsel kapasite kavramının literatürdeki önemi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Daha sonra UNDP Kapasite Değerlendirme Çerçevesi, AB Yönetsel Kapasite Değerlendirme Çerçevesi ve The Maxwell School tarafından gerçekleştirilen ‘GPP’ adlı projenin yönetsel kapasite değerlendirme çerçevesine yer verilmiştir. Son olarak ise çalışmada yönetsel kapasitenin temel bileşenleri olan insan kaynakları yönetimi, mali (finansal) yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların (sermaye) yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. KAPASİTE KAVRAMI

Kapasite kavramı birçok araştırmacı tarafından kapasitenin farklı boyutların vurgu yapılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu farklılık kapasite kavramına yönelik farklı bakış açılarının var olmasından kaynaklanmaktadır. Kapasite bazen insan kaynakları ve fiziki kaynakları içeren bir organizasyon ya da örgütün iç örgütsel özelliklerini içine alacak şekilde ele alınırken bazen de hem iç hem de dış örgütsel özellikleri içine alacak şekilde tanımlanmaktadır. Kapasite aynı zamanda somut ve soyut ya da niteliksel ve niceliksel boyutları içeren tanımları da içerebilmektedir. Örneğin bazı tanımlarda kapasite kavramı sadece bir örgütte çalışanların sayısını değil çalışanların kabiliyetlerini, örgütsel liderliğin gücü ve kalitesini de içine almaktadır (Christensen ve Gazley, 2008, s. 266).

Farklı araştırmacılar ve aktörler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanan kapasite kavramı, Honadle (1986) tarafından kapasitenin bazı özellikleri ele alınarak şu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır:

Kapasite kavramının en yaygın tanımı ‘Bir organizasyonun varlığını sürdürebilme yeteneği’ diğer bir ifade ile *kendi kendini idame ettirebilme yeteneği* oluşturmaktadır.

Bu tanım özel organizasyonlar için yararlı iken kamu organizasyonları bakımından kamu organizasyonlarının kamuya hizmet için yaratıldığı gerçeğini göz ardı etmektedir. Kapasite kavramını *güçlendirme* (empowerment) anlamına gelecek şekilde tanımlayanlar da mevcuttur. Bu bakış açısına göre eğer bir organizasyonun sosyal hedefleri başarma gücü varsa bir kapasitesi de vardır. Kapasite kavramına yönelik bir başka bakış açısı ise *çeşitli görevleri yerine getirmek için oluşturulan kurumlar* üzerine odaklanmaktadır. Bazıları ise kapasiteyi *sistem geliştirme* gibi tanımlamaktadır ve yerel yönetimlerin kapasitesini, girdileri sosyal olarak arzu edilen çıktılara çeviren bir sistem gibi inşa etmek için ihtiyaç ya da gereklilik olarak görmektedirler (Honadle, 1986, s. 9-13).

Honadle (1981, s. 577), kapasiteye ilişkin çeşitli tanımlardan yola çıkarak kapasitenin tanımsal özelliklerini;

- değişimi tahmin edebilme yeteneği,
- politikalarla ilgili doğru kararlar verebilme yeteneği,
- politika uygulamak için program geliştirebilme yeteneği,
- kaynakları çekebilme ve kullanabilme yeteneği,

olarak belirlemiştir.

Honadle (2001, s. 80-86), ‘Theoretical and Practical Issues of Local Development Capacity in an Era of Devolution’ adlı çalışmasında kapasite kavramına ilişkin bazı önemli ipuçları vermektedir. Bunlardan birincisi, kapasitenin sadece nicelik olarak ölçülmesinin bazı sakıncaları ortaya çıkaracağı noktasındadır. Örneğin bir organizasyonun insan kaynakları biriminde sadece çalışanların sayısına bakarak kapasiteye ilişkin değerlendirme yapmak doğru olmayabilir. Personel sayısının yanında çalışanların yetenek, bilgi, zekâ gibi özellikleri ve gönüllü çalışanların sayısında kapasiteyi önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların nitelik bakımından ölçülmesi ise çok kolay gözükmemektedir. Kapasiteye ilişkin önemli ipuçlarından ikincisi ise kapasitenin bileşenlerinin kombinasyonundan kaynaklanan farklılıklardır. Her organizasyon benzer kaynaklara sahip olabilir. Ancak eldeki kaynakların ne derece etkin kullandığı ve ne şekilde organize edildiği kapasiteyi ortaya çıkarır. Üçüncü ipucu,

kapasitenin durağan bir kavram olmadığı noktasında kendini göstermektedir. Eğitim, teknoloji gibi kavramlar kapasite üzerinde değiştirici bir etki yaratabilirler. Örneğin bugün on personel ile görevini yerine getiren birimler gelecekte teknolojinin gelişmesiyle bir personel ile görevlerini yerine getirmeye başlayabilir. Dördüncü ipucu ise kapasite, örgütün ya da kurumun var olduğu mekan ya da alana göre değişir. Örneğin bir örgütün, kırsal ya da kentsel alanda var olması hizmet sunma kapasiteleri üzerinde önemli etki yaratabilir. Kentsel alandaki organizasyonların özel sektör kuruluşları gibi ikincil derecede hizmet sağlayıcılara erişimi daha kolay olabilir. Honadle'nin kapasiteye ilişkin sunmuş olduğu önemli ipuçlarından sonuncusu ise kapasite değerlendirmenin gerçekte var olan varlıkların nasıl kullanıldığı ve acil durumlarda bu kaynakların nasıl yararlı hale çevrildiği ile ilgili olmasıdır.

Morgan (2006, s. 6) kapasiteyi, 'insan sistemine gelişimsel bir değer yaratmayı olanaklı kılan gelişmekte olan özelliklerin kombinasyonu' olarak tanımlamış ve çalışmasında kapasite kavramına yönelik beş temel özellik belirlemiştir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- 1- Kapasite, güçlendirme (empowerment) ve kimlikle ilgilidir. Bu özellikler organizasyon ya da sistemin varlığını sürdürmesine, gelişmesine, değişime gitmesine ve daha karmaşık bir hal almasına izin veren özelliklerdir. Bu şekilde bir gelişme için organizasyonların güce, kontrole ve alana ihtiyaçları vardır.
- 2- Kapasite, kolektif yetenek ile yapılmak zorundadır. Bu katkıların kombinasyonu, organizasyona işini yapma, değer sağlama, ilişki kurma ve kendi kendini yenileme imkânı sağlamaktadır.
- 3- Durum olarak kapasite, sisteme özgü bir olgudur. Stratejiler ve beceriler, kaynaklar ve davranışların karmaşık karışımını içeren dinamiklerden ortaya çıkar.
- 4- Kapasite, potansiyel bir durumdur. Kapasite büyük oranda soyut değerlere bağlı olduğu için ölçülmesi, yönetilmesi zordur. Bu potansiyel durum kapasitenin geliştirilmesinde, yönetilmesinde, değerlendirilmesinde ve kontrolünde farklı yaklaşımların kullanılmasını gerektirebilir.

- 5- Kapasite, kamusal değerin yaratılması ile ilgilidir. Morgan'ın çalışmasında kapasite, bir grup ya da sistemin kamu hayatına olumlu katkı yapma yeteneğine işaret etmektedir.

Yu-Lee'ye (2002, s. 2) göre kapasite, 'bir organizasyonun işini yerine getirebilme yeteneğini temsil etmektedir'. Kapasitenin temel bileşenleri işgücü, bilgi teknolojileri, ekipman, materyal ve alandan oluşmaktadır. İnsan, ekipman ve materyal bir araya getirilerek bir ürün oluşturulabilir. Bir örgütün toplam kapasitesi bir görevi yerine getirmek için tedarik edilen kapasitenin nasıl kombine edildiği ve kapasiteden nasıl yararlandığı ile belirlenir. Bazı organizasyonlar kapasitelerini daha etkin bir şekilde kombine ederek aynı kapasite ile daha fazla hizmeti yerine getirebilmektedirler. Mesela bir işyeri içerisinde 50 kişi çalışarak başka bir işyerinde ise 100 kişi çalışarak aynı kalitede aynı ürünü üretmektedirler. Burada ilk işyerinde çalışanların kalitesinin ya da yeterliliğini ikincisinden daha iyi olduğu iddia edilebilir (Yu Lee, 2002, s. 2-4).

UNDP kapasiteyi, 'bireylerin, rgtlerin ve toplumların sürdürebilir şekilde görevleri yerine getirme, problem çözme, hedefler belirleme ve başarma yeteneği' olarak tanımlamaktadır (UNDP, 2010a, s. 4).

Kapasite kavramı bir şeyi yapabilme kabiliyeti olarak ele alındığında 5 temel kabiliyet çerçevesinde kavramlaştırılabilir. Beş kabiliyet ayrı fakat birbiri ile ilişkilidir ve toplam kapasitenin sağlanabilmesi için beş kabiliyetin de yer alması gerekir: Hareket etme ya da eylem kabiliyeti, gelişme sonuçlarını meydana getirme kabiliyeti, ilişkilendirme kabiliyeti, uyum sağlama ve birleştirebilme (entegre) kabiliyeti (Morgan, 2006, s. 8).

Cigler (Cigler 2007'den aktaran Kusumasari vd. , 2010, s. 440) kabiliyeti, kapasite gibi tanımlamış ve kapasiteyi yerel yönetimlerin görevlerini yerine getirebilmek için finansal, teknik, kurumsal, etkin politika, liderlik ve insan kaynakları kapasiteleri ile ilgili olarak ele almıştır. Bu erevede Kusumasari ve arkadaşları (2010, s. 441) olağanüstü durum yönetimine ilişkin yazmış oldukları makalelerinde yerel yönetimlerin kapasitesini 6 başlık çerçevesinde belirtmişlerdir:

Kurumsal: Yapı, rol, sorumluluk ve devletin her seviyesi arasındaki ilişkiler açısından açıklık.

İnsan Kaynakları: Yeterli insan kaynakları, uygun görev dağılımı, işbölümü.

Finansal: Yönetimin her düzeyindeki faaliyetleri destekleyecek finansal kaynak.

Teknik: Etkili lojistik yönetim sistemi, yeterli teknoloji bilgi sistemi, medya temsilcileri, toplumlar ve organizasyonlar arasında iletişim ağı.

Liderlik: Gerektiği zaman yerinde ve hızlı karar vermek için yerel düzeyde liderliği oluşturmak.

Etkili Uygulama için Politika: Uygun politikaların, kuralların ve karar verme için düzenlemelerin varlığı. Kaynakları seferber etmek ve ilgili kamu-özel organizasyonları ilişkilendirmek.

Fiszbein (1997) 'The Emergence of Local Capacity: Lessons From Colombia', adlı çalışmasında yerel kapasiteyi 3 boyut açısından analiz etmiştir: Teknoloji, personel ve sermaye. Fiszbein'e göre çalışanların tecrübe, yetenek ve profesyonelliklerinin karışımı kalitelerini belirlemekte ve personel politikaları, ödül sistemleri gibi konular kapasiteyi etkilemektedir. Kapasitenin sermaye boyutu ise fiziksel boyutu temsil etmektedir. Yüksek kaliteli çalışanlar, gerekli malzeme ya da ekipmana erişim olmayan binalarda çalışırlarsa da etkisiz olabilirler. Yerel kapasitenin üçüncü boyutunu ise devletin içsel organizasyonu ve yönetim şekli oluşturmaktadır. Bu boyut organizasyonda görevlerin ve sorumlulukların dağıtımını; yönetim, planlama, karar verme ve kontrol, değerlendirme işlevleri; bilgi toplama, işleme ve dağıtımını içermektedir.

Steiner (2008, s. 3), Grindle'nin devlet kapasitesine ilişkin ayrımını yerel yönetimlere uyarlamış ve bu çerçevede yerel yönetim kapasitesini teknik, yönetsel, örgütsel, siyasal olmak üzere 4 başlık altında ele almıştır. Teknik kapasite, yerel yönetimlerin etkili politikalar koyma ve yönetme yeteneğini; yönetsel kapasite, sosyal ve fiziksel altyapı sağlama ve bilgi yönetimi, gelir tahsilâtı gibi olağan yönetsel fonksiyonları yerine getirme yeteneğini; örgütsel kapasite, yerel otorite sınırları içinde ekonomik ve siyasal

etkileşimleri yöneten kuralları koyma ve uygulama yeteneğini, siyasal kapasite ise sosyal taleplere cevap verme, sosyal çıkarları temsil eden kanallara imkân verme, uyuşmazlık çözümü ve yerel karar vermede kamu katılımını birleştirme yeteneğini ifade eder.

Kapasiteyi etkileyen faktörler bazı araştırmacılar tarafından içsel ve dışsal olmak üzere iki başlık altında ele alınmakta (Bennett ve Mills (1998) ve Jackson (1999)) ve Tablo 1’de görüldüğü gibi kategorileştirilmektedir.

Tablo 1. Kapasiteyi Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

İçsel Faktörler	Dışsal Faktörler
İnsan Kaynakları: İşe alma, eğitim, sürekliliğini sağlama.	Finansal ve ekonomik koşullar
Yönetim: Yönetimsel ve örgütsel yapılar tarafından desteklenen açık yol gösterici ilkeler koymak.	Kurumsal, örneğin kural ve düzenlemeler, yasalar ve yönetim uygulamaları
Finans ve Sermaye: Finansman elde etme, finansal yönetim sistemlerinin verimli kullanımı.	Siyasal ve sosyal faktörler
Bilgi Sistemleri: Açık bir iletişimce desteklenen etkili ve uyumlu bilgi sistemleri.	Örgütler arası ilişkiler (örnek: kamu ve özel sektör ortaklığı)

Kaynak: Bennet ve Mills (1998) ve Jackson (1999)’dan aktaran International Research Study of Public Procurement, 2007

Christensen ve Gazley (2008, s. 265-279) kapasite kavramına ilişkin belirlemiş oldukları çeşitli makalelerde içerik analizi ve bibliyometrik analiz yapmışlardır. Yapmış oldukları analiz kamu yönetimi, özel yönetim ve gönüllü kuruluşların yönetimini içeren literatürü kapsamaktadır. Yukarıda yer alan her yönetim alanından 2005 Thompson-Institute for Scientific Information (ISI) Web of Knowledge Journal Citation Raporuna göre etki faktörü bakımından en yüksek değeri alan 20 makaleyi çalışmalarının kapsamına dâhil etmişlerdir. Daha çok organizasyon seviyesinde kapasite kavramına odaklanmışlar. Bibliyometrik analiz çerçevesinde evrenlerini oluşturan 67.500 makale; anahtar kelimeler, özet ve başlık içerisinde kapasite kavramının yer alıp almaması bakımından analiz edilmiş ve 955 makale bulunmuştur. İçerik analizi için ise 950 makalelerden sadece başlıkta kapasite kavramı yer alan 133 araştırma makalesi seçilmiştir. Araştırmacılar kapasiteyi ortaya koydukları çeşitli hipotezler çerçevesinde analiz etmişleridir. Araştırmada yanıt aradıkları sorulardan birisi de kapasitenin tek

boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu bir özelliğe sahip olduğudur. Araştırma sonuçları kapasitenin çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuştur. İncelenen örneklemede kapasitenin dört boyutuna ilişkin oldukça geniş bir dağılım olduğu tespit edilmiştir. Kapasitenin boyutlarına ilişkin sonuçları Tablo 2’de kategorize etmişlerdir. Makalelerin çoğunluğunda kapasite kavramına ilişkin aşağıdaki boyutlardan en az ikisi kullanılmıştır.

Tablo 2. Kapasitenin En Yaygın Kullanılan Boyutları ve Değişkenleri

Boyutlar	Yapılar, Kaynaklar ve Görevler	Stratejiler ve Süreç
İnsan Kaynakları Boyutu	Motivasyon Bilgi Tabanı Personelin nitelik ve niceliği Liderlik Nitelikleri	Eğitim Planlama ve Programlama Yönetimsel Kararlar Kararların Zamanlaması İç Politikalar
Dışsal Boyut	İlişkiler Güven Kontrat Yönetimi Yasal Çevre Devlet Yapısı Özerklik Derecesi Müşteri karakteristik ve davranışları Örgütler arası ilişkilerde egemen mantık Bilgi (nitelik, nicelik, akış ve içerik)	Halk Katılımı Dış bilgi ile bağlantılar Network Süreçleri ve Değişimleri Bütünleştirme ve İşbirliği (Hizmet ve Ürünleri) Rekabetçi Davranış Hizmet ve Ürünlere Talep Market Dinamikleri
Alt yapı Boyutu	Bilgisayar, Bilgi Teknolojisi Örgütsel Kültür Üretim Sistemleri Birleştirilebilir Yetenekler Araştırma Organizasyon Büyüklüğü Organizasyon Yapısı Stok	Bilgi Değişimi, İletişim Sistemleri Sistemlerin Entegrasyonu
Finansal Boyut	Gelirler Varlıklar Finansal Planlama ve Yönetim Sistemleri İşgücünün Maliyeti	Sermaye Yatırımı

Kaynak: Christensen ve Gazley, 2008, s. 275

1.1.1. Kapasite Düzeyleri

Kapasite üç düzeyde analiz edilmektedir (UNDP, 1998, s. 11-13): Bireysel, organizasyon ve sistem. Genelde ilk olarak kapasitenin bireysel düzeyinden bahsedilir; daha sonra organizasyon düzeyinden bahsedilir; son olarak ise sistem düzeyinden bahsedilir.

Bireysel Düzeyde Kapasite ve Boyutları

Çoğu kapasite girişimleri birey üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu düzeyde kapasite hem organizasyon içindeki yönetimle ilgili bireyleri hem kapasite girişiminin sunulduğu bireyleri hem de girişimden etkilenenleri ve faydalananları kapsar. Bu düzey, bireylerin kapasitelerine sistem ve organizasyon içindeki bireylerin görevlerini etkili ve etkin bir şekilde yerine getirmeleri için vurgu yapar (UNDP, 1998, s. 11-13).

Bireysel düzeyde kapasite, insanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve becerileri kapsar. Her insan işte, evde ya da toplumda işlerini yerine getirebilmesini sağlayacak çeşitli kapasiteler ile donatılmıştır. Bazıları eğitim ve öğretim ile kazanılırken bazıları ise tecrübelerle kazanılmaktadır (UNDP, 2008b, s. 6).

Organizasyon Düzeyinde Kapasite ve Boyutları

Organizasyon düzeyinde kapasite iç politikalar, düzenlemeler, prosedürler ve bir organizasyonun kendi düzenlemeleri çerçevesinde işlemini, hizmet sunmasını sağlayan ve organizasyon amaçlarını başarmak için bireysel kapasitelerin bir araya getirilmesini mümkün kılan çerçeveleri kapsar (UNDP, 2008b, s. 6). Organizasyon devlet ya da devlet birimi gibi yasal bir yapı olabileceği gibi özel sektör ya da gayri resmi bir yapı olabilir. Organizasyon düzeyinde kapasitenin boyutları aşağıdaki gibidir (UNDP, 1998, s. 11-13):

1- Misyon ve Strateji: Rol, emir ve hizmetlerin tanımını; hizmet verilen müşterileri; sistem ve paydaşlar kapsamındaki etkileşimleri; performans ve başarının ölçümünü; temel stratejik yönetim kapasitelerinin varlığını içerir.

- 2- Kültür ve Yetenekler: Örgütsel ve yönetsel değerler, yönetim tarzı ve standartları, örgütsel yapı ve dizaynı ve temel yetenekleri içerir.
- 3- Süreçler: Planlama, müşteri yönetimi, diğer organizasyonlarla ilişkileri, denetim ve değerlendirme, performans yönetimi, finansal yönetim ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok görevi destekler.
- 4- İnsan Kaynakları: Organizasyonun en önemli kaynağıdır.
- 5- Finansal Kaynaklar: Hem sermaye hem işletme.
- 6- Bilgi Kaynakları: Tüm medya, elektronik ve kâğıt.
- 7- Altyapı (Fiziki) Kaynaklar: Fiziki mal varlığı, bilgisayar sistemleri, iletişim altyapısı, verimli iş çevreleri.

Sistem Düzeyinde Kapasite ve Boyutları

Sistem düzeyinde kapasiteden bir grup organizasyonun belli bir amaç yönünde belli kural ve sürece göre faaliyette bulunması anlaşılmaktadır (UNDP, 1998, s. 11-13). Organizasyonlar arasında ve organizasyonlar içindeki etkileşim diğer bir ifade ile oyunun kuralları bu düzeyde belirlenir ve bu düzey sosyal normlar, politikalar, güç ilişkileri, yasalar vb. boyutları içerir (UNDP, 2008b, s. 6).

Bu düzeyde tanımlanan sistem içerisinde hem resmi hem de gayri resmi organizasyonlar bulunmaktadır. Sistem düzeyinde kapasitenin boyutları aşağıdaki gibidir (UNDP, 1998, s. 11-13):

- 1- Politika Boyutu: Sistemlerin bir amacı vardır. Organizasyon içindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için var olmuşlardır.
- 2- Yasal/Düzenleyici Boyutu: Sistemi yöneten kanunlar, kurallar, normlar ve standartları içerir.

3- Yönetim ya da Hesap verilebilirlik Boyutu: Sistemi kimin yönettiği ve sistem içinde hangi paydaşların ve organizasyonların görev yaptığını tanımlar.

4- Kaynaklar Boyutu: İnsan, finans ve bilgi kaynaklarını içerir.

5- Süreç Boyutu: Organizasyonlar arasındaki ilişkiler, bağımlılıklar ve etkileşimlerdir.

1.2. YÖNETSEL KAPASİTE KAVRAMI

Yönetmel kapasite kavramı, üzerinde ortak bir tanımda anlaşmaya varılmış bir kavram değildir. Kimi araştırmacılar yönetmel kapasitede insan kaynaklarının önemi üzerine dikkatleri çekerek araştırmalarını sürdürmekte iken kimi araştırmacılar ise yönetmel kapasite üzerinde mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi vb. bileşenlerin önemine vurgu yaparak araştırmalarını sürdürmektedirler. Yönetmel kapasitenin birçok boyutuna aynı anda odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır ancak bu çalışmalarda da bir benzerlik mevcut değildir. Bu çerçevede yönetmel kapasiteye ilişkin farklı tanımlara yer verilmesi kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Yönetmel kapasite Howitt (Aktaran: Honadle: 1981, s. 576) tarafından ‘hükümetin problemleri belirleme, bu problemleri ele alırken politika alternatifleri geliştirme, değerlendirme ve hükümet programlarını yerine getirme yeteneği’ olarak tanımlanmıştır².

Kutlu (2010, 2012, 2013), çalışmalarında yönetmel kapasite kavramını daha çok kurumsal kapasite kavramı ile eşdeğer anlamda kullanmış ve kurumsal kapasitenin bileşenlerini beş grupta toplamıştır. Bunlardan ilki fiziksel, teknik, insan ve mali unsurları içeren kurumsal kaynaklar, ikincisi; organizasyonun işleyişini etkileyen faktörlerden oluşan kurum kültürü, üçüncüsü; organizasyon içi ve dışı ilişkileri kapsayan kurumsal ilişkiler, dördüncüsü; karar vericiden karar vericiye değişebilen yönetim yaklaşımı ve son bileşen ise yöneticilerin yetki sınırını ortaya koyan mevzuattır.

² Örneğin Howitt’in tanımı Gi Jeong (2007) tarafından yönetmel kurumlar ve politika tercihi arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında kullanılmıştır.

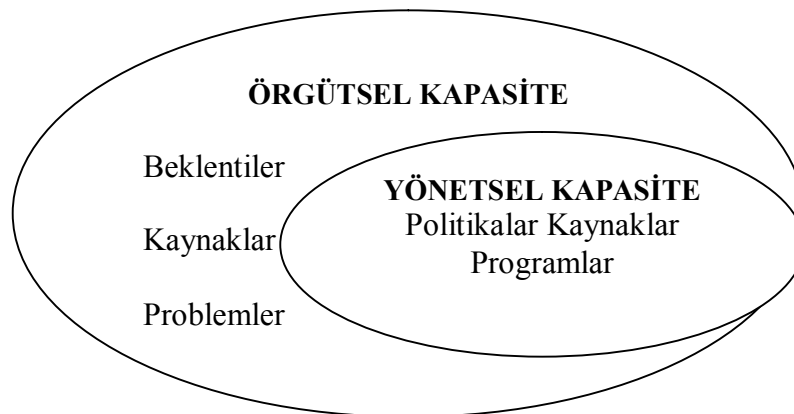
Kelly ve Rivenbark (2003, s. 222-226) yönetsel kapasitenin 3 boyut ile en iyi şekilde tanımlanabileceğini vurgulamışlardır. Bunlar:

1- Politika Yönetimi,

2- Kaynak Yönetimi,

3- Program Yönetimi'dir.

Bu çerçevede yönetsel kapasite politika yönetimi, kaynak yönetimi ve proje yönetimi amaçlarını başarabilme yeteneğidir. Politika yönetimi; yönetimin temel fonksiyonlarına işaret ederken, kaynakların yönetimi; bilgi, personel, sermaye kaynaklarının yönetimine, program yönetimi ise politika yönetiminin birim bazındaki uygulamasına işaret etmektedir. Şekil 1'de görüldüğü gibi örgütsel kapasite toplumun beklentilerinden, kaynaklarından ve problemlerinden meydana gelmekte ve yönetsel kapasite, örgütsel kapasite sınırları içerisinde yer almaktadır. Diğer bir ifade ile yönetsel kapasitenin varlığı örgütsel kapasite tarafından belirlenmektedir. Örgütsel kapasite, yönetsel kapasitenin 'ne için kapasite?' sorusuna cevap bulduğu ortamı belirlemektedir.



Şekil 1. Yönetsel Kapasite ve Örgütsel Kapasite

Kaynak: Kelly ve Rivenbark, 2003, s. 226

Raboca ve arkadaşları (2010, s. 137) kamu organizasyonlarında yönetsel kapasite kavramını, yönetim kavramı aracılığıyla açıklamaya çalışmışlardır.

1- Yönetimin genel tanımından yola çıkarak *yönlendirme, liderlik etme faaliyeti*: Çeşitli aktiviteleri yönetme ve organizasyon içi süreçlerin başarısı için önemlidir.

2- Yönetimin işlevleri noktasından hareketle *yönetim süreçleri*: Organizasyonlarda tüm süreçler bilgi, beceriler ve yetenekler, yöneticilerin tahmin, organize, motive, koordine, kontrol aktiviteleri ve içsel süreçler için gereklidir.

3- Karar faaliyetinden yola çıkarak yönetimin en son ürünü *kararlar*: Eğer yönetime süreç bakış açısından bakarsak, yönetimin son ürünü kararlardır. Bu açıdan baktığımızda yönetsel kapasitenin ‘bir kurumdaki toplam karar süreçlerini’ temsil ettiğini söyleyebiliriz.

Dragoş ve arkadaşları (2007, s. 646) ‘Reforming Local Public Administration in Romania: Trends and Obstacles’ adlı çalışmalarında yönetsel kapasiteyi dar açıdan ‘kamu yönetiminin farklı sektörlerde Avrupa Birliği müktesebatını uygulayabilme yeteneği’ olarak tanımlarlarken geniş açıdan ise ‘yönetsel kurumun etkili ve etkin bir şekilde sorumluluklarına göre hareket edebilmesi’ olarak tanımlamışlardır.

Simona (2007, s. 435) ‘Can Administrative Capacity Explain Differences in Regional Performances? Evidence From Structural Funds Implementation in Southern Italy’ adlı çalışmasında yönetsel kapasitenin, kurumların kural ve prosedürlere göre yapısal fon politikalarını yönetme yeteneği ile ilgili olduğunu belirtmiş ve ‘yönetme, programlama, denetleme ve değerlendirme’ olmak üzere dört temel bileşen ile açıklanabileceğini dile getirmiştir. Bu dört temel bileşen ise aşağıda yer alan kriterler tarafından ölçülebilmektedir (s. 437):

Bileşenler	Kriterler
Yönetme:	a- Rollerin tanımlanmasındaki açıklık b- Birimler arasında koordinasyon ve işbirliği
Programlama:	a- Program Dizaynı: SWOT Analizi b- Program Onayı
Denetim:	a- Denetim sisteminin, göstergelerinin vb. varlığı b- Finansal, fiziksel ve prosedürle ilgili bilgilerin temin edilmesi
Değerlendirme:	a- Değerlendirme raporlarının oluşturulması b- Değerlendirme metotlarının ve sistem içindeki kültürün entegre edilmesi.

Ingraham ve arkadaşlarına (2000, s. 293) göre yönetsel kapasite, devletin politika ve programlarını yerine getirmek için insan, fiziki ve bilgi sermayesini düzenleme, geliştirme, yönetme ve denetleme yeteneğidir. Yani yönetsel kapasite bir devletin ne ölçüde doğru yerde ve doğru zamanda doğru kaynaklara sahip olduğu ile ilgilidir.

Avrupa Birliği'nde yönetsel kapasite, 'AB müktesebatını tam ve etkili bir şekilde uygulayacak ve zaman içinde yeni oluşumlara uyum sağlayacak şekilde kurulan kurum ve kuruluşlar ile burada istihdam edilecek personel ve bu kurum ve kuruluşların çalışmasını sağlayacak ekonomik unsurlar' olarak tanımlanmaktadır (Kodakçı ve Yıldırım, 2002, s. 7).

Keleş (Kişisel İletişim, 3 Nisan 2013) ise yönetsel kapasiteyi 'bir yönetim biriminin, yönetime yasalarca verilmiş görevleri tam anlamıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken özelliklere sahip olup olmadığını gösteren bileşenlerin toplamı' olarak tanımlamıştır. Keleş aynı zamanda yönetimle ilgili ölçülebilir her boyutun yönetsel kapasitenin bileşenleri içerisine dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

1.2.2. Yönetsel Kapasiteye İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Yönetsel kapasite'ye ilişkin Türkçe literatürde direkt yapılmış çok sayıda çalışma mevcut değildir. Türkçe literatürde yönetsel kapasite ile ilgili çalışmalar genellikle kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde yönetimin iyileştirilmesi, yönetimin etkinliği

vb. konu başlıkları altında ele alınmakta, yönetsel kapasitenin boyutları ayrı ayrı ele alınarak yönetsel kapasite belirlenmeye ya da geliştirilmeye çalışılmakta ya da Avrupa Birliği çerçevesinde bazı kurumların yönetsel kapasiteleri değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak yabancı literatürde yönetsel kapasiteye ilişkin direkt yapılmış birçok çalışmanın olduğu gözlemlenmektedir. Tez çalışmasında yönetsel kapasiteye ilişkin tüm çalışmalara hem sayfa sınırlılığı hem de çalışmanın temel amacını oluşturmaması nedeniyle yer verilememiştir. Ancak yönetsel kapasiteye ilişkin yapılmış çalışmaların genelde nasıl bir değerlendirme çerçevesini benimsediklerini ortaya koymak ve yönetsel kapasitenin en çok ele alınan temel boyutlarını belirlemeye çalışmak amacıyla yönetsel kapasiteye ilişkin direkt yapılan çalışmaların bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Raboca ve arkadaşları (2010) 'An Exploratory Analysis of the Management Capacity Within the Local Public Administration From Romania' adlı çalışmalarını Romanya'nın kuzey batı bölgesinde yer alan yerel yönetimlerde (6 county'de) yapmışlardır. Çalışmada yerel yönetimlerin yönetsel kapasitelerini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu çerçevede temel olarak üç konuyu araştırmışlardır:

- 1- Yönetsel kapasite tanımlamalarını
- 2- Örgütlerde yönetsel kapasitenin gelişme düzeyini
- 3- Yönetsel kapasiteyi içeren ve karakterize eden temel boyutları ve temel faktörleri

168 kurumun her birimine iki anket gönderilmiş birisinin birim başkanı tarafından doldurulması diğerinin ise o birimde çalışan memur tarafından doldurulması istenmiştir. 1800 anket dağıtılmış ve 1300 anket geri dönmüştür.

Yönetsel kapasiteyi tanımlarken ankete katılanların % 25'i yönetimin işlevleri ile ilgili yakın ilişki kurmuş; % 20'si yönlendirme ve önderlik etme ile ilgili ilişki kurmuş, % 25'i yönetimin işlevlerini (planlama, organize etme, yönlendirme, kontrol etme ve değerlendirme) yerine getirmek için kapasite, yetenek, kabiliyet olarak tanımlamış, % 20'si ise bir kuruma etkin ve etkili şekilde liderlik etmek için kapasite, yetenek, kabiliyet olarak tanımlamış % 15'i ise belli durumları ve kaynakları yönetmek için

kabiliyet, yetenek, kapasite olarak tanımlamışlardır. *Örgütlerindeki yönetsel kapasitenin gelişmişlik düzeyine ilişkin* ise % 52'si gelişmiş, % 35'i ne gelişmiş ne de gelişmemiş, % 6'sı çok gelişmiş, % 5'i az gelişmiş , % 1'i ise kapasite yok yanıtını vermişlerdir. *Yönetsel kapasiteyi karakterize eden temel boyutlarda* ise % 8 iletişim kapasitesi, % 7.91 doğru zamanda doğru kararlar verme kapasitesi, % 7.90 aktiviteleri gözleme kapasitesi, % 7.85 koordine etme kapasitesi ön plana çıkmıştır.

Boyne (2010) 'Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management' adlı çalışmasında yönetsel kapasite ve örgütsel kapasitenin İngiliz yerel yönetimlerinin performansı üzerinde etkisini analiz etmeye çalışmıştır. Çalışmanın temel amacını yönetsel kapasitenin kamu hizmet performansı üzerinde olumlu etki yaratıp yaratmadığı ve bu etkiyi liderliğin artırıp artırmadığını ortaya koymak oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma iki varsayım üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlar: Yönetsel kapasite performansla ilişkilidir ve yönetim sistemleri ve performans arasındaki ilişki etkili liderlik ile güçlendirilebilir. Sonuçlar yönetsel kapasitenin, performans ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve liderliğin yönetim sistemlerinin etkisini artırabildiğini göstermiştir.

Donahue ve arkadaşları (2000) 'Measuring Government Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems' adlı çalışmalarında black box modeli olarak anılan modeli insan kaynakları yönetim sistemlerinin etkinliğine hizmet eden bir dizi kriter geliştirerek düzenlemişlerdir. Araştırmada gelir bakımından 29 büyük kentin insan kaynakları yönetim sistemleri diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetim kapasitesi değerlendirilmiş ve 'Government Performance Project' adlı çalışmanın verileri kullanılarak hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Hipotezler test edilirken işgücü planlama, işgücü kiralama, işgücünü devam ettirme, işgücünü motive etme ve işgücünü yapılandırma olmak üzere 5 temel kriter kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yönetsel kapasitenin ölçülebilir olduğunu ve yönetsel kapasitenin yönetsel etkinlik üzerinde bağımsız etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Hacek ve arkadaşları (2009) 'Administrative Capacity in Slovenian Municipalities' adlı çalışmalarında yerel yönetimlerde yönetsel kapasitenin; iş süreci, personel ve örgütsel yapıların çeşitli yönlerine bağlı göstergeler kullanılarak ölçülebildiğini dile

getirmişlerdir. Çalışmada belediyelerde yönetsel kapasiteyi belirleyecek altı kriter tespit edilerek yönetsel kapasite indeksi oluşturulmuş ve çeşitli belediyelerde uygulanmıştır. Uygulama sonucunda belediyelerin yönetsel kapasiteleri düşük, orta ve yüksek şeklinde derecelendirilmiştir. Yönetsel kapasiteyi belirleyen altı kriter ise şu şekilde sıralanmıştır (s. 323):

- 1- Belediyenin sürekli çalışanlarının sayısı belediyenin tüm görevlerini yerine getirmede yeterlidir.
- 2- Belediyede kalite kontrol gerçekleştirilmektedir.
- 3- Belediye yönetimi, örgüt içi çalışmalarında bilgisayar ve örgütsel yazılım sistemlerini kullanmaktadır.
- 4- Belediye yönetimi, vatandaşla iletişimin bir aracı olarak e-mail kullanmaktadır.
- 5- Belediye yönetimi, komşu belediyelerle işbirliğinde bulunmaktadır.
- 6- Belediye yönetimi, diğer belediyelerin görevlerini yerine getirmesinde yardım teklif etmektedir.

Belediye, bu kriterlerden ‘iki tanesine olumlu yanıt vermişse düşük düzeyde yönetsel kapasiteye, 3 ya da 4 tanesine olumlu yanıt vermişse orta düzeyde yönetsel kapasiteye, 5 ya da 6 tanesine olumlu yanıt vermişse yüksek düzeyde yönetsel kapasiteye sahiptir’ şeklinde bir yargıya ulaşmışlardır. Sonuç olarak araştırma kapsamında yer alan 111 belediyeden % 56’sı orta, % 13’ü yüksek, % 33’ü ise düşük yönetsel kapasiteli çıkmıştır. Aynı zamanda çalışmada elde edilen bilgiler çerçevesinde yönetsel kapasite ile belediyenin büyüklüğü karşılaştırılmış ve şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (s. 324):

- 1- 2000 ve altı nüfusa sahip belediyelerin yaklaşık % 24’ü orta ve altı,
- 2- 5000 ve altı nüfusa sahip belediyeler orta ve düşük,
- 3- 5000 üstü nüfusa sahip belediyeler orta ve üstü yönetsel kapasiteye sahiptirler.

Kim ve arkadaşları (2009) ‘The Impact of Management Capacity on Government Innovation in Korea: An Empirical Study’ adlı çalışmalarında kamu yönetiminde yer alan yönetsel kapasitenin politika sonuçlarını yönettiğine ilişkin genel iddiayı önemli politika çıktılarında olan ‘yenilik (innovation)’ olgusuna odaklanarak test etmeyi amaçlamışlardır. Yeniliğin uygulanması ve benimsenmesinde hükümetin yönetim

kapasitesinin etkisini incelemek için gerekli veriler Kore hükümetinden elde edilmiştir. Sonuçlar hem yönetsel davranışların hem de yapıların hükümetin yeniliğinin yöneticisi olduğunu doğrulamıştır. Yenilikçi projeleri uygulama ve benimseme yenilikçi liderlik, kaliteli işgücü, uygun yapılar ya da sistemler ve dışsal etkileri yönetebilmeyi içeren tam ölçekte bir yönetsel kapasiteyi gerektirir. Araştırmacılara göre bu sonuçlar; ‘Kamu yönetimi kapasitesi, yönetsel davranışları ve yapıları değiştirerek devlette yeniliği yönetmektedir’ yargısını desteklemektedir.

Ramani ve arkadaşları (2009) ‘Management Capacity Assessment for National Health Programs: A Study of RCH program in India’ adlı çalışmalarında eyalet düzeyinde yer alan ‘Reproductive and Child Health (RCH)’ adlı programının yönetsel kapasite değerlendirilmesine odaklanmışlardır. Araştırmacılara göre yönetim planlama, denetleme ve kontrol ile ilgilidir. Bu yüzden bir organizasyonda yönetsel kapasiteyi değerlendirmek; bir organizasyonun yapısı ve organizasyonun faaliyetlerini planlama, denetleme ve kontrol kapasitesinin ölçümü ile ilgilidir. Bu çalışmada yönetsel kapasite aşağıdaki boyutlar çerçevesinde değerlendirilmiştir (s. 135).

- 1- Politika, amaçlar, hedefler ve stratejik planlar
- 2- Örgütsel Yapı
- 3- İnsan kaynakları Politikaları
- 4- Dış Paydaşların Rolü
- 5- Yönetim Sistemleri
- 6- Yönetim Süreçleri
- 7- Sağlık Sunum Sistemlerinin Yapısı

Farazmand (2009) ‘Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century’ adlı çalışmasında 21. yüzyılın hızlı değişim, büyük rekabet ve belirsizlik ve küreselleşme ile karakterize edildiğini ve geleneksel yönetim modellerinin ve kamu yönetiminin bu karmaşık ortamın sorunlarına bir çözüm olamadığını dile getirmiş ve yeni bir yönetsel kapasitenin geliştirilmesinin bu sorunlara çözüm olacağını iddia etmiştir. Farazmand (2009, s. 1016)’a göre yönetsel kapasite siyasal ve ekonomik sistemin, bir devletin ve onun

uluslararası işlerinin, politika kararlarının yürütülmesinin, siyasal ve kolektif isteklerin faaliyetlere dönüştürülmesinin işlemlerini gerektiren genel kavramdır.

Farazmand'ın yazmış olduğu makale literatürde önemli yankı uyandırmıştır. Bazı araştırmacılar bu makaleden yola çıkarak çeşitli eleştiri ve değerlendirmeler yapmışlardır (Bowornwathana, 2009; Tankha, 2009; Tsao, 2009). Eleştiriler arasında yazarın geleneksel yönetsel kapasite ile ne demek istediğinin açıklanmadığı, kastettiği geleneksel yönetim tarzının weberyan bürokrasi olup olmadığı, küreselleşme ve yönetsel kapasite arasındaki ilişkinin ne olduğu gibi sorular yer almaktadır (Bowornwathana, 2009, s. 1032). Fard (2009) ise Farazmand'ın globalleşen dünyanın ortaya attığı tehnelere karşı yönetsel kapasiteyi geliştirmenin dünyayı kuşatan küresel yanlış bilinç (her zaman market iyidir fikrinin önüne kalkan olabilir), global yenilikte azalma, global bunalıma şekil verme (fakir ve zengin arasındaki uçurumu açma bakımından) gibi bazı büyük meseleleri etkileyeceğini diğer bir ifade ile yönetsel kapasiteyi geliştirmenin globalleşmenin bu üç olumsuz sonucunu hafifletebileceğini ya da yok edebileceğini ifade etmiştir.

Yönetsel kapasiteye ilişkin yapılan ufak çaplı araştırmaların yanında büyük projeler de gerçekleştirilmiştir. Birçok çalışmaya kaynaklık eden 'Government Performance Project' başlığı altında 1996-2003 yılları arasında, yöneticiliğini Patricia Ingraham'ın üstlendiği proje kapsamında ABD'de yer alan bazı il (county), kent ve eyaletlerin yönetsel kapasitesine ilişkin araştırmalar yapılmış ve araştırma sonuçları The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs at Syracuse University tarafından analiz edilmiştir. Projenin ortaya koyduğu araştırma çerçevesi özellikle yönetsel kapasitenin örgütsel verimlilik ya da performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayan birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Araştırma, yönetsel kapasiteyi kritere dayalı değerlendirme çerçevesinde ölçmeyi hedef edinmiş ve yönetsel alt sistemleri en iyi şekilde tanımlayan kriterler belirlenerek bu kriterler çerçevesinde eyaletler, kentler ve iller, rakamlar verilerek değerlendirilmiştir.

Yönetsel kapasiteye ilişkin gerçekleştirilen önemli projelerden bir tanesini de 'The New Jersey Initiative Project' oluşturmaktadır. Bu proje GPP'den ilham alınarak oluşturulmuştur ve GPP'in yönetsel kapasite değerlendirme çerçevesini benimsemiştir.

Projenin temel amacını, belediye yönetimlerinin iyi bir şekilde görevlerini yerine getirmesine ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılmasına imkân veren yönetsel kapasite anlayışını geliştirmek oluşturmaktadır. Projeye 2001 yılında başlanmış ve sonuç raporu 2002 yılında ortaya koyulmuştur. Proje The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University ve Eagleton Institute of Politics Rutgers, The State University of New Jersey tarafından ortaklaşa gerçekleştirilmiştir. Proje kapsamında 7 belediyenin yönetsel kapasitesi değerlendirilmiş ve belediyelerin güçlü yönleri ve iyileştirme yapılması gereken yönler gösterilerek bazı tavsiyelerde bulunulmuştur (New Jersey Project Initiative, 2002, s. 4).

Yönetsel kapasiteye ilişkin yapılmış kimi çalışmaların yönetsel kapasiteyi yönetimin işlevleriyle ilişkilendirerek; yönetsel kapasite ve örgütsel verimlilik arasında bir ilişki kurarak; yönetsel kapasitenin politika sonuçlarına etkisini araştırarak kimi çalışmaların ise yönetsel kapasitenin sadece bir bileşenini ya da boyutunu ele alarak onun örgüt üzerindeki etkisini açıklamaya ve ölçmeye çalıştığı görülmektedir. Yönetsel kapasitenin boyutlarına baktığımızda ise kesin belirlenmiş ve literatürde anlaşmaya varılmış yönetsel kapasite boyutları bulunmamaktadır.

1.3. KAPASİTE VE YÖNETSEL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ

Kapasitenin ve yönetsel kapasitenin boyutları nasıl farklılık gösteriyorsa kapasite değerlendirme çerçeveleri de farklılık göstermektedir. Kapasite değerlendirmedeki bu belirsizlik farklı değerlendirme çerçevelerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kapasite ve yönetsel kapasiteye ilişkin literatürde birçok değerlendirme çerçevesi olmasına karşın tezde en çok kullanılan ve tartışılan UNDP kapasite değerlendirme çerçevesine, AB'nin yönetsel kapasite değerlendirmesine ve 'The Maxwell School' tarafından gerçekleştirilen GPP adlı projenin yönetsel kapasite değerlendirme çerçevesine yer verilmiştir. Tezde bu üç değerlendirme çerçevesine yer verilmesinin nedeni ise literatürde en çok tartışılan ya da kullanılan değerlendirme çerçeveleri olmalarından kaynaklanmaktadır.

1.3.1. UNDP Kapasite Değerlendirme Çerçevesi

UNDP'nin kapasite değerlendirme çerçevesinin temel amacı, bir kurum ya da organizasyonda hangi temel kapasiteler mevcut ve amaçlara ulaşmak için hangi ek kapasiteler gerekli onu tespit etmektir. Kapasite değerlendirme organizasyonun ya da sistemin planlama ve ya programlama döngüsünün farklı noktalarında gerçekleştirilebilir. UNDP kapasite değerlendirme çerçevesinin 3 boyutu bulunmaktadır (UNDP, 2008a, s. 8-13):

1- Başlama Noktası: UNDP, kapasitenin farklı düzeylerde bulunduğunu varsaymaktadır: Birey, örgüt ve kurum. Bireysel, örgütsel ve kurumsal düzeyde kapasite değerlendirme için her bir düzey başlangıç noktası olabilmektedir. Örneğin kapasite değerlendirmenin amacı ulusal düzeyde olabilir, ulusal düzeyde olmayabilir, kamu sektörü içinde bir organizasyonun kapasitesi ya da özel sektörün ya da kâr amacı gütmeyen bir organizasyonun kapasitesi olabilir. Bu amaçlar ve başlama noktaları çerçevesinde kapasite değerlendirme soruları değişir. UNDP kapasite değerlendirme çerçevesi kapasiteyi organizasyon ve sistem düzeyinde değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bireysel değerlendirme genellikle organizasyon düzeyinde değerlendirme içeriğinde yer almaktadır.

2- Temel Konular: Kapasite düzeylerinde ve sektörlerde en yaygın karşılaşılan 4 temel kapasite konularını içermektedir:

a- Kurumsal Düzenlemeler

b- Liderlik

c- Bilgi

d- Hesap verilebilirlik

Her kapasite değerlendirmesinin 4 konuyu da kapsamaması gerekmez ancak kapasite değerlendirme grubu, değerlendirmenin kapsamını belirlediği için en azından hepsini düşünmelidir. Her bir başlangıç noktası için bir ya da daha fazla temel konu incelenebilir.

3- İşlevsel (Fonksiyonel) ve Teknik Kapasite: İşlevsel kapasite; programları, stratejileri, yasaları ve politikaları oluşturmak ve yönetmek için gereklidir. UNDP aşağıdaki işlevsel kapasitelerin temel olduğunu ortaya koymuştur.

- Paydaşlarla iletişim,
- Durum değerlendirme ve vizyon ve yetkiyi tanımlama,
- Politika ve stratejileri formüle etme,
- Bütçe yapma, yönetme ve uygulama,
- Değerlendirme.

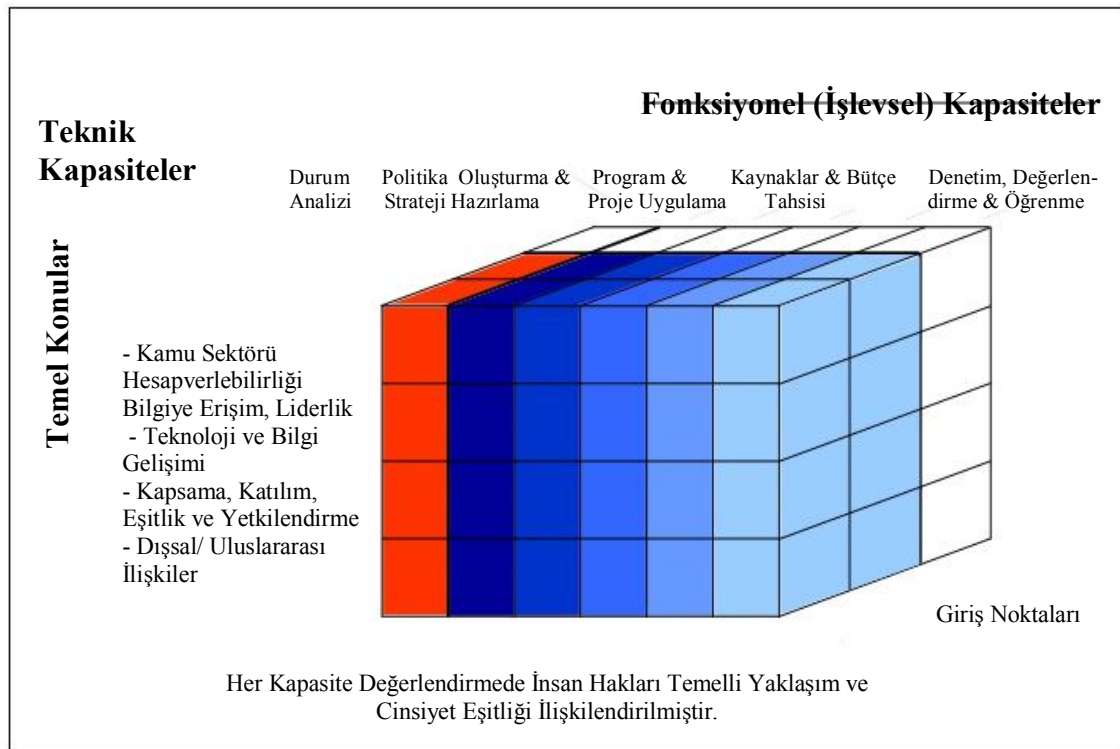
İşlevsel kapasiteler yanında çeşitli teknik kapasitelerinde değerlendirilmesi gerekebilir. Teknik kapasite belirli uzmanlık alanları ve belirli sektör ve konularda uygulama ile ilişkilidir. İklim değişikliği, seçimler vb. UNDP temel olarak teknik kapasiteyi ölçmeye odaklanmamaktadır (UNDP, 2008a, s. 14).

UNDP, kapasite değerlendirmede birbirini takip eden 3 adımlı bir süreç ortaya koymaktadır (UNDP, 2008a, s. 15-24):

a- Harekete geçirme ve tasarım: Paydaşlarla iletişim ve açık tasarım başarılı bir kapasite değerlendirmenin temelidir. Tasarım üç yardımcı sorudan hareket eder: Niçin Kapasite? (Kapasite değerlendirme ve geliştirme için öncelikler, uygulamanın amacı ve değerlendirmenin sonucuna ilişkin beklentiler), Kimin için kapasite? (Kimin kapasitesinin değerlendirilmesi gerektiğinin tespitini içerir. Değerlendirme birim bazında mı yoksa tüm bakanlık bazında mı yapılacak? vb.) Ne için kapasite? (Bu soru ne tür kapasitelerin ve temel konuların değerlendirilmesi gerektiğine karar vermeye yardımcı olur.)

b- Kapasite değerlendirmeyi yürütmek: Kapasite değerlendirme sürecinde var olması istenen ya da var olan kapasiteye ilişkin veri ve bilgiler toplanır ve var olan kapasite ve var olması arzu edilen kapasite tespit edilir.

c- Özetlemek ve sonuçları değerlendirmek: Var olan kapasite ve arzu edilen kapasitenin karşılaştırılması, aralarındaki açığı doldurmak için gerekli olan çabanın düzeyini belirler ve kapasite geliştirme sorumluluğunun düzenlenmesi hakkında bilgi verir.



Şekil 1. UNDP Kapasite Değerlendirme Çerçevesi

Kaynak: (UNDP, 2008a, s. 8).

Şekil 2’de görüldüğü gibi UNDP’nin kapasite değerlendirme çerçevesi giriş noktaları, işlevsel kapasiteler ve temel konuların yer aldığı üçlü bir boyutta ortaya koyulmaktadır ve UNDP bireysel düzeyde kapasiteyi ölçmeyi hedef edinmemektedir. Dolayısıyla giriş noktaları iki düzeyde yani organizasyon düzeyinde ya da kurumsal düzeyde ele alınabilmektedir. Temel konuların hepsinin seçilmesi şart değildir. Şekilde UNDP’ nin en çok ele aldığı 4 temel konu bulunmaktadır. Bunlar arasından bir tanesini seçebileceğiniz gibi ikisini ya da dördünü de seçebilirsiniz. Örneğin sadece liderlik kapasitesini değerlendirmeyi hedefliyorsanız öncelikle organizasyon düzeyinde mi yoksa kurumsal düzeyde mi değerlendireceğinize karar vermeniz gerekir. Liderlik kapasitesini organizasyon düzeyinde değerlendirmeye karar vermiş iseniz liderlik konusunu *işlevsel kapasitelerin* her biri bakımından ele alarak değerlendirme gerçekleştirilebilir. İşlevsel kapasitelerin her birinin temel konular açısından hem organizasyon hem de kurumsal düzeyde göstergeleri ve soruları UNDP’nin ‘Capacity Assessment Methodology: User’s Guide’ adlı çalışmasında yer almaktadır.

Kapasite değerlendirme çerçevesinin iki boyutlu bir düzlemdeki görüntüsü Tablo 3’de görüldüğü gibidir. Tabloda kapasitelerin ve konuların birbirini kestikleri noktalarda sorular ve göstergeler yardımıyla değerlendirmeler yapılabilmektedir. Kapasite düzeylerinin belirlenmesinde farklı araç ve yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bir tanesi 5’li bir ölçek aracılığıyla aşağıdaki kapasite düzeylerine bağlı olarak kapasiteyi değerlendirmedir (UNDP, 2009, s. 31).

- 1- Kapasiteye ilişkin herhangi bir işaret yok.
- 2- Kapasiteye ilişkin az işaret mevcut.
- 3- Kısmen gelişmiş kapasite.
- 4- Gelişmiş ancak kapsamlı olmayan kapasite.
- 5- İyi gelişmiş kapasite.

Tablo 3. Kapasite Değerlendirme Çerçevesinin İki Boyutlu Görüntüsü

		Fonksiyonel Kapasiteler				
		Paydaşlarla İletişim	Durum değerlendirme ve vizyon ve yetki tanımlama	Politika ve stratejileri formüle etme	Bütçe, yönetim ve uygulama	Değerlendirme
Temel Konular	Kurumsal Düzenlemeler					
	Liderlik					
	Bilgi					
	Hesap verilebilirlik					
	Toplam					

Kaynak: UNDP, 2007, s. 13

UNDP’nin kapasite değerlendirme çerçevesi temel alınarak birçok kurum, kuruluş ya da birimlerin kapasiteleri değerlendirilmektedir. Özellikle değerlendirme çerçevesinin esnekliği farklı kurum ve kuruluşlarda farklı kapasite konularının değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Bu çalışmalardan bir tanesini UNDP’nin Batı Balkanlar ve Türkiye’deki belediyelerin hizmet sunumuna ilişkin kapasitesini değerlendirmeye yönelik bir çalışması

oluşturmaktadır. UNDP tarafından ‘*Methodology for the Assessment of Municipal Capacities in Turkey and the Western Balkans to Deliver Services*’ adlı kılavuzda bu çalışmanın yöntemi ve kapsamı ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada kapasite değerlendirme yöntemi, Avrupa Birliği’ne üye devletler tarafından tespit edilen ihtiyacı karşılamak ve Avrupa Birliğine aday ya da aday olması muhtemel ülkelerin kalkınma amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirilmiştir. Çalışmada içme suyu temini, sıvı atık yönetimi, katı atık yönetimi, temel sağlık, temel eğitim olmak üzere 5 hizmet ele alınmış ve belediyelerin bu hizmetler çerçevesinde hizmet sunma kapasitelerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Çalışma, tüm ülkelerdeki kapasite açıklarını tespit etmeyi amaçlamaktan ziyade sadece belediyeler tarafından sunulan hizmetlerle ve daha küçük bir ölçüde diğer hizmet sunum organizasyonlarının katılımı ile sunulan hizmetlerdeki kapasite açıklarını tespit etmeyi amaçlamaktadır (UNDP, 2010b, s. 4-5). Hizmet sunma kapasitesi yerel vatandaşlar tarafından istenen ve ihtiyaç duyulan hizmetleri sağlama kapasitesi olarak tanımlanmıştır (2010b, s. 46). Bu kapasite değerlendirme yöntemi belediyeler ve diğer hizmet sunum organizasyonları gibi belirli bir tipte organizasyonun kapasitesini değerlendirmek için oluşturulduğu için *örgütsel hareket noktasına* odaklanmaktadır. Ancak çalışmada aynı zamanda bireysel ve dış çevreye ilişkin de sorular yer almaktadır. Özellikle dış ortam bu kapasite değerlendirme çerçevesinde önemlidir. (Merkezi hükümetten aktarılan transfer ve yardımların kullanımındaki sınırlılıklar, çeşitli aktörlerin rol ve sorumluluklarındaki açıklık vb.) (UNDP, 2010b, s. 19). Çalışma çerçevesinde, 3 bölümden oluşan sorular oluşturulmuştur. Birinci bölüm belediyeye ilişkin bilgileri içermektedir. İkinci bölüm sadece belediyelerin sorumlu olduğu hizmetleri içermektedir. Üçüncü bölüm ise belediyelerin bir ya da daha fazla diğer hizmet sunucuları ile sorumluluklarını paylaştıkları hizmetleri içermektedir. Çalışmada oluşturulan soruların belediye başkanları ya da belediye yönetimleri tarafından doldurulması ve belediye başkanı tarafından imzalanması öngörülmektedir (2010b, s. 19-23). Araştırma sonuçlarına ilişkin bilgiler henüz yayınlanmamıştır.

1.3.2. AB Yönetmel Kapasite Değerlendirme erevesi

Avrupa Birliği'nde yönetmel kapasite kavramı genel olarak Avrupa Birliği müktesebatının uygulanması için gerekli olan yönetmel kapasiteyi ifade etmektedir. Avrupa Birliği tarafından kavramın açık bir tanımının yapılmamış olması ve net bir kapasite değerlendirme çerçevesinin ortaya koyulmamış olması hem ye hem aday ülkeler açısından önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kavramın içeriğinin genel olarak AB'ye ye ülkeleri kapsaması, Avrupa Birliği'nin kapasite değerlendirme anlayışının AB'ye ye olmayan ya da aday olmayan ülkeler çerçevesinde kullanılabilirliği azaltabilmektedir.

AB için önemli olan, yönetmel kapasite bağlamında bir yönetmel modelin uygulanmasından ziyade gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilecek düzenlemeleri iyi bir Şekilde uygulamaya koyan bir yönetim sisteminin varlığıdır (Balcı, 2007, s. 336). Avrupa Birliği tarafından Avrupa Birliği, ye ve aday ülkeler açısından kamu yönetimi konusunda herhangi bir model öngörmemektedir. AB'nin kamu yönetimi açısından aday ülkelerden ne beklediği konusunda en önemli kaynak düzenli raporlardır. Kamu yönetimin yeterliliği bakımından düzenli raporların değindiği temel hususlar ise Şunlardır (Kurşunlu, 2004, s. 25-26):

- Tarafsız ve profesyonel bir kamu yönetiminin geliştirilmesi,
- Kamu personeli eğitim sisteminin geliştirilmesi,
- Yeterli politika oluşturma ve eşgüdüm kapasitesi,
- Etkili bir hesap verebilirlik,
- AB işlerinin yönetimi için oluşturulan özel yapı ve prosedürlerin boyutu,
- Kamu yönetimi reform stratejisi olup olmadığı.

Avrupa Birliği'nde yönetmel kapasite kavramı 1993 Kopenhag Zirvesinde 'AB müktesebatını üstlenebilme yeteneği' bağlamında gündeme gelmiş ancak Avrupa Birliği'nin beşinci genişleme sürecinin kendine özgü dinamikleri doğrultusunda 1995 yılında Madrid Zirvesinde 'AB müktesebatını iç hukuka aktarma ve etkili bir biçimde uygulama' olarak yeniden tanımlanmıştır (Kurşunlu, 2004, s. 33).

Avrupa Birliği'nde yönetsel kapasite kavramı yatay (profesyonel kamu hizmetleri ve personeli, hesap verilebilirlik sistemi, net idari yapılar vb.) ve dikey (sektörel) olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır ³. Avrupa Birliği yelik öncesi süreçte özellikle dikey yönetsel kapasite üzerinde durmaktadır ancak dikey yönetsel kapasitenin de kamu yönetiminin genel işleyişinden bağımsız olarak geliştirilemeyeceği için katılım öncesinde yatay yönetsel kapasitenin belli bir seviyede olmasını talep etmektedir (Okçu, 2005, s. 13-14). Bu erevede AB'nin özellikle yatay yönetsel kapasitelerine ilişkin beklentilerine yardımcı olmak üzere SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries- Orta ve Doğu Avrupa lkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek) programı tarafından 1999 yılında 'AB yeliği için Kontrol ve Yönetim Sistemleri Anahatları (Control and Management System Baselines for European Membership)' adlı bir çalışma yayımlanarak kamu yönetiminin altı önemli alanında temel hatlar belirlenmiş ve yatay yönetsel kapasiteyi değerlendirmede yeni bir sistem öngörülmüştür. Bu temel alanlar 1- Politika Oluşturma ve Eşgüdüm, 2- Kamu Hizmeti, 3- Kamu Alımları Yönetim Sistemi, 4- Kamu Harcamaları Yönetim Sistemi, 5- Kamu Mali Kontrolü ve 6- Kamu Sektörü Dış Denetiminden oluşmaktadır. Bu çerçevede belirlenen temel hatlar Tablo 4 'te yer almaktadır.

³ Avrupa Birliği'nde yönetsel kapasite kavramına mrgnlşen ve ktem (2007a; 2007b) alışmalarında yapı (rgt), personel ve işleyiş başlıkları altında yer verirken Verheijen (2007) ise çalışmasında bazı Avrupa Birliği yelerinin yönetsel kapasitesini politika, personel ve sistemler başlıkları altında değerlendirmiştir.

Tablo 4. Yatay Yönetmel Kapasitenin Değerlendirilmesi İçin SIGMA Göstergeleri

<p>Politika Oluşturma ve Eşgüdüm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutarlı politika oluşturma erevesi • Bakanlıklararası danışma mekanizmaları • Gündem planlaması • Uyuşmazlıkların zm için mekanizmalar • Merkezi eşgüdüm kapasitesi • Genel stratejik kapasite • AB ilişkilerinin eşgüdümü • Bakanlar Kurulunun bütçe kararlarına katılımı • Etki değerlendirmesi
<p>Kamu Hizmeti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kamu görevlilerinin yasal statüsü • Kamu görevlilerinin yasal sorumluluğu ve hesap verebilirliği • Kamu görevlilerinin tarafsızlığı ve dürüstlüğü • Kamu görevlilerinin yönetiminde ve işe alımında verimlilik • Kamu personel sisteminde profesyonellik ve istikrar • Avrupa Entegrasyonu konusunda kamu personeli kapasitesinin geliştirilmesi
<p>Kamu Alımları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kamu alımları mevzuatında tanımlanmış bir takım prensiplerin yer alması • Merkezi kamu alımları kurumunun net yasal dayanaklarının ve yeterli kapasitesinin olması • Kamu alımlarının uygulamasında ve bu alandaki eğitimlerde etkili mekanizmalar • Kontrol ve Şikâyet tarama prosedrlерinin varlığı • Kamu satın alımları sisteminin iyileştirilme kapasitesi
<p>Kamu Harcamaları Yönetim Sistemi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anayasa'da, Bütçe Yasası'nda ilgili diğer kanunlarda sağlam bütçe ilkelerinin yer alması • Yasama ve yürütme gleri arasında denge • Kamu bütçesinin kapsamının kesin olarak tanımlanması ve bütçe dışı fonlara transferler konusunda verimli düzenlemeler yapılması • Orta vadeli harcamaların erevesi • Net olarak tanımlanmış kurallar çerçevesinde mantıklı, evrelere bölünmüş ve açık bir bütçe süreci • Kamu yatırımlarının bütçede etkin olarak düzenlemesi • Bütçenin uygulanmasında etkili izleme mekanizmalarının varlığı • AB fonlarının ödenmesinde kullanılan kavramlarla uyumlu ortak muhasebe ve raporlama sınıflandırması • Kamu harcamaları yönetim sisteminin iyileştirilme kapasitesi
<p>Kamu Mali Kontrolü</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mali kontrol sistemini, prensiplerini ve işleyişini tanımlayan kapsamlı ve tutarlı bir yasal zemin • Yönetim kontrol sistemlerinin ve prosedrlерinin varlığı • İşlevsel olarak bağımsız çalışan iç denetim mekanizmalarının varlığı • Usulsüzlüklerin nlenmesi ve zararların telafisi için bir sistem • Mali kontrol sisteminin iyileştirilme kapasitesi
<p>Kamu Sektörü Dış Denetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek denetleme kurumunun AB fonları da dâhil olmak üzere, tüm kamu fonlarını ve kaynaklarını denetlemek konusundaki kanuni otoritesi • INTOSAI (The International Organization of Supreme Audit Institutions-Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Teşkilatı) denetleme standartlarının gereklerinin karşılanması • Gerekli işlevsel ve operasyonel bağımsızlık • Raporlama: düzenlilik, hakkaniyet, zamanlılık ve parlamentoda uygun bir taraf • AB katılım sürecinin gerekliliklerinden haberdar olmak • Dış denetimin kalitesini artırmak için kapasite

Kaynak: www.abgs.gov.tr, 2011

Yukarıda temel konuları değerlendirmede ise ‘standart gerçekleştirildi’ den başlayan ‘mevcut düzenlemeler altında standardın gerçekleştirilmesi mümkün değil’ ile biten değerlendirme ölçeği kullanılır (Verheijen, 2000, s. 22):

- Standart gerçekleştirildi.
- Standart büyük ölçüde gerçekleştirildi.
- Standart kısmen gerçekleştirildi.
- Standart henüz gerçekleştirilmedi ancak süreç devam ediyor.
- Standart gerçekleştirilmedi.
- Standardın orta vadede gerçekleştirilmesi mümkün değil.
- Mevcut düzenlemeler altında standartın gerçekleştirilmesi mümkün değil.

SIGMA tarafından yine 1999 yılında ‘Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri (European Principles for Public Administration)’ adlı bir çalışma yayınlanarak AB’ye katılım yönünde kamu yönetimi reformunun hedeflerinin ve yönünün açık olmadığı vurgulanmış ve zaman içinde devletler arasında iyi yönetişimin temel öğeleri hakkında bir görüş birliğinin oluşmuş olduğu belirtmiştir. Bu öğeler güvenilirlik ve hukukun üstünlüğü, etkinlik ve etkililik, hesap verilebilirlik, açıklık ve şeffaflık, teknik ve idari yetenekleri, kurumsal kapasite ve vatandaş katılımının sağlanmasından oluşmaktadır. Bu görüş birliği neticesinde ortaya çıkan ilkeler AB üye ülkeleri tarafından genel kabul gören kamu yönetimi ilkelerinin oluşturulmasını sağlamıştır (Sigma Paper, s. 58).

Avrupa Birliği kuruluşundan itibaren yukarıda yapılan çalışmalar çerçevesinde yatay idari kapasiteye ilişkin önemli ilerlemeler kaydetmiştir. AB daha öncede bahsettiğimiz gibi net bir kamu yönetimi modeli ortaya koymaktan ziyade hesap verilebilirlik, şeffaflık gibi konuları ön plana çıkarmış ve temel olarak ise dikey yönetsel kapasite üzerinde odaklanmıştır. Dikey yönetsel kapasite müktesebata göre ilgili mevzuatın uygulanması için gerekli yönetsel kapasiteyi ifade etmektedir. AB dikey yönetsel kapasite konusunda da belli kurumsal yapılar tanımlamamış ve daha çok uygulamadan sorumlu kurumların bağımsızlık, hesap verilebilirlik vb. niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Kurşunlu, 2004, s. 33, 80-81).

1.3.3. The Maxwell School Tarafından Gerçekleştirilen GPP'nin Yönetmel Kapasite Değerlendirme Çerçevesi

GPP, 1996-2003 yıllarını kapsayan süreçte ABD'de The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs at Syracuse University tarafından gerçekleştirilmiştir. 1996 yılında dört federal birimde, dört eyalete, dört il (county) de ve dört kentte pilot çalışma yapılmıştır. İlerleyen yıllarda ise 50 eyalet devleti, gelir bazında en büyük 35 kent ve 40 büyük il (county) analiz edilmiştir (Ingraham: 2007, s. 8). Analiz sonuçlarına ilişkin bilgilere çeşitli kitaplarda, belgelerde ve GPP sonuç raporunda yer verilmiştir.

GPP'nin kendine özgü beş temel amacı vardır (New Jersey Initiative, 2002, s. 1-2):

- Devletin yönetmel uygulamalarına ilişkin ilerleme ve yenilikleri tespit etmek,
- Devletler arasında bir diyalog oluşturmak ve öğrenme sürecini kolaylaştırmak,
- Devlet yönetimi ile ilgili bilgilerin takasına imkân veren bir yer oluşturmak,
- Kamu sektöründe etkili yönetime katkı sağlayan faktörlere ilişkin halkı bilgilendirmek,
- Vatandaşların devlet yönetim uygulamaları ve meselelerine ilişkin anlayışını geliştirmek.

GPP, devletin performansını ölçmeye odaklanmış bir çalışma değildir. Projenin temel amacı yüksek performansın temelini oluşturan yönetmel kapasiteyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. GPP de performansa ilişkin temel varsayımlar şöyledir (Ingraham: 2007, s. 6):

- Performans, temel örgütsel kapasitenin yokluğunda muhtemelen olmayacaktır. Kapasitenin oluşturulması uzun sürelidir ve kurumsal tabanlı sistemler ve aktivitelere dayanır. Kapasitenin önemli bileşenlerinden birisini yönetim oluşturmaktadır. Yönetim 5 kritik temel yönetim alt sistemlerinde (finansal yönetim, fiziksel varlıkların yönetimi, insan kaynaklar yönetimi, bilgi teknolojileri yönetimi, sonuçlara odaklı yönetim) güç ve yetenek gerektirir.
- Hükümet içinde ya da hükümetler arasında kapasite de farklılıklar olacaktır.
- Yönetim sistemlerinin temel özellikleri tanımlanabilir, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir.

GPP iyi yönetilen devletler ile iyileştirmeye ihtiyacı olan devletleri ayırt edebilmeyi sağlamış ve performansı değerlendirirken sadece yönetim değişkenini ele almıştır. Ele alınan 5 yönetim sistemi bileşeni devletin her seviyesinde bulunan temel yönetim fonksiyonlarıdır: Finansal Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sermaye Yönetimi, Bilgi Teknolojisi Yönetimi, Sonuçlara Odaklı Yönetim (Ingraham, 2007, s. 6).

GPP'ye göre devlet yönetimi analitik amaçlar için 2 bileşene ayrılabilir. Bu bileşenler yönetsel fonksiyonlar ve politika uygulama ile ilgilidir. Personel fonksiyonları ve program-politika fonksiyonları devlet performansı üzerinde bağımsız etkiye sahiptir ve bu devlet yönetiminde daha iyi bir anlayış geliştirmek için ayırt edilmelidir. Hükümetin genel personel fonksiyonlarının kalitesinin hükümetin politika amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde bağımsız etkisinin ne olduğunu tespit etmek temel amaçtır (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 293-294).

GPP kaynaklar ve sonuçlarla ilgili geleneksel politika-performans denkleminde Şekil 3'de yer alan kara kutu (black box) olarak adlandırılan aracı değerlendirmeye odaklanmıştır. Geleneksel olarak devlet yönetimini tanımlamak için kullanılan kara kutuyu anlama; yönetimi, kendini meydana getiren bileşenlere ayırmayı ve temel öğeleri arasındaki hâkim ilişkileri belirlemeyi gerektirmektedir (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 292-295).



Şekil 2. Kara Kutu (Black box) Modeli

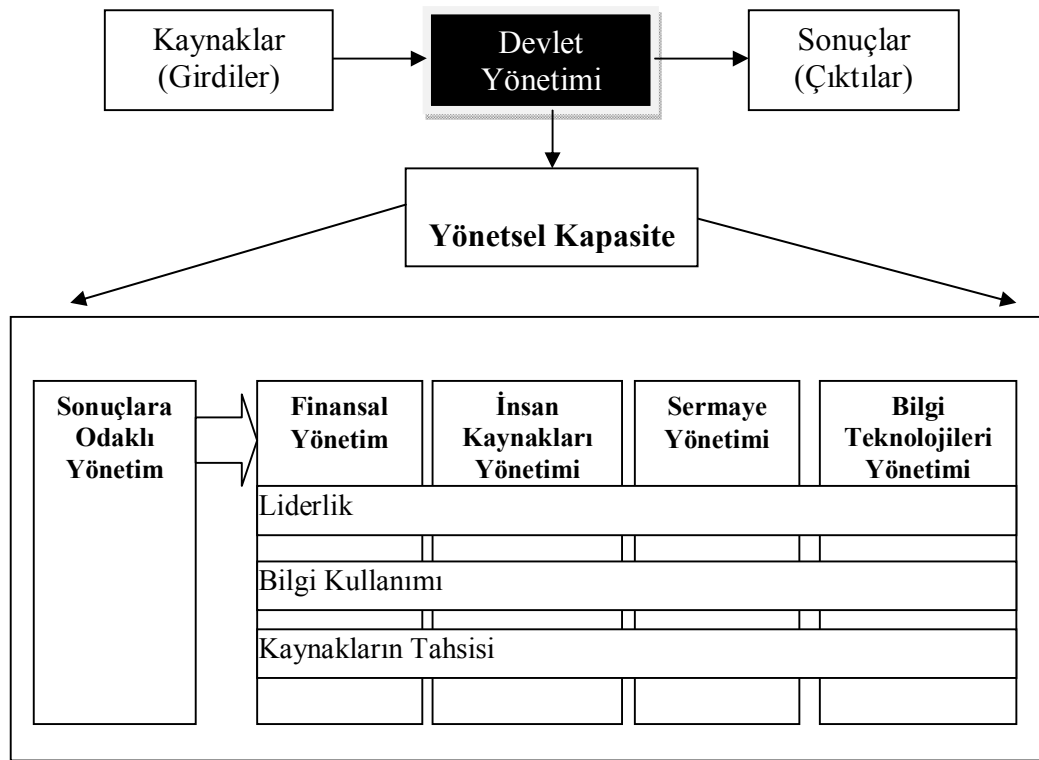
Kaynak: Ingraham ve Donahue, 2000, s. 295

Bu yaklaşımda temel gerekçe denklemin orta kısmı yani devlet yönetimi kötü çalışırsa kaynaklar ve sonuçlar arasındaki ilişki zayıflar ve politika sonuçları kamu yönetimi sistemlerinin görevlerini iyi bir şekilde yerine getirdiği koşuldaki gibi etkin olarak görevlerini yerine getiremeyebilir. Yani yönetsel kapasitesi fazla olan devletlerin yönetsel kapasitesi daha az olan devletlere oranla daha iyi çalışabilme yeteneği vardır.

Bu iddia siyasal çevre ve ekonomik şartlar gibi diğer belirleyicilerin etkisine bağlıdır. Çünkü bu aracı değişkenini belirlemek en sonunda bize devlet yönetim sistemlerinin yapı ve işleyişi tarafından oluşturulan politika sonuçlarını başarma potansiyelini anlamaya imkân verir, bu hükümetin etkililiğinin merkezinde yer alır; kamu örgütsel yapıları ve yönetsel davranış büyük ölçüde kamu yöneticilerinin kontrol ettiği politika sonuçlarının yöneticileridirler (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 296).

Bu çerçevede finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, sermaye yönetimi ve bilgi teknolojileri yönetimi olmak üzere 4 temel yönetsel alt sistemler yönetsel kapasiteyi belirlerler. Birçok devlet ve siyaset alanında bu alt sistemler vardır ve yönetimin kalitesi ve kamu politikası amaçlarını başarılı bir şekilde desteklemek ve sürdürmek açısından önemlidir. (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 301).

Yönetsel kapasite aynı zamanda yönetsel alt sistemlerin birbirleri ile bağlı olduğu yollara da bağlıdır. Devlet yönetimi bağlamında, yönetsel alt sistemler arasındaki ilişkiler ve onların yönetsel etkinliğe katkısı iki önemli boyutta farklılaşır. Birincisi: Yönetsel alt sistemler ne ölçüde bir bütünün parçası olarak paylaşılan değerler, ortak amaçlar, sıralanmış hedefler ve karşılıklı desteklenen görevlerle bağlı ve uyumlu olarak yönetilirler. Diğer bir ifade ile bu alt sistemler ne ölçüde entegre edilmiştir. Yönetsel entegrasyon temel olarak liderlik, bilginin kullanımı ve kaynakların stratejik dağıtımını olmak üzere üç temel aktivite ile gerçekleştirilir. İkincisi ise sonuç odaklı yönetim için ne ölçüde somutlaştırılmış ya da resmileştirilmiş bir sistem vardır. (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 301).



Şekil 3. GPP Yönetimsel Kapasite Çerçevesi

Kaynak: Ingraham ve Donahue, 2000

Şekil 4'te görüldüğü gibi GPP modelinde yönetimsel kapasite temel olarak 3 bileşen ile açıklanmaktadır. Birinci bileşen insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetiminden oluşan *yönetimsel alt sistemlerdir*. İkinci yönetimsel alt sistemlerin birbirleri ile uyum içinde çalışmasını sağlayan *entegrasyon düzeyi* iken üçüncüsü *sonuçlara odaklı bir yönetim* sisteminin varlığıdır. Bu üç sistemin açıklanması yönetimsel kapasitenin açıklanması anlamına gelmektedir.

GPP, yönetimsel kapasite değerlendirmesi 'kritere dayalı değerlendirme' tekniğine göre gerçekleştirilmiştir. Kritere dayalı değerlendirme; yönetim sisteminin özelliklerini açık ve kısa bir şekilde tanımlamak ve belirli bir hükümet ya da organizasyonda bu yönetim özelliklerinin hangilerinin ne ölçüde yer aldığını değerlendirmek anlamına gelmektedir (Hou vd. , 2003, s. 297).

GPP de kriterler seçilirken yönetimsel alanların çeşitli özellikleri göz önüne alınarak yüksek yönetimsel kapasiteyi karakterize eden kriterler araştırılmıştır. Kriterler birçok

araştırmacıların, uygulayıcıların ve konusunda uzmanların katıldığı geniş bir grubu bir araya getirerek belirlenmiştir. Yapılan toplantılarda hangi kriterlerin yönetim için önemli olduğunu tespit etmeye çalışmış ve hangi konuda yüksek oranda fikir birliği varsa onlar ele alınarak kriterlere çevrilmiştir (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 307-308). Kritere dayalı değerlendirme sonucunda GPP çerçevesinde eyaletler, bazı il ve kentlerin yönetsel kapasitesi A-F arasında derecelendirilmiştir.

Kritere göre değerlendirmenin en önemli avantajları arasında hükümetler ya da çeşitli kurumlar arasında karşılaştırma yapmaya ve farklı analizler yapmaya olanak sağlaması yer almaktadır (Ingraham, 2007, s. 9).

Kritere Dayalı Değerlendirme tekniğinin bazı avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. En önemli dezavantajlardan biri bu yaklaşımın yönetsel sonuçlar üzerinde öngörülme-yen çevresel koşulların etkisinin kontrolünde başarısızlığıdır. Yani çalışılan her devlet yönetsel kapasitesine dayalı olarak aynı kriterlere göre değerlendirilmektedir. Hâlbuki bazıları daha iyi bir yönetsel çevrede faaliyet gösterirken bazıları zor bir çevrede faaliyet gösterebilmektedir. Kritere dayalı değerlendirme tekniğinin diğer bir olumsuzluğu ise kriterlere nasıl ağırlık verileceği noktasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin her iki faktöründe yönetsel kapasiteye katkısı aynı olmasına rağmen bir devletin finansal raporları zamanında ortaya koyması bütçesini dengede tutmasından daha az önemli olabilir. Dahası uygun kriter ağırlıkları devletten devlete değişebilmektedir. Örneğin az binası olan bir devlet için sağlam sermaye planına sahip olmak çok büyük bir anlam ifade etmezken çok binası olan bir devlet için iyi bir sermaye planına sahip olmak büyük önem arz edebilmektedir (Ingraham ve Donahue, 2000, s. 307- 308).

1.4. YÖNETSEL KAPASİTE BİLEŞENLERİ

Yönetsel kapasitenin bileşenleri ya da boyutları daha öncede değindiğimiz gibi çeşitli çalışmalarda farklı şekillerde ele alınmaktadır. Jreisat (2011, s. 3) yönetsel kapasiteye ilişkin literatüre dayanarak yönetsel kapasitenin en yaygın kullanılan bileşenlerini finansal yönetim, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, sonuçların ölçümü, bilgiye dayalı yönetim, yönetime güven ve kamu desteği, liderlik olmak üzere 7 başlık altında

toplamiş ve ele almıştır. Tez çalışmasında ise yönetsel kapasitenin bileşenleri Government Performance Project' yönetsel kapasite çerçevesine ve kriterlerine dayanılarak insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri ve fiziksel varlıkların yönetimi olmak üzere 4 temel başlık altında ele alınmıştır.

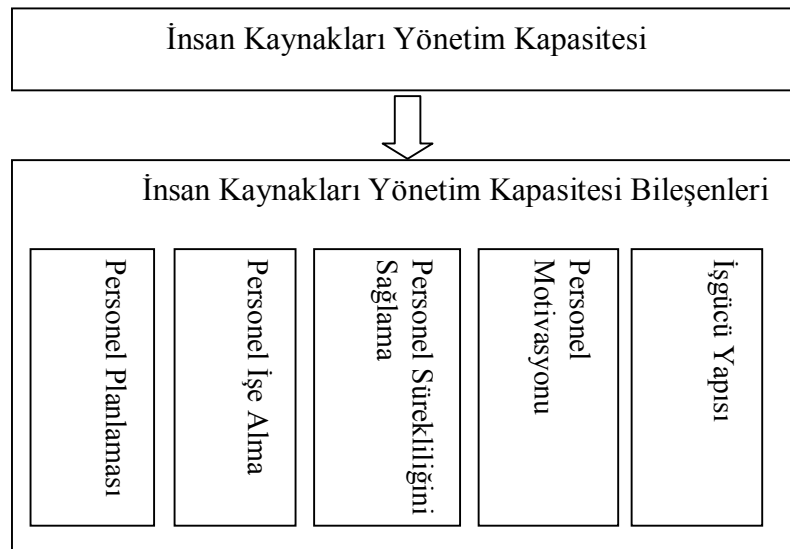
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden birisi olan insan kaynakları yönetimi 'bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimi' olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, s. 32). İnsan kaynakları yönetimi çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını dolayısıyla tüm organizasyonun performansını etkileyen politikaları, sistemleri ve uygulamaları içerir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevsel faaliyetleri: Stratejik işgücü planlaması, çalışanların işe alımı ve seçimi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, çalışanların ödül ve teşviklerinin yönetimi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, pozisyonların sınıflandırılması, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanlarının kârlarının yönetimi gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır (Selden ve Jacobson, 2007, s. 82).

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri Can ve arkadaşları (2001, s. 5) tarafından insan kaynakları ihtiyacının planlanması, personel sağlama ve seçme, personel değerlendirme ve ücretlendirme, personel ve iş ortamını geliştirme, etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve geliştirme olmak üzere beş temel grupta toplanmıştır. Çeşitli araştırmacılar tarafından da yapılan gruplandırılmalar çerçevesinde insan kaynaklarının temel bileşenlerinin hemen hemen aynı olduğu görülmektedir.

Donahue ve arkadaşları (2000) ise insan kaynakları yönetiminin bileşenlerini insan kaynakları planlaması, personeli işe alma, personelin sürekliliğini sağlama, personeli motive etme ve işgücü yapısı olarak beş grupta ele almışlardır. Şekil 5'te yer alan beş bileşene ilişkin belirlemiş oldukları kriterler çerçevesinde de seçmiş oldukları kent yönetimlerinin insan kaynakları yönetim kapasitesini belirlemeye çalışmışlardır. *Personel planlaması* bileşeni başlığı altında kent yönetimlerinin stratejik bir analizle

günümüzdeki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını tahmin edebilme yetenekleri tespit edilmeye çalışılmış; *personeli işe alma* bileşeni çerçevesinde kent yönetimlerinin ne ölçüde ihtiyacı olan personeli temin edebildikleri tespit edilmeye çalışılmış; *personelin sürekliliğini sağlama* bileşeni çerçevesinde kent yönetimlerinin personelinin eğitimini sağlayarak, tecrübeli ve yetenekli personelinin destekleyerek, düşük performansı disipline ederek, performans standartlarını karşılayamayanların işlerine son vererek uygun personelinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneği tespit edilmeye çalışılmıştır. *Personeli motive etme* bileşeni ile personelinin örgüt amaçları çerçevesinde etkili çalışmaya teşvik edebilme yeteneği (uygun maddi ya da manevi ödül ve teşvikler, personel değerlendirme vb.) belirlenmeye çalışılmış ve son olarak *işgücü yapısı* bileşeni ile ne ölçüde kent yönetimi insan kaynakları yapısının işgücü amaçlarını başarma yeteneğini desteklediği tespit edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetim Kapasitesi Bileşenleri

Kaynak: Donahue vd. , 2000, s. 393'den uyarlanarak alınmıştır.

İnsan Kaynakları Planlanması

İnsan kaynakları planlamasında, öngörmediğimiz değişim ve yeniliklere cevap vermeyi sağlayacak esneklikte planlama süreçlerini düzenlememiz gerekmektedir (Öktem, 1990, s. 71). Bu çerçevede insan kaynakları planlamasının başarısı, örgütün gelecekteki

değişimleri tahmin edebilme ve örgütü buna uyarlayabilme derecesiyle ölçülebilmektedir (Öktem, 1991, s.15) Personel planlaması ‘örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte personeli temin etmesi için girişilen bilinçli bir faaliyeti’dir. Personel planlamasının temel aşamaları: Stratejik planlama, mevcut personel durumunun analizi, personel sayısının tahmin edilmesi ve sonuç değerlendirilmesi ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 94, 98-111).

İnsan kaynakları planlaması sonucunda örgütün insan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçları sağlanmış, personel fazlalığı giderilmiş, doğru nitelikteki personel doğru yer ve zamanlarda istihdam edilmiş ve çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda örgütün başarısına yönelmişlerse planlama faaliyetinin başarılı olduğu; aksi durumlarda ise başarısız olduğu söylenebilir (Akyüz, 2001, s. 145).

Personel İşe Alma

Bir örgütün başarısı örgütte çalışan personelin başarısına bağlıdır ve mükemmelliği sağlamanın yolu yetenekli çalışanları işe almakla mümkün olmaktadır. İşe almada ilk adım nitelikli adayları toplamaktır (Witt, Patton ve Freyss, 2009, s. 35). Bir başvuru havuzu oluşturmak personel seçiminin başarısını da artırmaktadır.

Personel sağlamada örgütlerin yararlanabileceği iki türlü kaynak vardır: Örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklar. Örgüt, personel ihtiyacını örgüt içi kaynaklardan temin etmeyi planlıyorsa yükseltme, transfer, rütbe düşürümü gibi yöntemler izleyerek personel ihtiyacını karşılayabilir. Örgütün personel ihtiyacını örgüt içi kaynaklardan sağlama imkânı yoksa örgüt dışı kaynaklara başvurma yolunu seçecektir. Dış kaynaklardan personel sağlama araçları arasında iş ve işçi bulma kuruluşları, meslek birlikleri, okullar, ilan ve reklamlar, internet vb. yer almaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 115-119).

Örgüt için gerekli sayı ve nitelikteki personelin örgüte başvurmasını sağladıktan sonra önemli konulardan birisi de bu adaylar arasından ihtiyacımıza en uygun personel ya da personelleri seçmektir. İyi bir personel seçim kararı verebilmek için farklı personel

seçme yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Bir yöntemden tek başına yararlanabileceği gibi bir kaç yöntemden aynı anda yararlanma da söz konusu olabilmektedir.

Personel seçme alanında en çok kullanılan testler zekâ testleri, kişilik testleri ve ilgi testlerinden oluşmaktadır. Zekâ testleri, bireysel farklılıkları ölçmede en çok kullanılan testlerdir. Kişilik Testleri ile işe alınacak kişilerin kişilikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmaktadır. İlgi Testleri ise bireyin hangi tür bilgi ve eylemlerinin öncelikle ilgisini çektiğini açığa çıkartmak için kullanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 126). Mülakat da personel seçiminde kullanılan önemli araçlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Mülakatlar sayesinde işe alınacak kişinin kişiliğine ilişkin değerlendirmeler yapılabileceği gibi kişinin örgüte uyum sağlayıp sağlayamayacağı da tespit edilebilir. Değerleme Merkezi yönteminde ise birçok ölçüte dayalı olarak, personel davranışının standart olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Örneğin işe alınacaklar ile mülakat yapılabilir, çeşitli oyunlarla iş potansiyeli tespit edilebilir ya da çeşitli testler kullanılarak değerlendirilmesi yapılabilir (Yüksel, 2003, s. 117-120).

Doğru personelleri seçmek üç nedenden dolayı çok önemlidir. Bunlardan birincisi örgütün performansı her zaman çalışan personelin başarısına bağlıdır. Doğru tecrübe ya da beceriye sahip çalışanlar örgüt için en iyisini yapacaktır. Çalışanların doğru seçilmemesi diğer bir ifade ile yeterli beceri ve bilgiye sahip olmayan çalışanların işe alınması örgütün kötü performans sergilemesi ile sonuçlanacaktır. İkincisi ise iş için personel havuzu oluşturma ve personeli seçme işleminin maliyetli oluşudur. Dolayısıyla doğru insanı seçmemek örgüt açısından maliyet unsurunu artırmaktadır. Üçüncüsü ise yetersiz işe alımların yasal etkisidir. Örneğin kişiler başvuru evraklarında yanlış beyanlarda bulunmuşlarsa bunun tespit edilerek ret edilmesi gerekir. Aksi takdirde örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Dessler, 2004, s. 194).

Personel Sürekliliğini Sağlama

Personel seçimi gerçekleştikten sonra personel seçimi kadar önemli bir konu da başarılı personeli örgütte tutabilmektir. Yüksek performanslı işgücünü elinde tutmanın en önemli araçlarından birisi çalışanların performanslarını değerlendirmektir. Düzenli şekilde değerlendirmenin amacı örgüt amaçları doğrultusunda kişisel denetimi mümkün

kılmaktır. (Holland vd. , 2009, s. 66). Performans değerlendirme sonucunda performansı iyi olanı eğitmek ve gelişmesine olanak sağlamak gerekirken performans standartlarını karşılamayanların ise işine son vermek örgütün performansı açısından çok önemli bir konudur.

Yüksek yetenekli personeli işe alma onların etkin bir şekilde çalışacağını garanti etmez. Ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmeyen personel çok istese bile etkin bir şekilde çalışmayabilir. Dolayısıyla bir örgüte sadece yetenekli ve tecrübeli personeli almak yetmez aynı zamanda örgütün personeline neyi nasıl yapacağını öğretmesi gerekmektedir (Dessler, 2004, s. 268). İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yetenek ve başarılarını artırmalarına yardımcı olabilecek eğitim ve geliştirme planlarını belirler. Bu çerçevede personele işinde daha başarılı olması için çeşitli hizmet içi eğitim programları geliştirir ve kariyer geliştirmeye olanak sağlar (Can vd. , 2001, s. 7).

Personeli Motive Etme

Personeli motive etmede performans değerlendirme önemli bir yer tutmaktadır. Bingöl (2003, s. 274) performans değerlendirmeyi, ‘bir örgütteki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin ortaya çıkarılması’ olarak tanımlamaktadır. Performans değerlendirme iki temel amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Elde edilen bu bilgiler özellikle ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere vb. yönetsel faaliyetlere ilişkin kararlar verilirken önemli temel oluşturacaktır. İkincisi ise, çalışanların belirlenen amaçlara ne derece ulaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde son derece yararlı olacaktır (Karakaş ve Ak, 2003, s. 347). Performans değerlendirme sürecinde birçok teknik kullanılmaktadır. Her örgüt tarafından kabul edilmiş genel bir değerlendirme tekniği yoktur. Örgütler kendi ihtiyaç ve şartlarına göre çeşitli değerlendirme tekniklerini seçebilmektedirler. Bu çerçevede önemli olan örgütü iyi tanımak ve örgüt için en yararlı performans değerlendirme tekniğini seçebilmektir.

Performans değerlendirme tekniği önemli olmakla birlikte performans değerlendirme yöntemi de kurumlar açısından önemli verimlilik kaynağı olabilmektedir. Örneğin kurumlar, elektronik performans değerlendirme sistemi ile bir taraftan zaman ve kaynak tasarrufu sağlarken diğer taraftan hızlı, nesnel ve anlaşılabilir bir sisteme sahip olabilmektedirler (Aydın ve Öktem, 2009, s. 141).

İşgücü Yapısı

İnsan kaynaklarının yapısı, örgütün işgücü hedeflerinin gerçekleştirilmesini desteklemektedir. İşgücünün yapısı; terfi ve ödemeler bakımından esnek personel politikaları tarafından güçlendirilmiş kolay anlaşılır ve uygun genişlikte sınıflandırma sisteminin varlığını içermektedir (Donahue vd. , 2000, s. 395). Sınıflandırma ilkesi ile personel işlemlerinin gerçekleştirilmesinde rasyonellik sağlanmış olur ve yapılacak görev ile hizmet arasındaki dengenin kurulur. Sınıflandırma ilkesi ile kamu hizmeti çeşitleri ve bunların gerektirdiği nitelikteki personelde aranılacak nitelikler tespit edilmekte, aynı statüde yer alan personel arasında işe alma, işte yükselme gibi konularda eşitlik büyük oranda gerçekleşmektedir (Argon ve Eren, 2004, s. 77-78).

1.4.2. Mali Yönetim

Mali yönetim sistemleri, raporlama, nakit yönetimi, muhasebe ve ihale gibi süreçler aracılığıyla devletin parasını dağıtır ve yönetir. Mali yönetim, hem bütçe yönetim sistemini hem de bütçe tahsisini içerir. Performansı destekleyen mali yönetim sistemi, kaynakların uygun düzeyini belirlemeli, stratejik önceliklere göre bu kaynakları paylaşmalı ve parayı etkin ve açıklanabilir şekilde harcamalıdır (Ingraham vd. , 2000, s. 312).

Cammack (2007, s. 8-9)'a göre finansal bilgilerin, yeteneklerin ve metotların kullanımı organizasyonun kaynaklarının en iyi şekilde kullanımına olanak sağlar ve finansal yönetimin temel görevleri planlama ve bütçeleme, muhasebe kayıtlarının tutulması, finansal raporlama ve finansal kontrol olmak üzere 4 grupta toplanmaktadır.

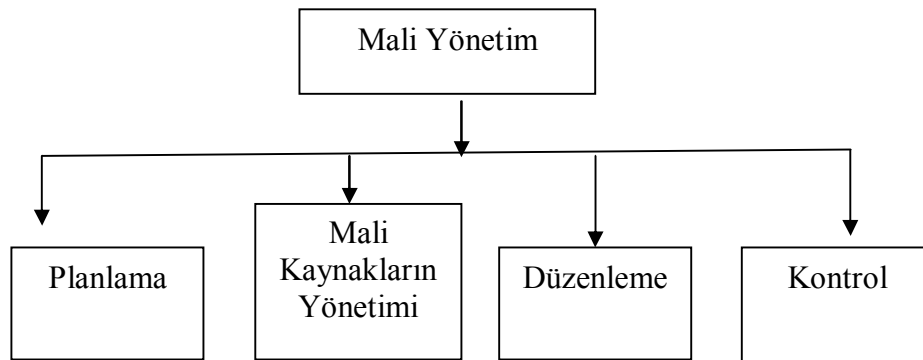
Aydın ve arkadaşlarına (2009, s. 2-4) göre mali yönetimin fonksiyonları önceleri muhasebe kayıtlarının tutulması, finansal raporların hazırlanması ve organizasyonun

ihtiyaç duyduğu fonların sağlanması iken günümüzde fonksiyonlar artmış ve daha karmaşık hale gelmiştir. Bu çerçevede yazarlara göre finansal yönetimin üç temel fonksiyonu bulunmakta ve bunlardan ilkinin yatırım kararları oluşturmaktadır. Organizasyonlar sahip oldukları kısıtlı kaynaklarını en iyi şekilde kullanmalıdırlar. İkinci temel fonksiyon ise finansman kararlarından oluşmaktadır. Organizasyon için gerekli olan varlıklara yönelik fon ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın en iyi şekilde nasıl finanse edileceğinin ortaya konması, gerekli fonların nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağına ilişkin kararların alınması gerekir. Son temel fonksiyon ise kâr payı kararlarından oluşmaktadır. Kâr payı kararları ise çeşitli aktivitelerden elde edilen kârın ne kadarının ortaklara dağıtılacağı ne kadarının organizasyonda kalacağı ile ilgilidir.

Yerel yönetimlerde mali yönetim Mikesell (2007, s. 27)'e göre beş temel görevi kapsamaktadır. Bu görevler bütçe yapma, muhasebe, nakit yönetimi, borç yönetimi ve gelir yönetiminden oluşmaktadır. Her biri hem birlikte hem de ayrı ayrı mali yönetime önemli katkıda bulunmaktadır (Mikesell, 2007, s. 27).

Belediyelerde mali yönetim süreci ise England ve arkadaşları (2011, s. 329-331) tarafından birbirleriyle bağlantılı beş adım çerçevesinde ele alınmıştır. İlk adım amaç ve hedefleri oluşturmadan meydana gelmektedir. Amaç ve hedeflerin resmi olarak oluşturulma derecesi belediyeden belediyeye değişebilmektedir. İkinci adım, planlama ve bütçeleme sürecinden; üçüncü adım raporlama ve izleme sürecinden; dördüncü adım değerlendirme sürecinden son adım ise mali yönetim sistemlerinin temel bileşenleri arasında bağlantı kurma sürecinden oluşmaktadır.

Mali yönetim çok kapsamlı teknik konuları içeren bir kavram olmasına rağmen mali yönetim sisteminin temel fonksiyonları Ammar ve arkadaşları (2001a, s. 78) tarafından GPP temel alınarak aşağıda belirlenen bileşenler çerçevesinde ele alınmıştır. Şekil 6'da görüldüğü gibi mali yönetimin bileşenleri planlama, mali kaynakların yönetimi, yapısal denge, düzenleme ve kontrol olmak üzere 4 temel başlıktan oluşmaktadır.



Şekil 5. Mali Yönetimin Temel Bileşenleri

Kaynak: Ammar vd. , 2001a, s. 78'den değiştirilerek alınmıştır.

Planlama

Bütçe, gelir ve giderleri tahmin etmek için kullanılan önemli bir planlama aracıdır (Cammack, 2007, s. 16). Planlama sürecinin temelini gelir ve giderlere ilişkin tahminler oluşturmaktadır. Tahminler her yıl gerçekleştirilmeli ve mali yıl içerisinde düzenli olarak güncellenmelidir. Gelecek mali duruma ilişkin doğru tahmin ve öngörüler stratejik planlamayı desteklemektedir (Hou, 2007, s. 19-20).

Mali Kaynakların Yönetimi

Mali kaynakların yönetimine ilişkin çeşitli faaliyetler üç grup altında toplanabilir: Mali raporlama, işletme sermayesi yönetimi ve uzun vadeli borçların yönetimi. Etkili bir mali yönetim kesin ve tutarlı bir mali raporlamaya dayanır. İşletme sermayesi yönetimi alanındaki faaliyetler alacak ve borçların yönetimi; kısa vadeli borç ve yatırımlara ilişkin kararlar; stokların ve üretimlerin yönetimini içerir. Uzun vadeli borçların yönetimine ilişkin en önemli örnek olarak sermaye projelerinin finansmanında uzun vadeli borçların kullanımı verilebilir (Ammar vd. , 2001a, s. 75).

Yapısal Denge

Gelirler ve giderler arasındaki dengeyi korumak uzun süreli işlemler üzerinde istikrarlı bir etki ortaya koyar (Hou, 2007, s. 19). Yapısal dengeyi incelemek hangi

organizasyonun harcamalarını ne ölçüde gelir aralığında tuttuğunu göstermeye yardımcı olmaktadır. Yapısal denge toplam tahmin edilen genel gelirler ve toplam tahsis edilen genel harcamalar arasındaki dengeyi ifade eder (The New Jersey Initiative, 2002, s. 45).

Uygulama ve Kontrol

İç ve dış olmak üzere iki çeşit denetim bulunmaktadır. İç denetim genellikle işlemlerin etkinliğini ve etkililiğini değerlendirmek için kullanılırken dış denetim daha çok mali bilanço ve hesaplama uygulamalarını inceler. Finansal kontrolün önemli alanlarından biri de özel sektör ya da kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla ile sözleşmeye dayalı ilişkililerdir. Finansal hesap verilebilirlik ve kalite kontrol, kontrat yönetiminin önemli parçasını oluşturur (Ammar vd. , 2001a, s. 76).

1.4.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Politika yapıcılar ve yöneticiler açısından politika uygulama ve kaynakları elde etme sürecindeki temel işlevleri yürütebilmek ve karar verebilmek için bilginin kalitesi ve kullanılabilirliği önemlidir. Bilgi teknolojileri yönetimi, bilgiyi toplama, analiz etme ve iletmek için teknolojik sistemleri yönetme, geliştirme, koruma ve kullanmayı içerir. Bilgi teknolojileri yönetim alt sisteminin temel bileşenleri bilginin güncelliği, doğruluk, güvenilirlik, yararlılık, maliyet etkinliği ve tüm personelin bilgi sistemlerini kullanabilme kabiliyetini içerir (Ingraham, 2000, s. 313-314).

Bilgi teknolojileri giderek devlet işlemlerinin merkezi haline gelmiştir. Devletler büyük ölçüde hizmet odaklıdır ve hizmet etkinlikleri giderek kaliteli, doğru ve güncel bilgiye bağımlı hale gelmiştir. Bilgi teknolojileri sistemleri sadece kamu güvenliği, ulaşım, bayındırlık hizmetleri gibi devlet aktiviteler için değil aynı zamanda finansal, insan kaynakları ve sermaye yönetimi gibi faaliyetler için de büyük önem arz etmektedir. Teknoloji, world wide web uygulamaları ile devletin tüm faaliyetlerine nüfuz etmiştir (Reed vd. , 2007, s. 117).

Bilgi teknolojileri yönetimi kapasitesinin temel bileşenleri altı temel başlıkta ele alınabilir (The New Jersey Initiative, 2002, s. 118-126): *a- Bilgi teknolojileri planlama kapasitesi*, devletin ya da yetkili otoritenin resmi BT plan geliştirme ve yeniden

planlama ve yeniden değerlendirme sürecini devam ettirme yeteneğine işaret etmektedir. Bu sürecin tüm temel destek alanları (bütçe, finansal yönetim, insan kaynakları ve genel planlama vb.) ile bağlantılı olması gerekir. *b- Sermaye alım ve bakım kapasitesi*, devletin BT sisteminin sermaye altyapısını sağlama, yenileme, sürdürme yeteneğine işaret etmektedir (merkezi programlama kapasitesi; yeterli online stoklama kapasitesini; ethernet kart, modem vb. içeren telekomünikasyon kapasitesini; yazıcı, tarayıcı vb. veri giriş ve çıkış aletlerini ve Office masaüstü sistemlerini içerir). *c- Uygulama geliştirme kapasitesi*, gerekli yazılımı ya da programı oluşturma ya da satın alma yeteneğine, *d- veri yönetimi kapasitesi* veri girme, okuma ve yönetme yeteneğine, *e-bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetim kapasitesi* BT'yi yönetme, nihai kullanıcıları hem kullanım hem de uygulamalar için eğitme ve yeterli düzeyde teknik destek ve yardım sağlayacak gerekli insan kaynaklarını işe alma ve işe alınanların sürekliliğini sağlama yeteneğine, *f- sistem yönetim ve bakım kapasitesi* ise tüm BT fonksiyonlarını yönetebilme ve Office otomasyonunu destekleyen network sistemlerinin bakım ve işletim yeteneğine işaret etmektedir (The New Jersey Initiative, 2002, s. 118-126). Bilgi teknolojileri yönetim kapasitesi görüldüğü gibi daha çok yönetsel kapasitenin diğer bileşenlerinde bilgi teknolojilerinin kullanım kapasitesini içermektedir.

Kim ve Bretschneider (2004) yerel yönetimlerin bilgi teknolojisi kapasitesini 'yerel yönetimlerin arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bilgi teknolojilerini etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği' olarak tanımlamışlar ve BT kapasitesini tam olarak yakalamak için hem insan hem de yönetsel kaynakların birlikte ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu çerçevede BT kapasitesinin düzeylerini Tablo 5'de görüldüğü gibi belirlemişlerdir.

Tablo 5. Bilgi Teknolojisi Kapasite Düzeyleri

	Teknolojik Gelişme Düzeyleri		
	BT Altyapısı	Office Otomasyonu	Entegrasyon
Teknik Kapasite (İnsan İlişkin Olmayan)	Donanım	Uygulama(Program) Geliştirme Aracı	Veri tabanlı Yönetim Sistemleri
	Network	Tedarikçiden Sağlanan Uygulamalar	Web-site/ Portal Hizmeti
	İşletim Sistemi	Kurum İçinde Geliştirilen Uygulamalar	Coğrafi Bilgi Sistemi
	Network Yazılımı		Yerel Ağ
İnsana İlişkin Kapasite	Kullanıcıların BT Altyapısına İlişkin Analitik Kapasiteleri	Kullanıcıların Uygulamalara İlişkin Analitik Kapasiteleri	Kullanıcıların Entegrasyona İlişkin Analitik Kapasiteleri
	Kullanıcıların BT Altyapısına İlişkin Tavrıları	Kullanıcıların Uygulamalara İlişkin Tavrıları	Kullanıcıların Entegrasyona İlişkin Tavrıları
	BT Altyapısına İlişkin Eğitim Kaynakları	Uygulamalara İlişkin Eğitim Kaynakları	Entegrasyona İlişkin Eğitim Kaynakları

Kaynak: Kim ve Bretschneider, 2004, s. 122

Tablo 5’de bilgi teknolojileri kapasitesi insana ilişkin ve teknik olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Kapasitenin insana ilişkin boyutu bilgi teknolojileri alanında çalışan uzman personeli ve aynı zamanda bilgi teknolojilerine ilişkin eğitim almamış çalışanları içerir. İnsana ilişkin boyut kullanıcıların analitik kapasitesini, kullanıcıların tavrılarını ve eğitim kaynaklarını içerir. Kapasitenin insana ilişkin olmayan boyutu ise daha çok yazılım, donanım, program geliştirme, entegre sistemleri gibi teknik boyutu içermektedir. Teknolojik gelişimin *ilk düzeyini* ise temel alt yapı oluşturmaktadır. Belli bir problemi çözmek ya da belirli bir fonksiyonu yerine getirmek için teknolojinin kullanımı uygulama (program) geliştirme olarak bilinir. Program geliştirme yaklaşımı ise teknolojik gelişimin *ikinci düzeyini* oluşturur. *Üçüncü düzey* ise veri tabanı ve e-devlet web portalları gibi entegre edici araçların kullanımını ve geliştirilmesini içerir (Kim ve Bretschneider, 2004, s. 122).

Bilgi iletişim teknolojilerinin yerel yönetimlerde en önemli kullanım alanlarından biri de Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) alanında kendini göstermektedir. CBS’ler yer ya da konuma dayalı bilgiye erişim sağlamak için tasarlanmıştır. CBS’ler aracılığıyla çok çeşitli yere dayalı bilgiler kullanılabilir ve şiddet suçlarının görülme sıklığını

haritalayarak yerlerini izleme imkânı vermek gibi çok çeşitli uygulamalar yapılabilir (Reed vd. 2007, s. 132). CBS'lerin tanımı teknolojik ve yönetsel açıdan farklılık gösterebilmektedir. Teknolojik açıdan daha çok 'gerçek konumsal bilgiyi depolayan, işleyen, dönüştüren, gösteren, toplayan bir sistem olarak tanımlanırken, yönetsel açıdan konumsal verinin karar destek sistemi ile bütünleşmesi olarak değerlendirilmektedir' (Bensghir ve Akay, 2007, s. 5).

Günümüzde bilgi teknolojileri yönetiminde temel konular daha çok gelişmekte olan e-devlet kavramı üzerinde odaklanmaktadır (The New Jersey Initiative, 2002, s. 113). E-devlet, bilgi iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar çerçevesinde devletlerin yapılanmalarını sanal ortama taşımasıdır (Brown, 2007: 242–244). E-devlet kavramı değişik tanımlardan yola çıkarak Şahin (2007, s. 518) tarafından 'elektronik bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla kamu hizmetlerinin daha hızlı, etkin, şeffaf bir biçimde vatandaşlara, özel sektör kuruluşlarına ve diğer kamu kurumlarına düşük maliyetle sunulması' şeklinde tanımlanmıştır. Kamu yönetimi alanında bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılması hem kamu yönetiminin kendi iç işleyişine olumlu bir katkıda bulunurken hem de kamu kuruluşları, özel sektör ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri geliştirerek bu aktörleri birbirine daha da yakınlaştırmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005, s. 230).

E-devlet kavramına ek olarak günümüzde yaygın olarak kullanılan bir kavram da elektronik yönetim kavramıdır. E-yönetişim kavramı, Holzer ve arkadaşları (2009, s. 5-6) tarafından hem e-devleti (kamu hizmetlerinin sunumunu) hem de e-demokrasiyi (yönetime vatandaşların katılımını) kapsayan bir kavram olarak ele alınmış ve e-yönetişimi değerlendirmede en kapsamlı ölçeğin Rutgers'ın 'E-Yönetişim Anket Ölçeği'⁴ olduğu dile getirilmiştir. Holzer ve arkadaşları 2003, 2005, 2007 ve 2009 yıllarında 'International Telecommunication Union' dan her ülkedeki interneti kullanan bireylerin toplam sayısına ilişkin elde edilen bilgiler çerçevesinde en yüksek puan alan ilk 100 ülkenin nüfus bakımından en büyük belediyelerinin web sitelerini e-yönetişim açısından Rutgers'ın ölçeğini kullanarak değerlendirmişlerdir. Ancak seçilen kentlerin

⁴ Rutgers'ın 'E-Yönetişim Anket Ölçeği' Carrizales ve arkadaşları (2011) tarafından Prag'ın 22 yönetsel bölgesinde e-yönetişime ilişkin gerçekleştirmiş oldukları araştırmada da kullanılmıştır.

bazılarının resmi web sitelerinin olmaması değerlendirme dışı kalmalarına neden olmuştur. 2009 yılında e-yönetişim açısından yapılan değerlendirme sonucunda en yüksek oyu alan kentler sırayla Seul, Prag, Hong Kong, New York ve Singapur olarak belirlenmiştir (2009, s. 7-8).

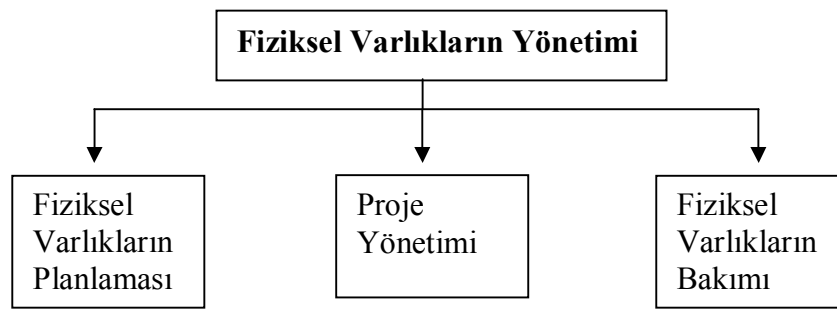
Rutgers'in 'E-Yönetişim Anket Ölçeği' toplam 98 kriter ve bu kriterleri içine alan beş kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoriler 1-) *güvenlik / gizlilik* (Gizlilik politikaları, kimlik doğrulama, şifreleme, bilgi yönetimi vb.) b) *kullanılabilirlik* (Kullanımı kolay tasarım, markalaştırma, ana sayfanın uzunluğu, sitenin arama kapasitesi vb.) c) *içerik* (Güncel ve doğru bilgiye erişim, kamu dokümanlarına, yayınlarına ve mültimedya araçlarına erişim vb.) d) *hizmetler* (Satın alma ve kayıt gibi işlemler, vatandaş-işletme ve devlet arasındaki etkileşim vb.) ve e) *vatandaş katılımından* (Online vatandaş katılımı, internet tabanlı politika tartışmaları vb.) oluşmaktadır. Her kategori 20 puan değerinde olmak üzere toplamda 100 puan üzerinden 4'lü bir ölçekle (0- web sitede verilen konuya ilişkin bilgi yok, 1- web sitede verilen konuya ilişkin bilgi mevcut, 2- web sitede indirilebilir yada yüklenebilir şeyler mevcut, 3- web sitede hizmetler, işlemler ya da iletişim tamamen online olarak gerçekleştirilmekte) değerlendirilmektedir (Holzer ve Manoharan, 2008, s. 181).

1.4.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Tez çalışmasında fiziksel varlıkların yönetimi ile eş anlamlı olarak sermaye yönetimi kavramı da kullanılmaktadır. Sermaye yönetimi; yönetimin bina, arsa, teçhizat ve tesislerini içeren altyapı ve ekipmanlarının yönetimini içerir. Yönetim birimleri sermaye yönetimi faaliyetlerini yönetmek için bir takım açık politika ve prosedürlere sahip olmalıdırlar. Yöneticiler yönetimin fiziksel tesis ve varlıklarının alımını, bakımını, korumasını ve satışını kontrol etmek için kural ve düzenlemelerini belirlerler ve uygularlar. Sermaye yönetimi gelişen teknolojilerle bağlantılı olarak kapsam ve karmaşıklık açısından büyümüştür; kayıt tutma ve bakım planları eskisine oranla günümüzde çok daha karmaşık ve faydalı olabilmektedir. Profesyonel sermaye yönetimi, uygulanabilir işlem ve gerekliliklerin etkinliğini, etkililiğini, güven derecesini ölçmeli ve istenilen neticelerle sonuçlanıp sonuçlanmayacağını tespit etmelidir (The New Jersey Initiative, 2002, s. 61).

Ammar ve arkadaşları (2001b, s. 48-49) sermaye yönetimine ilişkin yapmış oldukları çalışmalarında GPP'yi temel alarak sermaye yönetiminin bileşenlerini uzun vadeli planlama, sermaye bütçeleme, proje yönetimi ve fiziksel varlıkların bakımı olmak üzere 4 başlık çerçevesinde ele almışlardır.

Fiziksel varlıkların yönetiminin bileşenleri 'GPP' de ise Şekil 7'de görüldüğü üzere 3 temel başlıkta toplanmıştır: Sermaye planlanması, proje yönetimi ve fiziksel varlıkların bakımı.



Şekil 6. Fiziksel Varlıkların Yönetiminin Temel Bileşenleri

Fiziksel Varlıkların Planlaması

Yönetimler en iyi şekilde uzun vadeli kapsamlı sermaye planlarını hazırlamalı ve ihtiyaçlara, hizmet taleplerine ve kapasiteye dayalı olarak bu planları düzenli olarak güncellemelidirler (Ebdon, 2007, s. 57). Sermaye proje taleplerinin öncelikle sistematik olarak sırasına karar verilmekte ve daha sonra toplam fayda, maliyet ve gereksinimle ilgili bilgilere dayalı olarak projeler değerlendirmeye alınmaktadır. Sermaye planlarının geliştirilmesinde vatandaş tavsiyeleri etkin bir şekilde araştırılmalı ve plan halk tarafından kolay erişilebilir ve anlaşılır olmalıdır (The New Jersey Initiative, 2002, s. 67).

Proje Yönetimi

Fiziksel varlıkların yönetiminin temel elementlerinden birini oluşturan proje yönetimi projelerin bütçe sınırları içinde ve zamanında tamamlanmasını sağlayan kısa süreli bir işlemdir. Küçük bir hata projelerde önemli gecikmelere ve maliyetlerin artmasına neden olabilir. İyi bir proje yönetiminde yazılım ve yasal yöntemlerin varlığı yönetime, projelerin durumunu izleme imkânı verir. Aynı zamanda proje yönetimi, problemleri ya

da sorunları ortaya çıkmadan önce bulmak ve düzeltmek için ayrıntılarla ilgilenmeyi gerektirir (Ammar vd. , 2001b, s. 52).

Fiziksel Varlıkların Bakımı

Fiziksel varlıklar, güvenlik tehlikelerini ve fazla maliyeti engellemek için iyi koşullarda muhafaza edilmelidir. Varlıkların durumunu, iyi çalışma koşullarında bakım maliyetini, bakım ihtiyaçları için ödenecek uygun finansmanı belirlemek, iyi bilgi sistemlerini ve düzenli, kapsamlı durum değerlendirmelerini gerektirir (Ebdon, 2007, s. 66).

Fiziksel varlıkların bakımını ertelemek fazla maliyete ve fiziksel varlıkların gereğinden daha kısa sürede değiştirilmesine neden olur. İyi bir bakım a-) güncel envanterlerin tutulmasını (yönetim bu sayede varlıklarının yaşını, bakım geçmişini bilir.) b-) düzenli bir şekilde durum değerlendirmesi yapılmasını ve fiziksel varlıkların iyi koşullarda muhafaza edilmesi için gerekli maliyet bilgilerinin yer almasını gerektirir (The New Jersey Initiative, 2002, s. 67).

Bu bölümde yönetsel kapasite değerlendirmesine yönelik literatür taraması gerçekleştirilmiş ve tez çalışmasında yönetsel kapasitenin bileşenleri olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin bilgiler verilmiştir. Tez çalışmasının alan araştırması kısmında Türkiye'den İç Anadolu Bölgesi, ABD'den ise Arizona Eyaleti yer almasından hareketle ikinci bölümde her iki ülkenin de yerel yönetim sistemlerine ve yönetsel kapasitelerine ilişkin genel bilgilere yer verilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE VE ABD BELEDİYELERİNDE YÖNETSEL KAPASİTE

Tez çalışmasının ikinci bölümünde öncelikle Türkiye’de yer alan yerel yönetimlerle ilgili genel bilgilere ve belediyelerde yönetsel kapasitenin unsurlarını oluşturan insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiş daha sonra ise ABD’de yer alan yerel yönetimlerle ilgili genel bilgilere ve ABD yer alan belediyelerde yönetsel kapasitenin unsurlarını oluşturan insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLER

Türkiye’de yerel yönetim birimleri: İl Özel İdareleri, Belediye ve Köy Yönetimleri olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bu başlık altında öncelikle yerel yönetimlerin kısa tarihçesinden ve yasal dayanaklarından bahsedilmiş daha sonra ise tez konusunun kapsamı çerçevesinde il özel idareleri ve köylerin yönetimine ilişkin genel bilgilere; belediye yönetimine ilişkin ise ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Yerel Yönetimlerin Kısa Tarihçesi

Türkiye’deki yerel yönetimlerin ortaya çıkışı Tanzimat döneminde ve esas olarak da 1854’ten sonra gerçekleşmiştir (Nadaroğlu, 1998, s. 167). Tanzimat döneminden önce Osmanlı Devleti’nde kent ve eyaletlerin yönetiminde vakıflar, cemaat örgütleri gibi çeşitli yapılardan söz edilebilmesine karşın yerel yönetim gibi resmi bir yapıdan bahsedilememektedir (Ortaylı, 2000, s. 13). Osmanlı İmparatorluğu’nda yerel yönetimlerin resmi olarak var olması 19. yüzyılda ‘dış dünyaya açılma, kentlerin büyümesi, mali merkezîyetçilik sisteminin yerleşme gereği ve özellikle azınlık unsurların siyasal katılması ve etnik haklarını elde etmeleri yönünde dış devletlerin yaptığı baskılar sonucu mümkün olmuştur’ (Tekeli ve Ortaylı, 1978, s. 6). Ortaylı, Tanzimatçı kadronun yerel yönetimleri resmileştirmekteki amacını ise aşağıdaki şekilde dile getirmektedir:

Tanzimatçı bürokratik kadrolar taşra yönetiminde reformla mahalli yönetimi kurumsallaştırırken, bir mahalli demokrasiyi geliştirme niyetinde değildiler; daha çok, vergilerin düzenli ve hakça toplanması, hizmetlerin iyi görülmesi, asayişin ve ekonomik gücün gelişip yerleşmesi niyetinde idiler. Teknolojik araçları kıt ve yapısı ilkel olan yönetimin bu amaçlara yalnızca ulaşamayacağını anladıkları içindir ki mahalli nüfuz gruplarının yardımına başvurmayı onlar aracılığıyla halkı yönlendirmeyi yeğlediler. Bu sistemi resmileştirmekle de mahalli idarelerin temelini atmış oldular. Tanzimat bürokrasisi bu sistemi denemekle, taşradaki başı boş nüfuz gruplarını denetim altına alarak merkeziyetçi devlet yönetimini güçlendirmeyi başarabildi (Tekeli ve Ortaylı, 1978, s. 8).

Osmanlı Devleti'nde ilk belediye örgütü 1855 yılında İstanbul'da kuruldu. Başında hükümetçe atanan bir şehremini bulunan örgütün 12 üyeli bir şehir meclisi bulunuyor ve bu şehir meclisine de şehremini başkanlık ediyordu. Şehir meclisinin üyeleri atama ile iş başına gelmekte ve şehremininin şehir meclisinin doğal üyesi de olan iki yardımcısı bulunmakta idi (Keleş, 2009, s. 136). Şehir meclisi üyeleri esnaf ve ileri gelen bazı memurlardan oluşuyordu. Şehremini bağımsız bir gelire sahip değildi; topladığı gelirleri maliyeye öder buna karşılık harcamaları ise devlet tarafından karşılanırdı (Tekeli ve Ortaylı, 1978, s. 18). Şehremaneti sisteminin uygulanma sürecinde göze çarpan başarılı bir faaliyete rastlanmadığı için başarısızlığın nedenleri gözden geçirilerek belediye teşkilatının yeniden kurulması için çeşitli önerilerin ve projelerin ele alınması amacıyla 'İntizam-ı Şehir Komisyonu' kurulmuştur. Kurulun önerileri de dikkate alınarak 1858 yılında Beyoğlu ve Galata semtlerini içine alan 'Altıncı Daire-yi Belediye' adında belediye teşkilatı kurulmuştur (Ortaylı, 2000, s. 140-143). Daha sonra belediye örgütünün tüm İstanbul'a yayılması amacıyla 'Dersaadet İdare -i Belediye Nizannamesi' çıkarılmıştır. İstanbul dışında da belediye teşkilatının kurulması amacıyla 1870 tarihinde 'İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizannamesi' çıkarılmış ve mülki idare birimlerinde yani vilayet, sancak ve kaza merkezlerinde belediye örgütü kurulması zorunlu hale getirilmiştir. 1876 tarihinde kabul edilen Kanun-i Esasi Anayasası ile belediyelere ilişkin bazı yeni düzenlemeler getirilmiştir. Bu çerçevede İstanbul için 'Dersaadet Belediye Kanunu', İstanbul dışındaki belediyelerin yönetimi için ise 'Vilayet Belediye Kanunu' kabul edilmiştir. İstanbul için yürürlüğe giren kanun ile Şehremaneti sistemi küçük değişiklikler yapılmak suretiyle korunmuştur. Bu kanunun yerini 1912 yılında 'Dersaadet Teşkilatı Belediyesi Hakkında Kanunu Muvakkat' almıştır. Bu kanun ile belediye daireleri kaldırılarak 9 adet belediye şubesi kurulmuş ve Şehremaneti Meclisi yerini encümene bırakmıştır. 1912 tarihli Kanun, 1930 tarihli 1580 Belediye Kanunu çıkarılıncaya kadar uygulanmıştır. İstanbul dışındaki belediyelerin yönetimi

için kabul edilen ‘Vilayet Belediye Kanunu’ ise İstanbul dışındaki her kent ve kasabada bir belediye örgütü kurulmasını öngörmüş ve belediyenin organları; belediye reisi, belediye meclisi ve cemiyet-i belediye olarak belirlenmiştir. 1930 tarihli 1580 Belediye Kanunu yürürlüğe girinceye kadar bu kanun geçerliliğini sürdürmüştür (Nadaroğlu, 1998, s. 200-201).

1580 sayılı 1930 tarihli Belediye Kanunu ile birlikte nüfusu 2.000 üzerindeki tüm yerleşim yerlerinde ve il ve ilçe merkezlerinde belediye teşkilatı kurulmuş ve Cumhuriyet dönemine özgü belediyecilik anlayışı oluşturulmaya çalışılmıştır. Osmanlı belediye deneyimi ve Cumhuriyetçi rejimin katkıları çerçevesinde oluşturulan belediyeler, dönemin koşullarını yansıtan bir anlayışla yani merkezîyetçi bir anlayışla ele alınmışlardır (Oktay, 2008, s. 151). Tek partili dönem ideolojisi ve yönetim anlayışı çerçevesinde oluşturulan yerel yönetimler merkezi hükümetin taşradaki temsilcileri halini almışlardır. Çok partili hayata geçişin gerçekleştiği 1940’lı yıllarda da yerel yönetimlere hâkim olan anlayışta önemli bir değişiklik olmamış ve yerel yönetimler aynı anlayışla yönetilmeye devam edilmiştir. 1960 sonrası planlı kalkınma dönemiyle birlikte yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılmasına ilişkin MEHTAP gibi çeşitli projeler ve çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Ökmen ve Parlak, 2010, s. 196,198, 203). Ancak bu projeler yerel yönetimlerin sorunlarına tam anlamıyla bir çözüm olamamıştır. 1960- 1980 döneminde kentsel nüfus 7 milyondan 42’i milyona ulaşmış ve bu önemli sayılabilecek nitelikteki artışlar büyük kentlerde kentleşme sorunlarının gündeme gelmesine neden olmuş ve bu kentlere yönelik özel yönetim biçimlerinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Bu çerçevede 1982 Anayasasının 127. maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak 1984 tarihli 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu kabul edilmiş ve büyük illerde büyükşehir belediyeleri oluşturulmuştur (Keleş, 2009, s. 287-313). 3030 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun kabul edilmesiyle birlikte ülkemizde il belediyeleri, ilçe belediyeleri, belde belediyelerine ek olarak büyükşehir belediyeleri ve büyükşehir ilçe belediyeleri oluşturulmuş ve büyükşehir belediyeleri 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’na göre, diğer belediyeler ise 1580 sayılı Belediye Kanunu’na göre yönetilmeye başlanmıştır.

1990'lı yıllarda ise TODAİE tarafından KAYA gerçekleştirilmiştir. Projede yerel yönetimlere ilişkin çeşitli öneriler ve yenilikler sunulmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde kamu yönetiminde yeniden yapılanma çerçevesinde yerel yönetim ve merkezden yönetim arasındaki dengeleri büyük oranda değiştirmeyi hedefleyen 'Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı' 2003 yılının son ayında Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne gönderilmiş ve 'Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması' başlığı ile 2004 yılında kabul edilmiştir. Kabul edilen tasarı, Cumhurbaşkanı tarafından onaylanmayarak meclise iade edilmiştir ancak bu çerçevede yaklaşık 75 yıl yürürlükte olan 1580 sayılı Belediye Kanunu'nu yerini 2005 tarihinde 5393 Sayılı Belediye Kanunu'na, 3030 Sayılı Kanun ise yerini 2004 yılında 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na bırakmıştır.

11 Kasım 2012 tarihinde ise 6360 sayılı 'On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve 26 İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilmiştir. Kanun, mevcut 14 Büyükşehir belediyesinin sınırlarını ilin mülki sınırları olacak şekilde genişletmekte ve toplam il nüfusu 750.000 üzerinde olan 13 ilde sınırları ilin mülki sınırları olmak üzere 13 büyükşehir belediyesi kurulmasını öngörmektedir. Kurulan ve varolan büyükşehir belediyelerde yer alan köy ve belde belediyelerinin tüzel kişiliğine son verilmekte, köyler mahalleye dönüştürülmekte, belde belediyeleri ise ilçe belediyelerine bağlanmaktadır. Söz konusu illerde yer alan il özel idarelerinin de tüzel kişiliğine son verilmektedir. Kanun, kabul edilmiş ancak henüz uygulamaya başlanmamıştır (6360 Sayılı Kanun).

Yerel yönetim birimlerinden biri olan il özel idarelerinin gelişimi de 19. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. 1864 tarihli 'Vilayet Nizannamesi' ile eyaletler yerini vilayetlere bırakmıştır. İllerde genel yönetimin yanında il özel yönetimi oluşturulmuş ve başında merkezi yönetimce atanan valinin yer aldığı meclis-i umumi adında bir organ kurulmuştur. 1870 tarihli 'İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizannamesi ile önemi değişiklik yapılmamış ve genel yapı korunmuştur. 1913 yılında 'İdare-i Umumiye-i Vilayet' adlı geçici yasa uzun süre yürürlükte kalmış 1929 yılında yasanın illerin genel yönetimine ilişkin bölümü yürürlükten kaldırılmasına karşın il özel yönetimlerine ilişkin

hükümlerinin bir bölümü geçerliliğini 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı kanun yürürlüğe girinceye kadar devam ettirmiştir. 1987 tarihinde yürürlüğe giren 3360 sayılı yasa ile bazı değişiklikler yapılmasına karşın 1913 tarihli yasanın temel çatısı korunmuştur. Günümüzde de yürürlükte olan 2005 tarihli 5302 sayılı ‘İl Özel İdareleri Yasası’ ise İl Özel İdarelerine ilişkin eski yasaları yürürlükten kaldırılmıştır (Keleş, 2009, s. 138-139).

Osmanlı İmparatorluğu’nun ilk dönemlerinden itibaren var olan yerel yönetim birimi olan köyler ise o dönemlerde örf ve adet hukuku ile düzenlenmiştir. 1864 tarihli Vilayet Nizannamesi ile ise köylere tüzel kişilik sağlanmamış ancak bir yasal metin ile köyler düzenlenmiştir. Köylere tüzel kişilik sağlayan ve gerçek anlamda bir mahalli idare birimi haline getiren kanun günümüzde de yürürlükte olan 1924 tarihli 442 Sayılı Kanun’dur (Nadaroğlu, 1998, s. 243).

2.1.2. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanakları

Türkiye’de yerel yönetimler yasal dayanaklarını Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’ndan, tabi oldukları yasalardan, yerel yönetimlerle ilgili çeşitli tüzük ve yönetmeliklerden alırlar. 1876, 1921, 1924, 1961 ve 1982 Anayasaları’nda yer verilen ve kanunlarla düzenlenen yerel yönetimlere bazı dış metinler de kaynaklık etmektedir. Örneğin Avrupa Konseyi tarafından 1985 yılında kabul edilen ‘Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’ Türkiye tarafından 1988 yılında kabul edilmiş, 1991 yılında 3723 sayılı yasa ile onaylanmıştır.

Türkiye’de yerel yönetimler, 1982 Anayasasınının 127. maddesinde ‘İl, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri’ olarak tanımlanmıştır. Anayasanın aynı maddesinde yerel yönetimlere ilişkin aşağıdaki bilgilere de yer verilmiştir:

- Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.
- Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.

- Mahalli idarelerin seçimleri, 67.nci maddedeki esaslara göre beş yılda bir yapılır. Ancak, milletvekili genel veya ara seçiminden önceki veya sonraki bir yıl içinde yapılması gereken mahalli idareler organlarına veya bu organların üyelerine ilişkin genel veya ara seçimler milletvekili genel veya ara seçimleriyle birlikte yapılır. Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir.

- Mahalli idarelerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri, konusundaki denetim yargı yolu ile olur. Ancak, görevleri ile ilgili bir suç sebebi ile hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan mahalli idare organları veya bu organların üyelerini, İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak, kesin hükme kadar uzaklaştırabilir.

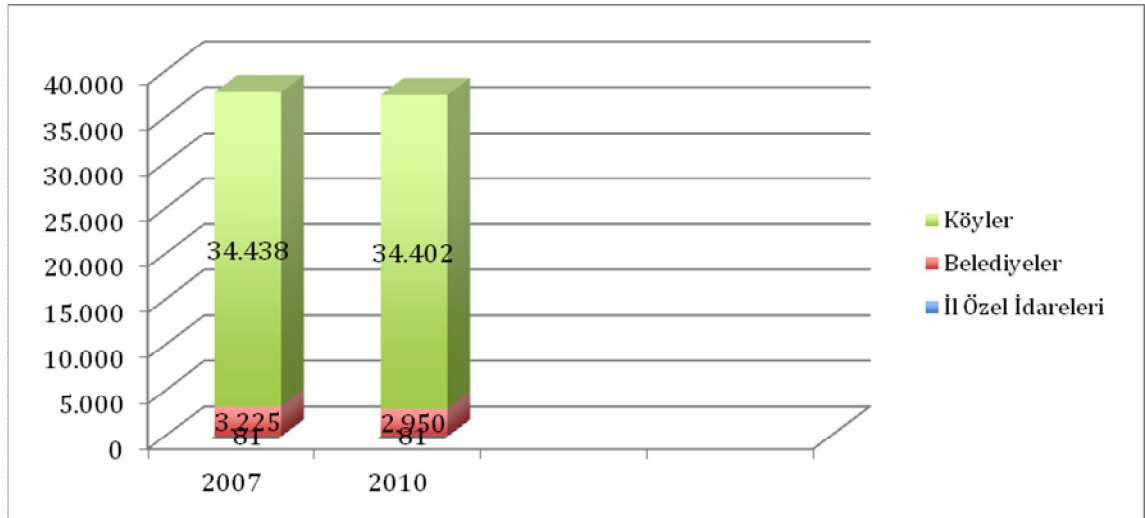
- Merkezi idare, mahalli idareler üzerinde, mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen esas ve usuller dairesinde idari vesayet yetkisine sahiptir.

- Mahalli idarelerin belirli kamu hizmetlerinin görülmesi amacı ile, kendi aralarında Bakanlar Kurulunun izni ile birlik kurmaları, görevleri, yetkileri, maliye ve kolluk işleri ve merkezi idare ile karşılıklı bağ ve ilgileri kanunla düzenlenir. Bu idarelere, görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır.

1982 Anayasası'nda yer alan '*kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir*' hükmü doğrultusunda 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu yürürlüğe girmiş ve çeşitli yerleşim yerlerinde yerel yönetim birimi olarak Büyükşehir Belediyeleri oluşturulmuştur.

2.1.3. Yerel Yönetim Çeşitleri

Türkiye'de daha öncede söz edildiği gibi, il özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere üç çeşit yerel yönetim birimi bulunmaktadır. 2007 ve 2010 yılları itibariyle yerel yönetimlerin sayılarına ilişkin veriler aşağıda Şekil 8'de yer almaktadır.



Şekil 8. Türkiye’de Yerel Yönetim Çeşitleri

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, 2011b, s. 5-7.

Türkiye’de yerel yönetim sayılarına baktığımızda sayı itibariyle köy yönetimlerinin önemli yer tuttuğunu görmekteyiz. 2007 ve 2010 yılları arasında köylere ilişkin sayı itibariyle önemli bir değişiklik gözlemlenmemektedir. İl sayısına eşit olan il özel idaresi sayısının 81 olduğu görülmektedir. Büyükşehir, ilçe, il ve belde belediyelerinin toplam sayısı 2007 yılında 3.225 iken bu sayı 2010 yılında 2.950 ‘ye düşmüştür. Belediye sayısındaki düşüş 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 Sayılı Belediye Kanunu’nun belediye kurulmasındaki nüfus ölçütünü 2.000 den 5.000’e çıkarmasından kaynaklanabileceği gibi 23.03.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5747 sayılı ‘Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’ çerçevesinde var olan 283 İlk kademe belediyesinin tüzel kişiliği kaldırılmasından da kaynaklanabilir.

2.1.3.1. İl Özel İdaresi

İl Özel İdarelerinin kuruluşu için herhangi bir özel prosedüre gerek yoktur. Bir yerde il kurulduğu zaman o yerde il özel idaresi otomatik olarak kurulmakta; ilin tüzel kişiliğinin kaldırılmasıyla ise il özel idaresinin tüzel kişiliği kendiliğinden sona ermektedir. İl özel idaresinin sınırı, ilin sınırıdır.

İl Özel İdareleri 2005 tarihli 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun 3. maddesinde 'İl halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri' olarak tanımlanmıştır. İl özel idaresinin görev ve sorumluluklarına Kanunun 6. maddesinde yer verilmiştir⁵. 5302 Sayılı Kanuna göre il özel idaresinin: İl Genel Meclisi, İl Encümeni ve Vali olmak üzere üç organı bulunmaktadır.

İl Genel Meclisi: İl özel idaresinin karar organıdır. İlgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur (m.9). Meclisin görev süresi beş yıldır ve meclis başkanı, meclis üyeleri arasından seçilir (m.11). İl genel meclisi, il genel meclisince belirlenecek bir aylık tatil hariç her ayın ilk haftası meclis tarafından önceden belirlenen günde ve yerde toplanır (m.12). İl genel meclisi tarafından alınan kararların tam metni, en geç beş gün içinde valiye gönderilir. Vali, hukuka aykırı gördüğü kararları, yedi gün içinde gerekçesini de belirterek yeniden görüşülmek üzere il genel meclisine iade edebilir. Valinin meclise yeniden görüşülmek üzere iade etmediği ve meclise iade ettiği fakat meclis üye tamsayısının salt çoğunluğu ile kabul edilen kararlar kesinlik kazanır. Valiye gönderilmeyen meclis kararları ise yürürlüğe girmez (m.15).

İl genel meclisi, bir yıl görev yapmak üzere üyeleri arasından en az üç, en fazla beş kişiden oluşan ihtisas komisyonları kurabilir. Eğitim, kültür ve sosyal hizmetler komisyonu, imar ve bayındırlık komisyonu, çevre ve sağlık komisyonu ile plân ve bütçe komisyonu kurulması zorunludur (m.16). İl genel meclisinin, stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak; bütçe ve kesin hesabı kabul etmek; borçlanmaya karar vermek; il çevre düzeni planı ile belediye sınırları dışındaki alanların

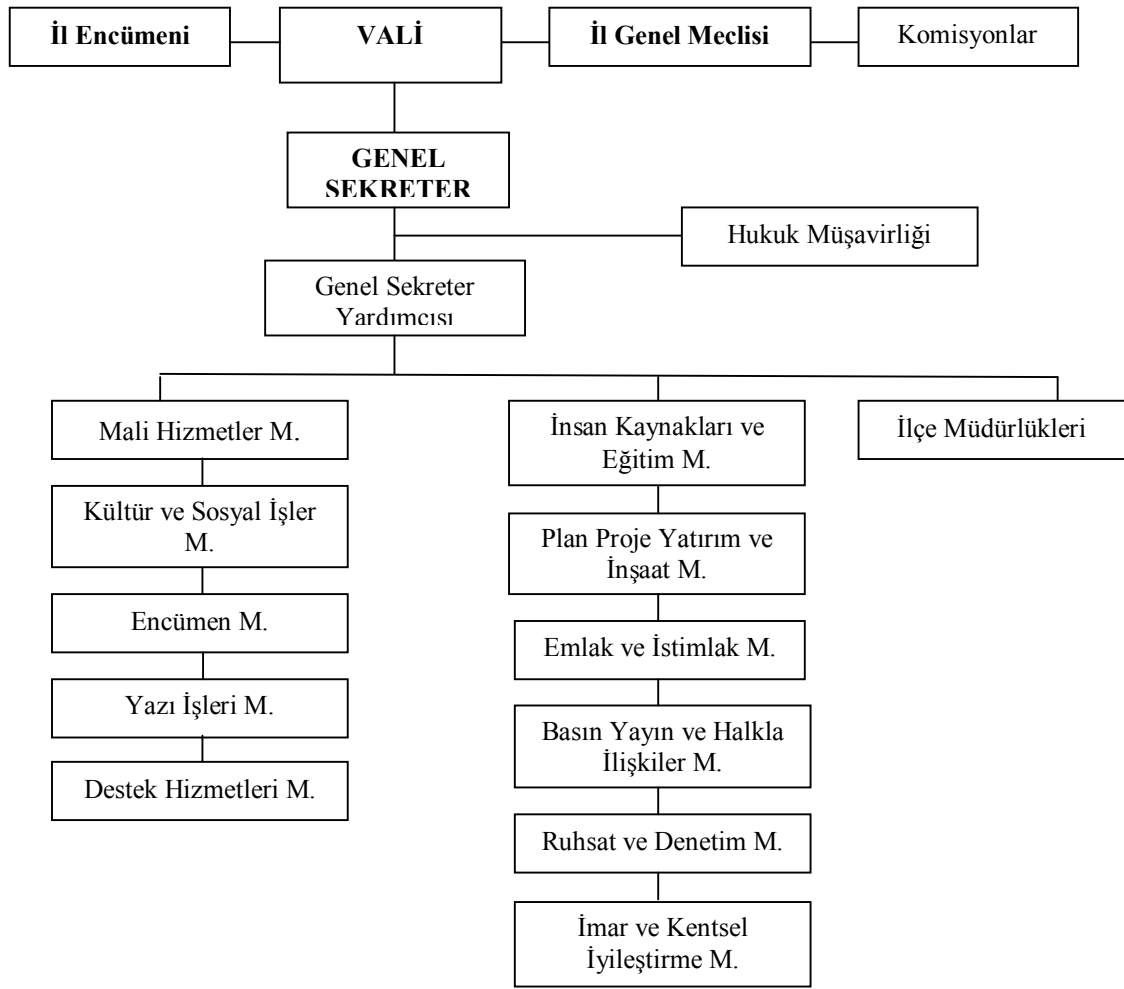
⁵ a) Gençlik ve spor sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyeleri hariç ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, kültür, sanat, turizm, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri il sınırları içinde, b) İmar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri belediye sınırları dışında yapmakla görevli ve yetkilidir. Kanun ek madde ile de il özel idarelerine bazı görevler yüklemiştir. Ayrıntılar için bkz: 5393 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu.

imar planlarını görüşmek ve karara bağlamak gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m.10).

İl Encümeni: İl encümeninin karar ve danışma organı niteliğinde görevleri bulunmaktadır. İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur (m.25). Encümen, haftada en az bir defa olmak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır (m.27). Encümenin, stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek; yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararı almak; kanunlarda öngörülen cezaları vermek gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m.26).

Vali: İl özel idaresinin yürütme organı olan valinin, il özel idaresini stratejik plana göre yönetmek, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, değerlendirmek; il özel idaresinin taşınır ve taşınmaz mallarını yönetmek, gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek, sözleşme yapmak, personelinin atamak gibi görevleri bulunmaktadır (m.30).

İl özel idaresinin örgüt şemasına ilişkin örnek olarak Şekil 9'da Kırıkkale iline ait örgüt şeması yer almaktadır. Şekil 9'da görüldüğü gibi il özel idaresinin yürütme organı olan vali, genel sekreter aracılığıyla il özel idaresini sevk ve idare etmektedir. İl özel idaresi çeşitli müdürlükler, komisyonlar, hukuk müşavirliği gibi yapıların toplamından oluşmaktadır.



Şekil 9. Kırıkkale İl Özel İdaresi Teşkilat Yapısı

Kaynak: www.kirikkaleilozelidare.gov.tr (Stratejik Plan)

İl Özel idarelerine ilişkin günümüzde yürürlükte olan 2005 tarihli 5302 Sayılı Kanun'un eski kanuna göre il özel idarelerini daha etkin ve özerk kılmayı hedeflediği bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir (Ateş ve Es, 2008, s. 219; Parlak ve Sobacı, 2005, s. 109). Özellikle il genel meclisinin başında yer alan atanmış valinin yerini il genel meclisi tarafından seçimle iş başına gelen bir başkana bırakması; il genel meclisi kararlarının valinin onayından geçme zorunluluğunun kaldırılması özerklik açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilmektedir (Parlak ve Sobacı, 2005, s. 109). Ömürgönülşen ve Sadioğlu (2009) il özel idarelerine ilişkin yapmış oldukları

araştırma ile il özel idarelerinde yapılan değişikliklerin bazı yeni sorunlara yol açtığına ilişkin çeşitli bulgulara erişmişlerdir⁶.

2.1.3.2. Belediye Yönetimleri

Türkiye’de Büyükşehir Belediyeleri, İl Belediyeleri, İlçe Belediyeleri, Büyükşehir Belediyeleri içinde yer alan İlçe Belediyeleri, Belde Belediyesi olmak üzere farklı kategoride belediyelerden söz edilebilmektedir. Büyükşehir belediyeleri, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’na göre faaliyetlerini sürdürürlerken; diğer belediyeler 5393 Sayılı Belediye Kanunu’na göre faaliyetlerini sürdürmektedirler. 2012 Mart itibariyle Tablo 6’da görüldüğü gibi Türkiye’de 16 Büyükşehir Belediyesi, 143 Büyükşehir İlçe Belediyesi, 65 İl Belediyesi bulunmaktadır. Bu belediyeler var olan toplam belediye sayısının % 7,6’sını oluştururken geri kalan kısmını ilçe ve belde belediyeleri oluşturmaktadır. Toplam 2.950 belediye içinde ilçe ve belde belediye sayısının fazlalığı dikkat çekici gözükmemektedir.

Tablo 6. Belediyelerin Türlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Büyükşehir Belediyesi	16	% 0,5
İl Belediyesi	65	% 2,2
Büyükşehir İlçe Belediyesi	143	% 4,9
İlçe Belediyesi	749	% 25,4
Belde Belediyesi	1.977	% 67,0
Toplam	2.950	% 100

Kaynak: Türkiye Belediyeler Birliği, 2012

Belediyelerin türlerine göre dağılımına ek olarak aşağıda yer alan Tablo 2.2.’de belediyelerin nüfuslarına göre dağılımlarına baktığımızda ise 2.950 belediye içinde yaklaşık 2.000 belediyenin nüfusunun 5.000 altında olduğu görülmektedir. 2005 tarihli 5393 sayılı yasaya göre bir yerde belediye kurulabilmesi için 5.000 ve üstü nüfus şartı gerekli iken belediye

⁶Araştırma sonuçlarına ilişkin bulgular için bakınız: ‘Türkiye’de Yakın Dönemde Yapılan Yerel Yönetim Reform Çalışmalarının İl Özel İdarelerine Yansımaları’ **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 18, Sayı 1, s. 1-22.

kurulmasında 1930- 1960 yılları arasında yöntem; nüfusu 2.000'i geçen tüm yerleşim yerlerinde belediye kurulmasıydı. 1959 yılı itibariyle nüfus koşuluna ek olarak belediye kurulmasının sosyo-ekonomik açıdan faydalı ve yerel gelirlerin, belediye hizmetlerini karşılamaya yetecek seviyede olması koşulu getirilmiştir. Özellikle siyasetçilerin yeni belediye kurulması yönündeki istekli oluşları bu koşulların düzgün bir şekilde uygulanmaması ile sonuçlanmış ve küçük ölçekli belediyeler sorununu gündeme getirmiştir. 1980 askeri müdahalesi ile Sıkıyönetim Komutanlıklarına verilen yetkilerle bazı belediyelerin tüzel kişiliklerinin kaldırılması ülkemizde belediye sayısında bir azalışa neden olurken 1984-1991 sonrasında belediye sayısında tekrar artış gerçekleşmeye başlamış ve 2005 yılında belediye sayısı 3.250'ye ulaşmıştır (Güler, 2009, s. 290-291; Keleş, 2009, s. 232). 2005 yılında 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun belediye kurulmasında nüfus şartını 5.000'e çıkarması ile birlikte nüfusu 5.000'den aşağı olan belediyelerin tüzel kişilikleri kaldırılmıştır. Ancak tüzel kişiliği kaldırılan belediyelerin birçoğu Anayasa Mahkemesine başvurmuş ve Anayasa Mahkemesinin kararıyla tüzel kişiliklerine tekrar kavuşmuşlardır. Bu gelişmelere ek olarak 23.03.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5747 sayılı 'Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun' çerçevesinde büyükşehir bünyesinde yer alan ilk kademe belediyelerinin tüzel kişiliklerinin kaldırılmasıyla da günümüzde toplam belediye sayısı Tablo 7'de görüldüğü gibi 2.950 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Belediyelerin Nüfuslarına Göre Dağılımı

Nüfus	Büyükşehir	İl Merkezi	Büyükşehir İlçe	İlçe Merkezi	Belde B.	Toplam
0 – 1.999				68	1010	1078
2.000- 4.999				202	776	978
5.000- 9.999			6	175	142	323
10.000–24.999		1	9	175	44	229
25.000–49.999		7	19	63	3	92
50.000- 99.999		18	15	50	2	85
100.000- 249.999		29	32	16		77
250.000–499.999	1	8	44			53
500.000–999.999	6	2	18			26
1.000.000 ve üstü	9					9
TOPLAM	16	65	143	749	1977	2950

Kaynak: Türkiye Belediyeler Birliği, 2012

5393 Sayılı Belediye Kanunu'na Göre Belediye Yönetimleri

5393 sayılı kanun belediye yönetimlerini 'belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi' olarak tanımlamıştır (m.3).

Belediyelerin Kurulması:

Belediye kurulmasına ilişkin bilgilere 5393 sayılı kanun'un 4. maddesinde yer verilmiştir:

- Nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilirken; içme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve yerleşim alanı var olan bir belediyenin sınırlarına 5.000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz.
- Köylerin ve muhtelif köy bölümlerinin birleşerek belediye kurabilmeleri için yerleşim alanlarının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin yerleşik alanına en fazla 5.000 metre uzaklıkta bulunması ve nüfusları toplamının 5.000 ve üzerinde olması gerekir.
- a-) Bir veya birden fazla köyün ihtiyar meclisinin kararı veya b-) seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallin en büyük mülki amirine yazılı başvurusu ya da d-) valinin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, mahalli seçim kurulları tarafından köyde kayıtlı seçmenlerin oylarına başvurulur. Oylama sonuçları mahalli seçim kurulları tarafından valiye bildirilir. Valinin görüşü ile birlikte ilgili dosya İçişleri Bakanlığı'na gönderilir ve Danıştay'ın da görüşü alınarak ortak kararname ile o yerde belediye kurulur.
- Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5.000 ve üzerinde olan herhangi bir yerleşim yerinde İçişleri Bakanlığının istemi üzerine ortak kararname ile belediye kurulabilir.

Belediyelerin Görevleri:

Belediyelerin sunmuş oldukları hizmetler ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte görev ve hizmetler bakımından dünyada temel olarak üç yöntem kullanılmaktadır (Keleş, 2009, s. 243): a) *Genellik* ilkesine göre belediyeler yasaların yasaklamadığı ya da başka yönetimlere verilmemiş tüm hizmetleri yerine getirebilirler. b) *Yetki* ilkesine göre ise belediyeler ancak yetkili kıldıkları alanlarda hizmet sunabilirler. c-) *Liste* ilkesine göre ise belediyelerin sunmakla yetkili oldukları hizmetler liste halinde sıralanmaktadır.

5393 sayılı kanun çerçevesinde belediyelerin görevlerini ne tam liste halinde düzenlemiş ne de genellik ve yetki ilkesi çerçevesinde düzenlemiştir. Belediyelerin görevleri eğitim, sağlık, imar, kültür vb. olmak üzere genel başlıklar halinde ele alınmıştır. Kanununun 14. maddesinde belediyenin görevleri aşağıda yer aldığı gibi iki madde halinde düzenlenmiştir:

Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Belediyeler, ilgili kanunla verilen görevleri yerine getirirken bazı yetki ve imtiyazlardan da faydalanmaktadırlar. 5393 sayılı kanunun 15. maddesinde belediyelerin sahip oldukları yetki ve imtiyazlar 17 başlık halinde sayılmıştır⁷.

-
- ⁷Madde 15: a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- d) Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak. e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletletmek; kaynak sularını işletmek veya işletletmek.
- f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işletletmek.
- g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- h) Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
- i) Borç almak, bağış kabul etmek.
- j) Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işletletmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
- k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek. l) Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- m) Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.
- n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- o) Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
- p) Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işletletmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

Belediyelerin Organları

Belediye yönetiminin Belediye Meclisi, Belediye Başkanı ve Belediye Encümeni olmak üzere üç organı bulunmaktadır.

Belediye Meclisi: Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve üyeleri beş yıllık bir süre için nisbi temsil yöntemiyle 2972 sayılı Kanuna göre doğrudan doğruya halk tarafından seçilir. Belediyenin nüfusuna göre belediye meclis üye sayısı değişmektedir. Belediye meclisinin stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek; bütçe ve kesin hesabı kabul etmek; belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek; borçlanmaya karar vermek gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m.17).

Belediye meclisi, her ayın ilk haftasında önceden belirlenen günde ve olağan toplantı yerinde belediye başkanı başkanlığında toplanmaktadır (m.20). Meclis, üye sayısının salt çoğunluğu ile toplanmakta ve toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile karar vermektedir. Ancak karar yeter sayısı, üye sayısının en az $\frac{1}{4}$ 'ini oluşturmak zorundadır (m.22). Belediye başkanı, hukuka aykırı gördüğü meclis kararlarını tekrar görüşülmek üzere 5 gün içerisinde meclise geri gönderebilir. Geri gönderilmeyen ve tekrar görüşülmesi istenip de meclis üye tam sayısının salt çoğunluğu ile kabul edilen kararlar kesinlik kazanmış olur. Belediye başkanının bu kararlara karşı idari yargıya 10 gün içerisinde başvurma hakkı bulunmaktadır. Kesinleşen kararlar en fazla 7 gün içerisinde en büyük mülki amire gönderilir. Mülki amire gönderilen kararlar yürürlüğe girerken; mülki amire gönderilmeyen kararlar yürürlüğe girmez. Burada kararların yürürlüğe girmesi mülki idare amirinin onaylaması ile değil mülki idare amirine kararların gönderilmesi ile mümkün olmaktadır. Mülki amir kendisine gönderilen kararlar aleyhine ancak idari yargıya başvurabilmektedir. Kesinleşen kararların özetleri 7 gün içinde çeşitli araçlarla halka duyurulur (m.23).

Belediye meclisi, üyeleri arasından en az üç en fazla beş kişinin yer aldığı uzmanlık komisyonları kurabilir. Uzmanlık komisyonları, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması ile belirlenir. İl

belediyeleri, ilçe belediyeleri ve nüfusu 10.000'den fazla olan belediyelerde plân ve bütçe ile imar komisyonlarının kurulması zorunludur (m.24).

İl belediyeleri, ilçe belediyeleri ve nüfusu 10.000'den fazla olan belediyelerde, belediye meclisi, her ocak ayı toplantısında belediyenin bir önceki yıl gelir ve giderleri ile bunlara ilişkin hesap kayıt ve işlemlerinin denetimi için kendi üyeleri arasından gizli oyla ve üye sayısı üçten az beşten çok olmamak üzere bir denetim komisyonu kurar. Komisyon, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması suretiyle kurulur (m. 25).

Belediye Encümeni: Belediye encümeninin seçilmiş ve atanmış olmak üzere iki tür üyeleri bulunmaktadır. 5393 Sayılı Kanun'un 33. maddesi uyarınca belediye encümeni:

- İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

- Diğer belediyelerde ise, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır.

Belediye encümenine belediye başkanı başkanlık etmekte ve encümen haftada en az bir kez toplanmaktadır. Belediye encümeninin stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek; yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak; kanunlarda öngörülen cezaları vermek gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m. 34).

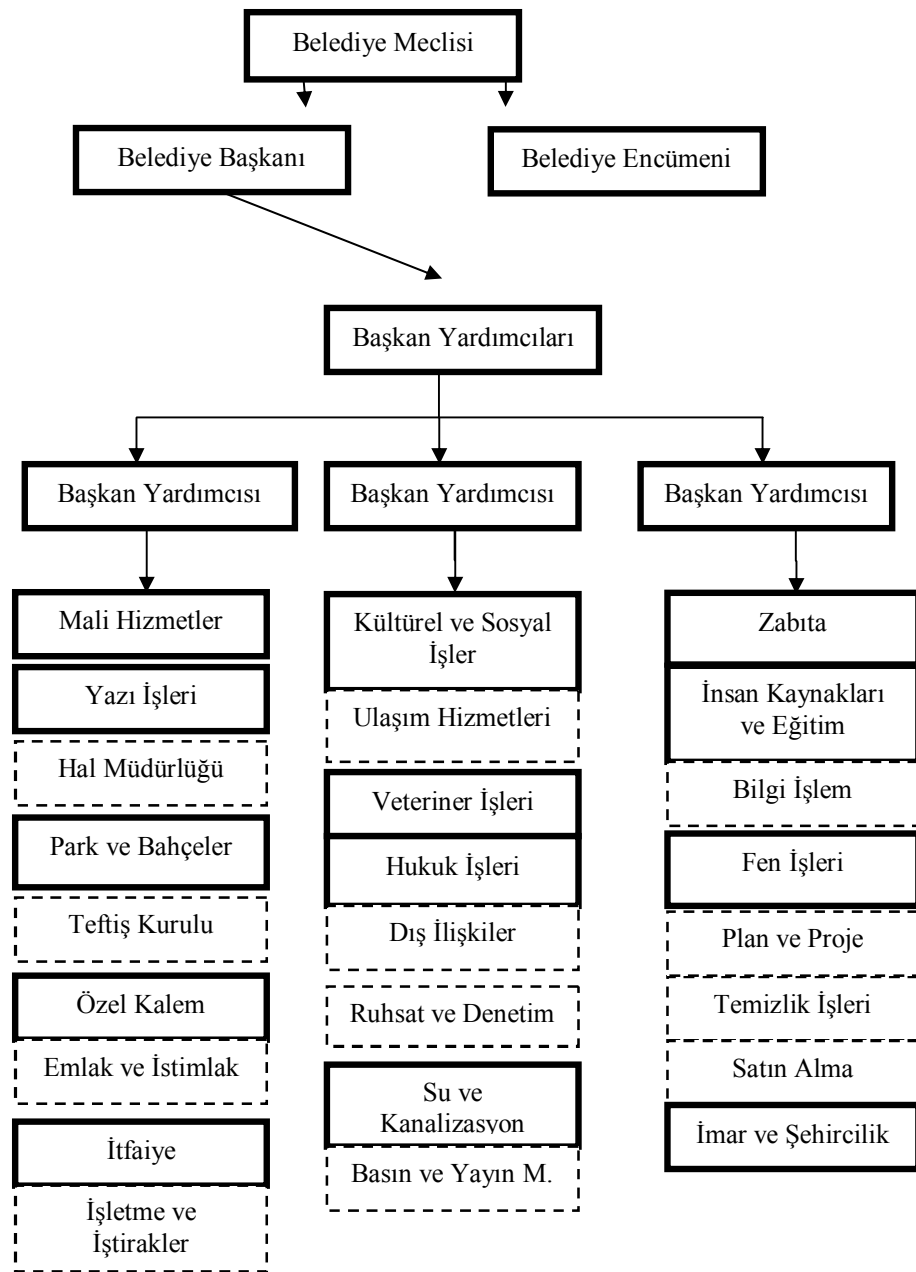
Belediye Başkanı: Belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi ve başı olan belediye başkanı 2972 Sayılı Kanun'a göre beş yıllık bir süre için doğrudan doğruya halk tarafından seçilmektedir. Belediye başkanının belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak; belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek⁸, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini

⁸ Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde ise strateji plan hazırlanma zorunluluğu bulunmamaktadır (m.41).

oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak; belediye personelini atamak gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m. 38).

Belediye Teşkilatı

5393 Sayılı Kanun'un 48. maddesine göre belediye teşkilatı norm kadro ilkelerine uygun olarak - yazı işleri, - fen işleri - mali hizmetler, - zabıta olmak üzere 4 birimden oluşmaktadır. Ancak yerleşim yerinin nüfusu, fizikî ve coğrafi yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartları çerçevesinde gerekli görüldüğü takdirde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilmekte ve bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla gerçekleşmektedir. Belediye teşkilatı her belediyede temel olarak aynı olmasına karşın bu birimlerin bir kaç tanesi belediyeden belediyeye değişebilmektedir. Örneğin bir belediyede Bilgi İşlem Müdürlüğü ya da Destek Hizmetleri Müdürlüğü gibi birimler (müdürlükler) yer almasına karşın başka bir belediyede bu adlar altında müdürlükler olmayabilmektedir. Diğer bir ifade ile belediyeler, temel müdürlükler dışındaki müdürlükleri kendi ihtiyaçlarına göre oluşturabilmektedirler. Aşağıda Şekil 10'da Karaman, Aksaray, Niğde, Kırşehir ve Kırıkkale belediyelerinin örgüt şemalarından yararlanılarak örnek bir belediye örgüt şeması oluşturulmuştur. Belediye örgüt şeması, küçük farklılıklar dışında ilgili belediyelerde benzer özellik göstermektedir. Şemada koyu çizgi ile gösterilen alanlar genellikle belediyelerinin hepsinde yer almasına rağmen kesik çizgi ile gösterilen alanlar belediyeden belediyeye değişebilmektedir. Örneğin Emlak ve İstimlak Müdürlüğü, Hal Müdürlüğü her belediyede yer almayabilmektedir. Belediye başkan yardımcılarının sayısı da nüfus göre belediyeden belediyeye değişmektedir.



Şekil 10. Belediye Örgüt Şeması

Kaynak: Şekil, Karaman, Aksaray, Niğde, Kırşehir ve Kırıkkale belediyelerinin örgüt şemalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Büyükşehir Belediye Yönetimleri

1982 Anayasasınının 127. maddesinin ‘kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir’ hükmü çerçevesinde 1984 yılında 3030 sayılı yasa ile

Büyükşehir Belediyeleri oluşturulmuştur. Öncelikle İstanbul, Ankara ve İzmir’de Büyükşehir Belediye Yönetimlerine yer verilmiş daha sonra Adana, Bursa, Konya, Gaziantep, Kayseri, Samsun, Diyarbakır, Erzurum, İzmit, Eskişehir, Mersin, Antalya ve Sakarya olmak üzere 16 ilde büyükşehir belediye yönetimleri oluşturulmuştur. 3030 Sayılı Kanun ise 2004 yılında 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle yürürlükten kaldırılmıştır.

5216 Sayılı Kanun’a Göre Büyükşehir Belediye Yönetimleri

5216 Sayılı Kanun büyükşehir belediyesini ‘en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi’ (m.3) olarak tanımlamıştır⁹.

Büyükşehir Belediyesinin Kuruluşu

5216 sayılı Kanun’un 4 maddesine göre, ‘belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000’den fazla olan il belediyeleri, fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir’.

5216 Sayılı Kanun, büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için nüfus kriteri olarak 750.000’den fazla olma şartını getirmiştir. 3030 Sayılı Kanunda böyle bir sınırlama olmadığı için günümüzde 3030 Sayılı Kanun’un yürürlükte olduğu zaman kurulan ve nüfusu 750. 000 ‘den az olan Samsun, Erzurum, Eskişehir ve Sakarya olmak üzere 4 büyükşehir belediyesi bulunmaktadır. Büyükşehir belediyelerinin sınırları, adını aldıkları büyükşehirlerin belediye sınırları; ilçe belediyelerinin sınırlarını ise bu ilçelerin, büyükşehir belediyesi içinde kalan kısımlarının sınırları oluşturmaktır (m.5).

⁹ 23.03.2008 tarihinde yürürlüğe giren 5747 sayılı ‘Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’ çerçevesinde var olan 283 İlk kademe belediyesinin tüzel kişiliği kaldırılmıştır. 2012 yılı itibariyle ise Türkiye’de 16 büyükşehir belediyesi, 143 büyükşehir ilçe belediyesi bulunmaktadır. (www.tbb.gov.tr, 2012)

Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5216 Sayılı Kanun'un 7. maddesinde büyükşehir belediyesinin ve büyükşehir ilçe belediyelerinin görevleri sayılmıştır. 7. maddeye göre büyükşehir belediyesinin ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak; çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; kanunlarla büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, parselasyon plânlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak; coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak; su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek gibi 23 maddeyi kapsayan çeşitli görevleri bulunmaktadır. *İlçe belediyelerinin* ise kanunlarla büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında (1.fıkra: ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak) kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak; büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak; defin ile ilgili hizmetleri yürütmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Büyükşehir belediyelerine ilişkin yetki ve imtiyazlar ise 5216 Sayılı Kanun'un 10. maddesinde 'büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyeleri; görevli oldukları konularda bu Kanunla birlikte Belediye Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri ile ilgisine göre belediyelere tanınan yetki, imtiyaz ve muafiyetlere sahiptir' şeklinde ifade edilmiştir.

Büyükşehir Belediyesinin Organları

Büyükşehir belediyesinin organları a- büyükşehir belediye meclisi, b- büyükşehir belediye encümeni, c- büyükşehir belediye başkanından oluşmaktadır.

Büyükşehir Belediye Meclisi, büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve ilçe belediyeleri meclis üyeleri sayısının 1/5 'inin büyükşehir belediye meclisine seçilmesi ile oluşur. Büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları ise büyükşehir belediye meclisinin doğal üyeleridir.

Büyükşehir belediye meclisi her ayın ikinci haftası içinde meclis tarafından önceden belirlenen günde ve olağan toplantı yerinde toplanmaktadır (m.12-13).

Büyükşehir belediye başkanı, hukuka aykırı gördüğü belediye meclisi kararlarını, 7 gün içinde yeniden görüşülmek üzere belediye meclisine geri gönderebilir. Geri gönderilmeyen kararlar ve geri gönderilip de büyükşehir belediye meclisi üye tam sayısının salt çoğunluğu ile tekrar kabul edilen kararlar kesinleşir. Büyükşehir belediye başkanı, meclisin ısrarı ile kesinleşen kararlar aleyhine idarî yargıya başvurabilir. Büyükşehir belediye meclisi ve ilçe belediye meclisi kararları, kesinleştiği tarihten itibaren en geç yedi gün içinde mahallin en büyük mülkî idare amirine gönderilir. Mülkî idare amirine gönderilmeyen kararlar yürürlüğe girmez (m.14).

Büyükşehir Belediye Encümeni, ‘belediye başkanı başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur (m.16)’.

Büyükşehir Belediye Başkanı, büyükşehir belediye yönetiminin başı ve temsilcisidir. Büyükşehir belediyesi sınırlarında yaşayan seçmenler tarafından 5 yıl süreyle seçilmektedir. Büyükşehir belediye başkanının belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek; beldenin ve belediyenin hak ve menfaatlerini korumak; belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak; belediye personelini atamak; mahkemelerde ve resmî mercilerde büyükşehir belediyesini temsil etmek gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (m.18).

2.1.3.3. Köy Yönetimleri

Köyler yönetsel kararlar İçişleri Bakanlığı tarafından kurulmaktadır (Gözübüyük, 2008, s. 215). Son yıllarda il özel idareleri ve belediyelerin tabi oldukları kanunların değiştirilmesine karşın en küçük yerel yönetim birimi olan köylerin tabi olduğu kanun yaklaşık doksan yıldır geçerliliğini sürdürmektedir. Gül’e (2008, s. 91) göre Köy

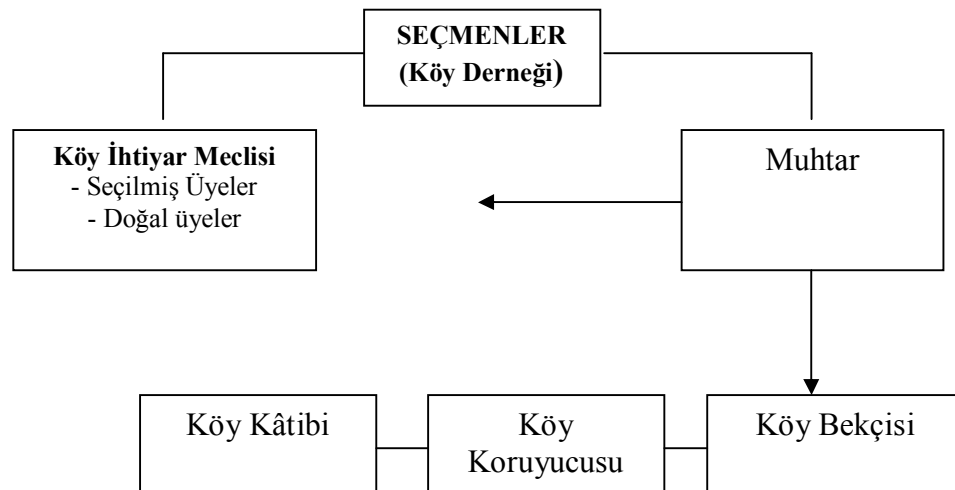
Kanunu'nun uzun süre yapısal olarak süreklilik arz etmesinin nedeni 'köylerin Türk toplumsal yapısının geleneksel bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır.'

1924 tarihli 442 sayılı Köy Kanunu'na göre nüfusu 2000 (iki bin) 'in altında olan yerleşim yerleri köy olarak kabul edilmektedir. Köy yönetimlerinin kurulabilmesi için üst sınıra ek olarak Kanunun 89. maddesinde bir alt sınır da bulunmaktadır. 89. maddeye göre alt sınır 150 olarak belirlenmiştir¹⁰. Köy Kanunu'na göre 'cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunana ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ ve bahçe ve tarlalarıyla birlikte' bir köyü meydana getirmektedir (m.2).

Köy yönetimlerinin aşağıda Şekil 11'de görüldüğü gibi köy derneği, köy ihtiyar meclisi ve muhtar olmak üzere üç organı bulunmaktadır. Köy Kanunu'na göre *Köy derneği*, köyde yaşayan kadın, erkek tüm seçmenlerden meydana gelmektedir. Köy muhtarı ve ihtiyar meclisi üyeleri beş yıllığına doğrudan doğruya köy derneği üyeleri tarafından seçilmektedir (m.20). *Köy ihtiyar meclisi*, köyün müzakare ve karar organıdır. İhtiyar meclisi seçilmiş ve doğal olmak üzere iki çeşit üye barındırmaktadır. Seçilmiş üyeler köy derneği tarafından seçilen üyeleri oluştururken; doğal üyeler köy imamı ve köy öğretmeninden oluşmaktadır. İhtiyar meclisinin, imece ve salmaya karar vermek, muhtarın harcamalarını denetlemek, köy bütçesini kabul etmek, kamulaştırmaya karar vermek gibi görevleri bulunmaktadır (m.43-48). *Muhtar* ise hem köy yönetiminin başı ve yürütme organıdır hem de devletin köydeki temsilcisidir ve köy derneği üyeleri tarafından beş yıllığına seçilmektedir. Muhtarın görevleri Köy Kanunu'nun 35. maddesinde köy işleri ve devlet işleri olmak üzere iki grup olarak düzenlenmiştir. 'Hükümet tarafından bildirilecek kanunları, nizamları köy içinde ilan etmek ve halka anlatmak...' (m.36) muhtarın devlet işlerine örnek iken 'ihtiyar meclisi kararı ile köy işlerine harcanacak parayı toplamak' (m. 37) muhtarın köy işlerine örnektir. Köy yönetiminde köy kâtibi, imam ve köy koruyucusu gibi kamu görevlileri de bulunmaktadır.

¹⁰ Madde 89. İş bu Köy Kanunu kadın ve erkek nüfusu yüz elliden yukarı olan köyler içindir. Nüfusu yüz elliden aşağı olan köyler bu kanuna göre köy ahalisinden seçim hakkı olanların yarısından çoğunun istemesiyle etrafındaki bir saat ve ondan aşağı olan köylerden birine bağlanırlar veyahut vali veya kaymakam bu kanunun hangi maddeleri yapılacağını ayrıca emreder. Bu kabil köyler hiçbir köye bağlanmaz ve vali veya kaymakam da hiçbir emir vermezse eski göreneklerine göre işlerini yaparlar.

Madde 90 -'Yüz elli nüfustan aşağı birkaç köy bir arada bulunursa her köydeki seçim hakkı onların yarısından çoğunun isteğiyle birleşerek bu kanuna göre bir köy olurlar.'



Şekil 11. Köy Teşkilat Yapısı

Kaynak: Gözübüyük, 2008, s. 217

Türkiye’de yerel yönetimlerin kısa tarihçesine ilişkin genel bilgiler verildikten sonra tez çalışmasında yerel yönetimlerin önemli bir aktörü olan belediyelerin yönetsel kapasitelerine ilişkin bilgi vermek yerinde olacaktır.

2.2. TÜRKİYE’DE BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE

Türkiye’de belediyelerde yönetsel kapasitenin değerlendirilmesine ve ölçümüne ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar direkt yönetsel kapasite kavramına odaklanmamakla birlikte belediyelerin genel olarak performanslarını ölçmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmaların en önemli ve kapsamlı olanı 2002 yılında İçişleri Bakanlığı’na bağlı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından başlatılan ‘Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi (BEPER)’ dir. BEPER projesini uygulamak amacıyla ilgili müdürlük bünyesinde bir uygulama birimi oluşturulmuştur. Proje kapsamında üniversitelerden ve çeşitli kurumlardan alanında uzman kişilerle birlikte çalışılmıştır. Projede bir uluslararası danışman, bir yerel danışman ve bir de yazılım firması görev yapmıştır (K. Kavas ile kişisel iletişim, 20 Kasım 2012).

BEPER projesi kapsamında bakanlığın seçtiği 7 pilot belediyede ve nüfusu 100.000 üzerinde 129 belediyede araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma çerçevesinde belediyelere çeşitli sorular sorulmuş ve gelen cevaplar çerçevesinde performans

göstergeleri geliştirilmiştir. Performans göstergeleri 3 temel konu ile sınırlandırılmıştır: Hizmet göstergeleri, altyapı göstergeleri ve mali göstergeler. Performans göstergelerine ek olarak sunulan hizmetlerin büyüklüğü, hizmet maliyetleri, sunulan hizmetin kalitesi, yönetsel etkinlik ve çevre koruma olmak üzere 5 adet ‘anahtar başarı göstergesi’ geliştirilmiş ve belediyelerin performansları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma, BEPER projesinde görev yapan Kavas’a (20 Kasım 2012) göre hüsrarla sonuçlanmıştır. Kavas projenin hüsrarla sonuçlanmasının temel sebebi olarak belediyelerde ihtiyaç duyulan verilerin olmayışını göstermiştir.

BEPER projesinin önündeki en büyük engel ‘veri toplama ve gönderilen verilerin doğruluğunu tescil etmektir.’ Projenin çeşitli aşamalarında tespit edilen diğer problemlerin bazıları aşağıda yer almaktadır. (Aktaran Bilge, 2007):

- Belediyeler borçlarına ilişkin bilgi vermede çok istekli davranmamaktadırlar.
- Maliyeti ölçen bir sistem olmadığı için özellikle sosyal ve kültürel hizmetlerin maliyetleri bilinmemektedir.
- Kamu taşımacılığı gibi bazı hizmetlerin özel sektör tarafından gerçekleştirilen kısmına ilişkin veriler genellikle eksiktir.
- Hangi birimin hangi aracı kullandığı belli olmadığı için araç kullanım maliyet ve verimliliği ölçülememektedir.
- Birkaç birimin ortaklaşa cevap vermesi gereken sorularda eksiklikler bulunmaktadır.

İçişleri bakanlığı karşılaşılan problemler sonucunda projenin uygulanmasını durdurmuştur. Türkiye’de BEPER kadar kapsamlı olmamakla birlikte çeşitli akademisyen ve araştırmacılar tarafından belediyelerin performanslarını ölçmeyi hedefleyen çalışmalar da yapılmıştır¹¹ ancak resmi olarak belediyelerden bazı verilerin istenmesine rağmen veri elde etmedeki zorluk diğer araştırmacıların ve araştırmaların da en büyük çıkmazı gibi gözükmektedir. Buradan yola çıkarak Türkiye’de belediyelerde çalışma yapmanın en önemli zorluğu BEPER projesinde de ortaya koyulduğu gibi bilgiye erişim noktasında ortaya çıkmaktadır denebilir. Kapasite ölçümü ya da değerlendirmesi var olan veriler çerçevesinde yapılabilmektedir. ‘Olmayan bir şey ölçülemez’

¹¹ Bkz: Sağbaş ve Akdoğan (2007).

yaklaşımından bakıldığında Türkiye’de kapasite ölçümünün ve değerlendirmesinin önündeki en büyük engel ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de yer alan belediyelerin yönetsel kapasitesinin değerlendirilmesi aynı zamanda var olan mevzuatlarının analizini de gerektirmektedir. Bu bölümde yönetsel kapasite bileşenleri çerçevesinde belediyelerde mevcut durumdan bahsedilecektir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Belediyelerde insan kaynakları yönetimine ilişkin yasal düzenlemelerin temel kaynağını 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ve çeşitli kanun ve yönetmelikler oluşturmaktadır. Türkiye’de belediyelerde insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler ‘İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü’ adı altında örgütlenen müdürlükler tarafından yerine getirilmektedir. Nüfusu 100.000’ünün altında olan bazı küçük belediyelerde ise insan kaynaklarına ilişkin faaliyetler çeşitli müdürlüklere bağlı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanun’unun 4. maddesine göre kamu hizmetleri ‘memur’, ‘sözleşmeli personel’, ‘geçici personel’ ve ‘işçiler’ olmak üzere dört grup altında toplanan çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Kanunda *memur*, ‘devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler’; *sözleşmeli personel*, ‘kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde.....sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileri’; *geçici personel*, ‘bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna.....Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler; *işçiler* ise yukarıda belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuat çerçevesinde belirtilen sürekli işçi kadrolarında süresi belli olmayan sözleşmelerle çalıştırılan sürekli işçiler ve mevzuatta yer alan geçici pozisyonlarda altı aydan az, süresi belli pozisyonlarda çalıştırılan geçici

işçiler olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede belediyelerde memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olmak üzere dört başlık altında personel çalıştırılabilme imkânı bulunmaktadır.

Belediyelerde istihdam edilecek personel, 2007 tarihli ‘Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik’e dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. 5393 Sayılı Belediye Kanun’unun 49. maddesine göre: Norm kadro ilke ve standartları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından belirlenmektedir. Belediyenin ve bağlı kuruluşların norm kadroları ise İçişleri ve Devlet Personel Bakanlığı tarafından belirlenen norm kadro ilke ve standartları dikkate alınarak belediye meclisi kararı ile belirlenmektedir.

5393 Sayılı Belediye Kanun’una göre belediyelerde çalışan personelin istihdamı belediye başkanı tarafından yapılmakta ancak birim müdürlükleri ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar belediye meclisinin ilk toplantısında meclisin bilgisine sunulmaktadır (49/2). Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan memurlar da kendi kurumlarının izni ve belediye başkanının istemi üzerine bu kadrolara geçici olmak koşuluyla atanabilmektedir (49/6).

Belediye başkanının, gerekli gördüğü takdirde 5393 Sayılı Kanun çerçevesinde başkan yardımcısı görevlendirebilme yetkisi bulunmaktadır. Ancak belediyenin norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı olması gerekmektedir. Norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı bulunan belediyelerde, belediye başkanı,

- a- Nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir,
- b- Nüfusu 50.001-200.000 arasında olan belediyelerde iki,
- c- Nüfusu 200.001-500.000 arasında olan belediyelerde üç,
- d- Nüfusu 500.000 ve daha fazla olan belediyelerde ise dört belediye meclis üyesini belediye başkan yardımcısı olarak görevlendirebilmektedir (m.49/8).

5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda ise sözleşmeli personel istihdamına ilişkin bazı hükümler yer almaktadır.

‘Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve

danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Sözleşmeli personel eliyle yürütülen hizmetlere ilişkin boş kadrolara ayrıca atama yapılamaz. Bu personelin, yürütecekleri hizmetler için ihtisas edilmiş kadro ünvanının gerektirdiği nitelikleri taşımaları şarttır (m.49/3).

Norm kadro çerçevesinde avukat, mimar, mühendis (inşaat mühendisi ve harita mühendisi olmak kaydıyla) ve veteriner kadrosu olmayan veya bu ünvanlarda kadrolu personel istihdamı gerekmeyen belediyelerde, bu hizmetlerin yerine getirilmesi için belirtilen her ünvan için birden fazla olmamak üzere ve sözleşme süresi takvim yılını aşmaması kaydıyla kısmi zamanlı olarak sözleşmeli personel çalıştırılabilir (m.49/4).

Personel istihdamına ilişkin getirilen sınırlandırmalardan birisini de Belediye Kanun'unun 49. maddesinin 8. fıkrasında görmekteyiz. Bu fıkra göre ise belediye personel giderleri, belediyelerin en son gerçekleşen bütçe gelirlerinin, nüfusu 10.000 ve üstü olan belediyelerde yüzde % 30'unu; nüfusu 10.000 altında olan belediyelerde ise % 40'ını aşamaz (49/8).

2.2.2. Mali Yönetim

Belediyelerde mali yönetim temel olarak belediye gelirlerini ve belediye giderlerini kapsayan belediye bütçesinden meydana gelir.

Belediyelerde mali yönetimine ilişkin yasal düzenlemelerin temelini 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, 5779 Sayılı İl Özel İdareleri'ne ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve çeşitli kanun ve yönetmelikler oluşturmaktadır.

Belediye Gelirleri

Belediyeler kendilerine kanunla verilen görevlerini yerine getirebilmek için çeşitli gelir kaynakları ile donatılmışlardır. Belediyelerin gelir kaynaklarının başlıcalarını kendi öz gelirleri, merkezi idareden aktarılan gelirler, devlet yardımları ve borçlanma vb. yolla elde ettiği gelirler oluşturmaktadır. 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nda belediyenin gelirlerini şu şekilde sıralanmıştır (madde 59):

- Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları.
- Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay.
- Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler.
- Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilen gelirler.
- Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler.
- Faiz ve ceza gelirleri.
- Bağışlar.
- Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler.
- Diğer gelirler.

2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'nda belediye gelirleri; 'ilan ve reklam vergisi, eğlence vergisi, haberleşme vergisi, elektrik ve havagazı tüketim vergisi, yangın sigortası vergisi, emlak vergisi' olarak yer alırken; harçlar 'işgal harcı, tatil günlerinde çalışma ruhsatı harcı, kaynak suları harcı, tellallık harcı, hayvan kesimi muayene ve denetleme harcı, ölçü ve tartı aletleri muayene harcı, bina inşaat harcı ve çeşitli harçlar' olarak yer almakta; katılma payları ise 'yol harcamalarına katılma payı, kanalizasyon harcamalarına katılma payı, su tesisleri harcamalarına katılma payı' olarak yer almaktadır.

Türkiye'de yer alan belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 yılına ait gelirleri Tablo 8'de görülmektedir. Belediyelerin gelir kalemleri içinde merkezi idare genel bütçe vergi gelirlerinden aktarılan payın da bulunduğu 'faizler, paylar ve cezalar' kalemi ilk sırada yer almaktadır. Teşebbüs ve mülkiyet gelirleri 2007 yılında ikinci sırada iken vergi gelirleri 2010 ve 2011 yılları itibariyle ikinci sırada yer almaktadır. 2007 yılında vergi gelirleri üçüncü sırada iken 2010 ve 2011 yıllarında teşebbüs ve mülkiyet gelirleri üçüncü sırada yer almaktadır. Belediyelerin gelir kalemlerinin diğerlerini ise sermaye gelirleri, alınan bağış ve yardımlar ile özel gelirler ve alacaklardan tahsilat oluşturmaktadır. Belediyelerin 2010, 2011 yıllarında toplam gelirlerindeki artışın büyük kısmının faizler, paylar, cezalar kalemindeki artıştan kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Bu kalemdeki artışın büyük oranda merkezi hükümet genel bütçe vergi gelirlerinden

ayrılan payın artışından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 8. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Gelirleri

Gelirler	2007	2010	2011
Vergi Gelirleri	3,678,464	5,854,566	6, 878,140
Teşebbüs ve Mülkiyet G.	3,742,518	4,824,058	5, 365,883
Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel G.	578,895	444,597	626,713
Faizler, Paylar ve Cezalar	13,687,222	20,408,332	24,391,216
Sermaye Gelirleri	1,897,844	2,533,815	3,351,272
Alacaklardan Tahsilat	63,179	168,495	127,003
Toplam	23,648,122	34,233,863	40,740,227

Kaynak: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2012.

1981 yılı öncesinde merkezi idareden yerel yönetimlere çeşitli merkezi vergilerden pay verilmesi şeklinde transferler yapılırken 1981 yılında yürürlüğe giren 2380 Sayılı Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ile yerel yönetimlere genel bütçe vergi gelirleri toplamından belirli oranlarda nüfus kriteri dikkate alınarak transfer yapılmaya başlanmıştır. 2008 yılında ise belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paya ilişkin bilgiler 5779 Sayılı İl Özel İdareleri’ne ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ile yeniden düzenlenmiştir. İlgili Kanun’un 2. Maddesine göre genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının:

- % 2,85’i büyükşehir dışındaki belediyelere,
- % 2,50’si büyükşehir ilçe belediyelerine,
- % 1,15’i il özel idarelerine ayrılmaktadır.

Aylık olarak hesaplanan paylar maliye bakanlığı tarafından İller Bankasına aktarılmakta, belediye payının % 80’lik kısmı belediyelerin nüfusuna; % 20’lik kısmı ise Devlet Planlama Teşkilatı tarafından tespit edilen gelişmişlik endeksine göre İller Bankası tarafından belediyelere dağıtılmaktadır (m.3 ve m.5). Gelişmişlik endeksi çerçevesinde 5 grup oluşturulmakta ve belirlenen miktarın:

% 23'ü birinci gruba,
 % 21'i ikinci gruba,
 % 20'si üçüncü gruba,
 % 19'u dördüncü gruba,
 % 17'si beşinci gruba tahsis edilmektedir¹². Her grup içinde dağıtım ise gruba giren belediyelerin nüfuslarına göre yapılmaktadır (m.5).

Tablo 9'da 2007-2011 yılları arasında belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden almış olduğu paylar yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere aktarılan pay belediyelerin toplam gelirlerinin yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. 2007 yılında % 44.2 olarak belirlenen oran 2008 yılında % 48'e kadar yükselmiştir. 2008 yılı itibariyle belediyelere genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan payın diğer yıllara oranla daha hızlı arttığı söylenebilir. Bu durum 2008 yılında yürürlüğe giren 5779 Sayılı İl Özel İdareleri'ne ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun'dan kaynaklanabilir.

Tablo 9. Türkiye'deki Belediyelerin 2007, 2008, 2009, 2010 ve 2011 Yıllarında Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Almış Olduğu Paylar

	2007	2008	2009	2010	2011
GBVG	10,456,549	12.508.740	13.358.440	17,333,265	20,738,988
Toplam Gelir	23,648,122	25.736.012	26.844.961	34,233,863	40,740,227
	% 44,2	% 48,6	% 49,7	% 50,6	% 50,9

Kaynak: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2012.

2008 yılında yürürlüğe giren 5779 Sayılı Kanun ile belediyelere verilen pay miktarı artırılmıştır. Belediyelerin gelir kaynaklarındaki artışın belediyelerin öz gelirlerindeki artıştan ziyade yardım türü gelirlerin artışından kaynaklanmasını Ulusoy ve Akdemir (2010: 136) mali özerkliği zedeleyici olarak yorumlamışlardır. Gerçek (2010, s. 26) ise belediye vergilerinin belediye gelirleri içindeki oranının %17 civarında olduğundan ve belediyelerin toplam gelirlerinin çok az kısmını belirleme yetkisi olduğundan yola

¹² Çalışmanın İç Anadolu Bölgesi'nde gerçekleştirilen alan araştırmasında yer alan belediyelerden Aksaray ve Niğde 4. derece gelişmiş iller arasında yer alırken Karaman, Kırıkkale ve Kırşehir 3. derece gelişmiş iller arasında yer almaktadır.

çıkarak belediyelerin mali özerkliklerinin yok denecek kadar az olduğunu belirtmiştir. Türkoğlu (2009, s. 96) ise belediyelerin yeterince etkin hizmet verememelerini kaynak yönünden merkezi yönetime bağımlı olmalarına, mali özerkliklerinin yeterli olmamasına ve kuruluşlarında ekonomik etkinlikten ziyade siyasi beklentilerin ön plana çıkmış olmasına bağlamıştır.

Vergilendirme yetkisinin bölüşümü çerçevesinde yerel yönetimlerin geniş mali özerkliklerinden, sınırlı mali özerkliklerinden ve merkeze devlete bağılıklarından bahsedilebilir. Geniş mali özerlikte vergilendirme yetkisi belirli alanlar itibariyle devredilirken, sınırlı mali özerlikte vergilendirme yetkisi yerel yönetimlere devredilmemekte ancak bazı vergilerin tarh, tahakkuk ve tahsil yetkisi yerel yönetimlere devredilmektedir. Merkezi devlete bağılılık ise vergilendirme yetkisi yerel yönetimlere devredilmemekte, yerel yönetimler merkezi hükümet tarafından toplanan vergilerden belirli oranda pay almaktadır (Tavşancı, 2010, s. 64). Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de faaliyet gösteren belediyelerin mali özerkliklerinin çok sınırlı olduğu söylenebilir.

Belediye Giderleri

Belediyeler kendilerine verilen görevleri yerine getirmek amacıyla çeşitli giderler yapmaktadırlar. 5393 Belediye Kanunu’nun 60. maddesinde yer alan belediye giderlerinin bazıları aşağıdaki gibidir:

- Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler.
- Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler.
- Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık

payı ve üyelik aidatı giderleri.

- Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta giderleri.
- Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.
- Her türlü proje giderleri.

Türkiye’de yer alan belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 yılına ait giderleri Tablo 10’da görülmektedir. Belediyelerin gider kalemleri içinde 2007 yılı itibariyle sermaye giderleri ilk sırada yer alırken ikinci sırayı mal ve hizmet alım giderleri, üçüncü sırayı ise personel giderleri oluşturmaktadır. 2010 ve 2011 yılı itibariyle ise mal ve hizmet alım giderleri birinci sırada, sermaye giderleri ikinci sırada, personel giderleri ise üçüncü sırada yer almaktadır. Belediyelerin diğer gider kalemleri ise cari transferler, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi, faiz giderleri, borç verme ve sermaye transferlerinden oluşmaktadır.

Tablo 10. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Giderleri

Giderler	2007	2010	2011
Personel Giderleri	5,072,880	6,961,389	7,579,178
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi	748,204	1,191,385	1,289,262
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	8,239,236	12,247,627	15,296,432
Faiz Giderleri	434,574	1,043,586	1,074,701
Cari Transferler	1,294,659	1,967,553	1,887,236
Sermaye Giderleri	9,587,781	9,548,125	11,398,589
Sermaye Transf.	137,925	115,196	849,903
Borç Verme	317,294	1,400,074	1,757,454
Toplam	25,832,553	34,474,935	41,132,755

Kaynak: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2012.

Belediye Bütçesi

Belediye bütçesine ilişkin temel esaslar 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile 2003 yılında kabul edilen 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda yer almaktadır. 5018 Sayılı Kanun 'merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü' kapsamaktadır (m.2).

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar ve bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar (m.9).

Belediye bütçesi, belediye başkanı tarafından hazırlanmakta ve encümene sunulmaktadır. Encümen tarafından incelenen bütçe ise kasım ayı öncesinde belediye meclisine sunulmaktadır. Belediye meclisine sunulan bütçe tasarısı meclis tarafından aynen ya da değiştirilerek kabul edilmekte ve mali yılbaşı ile birlikte yürürlüğe girmektedir (5393 Sayılı Belediye Kanunu: m.62).

Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 yıllarına ilişkin toplam gider ve gelirleri arasındaki farkı ifade eden bütçe dengeleri Tablo 11'da yer almaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye'de yer alan belediyelerin bütçe dengesi giderler lehine bir durum göstermektedir. Diğer bir ifade ile 2007, 2010 ve 2011 yıllarına ait bütçe dengelerinde toplam giderler toplam gelirlere fazladır. Bütçe açığı 2007 yılında -2,184,431 iken 2010 yılında -241,072, 2011 yılında ise -392, 528'dir. Belediyelerin bütçe açıklarının 2010 ve 2011 yıllarında 2007 yılına oranla daha az olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 11. Türkiye’deki Belediyelerin 2007, 2010 ve 2011 Yılı Bütçe Gerçekleşmeleri

	2007	2010	2011
Toplam Giderler	25,832,553	34,474,935	41,132,755
Toplam Gelirler	23,648,122	34,233,863	40,740,227
Bütçe Dengesi	- 2,184,431	- 241,072	-392,528

Kaynak: Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2012

Belediyelerde faaliyet raporunun hazırlanması 5018 Sayılı Kanun ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile hüküm altına alınmıştır. Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından oluşturulan birim faaliyet raporlarını temel alarak idare faaliyet raporunu düzenler ve kamuoyuna açıklar. Faaliyet raporlarının birer örneğini Sayıştay ve İçişleri Bakanlığı’na gönderir. İçişleri Bakanlığı bu raporları esas alarak mahalli idareler genel faaliyet raporunu hazırlar ve kamuoyuna sunar (5018: m.41). Belediyelerin faaliyet raporu hazırlama zorunluluğu olmakla birlikte faaliyet raporlarının içerikleri belediyeden belediyeye farklılık gösterebilmektedir¹³. Bazı belediyeler sadece kanunda yer alan bir görevi yerine getirmek amaçlı faaliyet raporu hazırlarken bazı belediyeler ise kapsamlı, gerçeği yansıtan bir rapor hazırlayabilmektedir.

Belediyelerin Borçlanması

Belediyeler dış borçlanmayı finansman sağlayan çeşitli ülkelerden, birliklerden vb.¹⁴ gerçekleştirirken iç borçlanmayı yurtiçinde bulunan çeşitli bankalar, kuruluşlar ve finans piyasalarından gerçekleştirmektedirler. Belediyeler aynı zamanda tahvil ihracı da gerçekleştirebilmektedirler.

Belediyelerin olağanüstü gelir kaynaklarından olan borçlanma, kaynak sıkıntısı içinde olan belediyelerin önemli gelir kalemleri arasında yer almaktadır. Geçmiş dönemlerde

¹³Demirbaş (2010) tarafından nüfusu 50.000 ve üzeri belediyelerin 2008 yılına ait faaliyet raporları incelenmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz: Demirbaş, Tolga (2010).

¹⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz: 4749 Sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (madde: 3)

belediye borçlarının devlet tarafından üstlenilmesi, gelir kaynağı olarak borçlanmanın belediyeler tarafından gerekli gereksiz kullanılması ile sonuçlanmıştır. Bu şekilde borçlanan ve kendi kaynakları ile borçlarını ödeyemeyen belediyelerin borçları ise hazineye geçmiştir (Öner, 2006, s. 225). Bu çerçevede ülkemizde belediyelerin borçlanmasına ilişkin temel olarak 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile bazı sınırlandırmalar getirilerek çeşitli kriterler ortaya koyulmuştur.

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 68. maddesinde belediyelerin borçlanmasına ilişkin hükümlere göre dış borçlanma ancak yatırım programında yer alan projelerinin finansmanı amacıyla 4749 Sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun hükümleri çerçevesinde yapılabilir. Tahvil ihracı ise yatırım programında yer alan projelerin finansmanı için ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yapılır. Belediye ve bağlı kuruluşları ile bunların sermayesinin % 50'sinden fazlasına sahip oldukları şirketlerin, faiz dâhil iç ve dış borç stok tutarı, en son kesinleşmiş bütçe gelirleri toplamını aşamaz ve bu kuruluşlar, iç borçlanmayı en son kesinleşmiş bütçe gelirlerinin %10'unu geçmiyorsa belediye meclisinin kararı; %10'unu geçiyorsa meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ve İçişleri Bakanlığının onayı ile yapabilir. Belediyelerin iç ve dış borç stok tutarı en son kesinleşmiş bütçe gelirleri toplamını aşamaz ibaresine ilişkin bir istisna getirilmiştir. Buna göre ileri teknoloji ve büyük miktarda maddî kaynak gerektiren alt yapı yatırımlarında Devlet Plânlama Teşkilatı Müsteşarlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca kabul edilen projeler için yapılacak borçlanmalarda iç ve dış borç stok tutarının hesaplanmasında yer alan sınırlandırma yer almamaktadır.

2.2.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

2012 yılında gerçekleştirilen Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçlarına göre Türkiye'de hanelerin % 47,2'si evden internete erişebilmektedirler. Kentlerde internete erişim sağlanabilen hane halkı oranı % 55,5 iken kırsal alanda bu oran % 27,6'dır. Bilgisayar ve internet kullanımı kentsel yerlerde % 57,8 ve % 56,6; kırsal yerlerde ise % 27,6 ve % 26,4'tür. Araştırma sonuçlarına göre internet en çok çevrimiçi haber, gazete ya da dergi okuma, haber indirme için kullanılıyor. Kamu kurumlarında ise internet kullanımı önceki yıllara oranla artmıştır (www.tuik.gov.tr, 2012).

Belediyeler de günümüzde işlemlerinin büyük çoğunluğunu bilgisayarlar aracılığıyla sürdürmekte ve maddi olarak büyük değerlere ulaşan gelir ve tahsilât, muhasebe, emlak vergisi, abone hizmetleri, vb. işlemlerinde bilgisayarları kullanmaktadırlar (Erdi vd. , 2005, s. 3). Bilgi teknolojilerinde hızlı gelişmeyle birlikte belediyelerde teşkilat yapılarını bu gelişmeye uydurmaya başlamışlardır. Özellikle il belediyeleri ve büyükşehir belediyelerinin birçoğunun teşkilat yapısına ‘bilgi işlem müdürlüğü’ adı altında müdürlükler eklenmeye başlanmıştır. Bilgi işlem müdürlüğü olmayan belediyelerde ise ilgili hizmetler mali hizmetler müdürlüğü gibi çeşitli müdürlükler tarafından yerine getirilmektedir. Belediyelerde bilgi teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması genel ifade ile belediye hizmetlerin elektronik olarak sunulmasını ifade eden e-belediye kavramının ortaya çıkması ile mümkün olmuştur.

E-belediye bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla daha şeffaf, etkin ve verimli; vatandaş odaklı ve vatandaş katılımına açık bir olguyu ifade etmektedir. Bu çerçevede e-belediye kavramı belediyenin hizmetlerini elektronik olarak sunmasının ötesinde vatandaş odaklı bir hizmet anlayışının benimsenmesi, yeni bir yapının oluşturulması ve bilgi teknolojilerini anlayan ve kullanabilen personel kaynağının yetiştirilmesi gibi bir dönüşümü ifade etmektedir (Polat, 2006, s. 10). E-belediye ile belediyenin hızlı etkin ve şeffaf bir şekilde işleyişi sağlanacak ve her düzeyde vatandaşın yönetime katılım imkânları artacaktır (Karbuç, 2003, s. 75). E-devletin temel işlevi hizmet alanına ilişkin çeşitli verileri, bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla toplayıp bu verileri işleyerek kente faydalı olacak bilgi ve hizmete dönüştürmektir (Şat, 2012, s. 250). E-belediyenin Tablo 12’de görüldüğü gibi hizmetlerin sağlanmasında etkinlik ve verimlilik sağlanması, vergi adaletin sağlanması, performans ölçümünün kolay bir şekilde gerçekleştirilmesi, bilgiye dayalı karar verme mekanizmalarının gelişimi gibi belediye açısından çeşitli işlevleri yer alırken kaliteli hizmet sunumu, vatandaşın temel alındığı hizmet, her gün her saat hizmet ve daha saydam ve hesap verilebilir hizmet gibi vatandaş açısından da bazı işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevlere gün geçtikçe yenilerini eklemek mümkün görülmektedir.

Tablo 12. E-Belediyenin Vatandaş ve Belediye Açısından İşlevleri

E-Belediyenin Belediye Açısından İşlevleri	E-Belediyenin Vatandaş Açısından İşlevleri
Hizmetlerin sağlanmasında etkinlik ve verimlilik	Kaliteli Hizmet
Vergi adaletinin sağlanması	Vatandaş odaklı hizmet
Performans Ölçümü	7 gün 24 saat hizmet
Bilgiye dayalı karar verme mekanizmalarının gelişimi	Daha saydam ve hesap verebilir yönetim

Kaynak: Polat, 2006, s. 10.

E-belediyenin aşamaları ise Polat (2006, s. 12)'a göre tek yönlü bilgi verme, karşılıklı iletişim, çevrimiçi işlem olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır. Tek yönlü bilgi verme belediyelerin faaliyet raporları, stratejik planları, performans raporları, duyurular gibi bilgilerin sunulmasını içerir. Karşılıklı iletişim, var olan bilgilerin sunulmasından ziyade abone numarası girerek su, elektrik ya da doğalgaz faturası sorgulama gibi bilginin kişilerin ihtiyaçlarına göre uyarlanarak sunulmasıdır. E-belediyenin üçüncü aşaması olan çevrimiçi işlem ise kredi kartı ile borç ödeme, sistem üzerinden belediye ihalelerine ya da belediyenin yapmış olduğu katılma, çeşitli aktivitelere başvurma ya da rezervasyon yaptırma gibi faaliyetleri içermektedir. Backus (2001, s. 6-7) ise e-devletin aşamalarını dört grupta ele almıştır. Birinci aşama olan bilgi aşamasında basılmış bilgiler, politikalar, haberler, yasalar, yönetmelikler, telefon numaraları, ekonomik veriler vb. bilgilere erişim sağlanır. İkinci aşama olan etkileşim aşamasında vatandaşlar e-mail ile çeşitli sorular sorabilir, çeşitli form ve dokümanları indirebilirler. Üçüncü aşama olan işlem aşamasında vatandaşlar ya da kurumlar vergi borçlarını ödeyebilmekte, bilet alabilmekte ve kamu ihalelerine katılabilmektedirler. Son aşama olan dönüşüm aşamasında ise tüm kamu hizmetleri için entegre olmuş bir web sitesi (portal) bulunmakta ve vatandaşlar tek bir adresten tüm hizmetlere ulaşabilmektedirler¹⁵.

¹⁵ West (2004, s. 17) e-devlet dönüşüm aşamalarını bilgi, kısmi hizmet sunumu, tek durak ve interaktif demokrasi olmak üzere dört aşamada ele almıştır. İnce (Aktaran: 2001, s. 48) ise e-devlet aşamalarını bilgi sağlama, karşılıklı iletişim ve online işlemler olmak üzere üç başlık altında ele almıştır.

Parlak ve Sobacı (2008, s. 243-244) e-devlet uygulamalarına ilişkin yapmış oldukları çalışmada e-devlet hizmeti kategorileri ve bu kategoriler altında yer alan 14 kriter belirleyerek Türkiye’de yer alan büyükşehir belediyelerinin web siteleri üzerinden sunmuş oldukları e-devlet hizmetlerini belirledikleri kriterler çerçevesinde mevcut ya da yok şeklinde değerlendirmişlerdir. Yazarların araştırmada kullanmış oldukları ana kategoriler ve kriterler aşağıdaki gibidir:

- 1- *Bilgi Verme Hizmetleri*: Kurumsal ve İşlevsel Bilgiler, Hizmet Alanlarına Ait Bilgi Aktarımı, Meclis Kayıtlarına ve Kararlarına Ulaşım, Yasal Düzenlemeleri Elde Etme.
- 2- *İletişim Hizmetleri*: E-İletişim, Bilgi Edinme, Yerel Gündem 21.
- 3- *Online Hizmetler*: Lisans ve Karar Verme, Fatura Ödeme, Vergi Ödeme, İhale, Bilet Satış ve Rezervasyon, Kamuoyu Yoklaması, Anket.

E-belediyenin kent bilgi sistemleri ve belediye ağ sayfası (web) olmak üzere iki aracı bulunmaktadır (Saraçbaşı, 2010, s. 96-98). Kent bilgi sistemleri ‘kentin fiziksel, ekonomik ve sosyal yapısına ilişkin verilerin toplanması, yapılandırılması, işlenmesi ve sunumu ile farklı kurumlarca üretilen bilgilerin bütünleştirilmesini sağlayarak kent yönetiminde ussal kararların alınmasını destekleyen bir bilgi sistemidir (Akdeniz, 2004: 54). Kent Bilgi Sistemi içerisinde belediyeler açısından coğrafi bilgi sistemleri önemli bir yer tutmaktadır. E-Belediyenin araçlarından olan ağ sayfası ile daha önce belirttiğimiz gibi belediyeler bazı hizmetlerini web siteleri aracılığıyla vatandaşlarına sunmaktadırlar. Türkiye’de belediyelerin büyük çoğunluğunun web siteleri karşılıklı etkileşim sağlamaktan ziyade bilgi akışı sağlamaktadır. Belediyelerin web aracılığıyla vatandaşlarına sunmuş olduğu çeşitli bilgiler ve hizmetler bulunmaktadır. Bu hizmetler ve bilgiler belediyeden belediyeye değişmekle birlikte orta ölçekli yani nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında belediyelerde genellikle aşağıdaki başlıkları içermektedir:

- Su, emlak vergisi, ilam ve reklam vergisi vb. borç ödeme (Bazı belediyelerde kredi kartı ile borç ödeme sistemi bulunmaktadır),
- Ruhsat başvurusunda bulunma,
- Sicil sorgulama,
- Rayiç değerlere ilişkin bilgi edinme,

- İhalelere ilişkin bilgi edinme,
- Şikâyet ve önerilerinizi bildirme,
- Bilgi Edinme Kanunu kapsamında çeşitli bilgiler edinme,
- Belediyelere ilişkin kurumsal bilgiler (Teşkilat yapısı, faaliyet raporları vb.) edinme,
- Belediye başkanı ve kente ilişkin bilgiler edinme,
- Meclis ve encümen kararlarına ilişkin bilgiler edinme,
- Belediye ya da halk otobüsü güzergâhlarına ilişkin bilgiler edinme,
- Çevre temizlik tarifelerine ilişkin bilgi edinme,
- Kent rehberine erişim sağlama.
- Nikâh başvurusunda bulunma.

Türkiye’de yerel yönetimlerde e-devlet uygulamalarına ilişkin çeşitli kurumlar tarafından raporlar yayınlanmaktadır. Bunlardan bir tanesi de İç İşleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan ‘e-Devlet (Yerel) Uygulamaları Anketi Raporlaması’dır. Ankete toplam 2.950 belediyeden 2.666 belediye katılmıştır. Ankette yer alan sorulardan bazıları ve bu sorulara verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

- Belediyeye ait web sitesi var mı? sorusuna % 97 belediye var % 3 belediye yok,
- Belediyede istek ve şikâyet başvuruları elektronik olarak sisteme kabul edilip ilgili birime iletilerek takibi yapılmakta mıdır? sorusuna ise % 47’si evet, % 53’ü hayır,
- İnteraktif kent rehberi internet sitenizde kullanılmakta mıdır? sorusuna % 80’i evet, % 20’si hayır,
- -Uygulamakta sorumlu olduğunuz belediye temel mevzuatı internet ortamında sunulmuş mudur? sorusuna % 34’ü sunulmuştur, % 66’sı ise sunulmamıştır,
- GIS (Coğrafi Bilgi Sistemleri) tamamlanmış mıdır? sorusuna ankete katılan belediyelerden % 3’ünde tamamlandı, % 83’ü tamamlanmadı, % 14’ü ise çalışmalar kısmen devam ediyor,
- Belediyede e-Devlet uygulamaları ile ilgili gerçekleştirilen projelerinizin performansı hakkında geri bildirim almak için kullanıcı memnuniyeti anketi uyguladınız mı? sorusuna ise % 7’si evet, % 93’ü ise hayır yanıtını vermişlerdir.

2.2.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Fiziksel varlıkların yönetimi tez çalışmasının birinci bölümünde ele alındığı gibi üç başlıkta incelenmektedir: Fiziksel varlıkların planlaması, proje yönetimi ve fiziksel varlıkların bakımı. Türkiye’de yer alan il belediyeleri fiziksel varlıklarının yönetimine ve bakımına ilişkin kararları büyük oranda meclis toplantılarında gündeme almakta ve meclis üyeleri ile birlikte karar vermektedirler.

Belediyelerde proje yönetimi ise kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının önemli araçlarından birisidir. Proje yönetimi ‘performans, maliyet ve zaman hedeflerine ulaşabilmek için eldeki kaynakları en verimli şekilde programlama ve proje aktivitelerini kontrol etme sürecidir. Bu üç hedef ise kaynakların verimli ve etkili kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Performans, maliyet, zaman kavramları ise birbirleri ile ilişkili kavramlardır (Halis ve Okkiran, 2005, s.69).

Proje kavramı ve proje yönetimi daha çok yollar, köprüler, su sistemleri gibi altyapı hizmetlerine ilişkin örneklerle ortaya konmasına karşın proje kapsamına alınacak hizmetlerin sınırı yoktur. Çocuklara yönelik bir bakım sisteminin oluşturulması da bir proje niteliğindedir (Emrealp, 1993, s. 5). Günümüzde belediyelerin klasik olarak çöp, kanalizasyon, su vb. alanlarda artık projelerin rutine bindiği bunların yanında özellikle sosyal belediyecilik kavramının ortaya çıkışı ile birlikte sosyal anlamda insan odaklı projelerin gündem oluşturmaya başladığı görülüyor (Çarkçı, 2007, s. 168).

Türkiye’de belediyelerin proje yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları Çarkçı (2007, s. 198-205) 8 başlık altında ele almıştır. Bunlardan birincisi projeye liderlik etme ve sahiplendirme sorunudur. Projeye, proje yönetim sürecini iyi bilen, iletişim becerileri güçlü, personelini motive eden birisi liderlik etmelidir. İkincisi ise proje yönetimi konusunda eğitim almamış, konusunda uzman ve yeterli personelin olmayışıdır. Üçüncüsü, işbirliği ve ortaklık kültürünün yeterince gelişmemiş olması nedeniyle kurumlar arası işbirliğinin istenen düzeyde olmamasıdır. Dördüncüsü, hem çalışanlar hem de kentin asıl sahipleri vatandaşlar bakımından proje yönetiminde katılımcı yaklaşımın eksik oluşu, beşinci sorun, birlikte çalışma kültürünün oluşmaması bağlamında projelerin belli bir kişiye mâl edilmesi, altıncı sorun, belediyelerde siyasi

liderler belli bir dönem için seçildiği için bazı projelerin bu dönemi aşacak nitelikte olması, yedinci sorun, projede çalışacak kişilerin belediyede büyük ihtimalle farklı görevlerinin de bulunması nedeniyle kurumda bazı aksamaların olması, son sorun ise prosedürlerden kaynaklanan nedenlerle kararların alınması ve uygulanması özel sektör kadar esnek ve hızlı olmamasıdır (Çarkçı, 2007, s. 198-2005).

2.3. ABD'DE YEREL YÖNETİMLER

Bu bölümde öncelikle ABD'de yer alan yerel yönetimlerin kısa tarihçesi, yasal dayanakları, çeşitleri, teşkilatlanmaları ele alınmış daha sonra ise ABD yerel yönetimlerinde yönetsel kapasitenin bileşenlerine ilişkin (İnsan Kaynakları Yönetimi, Finansal Yönetim, Bilgi Teknolojileri Yönetimi, Sermaye Yönetimi) genel bilgilere yer verilmiştir.

2.3.1. Yerel Yönetimlerin Kısa Tarihi

ABD'de ilk olarak il ve belediye yönetimleri kamu güvenliği, kütüphane, mezarlıklar, bayındırlık işleri gibi temel hizmetleri vatandaşlarına sağlamakla görevli yerel yönetim birimleri olarak görev yapmışlardır. Bazı eyaletlerde ise kasaba yönetimleri vatandaşlara çeşitli hizmetleri sunmuş; kamunun eğitim hizmetlerinin büyük çoğunluğu ise okul yönetimleri tarafından sağlanmıştır. 20. yüzyıl itibariyle yerel yönetimlerin sorumlu oldukları hizmet alanlarına kentsel yenileme, park ve dinlenme, kamu sağlığı gibi birçok yeni hizmet alanının eklenmesiyle birlikte su, itfaiye gibi belirli hizmetleri yönetmek ve finanse etmek amacıyla özel bölge yönetimleri oluşturulmuştur. Yerel düzeyde var olan hizmetlere yeni hizmetlerin eklenmesi; devlet yapısına yeni yerel yönetim birimlerinin eklenmesiyle sonuçlanmıştır (Stenberg, 2007, s. 1). Özel bölge yönetimlerinin hızla artması kentsel alanlarda yönetsel otoritenin ufak parçalara ayrılmasına ve yerel yönetimlerde demokratik hesap verilebilirliğin azalmasına neden olmuştur (Keller ve Perry, 1991, s. 47).

Özel bölge yönetimlerinde meydana gelen hızlı artış yerel yönetimlerin kamu sorunlarına kapsamlı çözüm geliştirmelerini zorlaştırmıştır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 255). Yerel yönetimler sınırlarını aşan çevresel, sosyal ve ekonomik problemlerle

kendi başlarına mücadele edemez duruma gelmişler ve bu çerçevede hizmet sunumunda sorumluluklar paylaşılmaya başlanmış; sektörler ve görev alanları açısından ortaklık ve işbirliği konuları gündeme gelmiş ve yerel yönetimler arasındaki sınırlar gittikçe bulanık hale gelmiştir. Çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalan yerel yönetimlerin, beklenen hizmet seviyesini nasıl sağlayacağı konusu tartışılır duruma gelmiştir. Yerel yönetimlere ilişkin günümüzdeki durum bir taraftan devletin rolüne yönelik tartışma ve münazaralar tarafından şekillenirken (özelleştirme, sektörler arası işbirliği, kontrat yöntemi vb.) diğer taraftan da yerel yönetimlerin yönetim modellerine yönelik yapılan tartışma münazaralar tarafından şekillenmektedir. Örneğin kentlerin hızla büyümesi, hizmetlerin artması, hizmetler arasındaki koordinasyon zorluğu büyük kentlerde profesyonel bir yöneticinin yer aldığı profesyonel yöneticili meclis sisteminin yaygınlaşması ile sonuçlanmıştır (Stenberg, 2007, s. 3).

2.3.2. Yerel Yönetimlerin Yasal Dayanakları

ABD’de hâkim olan federalizm, ülkenin yerel yönetim sistemine de önemli ölçüde yansımıştır. Ülke genelinde yerel yönetim birimlerinin yönetim yapıları, görev, yetki ve sorumlulukları, sayıları, isimleri eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir.

ABD’de yerel yönetimlere ilişkin düzenlemelere federal devlet anayasasında yer verilmemiş; yerel yönetimlere ilişkin düzenlemelere eyaletlerin anayasalarında yer verilmiştir. Diğer bir ifade ile yerel yönetimler eyaletler tarafından oluşturulmuş yapılardır ve yerel yönetimlerinin yetkilerinin sınırları, yönetim sistemleri genellikle eyaletler tarafından belirlenmektedir. Yerel yönetimler güçlerini genelde eyalet yasalarının üç düzeyinden almaktadırlar: eyalet anayasaları, eyalet yönetmelikleri ve eyaletler tarafından çıkarılan yerel ve özel kanunlar (Berman, 2007, s. 29). Bir çok il ve belediye ‘charter’ olarak adlandırılan eyaletler tarafından verilen belediyenin ya da ilin (county) yapısını, görev ve sorumluluklarını, yetkilerini düzenleyen yazılı belgeler tarafından yönetilmektedir. Charterlar tarafından yönetilmeyen belediye ya da iller ise genel eyalet kanunlara tabi olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Örneğin California eyaletinde yer alan birçok belediye genel eyalet kanunlarına tabi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Bowman ve Kearney, 2009, s. 248).

ABD’de yerel yönetimler hizmetlerini yerine getirirken ‘Dillon’s Rule’ ve ‘Home Rule’ olarak adlandırılan iki kuraldan birine tabi olabilmektedirler. ‘Dillon’s Rule’ kuralı ismini 19. yüzyıl hukukçusu John F. Dillon’dan almaktadır. Yerel yönetimlerin istedikleri her şeyi yapabilmeleri için açık tanınmış bir yetkiye sahip olmaları gerektiğini belirten kural, yerel yönetimlerin yetkilerini sınırlandırmaktadır. ‘Dillon Rule’ kuralından kaçmak isteyen bazı eyaletler ise yerel yönetimlerinin ‘Home Rule’ kuralını benimsemelerine izin vermişlerdir. ‘Home Rule’ kuralı, yerel yönetimlere eyaletler tarafından açıkça yasaklanmamış ya da yetkisiz kılınmamış alanlarda herhangi bir görevi yerine getirme yetkisi tanımıştır. ‘Home Rule’ kuralı aynı zamanda yerel işlere eyaletlerin müdahalesini sınırlandırmıştır. Uygulamada mahkemeler, nelerin yerel sorunlar nelerin eyalet çapında sorunlar olduğunun ayrımını yapmakta zorlandıklarında eyalet lehinde kararlar vermişlerdir (Berman, 2002, s. 251).

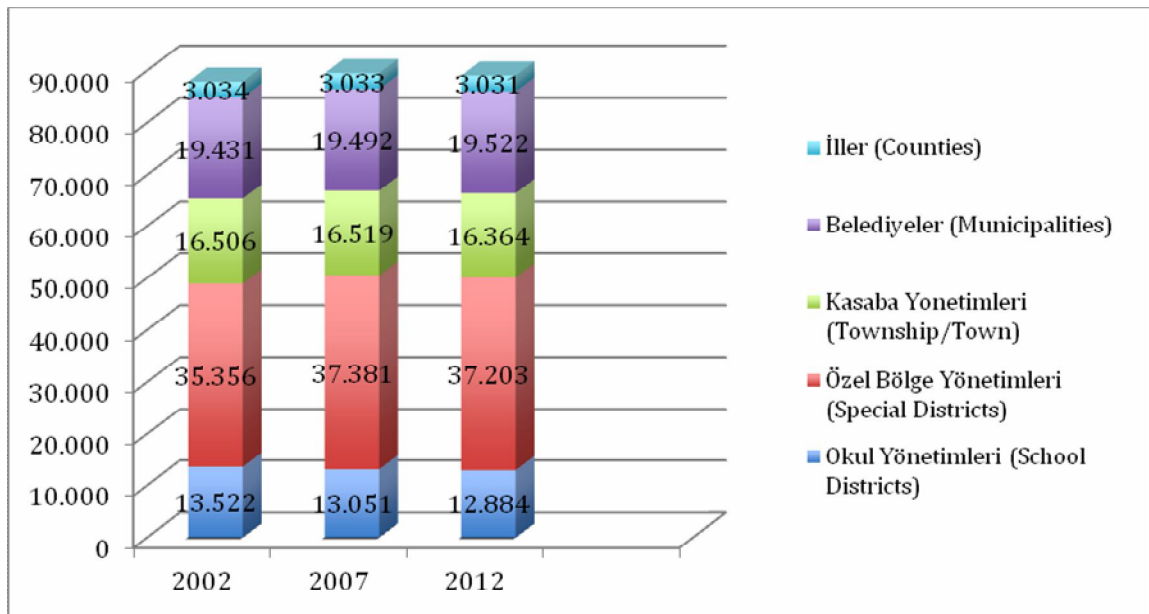
Yerel yönetimler eyaletler tarafından oluşturulmalarına karşın almış oldukları kararlarda federal devletin anayasası, kanunları ve düzenlemeleri ile sınırlıdır. Federal devlet anayasası, yerel yönetimleri insan hakları, özgürlük ve ekonomik aktiviteleri düzenleme konularında sınırlayabilmektedir. Federal devlet aynı zamanda su kalitesi, tehlikeli atıklar, ulaşım standartları, mahkemeler gibi politika alanlarında kanun ve yönetsel kurallar aracılığıyla yerel yönetimlere bazı ek sınırlamalar getirebilmektedir (Berman, 2007, s. 34-35).

2.3.3. Yerel Yönetim Çeşitleri

ABD’de yerel yönetimler genel amaçlı ve özel amaçlı yerel yönetimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel amaçlı yerel yönetimler, çeşitli yerel hizmetleri yerine getirmeyi amaç edinirken özel amaçlı yerel yönetimler spesifik bir hizmeti yerine getirmeyi amaç edinmektedirler. Belediye, il ve kasaba yönetimleri genel amaçlı yerel yönetim birimleri; özel bölge yönetimleri, okul yönetimleri ise özel amaçlı yerel yönetim birimleri arasında yer almaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 244-245).

ABD’de yer alan yerel yönetim birimlerinin sayısı 2001 yılı nüfus sayımına göre toplam 87.849; 2007 yılı nüfus sayımına göre toplam 89.476; 2012 yılı nüfus sayımına göre ise 89.004’dür. Şekil 12’de görüldüğü 2001, 2007 ve 2012 yıllarında yer alan yerel yönetim

birimlerinin büyük çoğunluğunu özel bölge yönetimleri oluşturmaktadır. 2001-2007 yılları arasında yerel yönetim birimlerinin sayılarında görülen artışın büyük çoğunluğu da özel bölge yönetimlerinin sayısındaki artıştan kaynaklanmaktadır denebilir. 2001 yılında 35.356 olan özel bölge yönetimlerinin sayısı, 2007 yılında 37.381'e yükselmiştir. Diğer yerel yönetim birimleri sayılarında ise küçük değişiklikler olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin 2001 yılında 19.431 olan belediye sayısı 2007 yılında 19.492 olmuştur. 2012 yılında ise toplam belediye sayısında 2007 yılına göre önemli bir değişiklik gözlemlenmezken belediye dışındaki yerel yönetim birimlerinin sayısında bir azalma olduğu görülmektedir. 2012 yılında 2007 yılına göre özel bölge yönetimlerinin sayısında 178, illerin sayısında 1, okul yönetimlerinin sayısında 67, kasaba yönetimlerinin sayısında ise 155 düşüş gerçekleşmiş buna karşın belediye sayısında 155 artış gerçekleşmiştir.

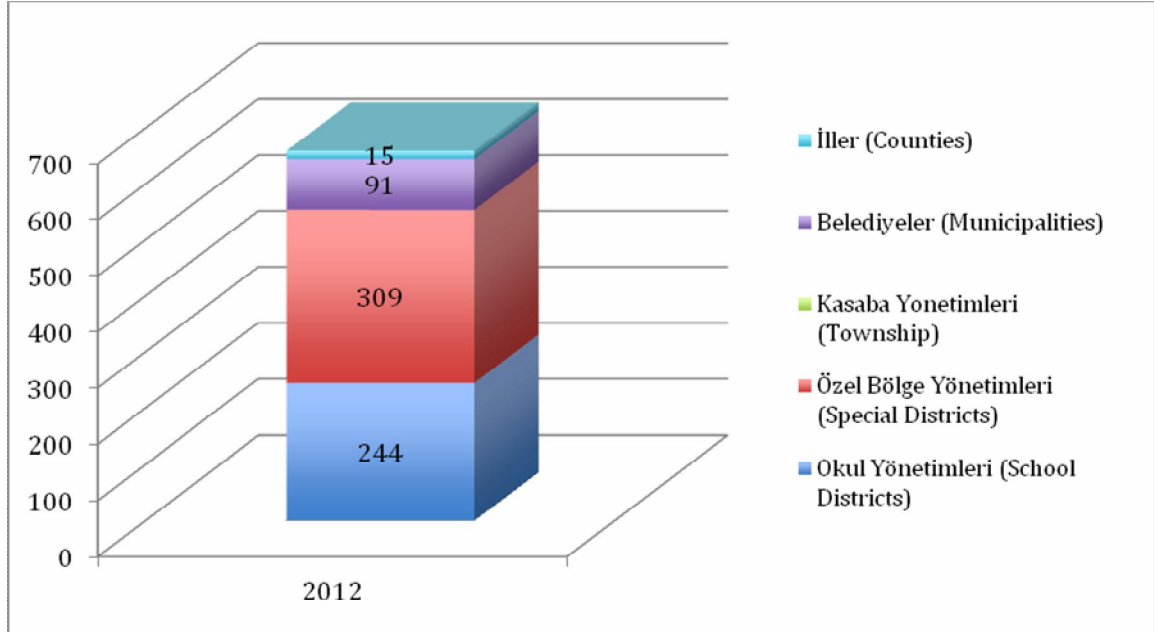


Şekil 12. ABD’de Yerel Yönetim Çeşitleri ve Sayıları

Kaynak: 2012 Census of Governments

Alan araştırmasına konu olan Arizona da yer alan yerel yönetim birimleri ise 2.3’de yer almaktadır. Şekil 13’te görüldüğü gibi eyalet içerisinde 15 il (county), 91 belediye, 309 özel bölge yönetimi ve 244 okul yönetimi bulunmakta buna karşın township olarak adlandırılan kasaba yönetimi bulunmamaktadır. Arizona’da yer alan yerel yönetim

çeşitleri büyük oranda tüm ABD’de yer alan yerel yönetim çeşitlerinin sayıları bakımından benzerlik göstermektedir. Diğer bir ifade ile ABD’de sayı bakımından ilk sırada yer alan özel bölge yönetimleri Arizona Eyaleti’nde de ilk sırada; okul yönetimleri ikinci sırada yer almakta ancak ABD’de üçüncü sırada yer alan kasaba yönetimleri Arizona Eyaleti’nde yer almamaktadır.



Şekil 13. Arizona Eyaleti’nde Yerel Yönetim Çeşitleri ve Sayıları

Kaynak: Local Governments by Type and States: 2012

2.3.3.1. Genel Amaçlı Yerel Yönetimler

Genel amaçlı yerel yönetimler daha önce de dile getirdiğimiz gibi il, belediye ve kasaba yönetimlerinden oluşmaktadır.

2.3.3.1.1. İl (County) Yönetimi

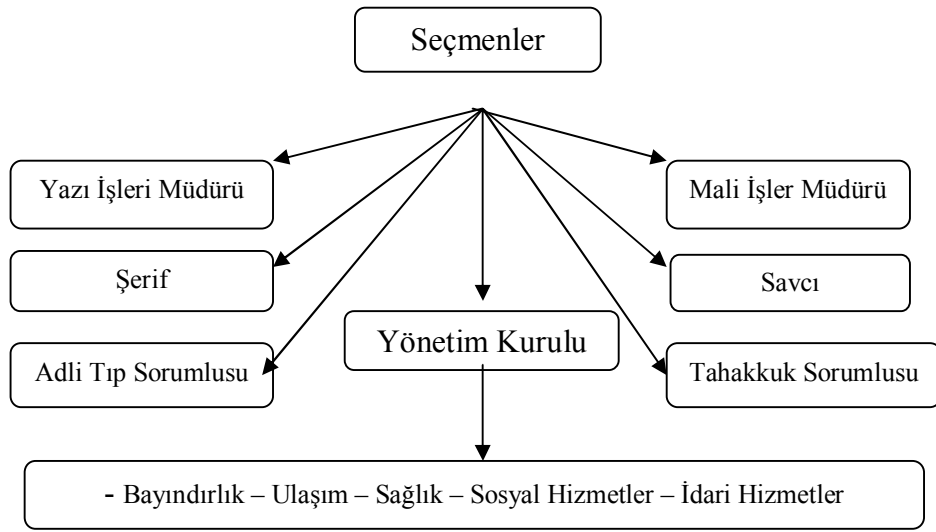
ABD’de yer alan eyaletlerin sorumlu oldukları coğrafi alanlar, 3,034 alt bölüme bölünmüştür. Bu alt bölümler Alaska ve Louisiana dışındaki eyaletlerde ‘county’ olarak adlandırılırken Alaska’da ‘boroughs’; Louisiana da ise ‘parishes’ olarak adlandırılmaktadır. ABD’de yer alan 48 eyalet, işlevsel olarak county’lere ayrılırken;

Connecticut ve Rhode Island eyaletlerinde county'lerin fonksiyonel bir görevi bulunmamakta sadece seçim amaçlı bölünmüş alanları ifade etmektedir (Salant, 2002, s. 119).

County'lerin nüfusları ve sayıları eyaletten eyalete değişiklik göstermektedir. Nüfusu en yoğun olan county Los Angeles (9-10 milyon civarında) iken; nüfusu en düşük olan county Loving County' (80) dir. Texas'da 254 county yer alırken; Hawaii'de sadece 4 county yer almaktadır (Kincaid, 2007, s. 5).

County'ler genel kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde eyaletlerin yönetsel bir ayağını oluştururlar (Kincaid, 2007, s. 5). County'lerin vergi toplamak, kanun yaptırımı, önemli kayıtları tutmak (doğumlar, ölümler vb.), cadde bakımı gibi çeşitli görevleri vardır. Özellikle nüfusun artması ve modernleşme baskısı ile county yönetimlerinden beklenen talepler artmıştır. Bunun sonucu olarak hizmet alanları sağlık hizmetleri ve hastaneler, kirlilik denetimi, toplu ulaşım, tüketicilerin korunması, sosyal hizmetler gibi hizmetleri içerecek şekilde genişlemiştir (Bowman ve Kearney, 2009, s. 245).

County'ler her eyalette yaygın olarak yer almasına rağmen standart bir yönetim yapılanmalarından söz etmek mümkün değildir (Grant, 1975, s. 380). En yaygın olarak kullanılan model, komisyon, yönetim kurulu gibi isimlerle adlandırılan seçilmiş bir organ tarafından yönetilen county modelidir. Yönetim Kurulu'nun county yasalarını çıkarmak, county bütçesini onaylamak ve bazı yöneticileri atamak gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır. Yönetim Kurulu üye sayısı birçok countyde 3 ve 5 kişi arasında değişirken kurul genelde ayda iki kere toplanmaktadır. Bu yapılanma modelinde yönetim kuruluna ek olarak bazı yöneticiler de seçimle iş başına gelmektedir. Seçimle işbaşına gelen yöneticiler genelde şerif, adli tip uzmanı, yazı işleri müdürü, mali işler müdürü, savcı ve vergi tahakkuk yetkilisinden oluşmaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 246). Şekil 14'te görüldüğü gibi bayındırlık, ulaşım, sağlık, sosyal ve idari hizmetler gibi önemli hizmetlerin sorumluları ya da yöneticileri de yönetim kurulu üyeleri tarafından atama yoluyla işbaşına gelmektedirler.



Şekil 14. En Yaygın Kullanılan İl Yönetim Modeli

Kaynak: Bowman ve Kearney, 2009, s. 246

Genel olarak Şekil 14’te yer alan county yönetim modeline ilişkin iki temel eleştiri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, seçilmiş bir başkanının olmaması ve bir komisyon ile yönetilmesi iken; ikincisi, county yönetimini yönetecek profesyonel bir yöneticinin olmamasıdır. Bu eleştiriler county yönetimlerinde iki farklı yönetim modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan birisi ‘council-elective executive’dir. Bu yapılanma modelinde seçmenler yönetim kurulu üyelerine ek olarak ‘executive officer’i seçmektedirler. Bu durum yasama ve yürütme görevinin açık bir şekilde ayrıldığını göstermektedir. Yönetim kurulunun görevleri arasında bütçe onaylama, county nin finansal performansını denetleme, politika oluşturma vb. görevler yer alırken; seçilmiş yöneticinin görevleri arasında yönetim kurulunun politikalarını uygulamak, bütçeyi hazırlamak gibi görevler yer almaktadır. İkinci yönetim modeli ise ‘Council-Administrator’ modelidir. Bu modelde county yönetim kurulu, profesyonel bir yöneticiyi işe almaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 247). Nüfusu yoğun olan bölgelerin yönetimlerinin, daha az yoğun olan bölgelere oranla daha karmaşık olması profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artırmış ve bu modelin nüfusu fazla olan bölgeler tarafından daha fazla tercih edilmesine neden olmuştur (Kemp, 2002, s. 28).

2.3.3.1.2. Belediye Yönetimleri (Municipality)

Kentlerin hızla büyümesi büyük oranda yeni teknolojilerin ve bu teknolojilerin endüstri ve tarım sektöründe kullanılması ile gündeme gelmiştir. Endüstriyel olanakların kent merkezlerine yakın olması ve kırsal alandaki teknolojik ilerlemenin beraberinde getirdiği işgücü fazlası endüstriyel gelişme için gerekli işgücünü sağlamıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak ABD, 19. yüzyılın son çeyreğinde kırsaldan kente doğru eşi benzeri görülmemiş bir göç hareketine tanıklık etmiştir. Kent nüfusunun hızla büyümesi beraberinde kentsel hizmetlerin sayısının ve bu hizmetleri finanse etme yollarının artması ile sonuçlanmıştır. Belediye yönetimleri, artan hizmet taleplerine emlak vergisini artırarak çözüm bulmaya çalışmışlardır. Büyük buhranla birlikte kentsel sorunlar hızla artmış ve belediyeler, kent sorunlarına mantıklı ve uygulanabilir bir çözüm sağlayamaz duruma gelmişlerdir. Eyaletler sınırlı bütçe kapasiteleri ile kentlerin bu sorunlarına çözüm üretmezken federal devlet, kentlere teknik, finansal vb. yardımlarda bulunarak sorunlarına çözüm olmaya çalışmıştır. 1970'lerin ortalarına gelindiğinde vergi verenlerin isyanı ile birlikte federal devlet, politikasını değiştirmiş ve kentlere olan yardımını kesmiştir. Belediye yönetimleri harcamalarını azaltmak, verimliliği artırmak ve var olan hizmet seviyesini korumak için çeşitli yöntem arayışlarına girmişlerdir (Kemp, 2002, s. 63-64). 1970'lerde verimlilik arayışları, kamu yönetimlerini sonuçlara, çıktılara, performansa, hesap verilebilirliğe, özelleştirmeye, vatandaş katılımına vb. vurgu yapan bir yönetim anlayışına doğru yöneltmiştir. Bu çerçevede belediyeler birçok hizmeti ihale yöntemi ile özel sektöre yaptırmaya ya da özel sektörle işbirliği kurma yolunu seçmişlerdir. 1970'lerin sonlarına doğru ortaya çıkan bu yönetim anlayışı Amerika, İngiltere, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, Almanya ve diğer bazı ülkelerde başlamış ve post bürokratik yönetim, pazar odaklı kamu yönetimi, girişimci hükümet gibi çeşitli adlarla anılmıştır. 1991 yılında Christopher Hood tarafından yayınlanan "A Public Management for All Seasons" adlı makalede 'Yeni Kamu Yönetimi' anlayışı olarak adlandırılan bu yönetim anlayışı, Osborne and Gaebler tarafından 1992 yılında yayınlanan '*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*' adlı kitapta ise 'Hükümetin Yeniden Keşfi' olarak adlandırılmıştır (England vd., 2011, s. 13).

ABD’de 1990 yılında birçok kentin mali koşulları düzelmiş, 1990’dan sonra ise birçok belediye mali bataklıktan kurtulmuş ve ekonomide bir büyüme görülmüştür. Yeni yüzyıla girişle birlikte 11 Eylül 2001 tarihinde New York’a yapılan terörist saldırı sonrasında George W. Bush yönetiminin terörizmle olan savaşı; Afganistan ve Irak’ la uzun süren ciddi bir savaşa katılımı ve 2007 yılında küresel finansal bir krizle sonuçlanmıştır. Mali kriz, belediyeleri de önemli derece etkilemiştir. Örneğin, Boston’da 130 \$ milyonluk bir açıklık, 500 belediye çalışanın işini kaybetmesi ile sonuçlanmıştır (England vd., 2011, s. 4-5).

Bu gelişmeler sonrasında kentlerin yönetsel kapasitelerini nasıl artıracığı, hangi yönetim modelinin çözüm olacağı konuları tartışılır duruma gelmiştir. Belediye yönetimlerinde artık çevresinde meydana gelecek tehditleri önceden görebilen ve önlem alabilen; çevresindeki değişikliklere gerektiği gibi doğru yerde ve doğru zamanda yanıt verebilen kent yöneticileri önemli rol oynar duruma gelmişlerdir.

Belediye Yönetim Modelleri

ABD’de 50 eyalette de yer alan belediyelerin sayısı eyaletten eyalete değişiklik göstermektedir. Örneğin Hawaii’de sadece bir belediye mevcutken Illinois de 1, 282 belediye bulunmaktadır. Genel olarak bir bölgenin belediye olabilmesi için eyalet kanunlarında belirtilen gerekli asgari nüfus ve yoğunluğa sahip olması gerekmektedir. Gerekli nüfus ya da yoğunluğa sahip yerleşim yerleri o bölgede yaşayanların talepleri ile eyalet tarafından yapılan referandum sonucuna göre yasal varlık kazanmakta ya da kazanmamaktadırlar (Kincaid, 2007, s. 6).

County’lerde olduğu gibi belediye yönetimlerinde de standart bir yönetim modeli (sistemi) söz konusu değildir. Genel olarak belediye yönetimlerinde üç çeşit sistem kullanılmaktadır. Bu üç sistem, birbirleriyle bazı noktalarda örtüşürken bazı noktalarda ise birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Yönetim modelleri ya da sistemleri ortaya çıkış sırasına göre: Belediye Başkanlı Meclis (Mayor-Council), Kent Komisyonu (City Commission) ve Profesyonel Yöneticili Meclis (Council-Manager)’dir (Grant, 1975, s. 390). Günümüzde en yaygın olarak kullanılan model Profesyonel Yöneticili Meclis Modelidir. Üç modelde de seçilmiş organ olan belediye meclisi, politika yapmaya

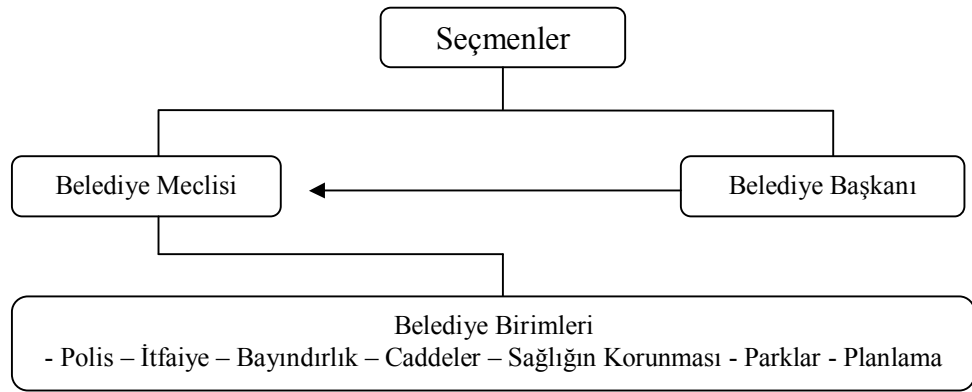
yetkilidir. Üç sistemin birbirlerinden ayrıldıkları temel nokta ise yönetsel organlarının teşkilatlanmalarından kaynaklanmaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 249).

1- Belediye Başkanlı Meclis Modeli

Belediyelerin yaklaşık % 34'u tarafından kullanılan Belediye Başkanlı Meclis Sistemi, gücün yasama ve yürütme organları arasındaki dağılımı bakımından Zayıf Belediye Başkanlı Meclis ve Güçlü Belediye Başkanlı Meclis olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tarihsel olarak, yönetsel gücün tek bir noktada toplanmasına şüphe ile bakılmış ve belediye yönetimlerinde meclisler ön planda olmuştur. Kentlerin gün geçtikçe hızla büyümesi ve belediye yönetimlerinin kompleks bir yapı haline gelmesiyle büyük kentlerde güçlü belediye başkanlı model, siyasal liderliği sağlayabilmenin önemli bir aracı olarak görülmeye başlamıştır. Küçük kent yönetimlerinde ise hala zayıf belediye başkanlı model popüler durumdadır (England vd., 2011, s. 71).

a- Zayıf Belediye Başkanlı Meclis: Bu modelde belediye başkanının rolü göstermelik bir kaç görevle sınırlandırılmıştır. Belediye başkanının resmi törenlerde konuşma yapmak, meclis toplantılarına başkanlık etmek gibi görevleri bulunmaktadır. Belediye meclisi, yasal ve yönetsel gücün kaynağını oluşturmaktadır. Meclisin, belediye yöneticilerini atamak, bütçeyi artırmak gibi görevleri bulunmaktadır. Belediye başkanının bu işlemler üzerinde veto hakkı bulunmamaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 249).

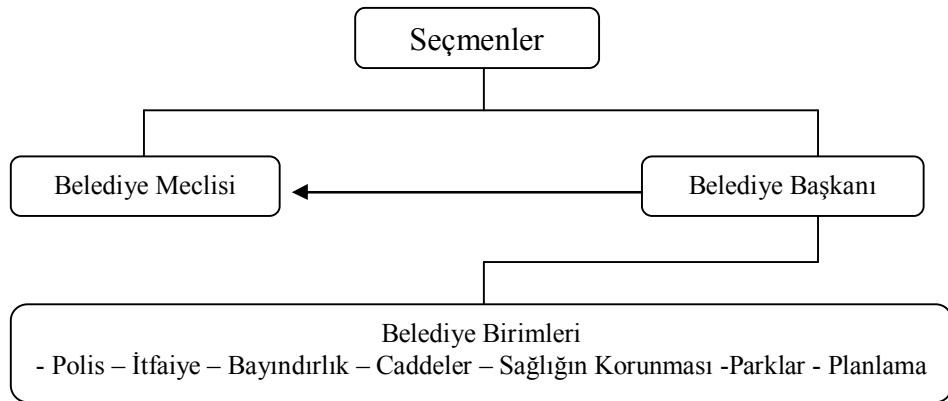
Şekil 15'te görüldüğü gibi bu sistemde seçmenler hem belediye başkanını hem de belediye meclis üyelerini seçmektedir. Meclis üyeleri de bazı birim yöneticilerini atamaktadır. Belediye başkanı tarafından yapılan atamaların geçerli olabilmesi için genelde meclisin onayı gerekmektedir. Modelde görüldüğü gibi güç, belediye meclisi ve belediye başkanı arasında paylaşılmakta fakat belediye başkanının gücü belediye meclisine göre önemli ölçüde sınırlandırılmaktadır (England vd., 2011, s. 72). Zayıf belediye başkanlı meclis modeli yönetimin daha az kompleks olduğu, gücün belirli bir liderde toplanmasının gerekli olmadığı küçük nüfuslu belediyeler için daha etkili ve verimli olabilmektedir (Boynton ve DeSantis, 2007, s. 208).



Şekil 15. Zayıf Belediye Başkanlı Meclis Modeli

Kaynak: Aktaran: England vd., 2011, s. 69

b- *Güçlü Belediye Başkanlı Meclis* : Şekil 16’da görüldüğü gibi güçlü belediye başkanlı meclis sistemi, yönetsel yetkiyi belediye meclisinden alarak belediye başkanına vermiştir. Belediye başkanı bu modelde belediye meclisi içinde üye olarak yer almazken meclis işlemleri üzerinde veto, belediye yönetiminin başkanı olarak önemli yöneticileri ve diğer memurları atama, görevden uzaklaştırma; bütçeyi hazırlama ve yönetme yetkisine sahiptir. Belediye meclisinin ise yasamaya ilişkin görevleri bulunmaktadır (Duvall, 2007, s. 66). Belediye başkanı tarafından veto edilen kararlar sadece meclisin 2/3 ya da 3/4 çoğunluğu tarafından geri çevrilebilmektedir (England vd., 2011, s. 73).

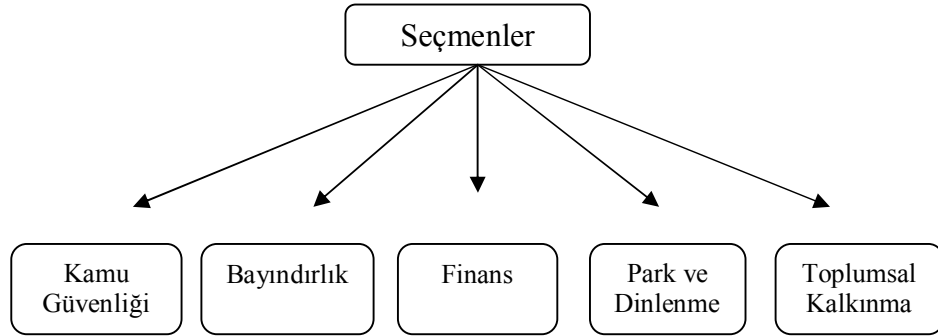


Şekil 16. Güçlü Belediye Başkanlı Meclis Modeli

Kaynak: Aktaran: England vd., 2011, s. 70).

2- Kent Komisyonu Modeli

1870 ve 1891 yılları arasında New Orleans, Louisiana, Mobile ve Alabama gibi birkaç güney kentinde kent komisyonu modeli uygulanmış ancak daha sonra uygulamadan kaldırılmıştır. 1901 yılında Galveston, Texas, 1907 yılında ise Des Moines, Iowa kentlerinde uygulanmaya başlanmıştır. Kent, seçmenler tarafından seçilen genelde üye sayısı (komisyon başkanları) 3, 5 ve 7 arasında değişebilen yasal ve yönetsel gücü elinde tutan bir komisyon tarafından yönetilmektedir. Şekil 17’de görüldüğü gibi komisyon başkanları aynı zamanda belediyenin polis, itfaiye, sağlık, finans gibi önemli birimlerinin de başkanlarıdır. Komisyon başkanları arasından bir tanesi bazen komisyon tarafından bazen de o kentte yaşayan seçmenler tarafından başkan olarak seçilmektedir. Başkanın, denetlediği kent komisyonu üzerinde herhangi bir veto ve yönetsel gücü bulunmamaktadır (Duvall, 2002, s. 67). Komisyon başkanları, bu modelde hem karar verici hem de karar uygulayıcı konumundadırlar (Bowman ve Kearney, 2009, s. 249). Kent komisyonu modeli özellikle yönetimde koordinasyonun sağlanamaması gibi nedenlerle eleştirilmekte ve yaygın olarak kullanılmamaktadır (Keller ve Perry, 1994, s. 41).



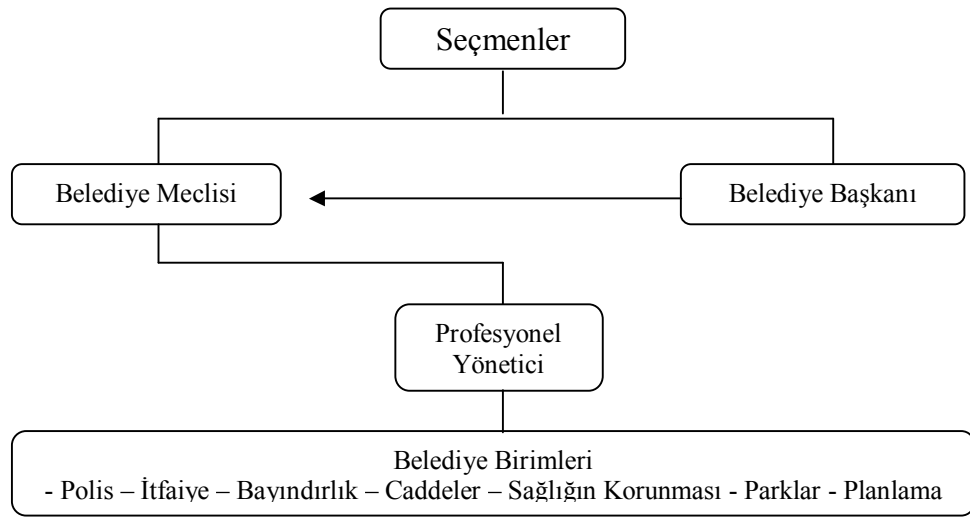
Şekil 17. Kent Komisyonu Modeli

Kaynak: Bowman ve Kearney, 2009, s. 251

3- Profesyonel Yöneticili Meclis Modeli

Bu yönetim modelinde siyaset ve yönetim işlerinin birbirinden ayrılmasına vurgu yapılmaktadır. Genel olarak belediye meclisi karar verici, yöneticiler ise bu kararları uygulayıcı görevlerini üstlenmişlerdir. Şekil 18.’de görüldüğü gibi bu yapı içinde belediye meclisi ve belediye başkanı, seçmenler tarafından seçilmekte ve belediye meclisi tarafından yönetim faaliyetlerini yerine getirecek profesyonel bir yönetici kiralanmaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 249). Profesyonel olarak eğitim almış

kent yöneticisi, bu modelde kentin günlük işlemlerinin yürütülmesinde tam yetkiye sahiptir (Meclisin onayına ihtiyaç duymaksızın çeşitli birim yöneticilerini işe alma ve işten çıkarma yetkisine sahiptir). Belediye başkanının ise konuşma yapmak, törenlere katılmak gibi sembolik görevleri bulunmakta: kentin yönetsel işlerine çok karışmamaktadır (England vd. 2011, s. 74). Nüfusu 10.000 ve 250.000 arasında yer alan orta ve büyük ölçekteki kentlerde yaygın olarak kullanılan model, yasal ve yönetsel gücü belediye meclisine vererek belediye başkanlı meclis sisteminden ayrılmaktadır (Boynton ve DeSantis, 2007, s. 209).



Şekil 18. Profesyonel Yöneticili Meclis Modeli

Kaynak: Aktaran: England vd., 2011, s. 75

ABD’de belediyeler için en iyi yönetim modelinin hangisi olduğu konusunda akademisyenler ya da bu konuda araştırma yapanlar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Birçoğu güçlü bir yöneticinin olmadığı modellerin (zayıf belediye başkanlı meclis, kent komisyonu) daha az tercih edildiği konusunda hemfikirdir (Bowman ve Kearney, 2009, s. 250). Güçlü bir yöneticinin yer aldığı yönetim modelleri ise birçok açıdan eleştirilmektedir. ABD’de belediyelerde uygulanan yönetim modellerinin avantajları ve dezavantajları genel bir çerçeve ile Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13. ABD’de Belediyelerde Uygulanan Yönetim Modellerinin Avantajları ve Dezavantajları

Belediye Yönetim Modelleri	Avantajları	Dezavantajları
Zayıf Belediye Başkanlı Meclis	<ul style="list-style-type: none"> - Küçük belediye yönetimlerinde daha iyi sonuç verir. - Halk tarafından seçilerek oluşturulmuş belediye meclisinin vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama potansiyeli yüksektir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Güç ve sorumluluk yayılmıştır. - Güçlü liderlik yok. - Siyasal boşluk, siyasetin kötüye kullanılmasına neden olabilir.
Güçlü Belediye Başkanlı Meclis	<ul style="list-style-type: none"> - Güçlü liderlik. - Politika yapımı ve politikanın uygulanmasında kolaylık. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belediye başkanının hem iyi bir siyasal lider hem de yetenekli bir yönetici olması gerekir. İki özellik her zaman aynı kişide bulunmayabilir. - Bir kişiye verilen çok fazla sorumluluk.
Kent Komisyonu	<ul style="list-style-type: none"> - Acil durumlarda faydalıdır. - Basit örgütsel yapı. - Kararların hızlı bir şekilde uygulanması. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tüm yönetsel işlemlerden sorumlu bir kişi yok. - Yönetsel yeteneği olan meclis üyelerini seçmek zor.
Profesyonel Yöneticili Meclis	<ul style="list-style-type: none"> - Kentin yönetiminden profesyonel bir yönetici sorumludur. - Profesyonel yönetici işletme bakış açısının kent yönetiminde uygulanmasına yardımcı olarak önemli tasarruf sağlar. - Seçilmişlerin yer aldığı belediye meclisi siyasal kontrolü elinde tutar. - Profesyonellik ve kariyer uzmanlığı teşvik edilir ve uygulanır. - Orta ve büyük ölçekli kentlerde daha iyi sonuç verir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Politika yapma ve uygulama arasındaki keskin ayırım gerçekçi değil. - Seçimle is başına gelmeyen ya da vatandaşa karşı direkt sorumlu olmayan bir yöneticiye verilen yetki ve sorumluluk (Finansal olarak sorumlu olmadığı için fazla harcama yapabilir). - Profesyonel yönetici sadece kariyerini düşünerek işe girmiş ve kenti hiç tanımıyor olabilir. - Profesyonel yöneticinin siyaset işlerine karışma eğilimi olabilir.

Kaynak: Duvall, 2007, s. 65; England vd., 2011, s. 74-75; Bowman ve Kearney, 2009, s. 248-252; Johnson ve Hein, 2007, s. 89

Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları

Belediye yönetimleri, o yörede ikamet eden vatandaşlara çeşitli hizmetler sağlarlar. Bu hizmetler, faaliyetlerine göre ayrı ayrı düzenlenmiş kent birimleri tarafından yerine getirilir. Her birim, göreviyle alakalı hizmetleri yerine getirmekle görevlidir. Polis ve itfaiye gibi bazı birimler sınırlı işlevleri yerine getirirken bayındırlık, sağlık gibi bazı birimler daha geniş kapsamlı hizmetleri yerine getirirler. Belediyelerin sunmuş oldukları hizmet çeşitleri kentten kente değişebilmektedir. Sahili olan belediyelerin liman hizmetleri olabildiği gibi, büyük belediyelerin müze, hayvanat bahçesi, hava alanını içeren çeşitli hizmetleri olabilmektedir (Kemp, 1998, s. 14).

Belediye organizasyonları aynı zamanda hizmet ve kadro birimleri olmak üzere ikiye ayrılabilir. Hizmet birimleri (itfaiye, sağlık, kütüphane, park ve dinlenme, polis, bayındırlık vb.) halka direkt hizmet sağlarken; kadro birimleri (yazı işleri müdürü, belediye yöneticisi, finans vb.) organizasyonun iyi bir şekilde çalışmasına hizmet eder. Her birimin faaliyetleri, alanı ile ilgili çeşitli alt bölümlere ayrılır. Bu alt bölümler her birimden birime hatta her belediyeden belediyeye değişebilmektedir. Tablo 14’te genel olarak bir belediye organizasyonunda yer alan hizmetler ve bölümler yer almaktadır (Kemp, 2002, s. 69).

Tablo 14. Belediyelerin Temel Hizmet Alanları ve Bölümleri

Belediye Meclisi	Finans	Park ve Eğlence- Dinlenme
Belediye Başkanlığı Makamı	Mali İşler Müdürü	Eğlence- Dinlenme Hizmetleri
Vatandaş Danışma Birimi	Müfettiş	Parkların Yönetimi
Finansal Politikalar	Borç Yönetimi	Gençlere İlişkin Hizmetler
Belediye Mevzuatı	Gelir Yönetimi	Yaşlılara İlişkin Hizmetler
Yasama Avukatı	Vergilendirme	Topluluk Etkinlikleri
Daimi Komiteler	Bütçe Hazırlama	Özel Programlar
	Satın Alma	
	Bilgi İşlem	
Belediye Yöneticisi (City Manager)	Yangın	Planlama ve İnşaat
Yönetim	Yangın Söndürme	Arazi Kullanım Planlaması
Örgüt Geliştirme	Yangın Önleme	İmar Denetimi
Finansal Yönetim	Yangın Denetimi	Kalkınma Düzenlemeleri
Personel	Acil Durum Hizmetleri	Ekonomik Konut
İşçi-işveren İlişkileri	Acil Durum Hazırlık	Yapı Denetimi
Vatandaş Anketleri	Tehlikeli Maddeler	Ekonomik Kalkınma
Politikalar/Prosedürler		Sermaye İyileştirmeleri
Özel Görevler		
Yazı İşleri Müdürü	Sağlık ve İnsan Hizmetleri	Polis
Kamu Belgeleri	Sağlık Hizmetleri	Devriye Hizmetleri
Halk Toplantıları	Sağlık Eğitimi	Zabıta Hizmetleri
Kayıt Yönetimi	Çevre Hizmetleri	Sorgulamalar
Lisanslar/İzinler	Sosyal Hizmetler	Suç Önleme
Temel İstatistikler		Polislerin Eğitimi
Seçim Yönetimi		Kayıt Yönetimi
Seçmenlerin Kaydı		Dağıtım
Kamuya ilişkin Bilgiler		Polis Destek Kuvvetleri
Hukuk	Kütüphane	Bayındırlık Hizmetleri
Kanun	Bilgi Hizmetleri	Mühendislik Hizmetleri
Dava	Teknik Hizmetler	Ulaşım sistemi
Hukuk Müşaviri	Çocuk Hizmetleri	Katı Atık Yönetimi
Yasal Belgeler	Kamu Hizmetleri	Su Kaynağı Sistemleri
Halk Toplantıları	Dağıtım Denetimi	Binalar ve Zeminler
Güvenlik ve Tehlike	Okuma-Yazma Programları	Merkezi Santral

2.3.3.1.3. Kasaba Yönetimleri (Township/Town)

‘Town’ ya da ‘Township’ olarak anılan kasabalar genel amaçlı yerel yönetim birimleri arasında yer almaktadırlar. ABD’de resmi olarak sadece yirmi eyalette kasaba yönetimleri yer almaktadır. Bazı eyaletlerde kasabalar önemli rollere sahipken bazı eyaletlerde ise rolleri sınırlıdır. Birçok ‘New England’ (Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island ve Vermont) kasabaları ‘kasaba toplantısı’ (town meeting) olarak adlandırılan yönetim modelini kullanmaktadırlar. Bu model doğrudan demokrasi fikrine dayanmaktadır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 252). Kasabada ikamet eden herkes fikir ve düşüncelerini ifade ederek vergi koyma, bütçeyi kabul etme, memur ve yöneticileri seçme gibi birçok önemli sürece oy kullanarak katılmaktadırlar. Kasabaların nüfusu arttıkça bu modelin kullanımı bazı değişikliklere uğrayarak devam etmiştir. Nüfus arttıkça kasabada ikamet eden herkesin karar alma sürecine katılması zorlaşmış ve kasabada ikamet edenler tarafından seçilen vatandaşlar (genelde 100 ya da fazla kişi), kasaba toplantılarında oy verme hakkına sahip olmuşlardır. Kasaba toplantılarına vatandaşların seçmiş oldukları temsilcilerle birlikte tüm vatandaşlar katılabilmekte, tartışmalarda yer alabilmekte ancak sadece temsilciler oy kullanabilmektedir (Duvall, 2007, s. 67).

2.3.3.2. Özel Amaçlı Yerel Yönetimler

Özel amaçlı yerel yönetimler daha önce de dile getirdiğimiz gibi özel bölge yönetimleri ve okul yönetimlerinden oluşmaktadır.

2.3.3.2.1. Özel Bölge Yönetimleri (Special Districts)

Özel bölge yönetimleri, belediye, il ve kasabaların aksine özel amaçlı yerel yönetim birimleri arasında yer almaktadırlar. Özel bölge yönetimleri belirli bir alandaki belirli bir hizmet gereksinmesi karşılamak üzere üç şekilde oluştururlar (Bowman ve Kearney, s. 253):

- Eyaletler tarafından özel yasalarla oluşturabilirler.
- Genel amaçlı yerel yönetimler, (il, belediye, kasaba) özel bölge yönetimlerinin kurulması yönünde bir karar verebilirler.

- Vatandaşlar bir dilekçe ile özel bölge yönetimleri kurulmasını talep edebilirler (Genelde özel bölge kurulma talebini, referandum takip eder).

Özel bölge yönetimleri, su, kanalizasyon, sağlık ve sağlığın korunması, eğitim, konut, yangınla mücadele, doğal kaynakların yönetimi, ulaşım gibi hizmetleri yerine getirmektedir. Özel bölge yönetimlerinin birçoğu sadece bir hizmeti ya da birkaç hizmeti birbirlerinden ayrı olarak yerine getirmelerine rağmen, çok büyük çaplı hizmetleri de birlikte yerine getirebilirler. Birkaç hizmeti yerine getiren özel bölge yönetimlerinin görevleri genelde yangınla mücadele ve su gibi birbirleriyle alakalı, birbirlerini tamamlayan hizmetlerden oluşmaktadır (Bollens, 1961, s. 21-23).

Belirli alanlardaki hizmet ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan özel bölge yönetimlerinin ortaya çıkış nedenleri arasında, genel amaçlı yerel yönetimlerin yerel hizmetleri yerine getirmede yaşadıkları finansal sıkıntılar, teknik sıkıntılar, yetki alanlarındaki sınırlılıklar ve çeşitli politik nedenler yer almaktadır (Bollens, 1961, s. 5-15; Kincaid, 2007, s. 8).

2.3.3.2.2. Okul Yönetimleri (School Districts)

Okul yönetimleri ilköğretim ve lise seviyesinde eğitim veren kamu eğitim kuruluşları arasında önemli yer tutmaktadırlar. Okul yönetimlerinin önemli finansal özerkliğe sahip olmaları onları diğer eğitim birimlerinden ayırmaktadır (Bollens, 1961, s. 174).

Okul yönetimlerinde okul meclisi, güç ve kaynağın yasal temsilcisidir. Meclis genellikle 5 ve 7 üyeden oluşur ve üyeler genelde bağımsız, herhangi bir siyasal partiye üye olmayan kişilerdir. Bazı okul yönetimlerinde üyeler atanarak iş başına gelirken bazı okul yönetimlerinde ise üyeler o bölgede yaşayan seçmenler tarafından seçilerek iş başına gelmektedir (Blair, 1964, s. 246).

ABD’de son on yıldır kamu eğitimini modernize etmek önemli konular arasında yer almaya başlamıştır. Parasal kaynakların yanlış yönetilmesi ve öğrenci başarı seviyelerindeki düşüklük Cleveland ve Detroit gibi bazı eyaletlerde okulların yönetiminin belediye yönetimlerine verilmesiyle sonuçlanmıştır (Bowman ve Kerney, 2009, s. 255)

2.4. ABD'DE BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE

ABD'de, belediyelerde yönetsel kapasitenin ele alınması ya da mevzuat durumunun analiz edilmesi Türkiye'de bulunmayan bazı sınırlılıkları içerisinde barındırmaktadır. Türkiye'de belediyelerin tabi olduğu yasalar bölgeden bölgeye ya belediyeden belediyeye değişmemektedir. Belediyelerin kendi yönetim modellerini belirleme yetkileri yoktur. Her belediye için geçerli bir Belediye Kanun'u mevcuttur. Bu çerçevede mevcut duruma ilişkin analiz yapmak mümkün gözükmemektedir ancak ABD'de tüm belediyeler için geçerli bir yasa mevcut değildir. Belediyelere ilişkin yasalar eyaletten eyalete hatta belediyeden belediyeye değişebilmektedir.

2.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yerel yönetimlerde görev alan insanların temin edilmesi ve sorumluluklarının etkili bir şekilde yerine getirilmesinin sağlanması görevi insan kaynaklarına aittir (Streib ve Pitts, 2007, s. 95). ABD'nin de başlangıçta kamu çalışanları genelde zengin ve eğitilmiş üst düzey sınıfta yer alan insanlardan oluşmaktaydı. Andrew Jackson'un (1829-1837) başkanlığı sürecinde birçok pozisyonu doldurmak için patronaj sistemi kabul edilmiştir. Bu sistem çerçevesinde işe alma, çalışanların işle ilgili niteliklerden ziyade bir siyasi partiyle olan yakın ilişkilerine dayanıyordu. Amerikan iç savaşının başlamasıyla yağma sistemi olarak anılan sistem devlet kademelerinin her seviyesine yayılmış ve kamu hizmetinin kalitesi düşmüştür. 1883 yılında kabul edilen 'Pendleton Kanunu' çalışanların seçiminde tarafsız, partizan olmayan, liyakati dikkate alan bir devlet memurları komisyonu kurmuştur. Bu süreçle birlikte liyakat ilkesi tüm personelle ilgili kararlara yön vermeye başlamıştır. En iyi niteliğe sahip olanların beceri, bilgi, tecrübe ve deneyimlerine göre promosyon alması mümkün olmuştur. Liyakat sistemi 1978'de 'Devlet Memurları Reform Kanunu' ile gözden geçirilmiştir. Pendleton Kanunu'nun sonucu olarak patronaj politikalarının olumsuz etkisi büyük oranda ortadan kaldırılarak işe almada tarafsızlık ilkesi önemli bir kriter olmaya başlamış ve liyakat ilkesi ön plana çıkmıştır (Bowman ve Kearney, 2009, s. 176).

Liyakate dayalı insan kaynakları yönetim sistemi genel olarak aşağıdaki özellikleri içerir (Streib ve W.Pitts, 2007, s. 96):

- Çalışanların işe alımı, seçimi ve yükselmesi; yetenek, bilgi ve becerilerine dayalı olarak gerçekleşmektedir.
- Çalışanların ücretleri yeterli ve adildir.
- Çalışanların performanslarını optimum seviyeye çıkarmalarını sağlayacak gerekli eğitim verilir.
- Çalışanların performanslarına bağlı olarak işlerinin sürekliliği sağlanır. Çalışanlara yetersiz performanslarını düzeltmek için fırsat verilir ve çalışanlar yetersiz performansları düzelmez ise işten çıkartılır.
- İnsan kaynakları yönetiminin her aşamasında çalışanların ve başvuruda bulunanların siyasal ilişkilerine, ırklarına, renklerine, ulusal kökenlerine, cinsiyetlerine, dinsel inançlarına bakılmaksızın adil davranılması ve bir vatandaş olarak anayasal ve kişisel haklarına saygılı davranılması sağlanır.
- Çalışanlar, partizan siyasal amaçlara karşı korunur ve çalışanların resmi yetkilerini seçim sonuçlarını etkilemek için kullanmalarını engellemek için resmi kurum için aday gösterme yasaklanmıştır.

Tarihsel olarak eyalet yönetimleri ve yerel yönetimler, en 'iyi ve zeki' olan personeli bünyesine çekmek konusunda özel sektörle rekabet edememişlerdir. Bu başarısızlığın en önemli nedeni ise birçok kentin ya da eyaletlerin özel sektöre göre çalışanlarına vermiş olduğu maaşın düşük olmasından kaynaklanmıştır (England vd., 2011, s. 273). Gerekli olan personeli işe almak için öncelikle iş ilanı verilmektedir ve iş ilanı verilmeden önce ilanı verilecek pozisyonlar ve varsa bazı özellikler tespit edilmektedir. İş ilanında aşağıdaki bilgiler yer alır (Streib ve Pitts, 2001, s. 101):

- İlanı verilen kadronun ismi,
- Görevlerin kısa tanımlaması,
- Maaş aralığı,
- Gerekli olan eğitim seviyesi ve deneyim,
- Başvuru yöntemi,
- Başvurunun son günü,

Hazırlanan iş ilanları kamuya duyurulur. İlanlar çoğunlukla gazetelerde ve uygun web sitelerinde yer alır. Alınan başvurular incelenir ve uygun olmayanlara durumları ve

gerekçeleri bildirilir. Oregon eyaletinde yer alan Medford kentinde iş başvurularının % 80'e yakını online olarak yapılmakta ve başvurular başvuru evraklarının çıktılarını online olarak alabilmektedirler. Belediye çalışanları artan iş başvurularını insan kaynakları personeline herhangi bir artma olmadan yönetebilmektedirler (Streib ve Pitts, 2001, s. 101).

Personel işe almada ilk adım nitelikli adayları toplamaktır. İkinci adım işe başvuranlar arasından ise en uygun olanı seçmektir (Witt, Patton ve Freyss: 2009, s. 35). Liyakat sistemi potansiyel başvuruları değerlendirmek için bazı objektif ölçüm kriterlerini gerekli kılar. Birçok kent yönetimi bu ihtiyacı yazılı testler yaparak ya da çeşitli yöntemleri içeren testler kullanarak karşılamaktadırlar. Örneğin bir uzman tarafından başvuruda bulunan adayın çeşitli formlarda yer alan tecrübesi, referansları, özgeçmiş vb. incelenerek ya da mülakat yapılarak seçme işlemi gerçekleştirilmektedir. Genelde yazılı testler kamu sektöründe iş bilgisini ve yeteneğini ölçmede kullanılır (England vd., 2011, s. 275). Bir çok yazılı test, alınacak personelin kişisel beceri ve davranışlarını ya da iş performansını etkileyen önemli faktörlerden olan motivasyon seviyesini değerlendirememektedir. Değerlendirme merkezleri, psikolojik testler ise hangi adayın daha başarılı olacağını gösteren bazı yöntemler arasında yer almaktadır (Streib ve Pitts, 2007, s. 102). Yazılı testler ve üç kuralı (puanı en yüksek olan 3 adaydan birisini seçmek) üzerine yapılan eleştiriler klasik test etme ve onaylama uygulamalarında önemli değişikliklerin gündeme gelmesi ile sonuçlanmıştır. Bu değişiklikler arasında 'üç kuralı' nın genişletilmesi, kategorileştirme ve seçim sürecini hizmet seviyesine yaymak yer almaktadır. Üç kuralını genişletilmesi puanı en iyi olan 3 kişi arasından birisinin seçilmesinden ziyade puanı en iyi olan 5, 7 ya da 10 kişi arasından birisinin seçimini mümkün kılmıştır. Kategorileştirme tekniğine göre ise testler tam anlamıyla bir değerlendirme yapamaz ve dolayısıyla test sonucunda belli aralıktaki skorlar yaklaşık olarak eşit düşünülmelidir. Bu yöntem sonucunda aynı kategoride yer alan adaylardan birisi ya da birkaçı seçilebilmektedir. Seçme işleminin hizmet seviyesine yayma sürecinde yazılı testten ziyade değerlendirme merkezleri ya da adaylık süreci gibi birkaç yöntemin birlikte kullanılması söz konusu olmaktadır (England vd., 2011, s. 276).

Personel seçimi gerçekleştikten sonra personel seçimi kadar önemli bir konu da başarılı personeli kurumda tutabilmektir. Yüksek performanslı işgücünü elinde tutmanın en önemli araçlarından birisi çalışanların performanslarını değerlendirmektir. Düzenli şekilde değerlendirmenin amacı örgüt amaçları doğrultusunda kişisel denetimi mümkün kılmaktır. Örgüt amaçlarının başarısını destekleyen performans değerlendirme tekniğini seçmek ve çalışanların performansına yönelik beklentiler ile örgüt misyonu arasında bir bağlantı kurmak önemlidir (Holland vd., 2009, s. 66).

Seçilen personelin ücretlendirmesi de kentten kente değişebilmektedir. Birçok kent çalışanı maaşlarını kent yönetimlerinin vergi gelirine uygun olarak almaktadır. Kent yönetimlerinin gelir ve gider oranı eşit olmalıdır. Özel sektördeki kadar yaygın olmamasına rağmen bazı kent yönetimlerinde teşvik primi mevcuttur. Maaş ödeme planı genelde kadro sınıflandırmasına bağlı olarak gerçekleşmekte ve bu çerçevede belli özelliklere sahip bazı pozisyonlara aynı oranda ödeme yapılmaktadır. Kent yönetimleri arasında muhtemelen en çok tanınan ‘An across-the board adjustment’ olarak anılan ücretlendirme yönteminde her çalışan maaşının belirli yüzdesini kazanmakta ya da kaybetmektedir. Yönetici açısından bu yöntem kolay bir şekilde uygulanmakta ancak her çalışanın aynı performans seviyesinde değerlendirilmesi çalışanların moralinde bir düşmeye neden olabilmektedir. Son 30 yıldır ise kamu yönetimlerinde performansa dayalı ücretlendirme ve teşvik ödemelerine dayalı sistemler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (England vd., 2011, s. 279).

2.4.2. Mali Yönetim

Geçen on yıllık süre zarfında yaşanan olaylar sonucunda kentler finansal açıdan önemli problemlerle karşılaşmışlardır. Öncelikle 11 Eylül 2001 saldırısı, kentlerin kamu güvenliğini sağlamadaki yükümlülüğünün ve buna bağlı olarak maliyetlerinin artması ile sonuçlanmıştır. Aynı zamanda 2008 yılında başlayan ekonomideki durgunluk kent yönetimlerinin gelirlerinin azalmasına, çalışanların isten çıkarılmasına, borçların kapatılmasında zorluklara ve emekli aylığı sisteminde açıklara neden olmuştur (England vd., 2011, s. 307).

Birçok eyalet, belediyelerinden denk bütçe içinde faaliyetlerini sürdürmelerini talep ederler ve belediyelerin bütçe açığı vermelerine izin vermezler. Eyaletlerin yasal sınırlamaları belediyelerin gelir sağlama kapasiteleri üzerinde ciddi kısıtlamalar yaratır. Devlet yardımları üzerindeki federal yönerge ve denetimler de bu kısıtlamalar arasında yer almaktadır (England vd., 2011, s. 308). Yerel yönetimler finansal yetki ve yardım açısından büyük oranda eyalet devletlerine bağılıdır. Federal devlete bağılılıkları ise eyalet devletlerine göre çok daha azdır. Yerel yönetimleri sadece eyaletler vergi ve harç toplama, borçlanma ve harcama yapmaya yetkilendirebilirler (Bowman ve Kearney, 2009, s. 270). Bu çerçevede yerel yönetimlerin büyük oranda eyalet yönetimleri ile ilişki içinde olduğu, federal yönetimin yerel yönetimler üzerinde tam bir söz hakkı bulunmadığı ancak doğrudan ve dolaylı olarak kendi politikaları çerçevesinde yerel yönetimleri yönlendirebildiği söylenebilir (Ömürgönülşen, 2009, s.371).

Gelirler: Yerel yönetimlerin başlıca gelir kaynaklarını kendi öz kaynakları olan vergiler, satışlar ve vergi dışındaki gelirlerden oluşturmaktadır. Yerel yönetimlerin kendi öz kaynakları dışında yer alan diğer devlet birimlerinden yapılan ödemeler de önemli gelir kaynakları arasında yer almaktadır (Rafuse, 1991, s. 16-20). Tarihsel olarak yerel yönetimler emlak vergisine gelir sağlamanın temel aracı olarak bakmışlardır. Son yıllarda ise kentlerin mevcut işlemlerinin finansmanında emlak vergisinin önemli rolü biraz azalmış ve hükümetler arasındaki ödenekler (devlet yardımları) belediyelerin en önemli gelirleri haline gelmiştir. Kentlerin, eyalet yasaları ve tarihsel eğilimler nedeniyle bağılı oldukları gelir kaynaklarının derecesi oldukça farklılaşabilmektedirler. Örneğin birçok eski kuzeydoğu kentlerinin gelirleri batı kentlerine kıyasla daha çok emlak vergisine dayanmaktadır (England vd., 2011, s. 309). Tablo 15’de kentlerin 2006-2007 dönemine ait gelir kaynaklarına ilişkin oranlar yer almaktadır. 2006-2007 döneminde ABD’de yer alan kentlerin gelir kaynaklarının büyük kısmı diğer devlet birimlerinden yapılan aktarmalardan ve kentlerin kendi öz kaynaklarından oluşmaktadır. Diğer devlet birimlerinden yapılan aktarmalar arasında ise eyalet devletlerinden yapılan aktarmaların önemli yer tuttuğu görülmektedir. Kentlerin kendi öz kaynakları arasında yer alan vergilerden emlak vergisi ise en önemli vergi kaynağı durumundadır.

Tablo 15. ABD’de Kentlerin Gelir Kaynakları 2006-2007

Gelir Kalemleri	2006-2007(\$)
Genel Gelirler	389.084.690
Diğer devlet birimlerinden yapılan ödemeler	102.538.904
Federal Devlet	20.503.852
Eyalet	72.752.608
Diğer yerel yönetimler	9.282.444
Kendi öz kaynakları	286.545.786
Vergiler	176.496.583
Emlak	85.163.581
Satışlar	48.492.661
Kazançlar	24.758.639
Diğer	18.081.702
Giderler ve kullanım ücretleri	110.049.203
Kamu Hizmet Gelirleri (Su, elektrik, vb.)	71.505.087
Diğer Gelirler	47.616.689
Toplam Gelir	508.206.466

Kaynak: 2007 Census of Governments: Finance, Table 2.

Harcamalar: ABD’de yerel yönetimlerin yönetim yapıları eyaletten eyalete değişebildiği için harcama çeşitlerinin de eyaletten eyalete değişebilmesi şaşırtıcı gözükmemektedir (Schroeder, 2006, s. 322). Yerel yönetimlerin harcamalarının büyük çoğunluğunu bayındırlık hizmetleri, kamu güvenliği, personel ve sermaye projeleri oluşturur. Diğer harcama kategorileri arasında ise hizmetler, ekipman vb. yer almaktadır. Sağlanan hizmetlere göre yönetim birimlerinin harcamaları değişmektedir. Örneğin eğitim, park ve dinlenme hizmetlerinden her belediye ya da county sorumlu değildir (Swain, 2007, s. 73).

Tablo 16. ABD’de Kentlerin Harcamaları 2006 – 2007

Harcama Kalemleri	2006-2007(\$)
Hükümetlerarası Harcamalar	11.322.956
Dolaysız Harcamalar	466.529.759
Dolaysız Genel Harcamalar	361.494.923
Eğitim	47.161.941
Kamu Refahı	11.352.259
Hasta haneler	12.952.996
Sağlık	7.836.070
Ulaşım	40.182.034
Kamu Güvenliği	77.663.657
Çevre ve Konut	75.559.334
Devlet Yönetimi	29.742.539
Diğer	59.044.093
Diğer Harcamalar	105.034.836
Toplam Harcama	477.852.715

Kaynak: 2007 Census of Governments: Finance, Table 2.

Tablo 16’ da görüldüğü gibi kentlerin harcamaları arasında kamu güvenliğinin önemli payı bulunmaktadır. Çevre ve konut harcamaları da kamu güvenliğinden sonra gelen önemli kalemler arasındadır. Eğitim harcamaları ise kütüphane harcamalarını da içine alarak önemli kalemler arasındadır. Eğitim harcamaları içinde vurgulanması gereken konulardan birisi ise birçok kentin kamuya ait okullarının finansmanında sorumluluğunun olmayışdır. Hatta eğitim ve bazı hizmetler genellikle diğer yerel yönetim birimleri tarafından sağlanmaktadır. Örneğin yerel eğitimle bağımsız okul yönetimleri ilgilenmektedir. Kütüphaneler ise genellikle özel bölge yönetimleri tarafından yönetilmektedir (England vd., 2011, s. 317).

Bütçe Yapma: Yerel yönetimlerde finansal yönetim beş temel görevi kapsamaktadır. Bu görevler bütçe yapma, muhasebe, nakit yönetimi, borç yönetimi ve gelir yönetiminden oluşmaktadır. Her biri hem birlikte hem de ayrı ayrı mali yönetime önemli katkıda bulunmaktadır (Mikesell, 2007, s. 27). Bütçe, finansal yönetim ve mali planlama sürecinin en önemli parçasıdır. Yerel yönetimler artan hizmet taleplerini bütçe yaparak ve finansal yönetim aracılığıyla denkleştirirler. Bütçe yapma parayı nasıl elde edeceğine

ve harcayacağına karar verme sürecidir. Finansal yönetim ise satın alma, kayıt tutma gibi çeşitli görevleri içermektedir. Bütçe yapma süreci hazırlık, onaylama, uygulama, kontrol ve gözden geçirme aşamalarından oluşmaktadır. İçinde bulunulan yılın bütçesi uygulanırken önceki yılın bütçesi kontrol edilir ve gelecek yılın bütçesine ilişkin hazırlıklara başlanır (Swain, 2007, s. 67).

Birçok belediyede, belediye başkanı, belediye bütçesini hazırlar ve onay için meclise sunar. Genellikle belediyenin bütçesinde, belediyenin kategoriler halinde gelir kaynaklarının planı, kategoriler ve hizmet alanları için hangi kaynakların harcanacağı bilgileri yer alır. Bütçe yapma süreci basit bir hesaplama işlemi değildir. Çeşitli faaliyetler için finansal kaynakların tahsisi işlemi politika yapma faaliyetidir. Bütçe belediyenin ya da kentin yapmak istediği politika ve programları yansıtır. Ancak kaynaklar genelde tüm çıkar gruplarını memnun edecek seviyede olmadığı için anlaşmazlıklar kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Belediye düzeyinde bütçe yapma genellikle yönetici merkezli bir süreçtir. Özellikle büyük kentlerde belediye bütçesi belediye başkanının bütçesidir. Bu yargı aynı zamanda birçok orta ölçekli kent için de geçerlidir. Belediye meclisi ise bütçeyi onayında en son yetkili mercidir (England vd., 2011, s. 318-20).

2.4.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

ABD’de e-devlet alanında 1993 yılında kamu hizmetlerinin tek duraklı olarak sunulması amacıyla başlatılan ‘Access Amerika’ adlı e-devlet programı çerçevesinde 2003 yılına kadar, bağımsız olarak verilen kamu hizmetlerinin bir portal bünyesinde birleştirilmesi amaçlanmıştır. Program kapsamında ‘www.firstgov.gov’ tasarlanmış ve 2001 yılında kullanılmaya başlanmıştır. 2002 yılında ise bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha etkin kullanımıyla federal devletin yurttaşlarla ilişkisine farklı bir boyut kazandırmayı hedefleyen ‘E-Devlet Yasası’ kabul edilmiştir. Bu yasaya göre e-devlet, kamu yönetiminin etkinliğini artırmada en önemli unsurlardan birisi olarak değerlendirilmiştir (Uçkan, 2003: 75-76).

Federal devlet düzenlemelerine konu olan e-devlet kavramı, eyalet ve yerel yönetimlerde de önemli kullanım alanı bulmuştur. Birçok uzman, belediyelerde temel

verimlilik artışının öncelikli olarak yeni teknolojilerin kullanımının artmasından kaynaklandığına inanmaktadır. Belediyeler, yeni teknolojilerin uygulandığı en verimli alanları temsil ederler. Bunun en önemli nedenleri arasında birçok kent görevlerinin emek yoğun olması ve kent işlemlerin çoğunun değişim ve yeniliğe kendi kendine katkıda bulunan araç-gereç ve donanımın kullanımını içermesi yer almaktadır. Örneğin coğrafi bilgi sistemleri ve küresel yer belirleme sistemi kamu personelinin ve araçlarının tespitinde, sevk ve denetiminde belediyelerin performanslarını geliştirmesine önemli katkıda bulunurlar. Bu sistemlerden toplanan veriler aynı zamanda belediyelerin hizmet sunumunda yeni yaklaşımları analiz ve örnek almasında kullanılır (Aktaran: England vd., 2011, s. 205).

ABD’de belediyelerin büyük çoğunluğunun web siteleri hem bilgi hem de karşılıklı etkileşim ile çeşitli hizmetleri vatandaşlarına sunmaktadırlar. Bu hizmetler ve bilgiler eyaletten eyalete ve hatta belediyeden belediyeye değişmektedir. Arizona Eyaleti’nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında belediyelerde ise bu hizmetler genellikle aşağıdaki başlıkları içermektedir:

- Su faturası vb. borç ödeme (kredi kartı ile ödeme kolaylığı),
- Elektronik olarak beyanname verme,
- Vergi oranlarını öğrenme (Satış, emlak vb.)
- Şikâyet ve önerilerinizi bildirme,
- Belediyelere ilişkin kurumsal bilgiler (Teşkilat yapısı, faaliyet raporları vb.) edinme,
- Belediye başkanı ve kente ilişkin bilgiler edinme,
- Meclis ve encümen kararlarına ilişkin bilgiler edinme,
- Canlı olarak meclis toplantılarını izleyebilme,
- Otobüs tarifelerine erişebilme,
- İş başvurusunda bulunma,
- Kamu alanlarına ilişkin sorun bildirme,
- Kent yönetiminin sunmuş olduğu bale vb. sınıflara kayıt olma.
- Vatandaşlarını çeşitli konularda bilgilendirme (Bir iş ilanı olduğunda e-mail ile bildirim vb.),

- Belediye meclis toplantılarına ilişkin bilgilere erişim.
- Vatandaş memnuniyet anketlerine ilişkin bilgilere erişim,
- Vatandaş memnuniyetine ilişkin siteden online anket doldurma olanağı.
- Kente ilişkin kupa, çanta vb. eşyaları online olarak satın alma,
- Kütüphaneye erişim sağlama.

2.4.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

İdeal olarak devletler, yıllık vb. düzenli şekilde kapsamlı sermaye planlarını hazırlarlar. Belediyenin ya da toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için bu planlar organizasyonun stratejik planları ile ilişkilendirilmelidir. Sermaye proje talepleri sistematik olarak sıraya koyulmalı ve toplam fayda- maliyet ve ihtiyaçlara ilişkin bilgilere dayalı olarak değerlendirilmelidir. Bunlara ek olarak sermaye planlarının geliştirilmesinde vatandaş tavsiyeleri etkin bir şekilde araştırılmalı ve plan, halk tarafından kolay erişilebilir ve anlaşılır olmalıdır (The New Jersey Initiative, 2002, s. 67).

Sermaye yönetimi ya da diğer bir ifade ile fiziksel varlıkların yönetimi, ABD’de eyaletten eyalete değişiklik arz etmektedir. Bu çerçevede sermaye planları ve sermaye gelişim planlarının hazırlanma şekli ve zamanı da eyaletten eyalete hatta belediyeden belediyeye göre farklılık gösterebilmektedir.

Türkiye’de ve ABD’de yönetsel kapasiteye ilişkin genel bilgilerden sonra bir sonraki bölümde bu iki ülkede yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti’nin yönetsel kapasite bakımından değerlendirilmeyi ve karşılaştırma yapmayı mümkün kılacak çeşitli verilerin edinilmesinin tez çalışması açısından faydalı olacağı düşünülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE YÖNETSEL KAPASİTE ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİ ÖRNEKLERİ

Bu bölümde araştırma bilgilerine yer verilerek İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinden elde edilen çeşitli veriler, belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen anketlerden ve mülakatlardan elde edilen veriler, yönetsel kapasitenin insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimi bileşenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın temel amacı, İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında bulunan belediyelerin yönetsel kapasitelerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelere, yönetsel kapasitelerini geliştirmeleri sağlayacak çeşitli önerilerde bulunmaktır. Tez çalışmasında yönetsel kapasite kavramı Ingraham ve arkadaşlarının (2000, s. 293) yapmış oldukları yönetsel kapasite tanımından yararlanılarak 'belediyelerin kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlayacak fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme ve yönetme yeteneği' olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede tez çalışmasında yönetsel kapasite kavramı dört değişken bazında incelenmiştir: İnsan Kaynakları Yönetimi, Mali Yönetim, Fiziksel Varlıkların Yönetimi, Bilgi Teknolojileri Yönetimi.

Araştırma, hem ABD'nin Arizona Eyaleti'nde hem de Türkiye'nin İç Anadolu Bölgesi'nde yapılmıştır. Evrenimizi ve örneklemimizi İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında yer alan belediyeler oluşturmaktadır. Araştırmada ABD'de yer alan Arizona Eyaleti tesadüfi olarak seçilmiştir. Daha sonra Türkiye'de denize kıyısı olmayan İç Anadolu Bölgesi'nin karşılaştırma bakımından uygun olduğu düşünülmüştür. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti iklim, konum vb. kriterler açısından bazı benzerlikleri ve farklılıkları içerisinde

barındırmaktadır. Her iki bölgenin de konum itibariyle denize kıyısı bulunmamaktadır. Her iki bölgenin de iklimleri karasaldir. Arizona Eyaleti'nin güneyi ile kuzeyi arasında iklim açısından bazı farklılıklar olabilmektedir. Bölgenin güney kesimlerinde, yazları aşırı sıcak, kışları ise ılık bir hava kendini gösterirken ilkbahar ve sonbahar aylarında bölgede çok fazla bir hava değişimi olmamakla gök gürültülü yağışlar kendini gösterebilmektedir. Bölgenin kuzey kesimleri ise daha soğuk bir iklime sahiptir. İç Anadolu Bölgesi'nde ise yazlar sıcak geçmekte; ilkbahar ve sonbahar aylarında yağışlarla birlikte hava soğumaya başlamakta ve kış aylarında kar yağışı ile birlikte dondurucu soğuklar görülebilmektedir. Her iki bölge de bazı farklılıkları içerisinde barındırmakla birlikte aynı iklime aynı konuma (iç bölge) sahip olması sunmuş oldukları hizmetler bakımından bazı benzerlikleri ortaya çıkarabileceği düşünülmüştür. Örneğin her iki bölgenin de denize kıyısı olmadığı için, liman yapımı gibi hizmetleri bulunmamaktadır.

Çalışmanın konusunun yönetsel kapasite değerlendirmesi olmasından hareketle belli aralıktaki belediyelerin çalışma kapsamına alınması mantıklı gözükmektedir. Literatürde belediyeler genelde küçük belediyeler, orta ölçekli belediyeler ve büyük belediyeler olarak sınıflandırılmakta ve orta büyüklükteki ya da ideal kent büyüklüğü nüfusu genellikle 100.000 ve 250.000 arasında olan kentler olarak gösterilmektedir¹⁶. Ancak çeşitli çalışmalarda orta ölçekli kentler farklı şekillerde tanımlanabilmektedir¹⁷. Çalışmanın evreninin 100.000- 250.000 arasındaki belediyeler olarak belirlenmesinin bu çalışma açısından da önemli bir gerekçesi bulunmaktadır. Özellikle Türkiye'de nüfusu 100.000 altı belediyelerde önemli kapasite sorunları mevcuttur. Bu belediyelerde ele alınan ölçütler paralelinde değerlendirebilecek bir yönetsel kapasitenin varlığından söz etmek zordur. Çalışmanın konusu bağlamında belediyelerin yönetsel kapasiteleri insan kaynakları, mali hizmet, bilgi teknolojileri gibi birimlerin çalışmaları çerçevesinde değerlendirilmekte ve karşılaştırılmaktadır. Nüfusu 100.000 altı belediyelerde bu birimlerin bazıları bulunmayabilmektedir. Nüfusu 250.000 üzeri belediyelerin çalışma kapsamına alınmamasının nedeni ise bu tür belediyelerin ölçek ekonomileri vb.

¹⁶Bkz: Aarts, S.C.M. (2009); Nederland, T. vd., 2004; Houghton, G. ve Hunter, C. (1994); Tisdell, C. (1975).

¹⁷Bkz: Yazar, H.K. (2006); Fulton, W. (2002).

özellikler açısından farklı özellikler taşıması ve bu belediyelerde yönetsel kapasite değerlendirmesinin büyük bir çalışma gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, gelişen kentleşme doğrultusunda incelenen kademedeki belediyelerin geçiş sürecinde önemli rol oynayabilme potansiyeli bulunmaktadır.

İç Anadolu Bölgesi'nin nüfusu 10,5 milyon, yüzölçümü ise 151.000 km²'dir. İç Anadolu Bölgesi'nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında Aksaray, Niğde, Karaman, Kırıkkale ve Kırşehir'in yer aldığı 5 il belediyesi bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın İç Anadolu Bölgesi'ndeki örneklemini bu beş il belediyesi oluşturmaktadır. Örneklem belediyelerimize ait genel bilgiler Tablo 17'de yer almaktadır. Tablo 17'de görüldüğü üzere nüfus bakımından Kırıkkale Belediyesi'nin hizmet verdiği nüfus 193.950 ile diğer belediyelere oranla fazla gözükmektedir. Kırıkkale Belediyesi'ni nüfus bakımından sırayla 182.339 nüfus ile Aksaray Belediyesi, 138.135 nüfus ile Karaman Belediyesi, 114.376 nüfus ile Niğde Belediyesi, 110.449 nüfus ile ise Kırşehir Belediyesi takip etmektedir. Yüzölçümü açısından ise nüfusu en az olan Kırşehir Belediyesi'nin alanı 250 km² ile en büyük paya sahipken nüfusu en fazla olan Kırıkkale Belediyesi'nin sınırı ise 44 km² ile en küçük alana sahiptir.

Tablo 17. İç Anadolu'da Örneklem Belediyelere Ait Genel Özellikler

	Nüfus (2010)*	Yüzölçümü**
Aksaray	176.504	199 km ²
Niğde	109.724	45 km ²
Karaman	135.185	180 km ²
Kırıkkale	193.093	44 km ²
Kırşehir	108.628	250 km ²

Kaynak: *Türkiye Belediyeler Birliği, 2011 **Yüzölçümüne ilişkin bilgiler, belediyelerin ilgili birim müdürlerinden elde edilmiştir.

Arizona Eyaleti'nin nüfusu 6.392 milyon, yüzölçümü ise 294.207 km²'dir. Arizona Eyaleti'nde araştırmanın gerçekleştirildiği Haziran 2011 yılı itibariyle 2010 nüfus sayımı sonuçları açıklanmadığı için çalışma yapılacak belediyelerin belirlenmesi 2000 yılı nüfus sayımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. 2000 yılı nüfus sayımına göre 100.000-

250.000 arasında 6 belediye bulunmaktadır: Scottsdale, Chandler, Tempe, Gilbert, Glendale ve Peoria¹⁸. Bu çerçevede 6 belediye ile iletişime geçilmiş ancak Glendale ve Peoria belediyeleri araştırmada yer almak istememiş ve çalışma 4 belediyede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan dört belediyeye ilişkin genel özellikler aşağıda Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Arizona’da Örneklem Belediyelere Ait Genel Özellikler

	Nüfus (2010)	Yüzölçümü
Tempe	161.719	103.41 km ²
Scottsdale	217.385	476.3 km ²
Chandler	236.123	166.8 km ²
Gilbert	208.453	176.0 km ²

Kaynak: United States Census Bureau, 2013.

Tablo 18’de görüldüğü gibi Chandler Belediyesi nüfus bakımından ilk sırada yer almaktadır. Chandler’ı sırasıyla Scottsdale, Gilbert ve Tempe belediyeleri takip etmektedir. Yüzölçümü bakımından ise Scottsdale Belediyesi’nin yüzölçümü diğer belediyelere oranla oldukça yüksektir. Scottsdale Belediyesi’ni sırasıyla Gilbert, Chandler ve Tempe belediyeleri takip etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada konuyla ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil verilerle ilgili olarak daha önce yayınlanmış yerli ve yabancı literatür derinlemesine bir şekilde taranmış, kitap, makale, bildiri, tez, gazete, rapor, kanun, yönetmelik, internet gibi kaynaklara ulaşılmıştır.

Birincil kaynak olarak İç Anadolu Bölgesi’nde ve Arizona Eyaleti’nde araştırmaya konu olan belediyelerin yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Aksaray Belediyesi’nde insan

¹⁸ 2010 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre araştırma kapsamına Surprise adlı 117.517 bin nüfuslu belediye de dâhil olmuştur. Ancak çalışmaya başlanıldığı zaman 2010 yılı nüfus sayım sonuçları henüz açıklanmadığı için tez çalışmasında belediyelerin seçimi 2000 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre gerçekleştirilmiştir.

kaynakları birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü ve bilgi işlem birim müdürü olmak üzere toplam üç kişi; Niğde Belediyesinde insan kaynakları birim müdürü, fen işleri birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü ve bilgi işlem alanında bir uzman olmak üzere dört kişi; Karaman Belediyesi'nde belediye başkanı, insan kaynakları müdürü, mali hizmetler müdürü, fen işleri müdürü, bilgi işlem müdürü olmak üzere beş kişi; Kırıkkale Belediyesi'nde belediye başkanı, insan kaynakları birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü, fen işleri birim müdürü ve bilgi işlem alanında çalışan bir uzman olmak üzere beş kişi; Kırşehir Belediyesi'nde ise mali hizmetler birim müdürü, fen işleri birim müdürü ve bilgi işlem müdürlüğünde uzman olmak üzere üç kişi ile toplamda ise yirmi kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Arizona Eyaleti'nde ise Tempe Belediyesi'nde insan kaynakları birim yöneticisi (Human Resource Director), mali yönetim birim yöneticisi (Financial Director), bilgi teknolojileri birim yöneticisi (Information Technology Director), sermaye yönetimi birim yöneticisi (Capital Management Director) ve belediye yönetici yardımcısı (Assistant City Manager); Chandler Belediyesi'nde insan kaynakları birim yöneticisi (Human Resource Director), mali yönetim birim yöneticisi (Financial Director), bilgi teknolojileri birim yöneticisi (Information Technology Director) ve belediye yönetici yardımcısı (Assistant City Manager); Gilbert Belediyesi'nde insan kaynakları birim yöneticisi (Human Resource Director), mali yönetim birim yöneticisi (Financial Director), bilgi teknolojileri birim yöneticisi (Information Technology Director) ve belediye yönetici yardımcısı (Assistant City Manager) ve Scottsdale Belediyesi'nde insan kaynakları birim yöneticisi (Human Resource Director), mali yönetim birim yöneticisi (Financial Director), bilgi teknolojileri birim yöneticisi (Information Technology Director), sermaye yönetimi birim yöneticisi (Capital Management Manager) ve belediye yönetici yardımcısı (Assistant City Manager) olmak üzere toplam on dokuz kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada mülakata ek olarak belediyelerin ilgili alanlarda mevzuatları gözden geçirilmiş ve **belediye yöneticilerinin algılarını ölçen** bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının büyük çoğunluğu The Maxwell School's tarafından gerçekleştirilen 'Government Performance Project' adlı çalışma ile oluşturan yönetsel kapasite bileşenlerine ait kriterlerden oluşturulmuştur. İlgili proje tarafından

ortaya koyulan kriterler 4'lü Likert tipi ölçeğe uyarlanmıştır¹⁹. Ancak projede yer alan kriterlerin hepsi ankete dâhil edilmemiş ana kriterlerin büyük çoğunluğu temel alınmıştır. Bu çerçevede ankete projede yer almayan bazı kriterler ve sorular da eklenmiştir. Bu sorular içerisinde 5'li ölçekte sorulan sorular da mevcuttur. Anket sonucunda elde edilen verilerin büyük çoğunluğu sosyal bilimler için bir istatistik "paket programı" yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada sırasıyla, örnekleme ait *güvenilirlik testi*, *frekans dağılımları*, *tek yönlü Anova ve bağımsız t testi* yapılmıştır. Araştırmada yer alan 5'li ölçek güvenilirlik testine dâhil edilmemiştir. Güvenilirlik testine dâhil edilmemesinin nedeni ölçeği oluşturan soruların birbirinden bağımsız olmasından kaynaklanmaktadır. Sorular arasına herhangi bir ilişki olmadığı için bir tutarlılık da aranmamaktadır. Güvenilirlik²⁰ ' bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıktır' (Büyüköztürk, 2010, s. 169-170). Kullanılan 4'lü Likert tipi ölçeğin güvenilirlik oranı ise (*Cronbach Alpha*) İç Anadolu Bölgesi'nde 0.90 olarak tespit edilirken Arizona Eyaleti'nde 0,92 olarak tespit edilmiştir. Buradan anketi oluşturan değişkenlerle ilgili genel güvenilirliğin oldukça yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Anket çalışmasının, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin belediye başkan yardımcısı, birim müdürü, müdür yardımcısı, şef pozisyonundaki tüm belediye yöneticilerine yapılması amaçlanmıştır. İnternet yoluyla anketlerin ilgili pozisyonlara dağıtılması planlanmış ancak belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde internet yoluyla katılım az olacağı düşünülerek anketler belediyelere gidilerek sözü edilen pozisyondaki çalışanlara elden dağıtılmış ve belli süre sonunda toplanmıştır. Ancak bazı çalışanların izinli, bazılarının farklı yerlere görevlendirilmiş olmaları, bazılarının ise anket çalışmasını yapmak istememeleri nedeniyle katılım % 100 olmamıştır. Beş belediyede yönetici pozisyonunda yaklaşık toplam 134 kişi bulunmaktadır. Bu rakam bazı belediyelerin personel birimlerinden elde edilen bilgiler, bazı belediyelerde ise internet sitelerinde yer alan bilgiler çerçevesinde oluşturulmuştur.

¹⁹ Çalışmada 4'lü Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Günümüzde çeşitli araştırmacılar (Kişisel İletişim: M. Uysal: 22 Mayıs 2010; West (2011)) tarafından da dile getirildiği gibi Likert ölçeğinde yer alan 3-Kararsızım yargısının ortadan kaldırılmasıyla araştırmanın sonucu daha vurgulu olmaktadır.

²⁰ Ayrıntılı bilgi için bkz: Green (2003); Shannon (2001).

İnternet sitelerinde birim müdürlerinin sayısı yer almasına rağmen şef vb. pozisyondaki yöneticiler yer almamaktadır. Anketimize toplam 122 yönetici katılmıştır. Katılım oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Anket çalışması Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin director, manager, manager assistant gibi yönetici pozisyonundaki tüm çalışanlarına yapılması planlanmıştır. Kent yönetici (City manager) yardımcıları ile iletişime geçilmiş ve çoğunluğun talebi üzerine katılımın fazla olacağı düşüncesi ile anketlerin online olarak yapılmasına karar verilmiştir. Anketler internet yoluyla city manager yardımcıları tarafından yönetici pozisyonundaki tüm çalışanlarına gönderilmiştir. Her belediye yöneticisi yaklaşık 150-250 arasında çalışanına anketi göndermiştir. İlk etapta elimize ulaşan 276 anket içerisinde 'supervisor' statüsünde yer alan birçok anket bulunmasına karşın Türkiye'de tam anlamıyla karşılığı olmayan pozisyonlarda yer alan çalışanların anketleri bu çalışmada dikkate alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayısı ise 155'tir. Supervisor olarak adlandırılan danışmanların sayısı Arizona belediyelerinde sayı bakımından önemli yer tutmaktadır. Danışmanlar ise yönetici olmamakla birlikte belediyelerin üst düzeyde personeli içerisinde yer almaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından birisi kapasite kavramının değerlendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Tezin birinci bölümünde Honadle'nin (2001, s.80-86) kapasite kavramına ilişkin vermiş olduğu ipuçlarından bazıları bu çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Bunlar arasında kapasite kavramının sadece nicel rakamları değil nitel özellikleri de içerisinde barındırması, kapasitenin bileşenlerinin kombinasyonundan kaynaklanan farklılıkların kapasiteyi etkilemesi, kapasitenin durağan değil dinamik bir kavram olması, kapasite kavramının var olduğu mekân ya da alana göre değişmesi ve kapasite değerlendirmenin gerçekte var olan varlıkların nasıl kullanıldığı ve acil durumlarda bu kaynakların nasıl yararlı hale çevrildiği ile ilgili olması yer almaktadır. Bu çerçevede, tez çalışmasında hem nicel hem de nitel bazı verilere yer verilerek araştırmanın bu sınırlılığı aşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın önemli sınırlılıklarından birisi de iki farklı yönetim geleneğine sahip ülkelerde yer alan bölgelerin karşılaştırılmasında ortaya çıkmaktadır. Türkiye üniter bir devlet yapısına sahip bir ülke iken ABD’de eyalet sistemi diğer bir ifade ile federal yönetim hüküm sürmektedir. Bu çerçevede iki farklı yönetim geleneğine sahip bölgelerin karşılaştırılması bazı zorlukları ortaya çıkarabilmektedir. Her şeyden önce iki bölgede yönetici sayısı, görev tanımları büyük farklılık içermektedir. Belediyelerin üstlendikleri görevler çerçevesinde örneğin Arizona Eyaleti’nde emniyet müdürlüğünün işleri belediyelerin görevleri arasında yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi’nde ise bu tür görevler merkezi hükümet tarafından yerine getirilmektedir. Ülkelerin yönetim geleneği belediyelerin hizmet anlayışına yansıdığı için iki bölge arasında birebir karşılaştırma yapma imkânı bulunmamaktadır. Yönetim geleneğine ek olarak iki ülke yöneticileri arasında zihniyet ve kültür farklılıklarının olma olasılığı da bulunmaktadır. Alan araştırmasına konu olan bölgeler açısından diğer bir önemli sınırlılık ise belediyelerin sorumlu oldukları alan yani yüzölçümü ile alakalıdır. İç Anadolu’da yer alan belediyelerin yüzölçümü bakımından Arizona’da yer alan belediyelere oranla çok küçük oldukları gözlemlenmektedir. Belediyelerin hizmet verdikleri alanlarda farklılık olması yönetsel kapasitede farklılık yaratabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise iki bölgede kullanılan dilin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Öncelikle Türkçe oluşturulan anket ve mülakat soruları alanında uzman bir çevirmen tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Çevrilen sorular farklı bir çevirmen tarafından tekrar Türkçeye çevrilerek karşılaştırma yapılmıştır ancak bazı kelimeler ya da cümlelerde dillerin kendine özgülüğünden kaynaklı farklılıklar olabilmektedir.

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından birisi de anket ölçeğine ilişkindir. Anket ölçeği yönetsel kapasitenin bileşenlerine ait çeşitli kriterlerin Likert tipi ölçeğe uyarlanması ile oluşturulmuştur. Yönetsel kapasite bileşenlerine ait kriterler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde oluşturabilmektedir. Bunun temel kaynağını da yönetsel kapasite kavramında bulabiliriz. Yönetsel kapasite kavramı daha önce değindiğimiz gibi çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı bileşenlerden oluşturulmaktadır. Bazı araştırmacılar yönetsel kapasiteyi ele

alırken organizasyonun dış çevre ile ilişkisini de ele almakta liderlik vb. kavramları yönetsel kapasite kavramına dâhil etmektedirler. Diğer bir ifade ile yönetsel kapasite kavramı aslında içi farklı şekillerde doldurulabilen ve farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada tez çalışmasında yönetsel kapasite kavramına ilişkin genel yargılara varmak bazı eksikliklere neden olabilmektedir.

Araştırma kapsamına giren Arizona Eyaleti'nde 2000 yılı nüfus sayımına göre 100.000-250.000 arasında 6 belediye bulunmaktadır: Scottsdale, Chandler, Tempe, Gilbert, Glendale ve Peoria²¹. Bu çerçevede 6 belediye ile iletişime geçilmiş ancak Glendale ve Peoria belediyeleri araştırmada yer almak istememiş ve çalışması 4 belediyede gerçekleştirilmiştir. Bazı belediyelerin tez çalışmasında yer almak istememesi de araştırmanın önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Arizona Eyaleti'nde karşılaşılan diğer önemli bir sınırlılık ise anketin gerçekleştirildiği yönetici pozisyonundaki kişilere ilişkindir. Anketler internet yoluyla kent yönetici (city manager) yardımcıları tarafından yönetici pozisyonundaki tüm çalışanlarına gönderilmiştir. Sayı bakımından her belediye yaklaşık 150- 200 arasında çalışanına anketi iletmiştir, ancak belediye yöneticileri kendileri gerekli gördüğü ve yönetici olarak değerlendirdikleri kişilere anketi göndermişlerdir. Bu noktada ilk etapta elde edilen 276 anket içerisinde danışman (supervisor), uzman gibi Türkiye'de tam anlamıyla karşılığı olmayan ve yönetici olarak değerlendirilmeyen pozisyonlarda yer alan çalışanların anketleri dikkate alınmamış 155 anket üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise hem anket hem de mülakat gerçekleştirilen kişilerden bazılarının isteksiz olması ve mülakat ve anket doldurma işini zorunlu bir görevin yerine getirilmesi gibi algılamalarıdır. Bu durum var olan sorunları açığa vurmaktan ziyade çalışanların 'hiçbir sorun yok, her şey çok güzel' gibi polyanacı tavır sergilemelerine neden olabilmektedir. Bu çerçevede araştırmada anket çalışması, mülakat çalışması ile birlikte belediyelere ilişkin çeşitli verilerden yararlanılmıştır.

²¹ 2010 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre araştırma kapsamına Surprise adlı 117.517 bin nüfuslu belediye de dâhil olmuştur. Ancak çalışmaya başlanıldığı zaman 2010 yılı nüfus sayım sonuçları henüz açıklanmadığı için tez çalışmasında belediye seçimi 2000 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın önemli sınırlılıklarından sonuncusu ise araştırmanın gerçekleştirildiği İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde aynı partinin iktidarda olmasına ilişkindir. İç Anadolu Bölgesi'nde araştırmaya konu olan beş belediyede de 'Adalet ve Kalkınma Partisi' (AKP) iktidarda iken Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan dört belediyede ise Cumhuriyetçi Parti (Republican Party) iktidardadır. Bu çerçevede mülakat ve anket yapılan kişilerin belediyenin yönetsel pozisyonundaki çalışanlardan oluşmasının bu durumun sakıncalarını ortadan kaldırdığı söylenebilir. Ancak belediyelerde iktidar değiştikçe siyasi ve idari pozisyonlardaki çalışanların yerlerinin değiştiği görülmektedir. Her iktidar siyasi ve idari kadrosunu kendi oluşturmak istemekte ve bir önceki iktidarın personeli ile çalışmayı tercih etmemektedir. Bu çerçevede mülakat yapılan kişiler, kendilerini göreve getiren yönetime karşı olumsuz bir şey söylemekten kaçınabilmektedirler. Çalışmada böyle bir durum olma olasılığı olmakla birlikte mülakat ve anket yapılan kişilerin belediyenin kapasitesine ilişkin gerçekçi cevaplar verdiği gözlemlenmiştir

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırma bulguları bakımından öncelikle İç Anadolu Bölgesi'nde gerçekleştirilen mülakat ve anket verileri daha sonra ise Arizona Eyaleti'nde gerçekleştirilen mülakat ve anket verileri değerlendirilmiştir. Anket verilerinin değerlendirilmesi, ankete katılanların değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları²² üzerinden analiz edilmiştir.

3.4.1. İç Anadolu Bölgesi Belediyeleri Örneği

Bu başlık altında İç Anadolu Bölgesi'nde gerçekleştirilen anket ve mülakat çalışmalarına ilişkin veriler yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak ankete katılanlara ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiş daha sonra ise gerçekleştirilen mülakat ve anketlere ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

²² Ortalama ile ifade edilen, ankete katılanların ilgili ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere değerlendirme sonuçlarının aritmetik ortalamasıdır.

3.4.1.1. Betimleyici İstatistikler

Alan araştırmasına konu olan belediyelerde gerçekleştirilen anket çalışmasına katılanlara ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 19'da yer almaktadır. Kırıkkale ve Kırşehir Belediyeleri'nden 26'şar çalışan, Aksaray ve Karaman Belediyelerinden 25'er çalışan, Karaman Belediyesinden ise 20 çalışan ankete katılmıştır. Bu çerçevede 13 başkan yardımcısı, 80 birim müdürü, 8 müdür yardımcısı ve 21 şef olmak üzere toplam 122 kişiye anket yapılmıştır. Katılanların büyük çoğunluğunu % 65'ini birim müdürleri oluşturmaktadır. Genelde belediyelerde müdür yardımcılığı diye bir kadronun artık olmadığı ifade edilse de fiiliyatta müdür yardımcılarının var olduğu görülmektedir. Bazı belediyelerde 3 başkan yardımcılığı kadrosu bulunmasına karşın 4 belediye başkan yardımcısının ankete katıldığı görülmüştür. Bu durumun bazı belediyelerde resmi kadrosu başkan yardımcısı olmamakla birlikte fiiliyatta başkan yardımcısı gibi görev yapan kişilerin var olmasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle kadrosunda üç başkan yardımcısı olmasına karşın ankete 4 belediye başkan yardımcısının katıldığı belediyeler olabilmektedir. Aynı durum diğer kadrolar için de geçerli gözükmemektedir: 18 birim müdürüne sahip bir belediyede ankete katılan 19 ya da 20 birim müdürü olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 19. Ankete Katılanlara İlişkin Betimleyici İstatistikler (İç Anadolu Bölgesi)

Cinsiyet			Çalışılan Belediye		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Kadın	17	% 13,9	Aksaray	25	% 20,5
Erkek	105	% 86,1	Niğde	25	% 20,5
Toplam	122	% 100	Karaman	20	% 16,4
			Kırıkkale	26	%21,3
			Kırşehir	26	%21,3
			Toplam	122	%100
Yaş			Belediyedeki Pozisyon		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
21-25	3	% 2,5	Başkan Yardımcısı	13	% 10,7
26-30	5	% 4,1	Müdür	80	% 65,6
31-40	44	% 36,1	Müdür Yardımcısı	8	% 6,6
41-50	55	% 45,1	Şef	21	% 17,2
51 ve üstü	15	% 12,3	Toplam	122	% 100
Toplam	122	% 100			
Eğitim Durumu			Çalışılan Süre		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
İlköğretim	1	% 0,8	1 yıldan az	8	% 6,6
Lise	14	% 11,5	1-5	28	% 23
Ön lisans	35	% 28,7	6-10	15	% 12,3
Lisans	63	% 51,6	11-19	26	% 21,3
Lisans Üstü	9	% 7,4	20 ve üzeri	45	% 36,9
Toplam	122	% 100	Toplam	122	% 100

Ankete katılanların cinsiyet durumuna bakıldığında % 86,1'i erkek buna karşın % 13,9'u kadındır. Çalışanların yaş durumuna bakıldığında ankete katılanların % 45,1'inin 41-50 yaş aralığında, % 36,1'inin ise 31-40 aralığında yer aldığı görülmektedir. 50 yaş üzerinde % 12,3 oranla 15 kişi, 26-30 yaş aralığında % 4,1 oranla 5 kişi, 21-25 yaş aralığında ise % 2,5 ile 3 kişi anketimize katılmıştır. 50 yaş üzerinde çalışanların azlığı belediye açısından bir dezavantaj olabilir. 50 yaş ve üzeri çalışanın az olması emeklilik yaşından kaynaklanabilir. 1999 yılından önce emeklilik yaşında kadınlarda 20 yıl erkeklerde 25 yıl hizmet şartı esastı. 1999 yılında yapılan düzenleme ile hizmet yılı esası kalmış ve emeklilik yaşı esas alınmaya başlanmıştır. Ancak o gün itibariyle

çalışanların birçoğu bu durumdan etkilenmemiş ve 20 ya da 25 yıl hizmet ile emekli olabilmektedirler. Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin bilgilere baktığımızda ankete katılanların % 51,6'sı lisans, % 28,7'si ön lisans , % 11,5'i lise, % 7,4'ü lisansüstü, % 0,8'i ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların belediyelerinde çalışma sürelerine bakıldığında % 36,9'u 20 ve üzeri yıl aralığında, % 21,3'ü 11-19 yıl aralığında, % 12,3'ü 6-10 yıl aralığında, % 23'ü 1-5 yıl aralığında, % 6,6'sı ise 1 yıldan daha az aralığında çalıştığı görülmektedir. Ankete katılanların belediye'deki çalışma sürelerinin 20 ve üzeri yıl aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. 1-5 yıl aralığında çalışanların fazla olması da dikkat çekici gözükmemektedir. Özellikle yönetici pozisyonunda 1-5 yıl aralığında çalışan personelin fazla olması tecrübe ve deneyim açısından bir dezavantaj ortaya çıkarabileceği gibi belediyeye farklı bir açılım ve dinamizm sağlaması açısından da bir avantaj ortaya çıkarabilir.

Tez çalışmasında anket çalışmasına ek olarak daha önce ifade edildiği gibi İç Anadolu Bölgesi'nde 20 mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat gerçekleştirilen kişilere ilişkin bilgiler Tablo 20'de yer almaktadır. Aksaray Belediyesi'nde insan kaynakları birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü ve bilgi işlem birim müdürü olmak üzere toplam üç kişi ile; Niğde Belediyesi'nde insan kaynakları birim müdürü, fen işleri birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü ve bilgi işlem alanında bir uzman olmak üzere dört kişi ile Karaman Belediyesi'nde belediye başkanı, insan kaynakları müdürü, mali hizmetler müdürü, fen işleri müdürü, bilgi işlem müdürü olmak üzere beş kişi ile Kırıkkale Belediyesi'nde belediye başkanı, insan kaynakları birim müdürü, mali hizmetler birim müdürü, fen işleri birim müdürü ve bilgi işlem alanında çalışan bir uzman olmak üzere beş kişi ile Kırşehir Belediyesi'nde ise mali hizmetler birim müdürü, fen işleri birim müdürü ve bilgi işlem biriminde uzman olmak üzere üç kişi ile toplam yirmi kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

Tablo 20. Mülakat Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (İç Anadolu Bölgesi)

	İnsan Kaynakları	Mali Yönetim	Bilgi Teknolojileri	Sermaye Yönetimi	Belediye Başkanı
Aksaray Bel.	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	--	-
Niğde Bel.	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	-
Karaman Bel.	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Belediye Başkanı
Kırıkkale Bel.	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	Belediye Başkanı
Kırşehir Bel.	-	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	-
	4	5	5	4	2

3.4.1.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle belediye yöneticilerinin belediyelerinin yönetsel kapasitelerine ilişkin algılarını ölçen genel anket sorularına ilişkin bulgulara yer verilmiş daha sonra ise anketler ve mülakatlar yönetsel kapasitenin bileşenleri olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimi başlıkları altında değerlendirilmiştir. Yönetsel kapasite bileşenlerine ait değerlendirmelerden sonra yönetsel kapasiteye ilişkin ipucu verecek çeşitli ek anket sorularına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.4.1.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi

Anket gerçekleştirilen belediye yöneticilerine belediyelerinin yönetsel kapasitesini (halka hizmet sunmasını sağlayacak finansal, fiziksel, insan ve bilgi kaynaklarını yönetme yeteneğini) düşük kapasite mi yoksa yüksek kapasite mi olarak değerlendirdikleri sorulmuş ve Tablo 21’de görüldüğü gibi ankete katılanların % 78,3’ü belediyelerinin kapasitesini yüksek kapasite olarak % 21,7 ise düşük kapasite olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar iyimser bir tablo ortaya koymaktadır. Bu noktada gerçekte belediyelerin kapasitesi iyi olabileceği gibi bu durum farklı nedenlerden de kaynaklanabilir. İlk olarak belediye yöneticileri tarafından yönetsel kapasitelerinin iyi olduğuna dair yanlış bir algı olabilir çünkü değerlendirme tamamen yöneticilerin algılarından oluşmaktadır. İkinci olarak yöneticiler taraf

tutabilirler. Belediyelerinin yönetsel kapasitesini normalde düşük kapasite olarak görmelerine karşın belediyede iktidar olan partiye yakınlıklarından dolayı böyle bir değerlendirme yapmış olabilirler. Üçüncü olarak ‘kuzguna yavrusu şahin görünür’ atasözünde de belirtildiği gibi kalite değerlendirenin gözüne göre değişir. Birisine göre kaliteli olan bir başkasına göre düşük kaliteli olarak değerlendirilebilir. Son olarak ise yöneticiler, belediyede olan görevlerini kaybetmek vb. korkularından ötürü değerlendirmelerini olumlu yapmış olabilirler.

Tablo 21. Belediyenin Yönetsel Kapasitesi (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Yüzde %
Yüksek Kapasite	94	% 78,3
Düşük Kapasite	26	% 21,7
Toplam	120	% 100

İlgili belediyelerde yöneticilere belediyelerinin hizmet yerine getirirken problem yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Tablo 22’de görüldüğü gibi çalışanların % 71,3’ü problem yaşadıkları yönünde % 28,7’si ise problem yaşamadıkları yönünde cevap vermişlerdir. Buradan bir önceki soruda belediyelerinin kapasitelerini yüksek olarak değerlendirmekle birlikte belediyelerinin hizmet sunumunda bazı problemler yaşadığını dile getiren bir yönetici grubunun olduğu görülmektedir. Bu durum, bir önceki soruda yöneticilerin belediyelerinin yönetsel kapasitesini yüksek olarak değerlendirmelerinin nedenleri olarak saydığımız etmenlerden kaynaklanabileceği gibi bazı yöneticilerin belediyelerinin problemler yaşamasını kapasitelerinin düşüklüğüyle bağdaştırmamasından da kaynaklanabilir.

Tablo 22. Belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problemler yaşıyor mu? (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Yüzde %
Evet	87	% 71,3
Hayır	35	% 28,7
Toplam	122	% 100

Belediyeniz hizmetlerini yerine getirirken problem yaşıyor mu? sorusuna evet diyen belediye çalışanlarına Tablo 23’de sıralanan nedenlerinden her birini 5’li Likert tipi

ölçekte (1- En önemli problem 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendirmeleri istenmiştir. Evet diyen yönetici sayısı 87 olmasına karşın bazı yöneticilerin bazı soruları değerlendirmedikleri gözlemlenmiştir. Bu durum birkaç nedenden kaynaklanabilir. İlk olarak yöneticiler soruyu anlamamış olabilirler. İkinci olarak soruyu anlamalarına karşın ilgili başlıkların her birini değerlendirmek zor gelmiş olabilir. Son olarak çalışanlar değerlendirmeleri gereken başlıkları bir sorun ya da eksiklik olarak görmemiş olabilirler. Tablo 23’de yöneticilerin anketi değerlendirme sonuçlarına ilişkin frekans ve ortalama bilgileri yer almaktadır. Fiziksel eksikliklerin 3,56 ortalama ile belediyenin hizmetleri yerine getirirken çeşitli problemler yaşamasında diğerlerine oranla daha az önemli olduğu buna karşın personel eksikliğinin 2,45 ortalama ile diğerlerine göre daha önemli olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 23. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem, 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Kanundan kaynaklanan eksiklikler (Mevzuat iyi düzenlenmemiş vb.)	83	2,98
Personel eksikliği (Sayı, nitelik vb.)	79	2,45
Bilgi teknolojileri eksikliği (yazılım sistemi vb.)	78	3,10
Mali kaynak eksikliği (merkezi hükümetten aktarılan pay, fon vb.)	82	2,60
Fiziksel eksiklikler (bina, ofis alanı, alt yapı vb.)	78	3,56

Yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmeler açısından araştırmaya katılan beş belediye arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anova testi ile analiz edilmiş ve analiz sonucunda ‘mali kaynak eksikliği (merkezi hükümetten aktarılan pay, fon vb.)’ başlığında Aksaray ve Kırıkkale belediyelerinde çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($P= 0,008$, $F= 3,740$) tespit edilmiştir. Tablo 24’de ortalamalara ilişkin bilgiler yer almaktadır. Görüldüğü gibi Aksaray Belediyesi’nde mali eksiklikler 3,50 ortalama ile belediyenin hizmet sunumunda problem yaşamasında diğerlerine göre önemsiz bir problem olarak görülürken; Kırıkkale Belediyesi’nde mali eksiklikler 1,80 ortalama ile önemli bir problem olarak görülmektedir. Tez çalışmasında mülakat sonuçlarına, belediyelerin mali durumuna ilişkin çeşitli bilgilere mali yönetim başlığı altında yer verilmiştir. İlgili bölümlerde Kırıkkale Belediyesi’nin geçmiş

dönemlerden kalan borçlarının fazlalığı nedeniyle mali açıdan diğer belediyelere göre büyük ölçüde sıkıntı yaşadığı bilinmektedir. Bu noktada Kırıkkale Belediyesi'nin anketlere verilen cevaplar açısından ortalamasının diğer belediyelere oranla düşük olması şaşırtıcı gözükmemektedir. Aksaray Belediyesi'nin ise mali açıdan 2011 yılı itibariyle gelirlerinin giderlerine oranla fazla olduğu ve mali hizmetler birim müdürü ile gerçekleştirilen mülakat da mali açıdan bir sorun yaşamadıkları bilinmektedir.

Tablo 24. Mali Eksiklikler- Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Aksaray	20	3,50
Karaman	13	2,53
Kırşehir	15	2,26
Kırıkkale	21	1,80
Niğde	13	3,00
Toplam	82	-

3.4.1.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Aksaray, Karaman, Niğde, Kırıkkale ve Kırşehir belediyelerinin insan kaynakları birimlerinden elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelerde çalışan personele ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 25. Araştırmaya Konu Olan İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin Personellerine İlişkin Bilgiler

		Aksaray	Karaman	Niğde	Kırıkkale	Kırşehir
Personel Çeşidi	Memur	194	135	99	335	119
	İşçi	266	248	196	251	16
	-Daimi İşçi	258	-	-	-	16
	-Geçici işçi	8	-	-	-	-
	Sözleşmeli Per.	17	43	26	40	52
	Toplam	477	426	321	626	187
Cinsiyet	Kadın	48	42	-	43	-
	Erkek	429	384	-	583	-
Öğrenim Durumu	İlköğretim	204	176	127	218	-
	Lise	174	127	95	258	-
	Yüksekokul	34	62	50	78	-
	Fakülte	65	55	45	72	-
	Lisansüstü	-	6	-	-	-
Yönetici Sayısı	Başkan Yrd.	3	2	2	3	4
	Müdür	17	17	13	17	18
	Müdür Yrd.	1	-	25	-	-
	Şef	7	6	-	7	7
	Toplam	28	25	-	27	29

Görüldüğü gibi toplam personel sayısı bakımından Aksaray, Karaman ve Niğde belediyeleri sırasıyla 477, 426 ve 317 kişi ile birbirlerine yakın iken Kırıkkale Belediyesi 626, Kırşehir belediyesi ise 187 kişi ile dikkat çekmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi belediyelerde personel sayısı norm kadro çalışması ile tespit edilmektedir. Ancak norm kadro yönetmeliği yayınlanmadan önce belediyelerde personel alımında herhangi bir kriter olmadığı için var olan personel sayıları ile ihtiyaç duyulan personel sayıları arasında bir tutarlılık olmadığı görülmektedir. Norm kadro çalışması sonucunda bazı belediyelerin personel ihtiyacının hemen hemen iki katı kadar personeli olduğu tespit edilmiş ve zamanla bu personel fazlaları kurumlara arası aktarma yoluyla devletin çeşitli birimlerine aktarılmıştır. Kırıkkale ve Kırşehir belediyelerinin personel sayıları arasındaki bu farklılık norm kadro çalışması öncesi personel alım politikasından kaynaklanabilir. Belediyeler tabloda yer alan kadrolu çalışanlar dışında özel sektörden de personel tedarik etmektedirler. Özel sektörden tedarik edilen çalışanlar, belirli bir iş için alınmakta ve o işin bitmesiyle görevleri de sona ermektedir.

Araştırmaya konu olan belediyelerde çalışanların cinsiyet durumlarına bakıldığında; çalışanların çoğunun erkeklerden oluştuğu görülmekte, kadın çalışanların azlığı dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların, toplam çalışanların yaklaşık % 10'unu oluşturduğu görülmektedir²³. Belediyelerde erkek çalışanların fazlalığının altında iki neden aranabilir: Bunlardan ilki, Türkiye’de genelde erkeklere dışarıda bir iş sahibi olma görevi kadınlara ise ev hanımlığı görevinin yüklenmesidir. Son zamanlarda kadın çalışanlarda artış görülmesine rağmen halen çalışan erkeklerin çalışan kadınlara oranında ciddi farklılık bulunmaktadır. İkincisi ise; belediyelerin personel ihtiyacının olduğu alanların erkeklerin tercih ettiği işlerden ya da mesleklerden oluşmasıdır. Örneğin Türkiye’de mühendislik, mimarlık meslekleri daha çok erkekler tarafından tercih edilmektedir.

Öğrenim durumu açısından lisansüstü alanda eğitim almış kişilerin azlığı dikkat çekmektedir. Karaman Belediyesi dışındaki belediyelerde lisansüstü eğitim almış personel bulunmamaktadır. Belediyelerde yönetici pozisyonunda ise sayıları 2 ile 3 arasında değişen başkan yardımcıları, sayısı 13 ile 17 arasında değişen müdürler, bazı belediyelerde müdür yardımcıları ve sayısı 6 ve 7 arasında değişen şeflerden oluşmaktadır.

Belediyelerin çeşitli faaliyetlerini Tablo 25’de yer alan personelleri aracılığıyla yerine getirilmekte olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Bu personellere ek olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 77. maddesi belediye vatandaşlarının belediye hizmetlerine gönüllü olarak katılımına imkân sağlamaktadır. İlgili madde hükmü aşağıdaki gibidir:

‘Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, özürülere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında belde de dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular.

Gönüllülerin nitelikleri ve çalıştırılmalarına ilişkin usûl ve esaslar İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.’

Belediye Kanunu’nda yer alan ilgili maddeye ek olarak 2005 yılında ‘İl Özel İdaresi ve

²³Kadın çalışanların istihdamına ilişkin ayrıntılı bilgiler için bkz: Karagöl, E. T. ve Akgeyik, T. (2010); Berber, M. (2008); Demirdizen, D. (2006).

Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım Yönetmeliği' yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikte gönüllü kavramı, 'bilgi, beceri ve yeteneğini, her türlü ortak çalışma, imkân ve zamanını ortaya koyarak çalışma alanı konusunda maddi bir kazanç beklemezsizin yerel yönetim hizmetlerine katılan gerçek ve tüzel kişiler' olarak tanımlanmıştır (madde 4). Yönetmeliğin 5. maddesinde ise belediyelerin sorumluluklarına bağlı olarak yetki alanlarında gönüllülerin çalışma alanları belirlenmiştir. Bu alanlar şu şekildedir:

- a) Özürlülere, çocuklara, kadınlara, gençlere, yaşlılara, yoksullara, kimsesizlere ve düşkünlere yönelik eğitim, kültür, sağlık ve sosyal hizmetleri,
- b) Kütüphane, tiyatro, sinema gibi kültür hizmetleri,
- c) Bilişim, meslek edindirme kursları, kreş gibi eğitim hizmetleri,
- d) Park, bahçe, kent estetiği, çevre düzenlemeleri ile katı atık gibi çevre kirlenmesinin önlenmesine yönelik hizmetleri,
- e) Başboş ve sahihsiz hayvanlara yönelik hizmetleri,
- f) Trafik, itfaiye, arama-kurtarma gibi denetim ve acil yardım hizmetleri,
- g) Tüm yaş gruplarını içine alan her türlü spor hizmetleri,
- h) Tarihi, kültürel mirasın ve tabiat varlıklarının yaşatılarak korunması hizmetleri.

Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde 2011 yılı itibariyle belediye hizmetlerine gönüllü katılım olmamıştır. Bu durum hem belediye çalışanlarının hem de vatandaşların bu duruma ilişkin çok fazla bilgilerinin olmamasından kaynaklanabileceği gibi vatandaşların belediye hizmetlerine gönüllü olarak katılmak istememelerinden de kaynaklanabilir. Karaman Belediyesi'nde yer alan yöneticilerden birisi gönüllü olarak vatandaş katılımını belli bir dönem denediklerini ve bazı şikâyetlerden ötürü artık böyle bir uygulama yapmadıklarını ifade etmiş ve şikâyet konusunun ise belediyede sigortasız personel çalıştırılması yönünde olduğunu dile getirmiştir. Karaman Belediyesi bazı ihtiyaç sahiplerine gönüllü katılım başlığı çerçevesinde örneğin park ve bahçe bakımı gibi hizmetlerin bakımını yaptırmış ve karşılığında sosyal yardım çerçevesinde para yardımı yapmıştır. Bu durum şikâyet konusu olmuştur. Burada iki nokta dikkati çekmektedir. Öncelikle yönetmelikte gönüllü kişinin tanımı yapılmış ve para karşılığı olmadığı belirtilmiştir. Park bakımı vb. yaptırmak normal gözükmekle birlikte belediyenin bu iş için para vermesi gönüllü kavramı içerisinde yer almamaktadır. İkinci nokta ise belediyelerin Belediye Kanunu'nun 77. maddesini bu şekilde yorumlamış olmasıdır. Diğer bir ifade ile İhtiyaç sahiplerine yardım konusu belediye hizmetlerine gönüllü katılım ile birleştirilmiştir.

Belediyelerde çalışanlarına ilişkin genel bilgilerden sonra yöneticilerle gerçekleştirilen anket sonuçlarına yer verilmiştir. İlgili belediyelerde çalışan yöneticilere yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonuçları açısından belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anaova ile test edilmiş ve anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 26'da insan kaynakları yönetimine ait ifadelere ilişkin ortalamalar yer almaktadır. İfadelere ait ortalamaların genel olarak 2,63 ile 2,88 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumun, 2- Katılmıyorum ve 3- Katılıyorum ifadeleri arasında olmakla birlikte 2,50 ortalamadan daha fazla olduğundan yola çıkarak 'katılıyorum' ifadesine daha yakın olduğu ifade söylenebilir.

Tablo 26. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	121	2,88
Belediyemiz, ihtiyacı olan personeli temin edebilmektedir.	120	2.75
Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir.	118	2.63
Belediyemiz, başarılı personelinin sürekliliğini sağlayabilmektedir.	119	2.79
Belediyemiz, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye motive edebilmektedir.	117	2.70
Belediyemiz, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir.	120	2.75
Belediyemiz, çalışanlarının becerilerini geliştirmek için yeterli eğitim programları düzenleyebilmektedir.	119	2.87

Anket sonuçlarına göre yöneticilerin yönetsel kapasitenin bileşenlerinden olan insan kaynakları yönetimine ilişkin belediyelerinde çok önemli bir sorun olmadığı yönünde bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Ancak belediye yöneticileri ile yapılan mülakatlar neticesinde belediyelerin insan kaynakları yönetiminde bazı sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu sorunlar dört başlık altında ele alınabilir: Personel işe alma, personel güvencesi ve yükselmesi, performans değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim.

Personel İşe Alma

Belediyelerde daha önce dile getirdiğimiz gibi İçişleri Bakanlığı tarafından yapılan norm kadro çalışması ile belediyelerin ne kadar personel ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir. Bu sayının üstünde bir personel alımı yapılamamaktadır. Bu çerçevede belediyelerin ayrı ayrı personel planlaması yaptığından söz edilemeyebilir. Günümüzde belediyelerin kadrolu çalışanlarının hemen hemen hepsi merkezden KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) ile atanmaktadır. Memur ve işçi kadrolarına atananlar direkt KPSS ile atanırken sözleşmeli personel statüsündeki alımlarda ise herhangi bir sınav şartı aranmamakta ancak sözleşmeli personel statüsünde daha önce mevzuat analizi kısmında belirtildiği gibi belirli meslek gruplarından seçim yapılabilmektedir.

Personel seçiminde belediyelere herhangi bir seçme imkânı tanınmaması bazı olumlu ve olumsuz durumları ortaya çıkarmaktadır. Aksaray, Niğde ve Karaman belediyeleri insan kaynakları müdürleri; KPSS ile işe başlayan personellerin genelde o kenti tanımayan kişilerden meydana geldiğini ve asaletleri tasdik olur olmaz kendi memleketlerine gitmek için çaba harcadıklarını ve bu durumun çalışma performanslarını etkilediklerini dile getirmişlerdir. Özellikle yerel ihtiyaçlara cevap veren yerel yönetimlerde o yöreyi tanıyanlara öncelik vermek önemli avantaj sağlayacaktır.

Eken ve Şen (2005, s. 119) belediye çalışanlarını merkezi sınavla yani KPSS ile işe almanın sakıncasını şu şekilde ifade etmişlerdir:

‘Merkezi sınav sisteminde, bir işte çalışma zorunluluğu nedeniyle kişiler, yaşadıkları yerin dışında ve hatta oldukça uzağında bulunan belediyeleri tercih etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu şekilde atanan personel, en kısa zamanda yaşadığı beldeye veya yakın bir yere nakil olmak için çaba sarf etmekte, kurumuna ve görevine tam anlamıyla adapte olamamaktadırlar. Personel devir hızını artıran bu olumsuzluk nedeniyle belediyeler, sınavsız işçi ve memur alabilmek için he türlü hilelere başvurmakta ya da geçici işçi çalıştırma yolunu tercih etmektedirler.’

Aksaray insan kaynakları birim müdürü, bazı alanlarda mülakat yapmadan sınavla atanmanın belediye için verimsiz sonuçlar doğurduğunu; örneğin itfaiye eri kadrosuna atanan birinin yükseklik korkusu olan birisi olabileceğini ve bu durumu mülakat yapmadan anlamamanın imkânsızlığından bahsetmiştir.

Araştırmaya konu olan belediyelerin birim müdürlerinin, KPSS ile atanmanın en önemli avantajı noktasında ise hem fikir oldukları görülmektedir: KPSS ile işe alım objektif olarak gerçekleştirilmekte ve kimsenin hakkı yenmemektedir. Eş, dost, akrabanın işe alımı engellenmekte ve kimin sınav puanı yüksekse o kişi işe alınmaktadır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde de ifade edildiği gibi belediyeler personel istihdam ederken bazı sınırlamalara tabidirler. Personel istihdamına ilişkin getirilen sınırlamalardan ilki 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinin 8. fıkrasında yer alan 'belediye personel giderleri, belediyelerin en son gerçekleşen bütçe gelirlerinin nüfusu 10.000 ve üstü olan belediyelerde yüzde % 30'unu; nüfusu 10.000 altında olan belediyelerde ise % 40'ını aşamaz' ibaresidir. Bu sınırlama neticesinde bazı belediye yöneticileri sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Belediyelerde istihdam sayısı her ne kadar norm kadro yönetmeliği çerçevesinde belirlense de bazı birimlerde ihtiyaçtan fazla bazı birimlerde ise ihtiyaçtan az personel olduğu görülmektedir. Belediyenin birimler arası aktarma yoluyla bu açığı kapatamadığı durumlar olabilmektedir. Mesela uzman ihtiyacı varsa ilgili alanda uzman olmayan bir personel çalıştıramamaktadır. Bu çerçevede de belediyeler bazı alanlarda gerçek anlamda personele ihtiyaç duymasına rağmen bu sınırlama nedeniyle personel istihdam edememektedir.

Personel istihdamına ilişkin getirilen diğer bir sınırlandırma da 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinin 3. fıkrasında yer almaktadır. Bu fıkra göre belediyeler ancak belirli alanlarda avukat, mimar, mühendis (İnşaat ve harita mühendisi olmak kaydıyla), şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personeli çalıştırabilmektedirler. Bu sınırlandırmayla ilgili olarak belediye yöneticileri hatta bazı belediye başkanları önemli sıkıntı yaşadıklarını ve Kanunda belirtilmeyen alanlarda bir personel ihtiyacı olduğunda bu ihtiyaca cevap veremediklerini dile getirmişlerdir.

Belediyenin temel işlevlerinden birisi kenti, kent planları çerçevesinde yönetmektir. Bu çerçevede belediyenin temel görevleri arasında kent planlarını oluşturmak ve uygulamak yer almaktadır. Bu alanda çalışacak uzman personel de mimar, mühendis, plancı gibi personelden oluşmaktadır. Belediyenin temel işlevlerinin yer aldığı alanlarda çalışanların geçici süreyle sözleşmeli personel olarak alınması ise belediyelerin

kapasitesini uzun vadede olumsuz etkileyebilmektedir çünkü sözleşmeli personelin her yıl sözleşmesinin yenilenmesi gerekmekte; yenilenmediği takdirde yeni gelen personelin tekrar işi öğrenmesi ve işe alışması belediye açısından ayrı bir maliyet ve verimsizlik kaynağı olabilmektedir. Diğer taraftan ilgili alanlarda sözleşmeli personel olarak çalışanlar sözleşmelerinin yenilenmemesi kaygısıyla işlerine dört elle sarılabilmektedirler. Türkiye örneğinde belediyede çalışan sözleşmeli personelin birkaç yılda bir kadroya alındığı göz önüne alındığında sözleşmeli personel alımına ilişkin olumsuz değerlendirmeler ortadan kalkabilmektedir.

Personel Güvencesi, Yükselmesi ve Emeklilik Yaşı

Aksaray Belediyesi insan kaynakları müdürü, personelin hukuki olarak güvencesinin fazla olmasının personelin çalışma performansını etkilediğini iddia etmektedir. Hukuki olarak güvencesi fazla olan personel iş yaptırma konusunda isteksiz davranabilmektedir. Bazı durumlarda birim amirleri personelden ‘bu işi yapmayacağım, elinden ne geliyorsa’ yap şeklinde ifadelerle karşılaştıklarını ve mahkemelerin genellikle çalışan lehine karar verdiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların işini kaybetme korkusu olmaması ve mahkemelerin genellikle memurlar lehine karar vermesi birim amirlerini zor durumda bırakmakta ve belediyede hizmet aksamalarını meydana getirerek belediyenin performansını düşürmektedir. Araştırmaya konu olan beş belediyede yapılan araştırmada adaylık sürecinde işinden ayrılan memur olmaması da dikkat çekici gözükmektedir. Belediye personelinin işe atanması ile artık kendi istemedikçe işten ayrılmasının zor olduğu söylenebilir. Personelin iş güvencesinin belediyenin yönetsel kapasitesini bazı durumlarda olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Belediyelerde personelin yükselmesine kendini geliştirmesine yönelik imkânlar bulunmakta ancak kıdem yılından ziyade liyakat ön plana çıkmaktadır. Aksaray Belediyesi insan kaynakları birim müdürü özellikle lise mezunlarının en son dereceye yükselme imkânının olmamasının adil olmadığını ifade etmiş ve belediyede uzun yıllar çalışmış tecrübeli biri olarak ne kadar çok çalışırsa çalışsın en yüksek dereceye yükselememesinin çalışma performansını etkilediğini dile getirmiştir.

Aksaray Belediyesi insan kaynakları birim müdürü emeklilik yaşının belediyelerin daha yüksek kapasitede çalışmasını etkilediğini dile getirmiş ve aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

‘Emeklilik yaşı, personelin tam kendini geliştirdiği işi yapmayı öğrendiği ve kurum açısından verimli olmaya başladığı zaman olduğu için belediye açısından verimsizlik gündeme gelmektedir. Emeklilik yaşı 1999 tarihinde yeniden düzenlendi. Ancak eski kanuna göre kadın 20 hizmet yılını erkek 25 hizmet yılını doldurduğu takdirde yaşa bakılmaksızın emekli olabilmekteydi. Bu çerçevede 1999 öncesinde ve tabiki günümüzde de birçok kişi bu kanun tam onlara denk gelmediği için 20 ya da 25 hizmet yılını doldurur doldurmaz emekli olabilmektedir.’

Personel Yetersizliği

Kamu kesiminde hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip iyi yetişmiş insan kaynaklarının verimli olarak kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bu alanlarda iş gücünün yerinde kullanılmadığı ve kimi hizmet alanlarında istenen ölçüde ya da istenen nitelikte personel yer almadığı bilinmektedir (Canman ve Öktem, 1992, s. 39). Belediyelerde de geçmiş dönemlerde akraba, eş ve dostun işe alınması gibi politikalar sayıca fazla buna karşın performansı çok düşük çalışan personelin varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum sonucunda belediyelerde personel eksikliğinden ve teknik personelin yetersizliğinden şikâyet edilmeye başlanmıştır (Eken ve Şen, 2005: 123).

Mülakat yapılan belediyelerin insan kaynakları müdürleri, çalışanlarının nitel ve nicel yetersizliğini dile getirmişlerdir²⁴. İnsan kaynakları yönetimi birim müdürlerinden biri dışındaki tüm müdürler personelin sayı bakımından yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak hemen hemen her belediye birim müdürü personelin nitelik olarak yetersiz olduğunu ve bazı birimlerde çok fazla personelin yer aldığını bazı birimlerde ise çok az personelin yer aldığını dile getirmiştir. Kırıkkale Belediyesi’nde ise norm kadro çalışması öncesi popülist politikalar ile belediyenin ihtiyacından fazla personel alınmış ve bu durum belediyeyi çalışanlarının maaşlarını ödeyememe noktasına kadar götürmüştür. Norm kadro çalışması sonrasında ise bu fazla personel torba kanun ile başka kurumlara yavaş yavaş aktarılarak belediyenin daha verimli çalışması

²⁴ Belediyelerde çalışan personelin nitelik olarak yetersizliğine ilişkin yapılan çalışmalardan biri de Nilüfer Negiz tarafından gerçekleştirilen ‘Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi’ adlı çalışmadır. Çalışma belediyelerde hizmet içi eğitim konusunda bir model önerisi sunmaktadır.

sağlanmıştır. Günümüzde Kırıkkale belediyesi memur alımı yapmaktan ziyade var olan memurlardan faydalanmaya çalışmaktadır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme konusunda birim amirlerinin çok istekli olmadıkları görülmektedir. Belediye Kanunu'nda yılda iki kez performansla göre personele ikramiye verilmesi hükmü yer almasına rağmen birim müdürlerinin ikramiyeyi herkese eşit oranda dağıttığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak da çalışanların motivasyonunun düşeceği ve müdüre karşı bir kırgınlık oluşacağı düşüncesi gösterilmektedir. Birim müdürleri çalışanların performanslarını birbirinden ayırt etmenin çok kolay olmadığını da dile getirmişlerdir.

Hizmet içi Eğitim

Belediyelerde hizmet içi eğitim ile personelin hizmet verimliliğinin ve performansının artırılması amaçlanmaktadır. Hizmet içi eğitimin konusu eğitim verilecek personelin niteliğine göre değişebilmektedir. İdari personel için verilecek hizmet içi eğitimin konusunu yazışma vb. oluşturabilirken teknik personel için verilen hizmet içi eğitimin konusunu farklı konular oluşturabilmektedir (Bilgin vd. , 2007, s. 31). Türkiye'de 1952 yılında kurulan TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü), kamu yönetimi alanında önemli eğitim, araştırma ve yayın çalışmaları yaparak hem akademik alanda çalışanlara hem de çeşitli kamu kurumunda çalışanlara önemli rehberlik hizmeti vermektedir. Örneğin TODAİE tarafından yerel yönetimlerde ihale sürecinin etkinliğini sağlamak ve uygulayıcılara yardımcı olmak amacıyla çeşitli kılavuzlar yayınlanmaktadır²⁵.

Gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda hizmet içi eğitim konusunda belediyeler arasında farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Hizmet içi eğitimin belediyelerde insan kaynakları müdürlerinin inisiyatifine bırakıldığı söylenebilir. Her ne kadar Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve Türkiye Belediyeler Birliği gibi kuruluşlar tarafından belirli zamanlarda belirli sayıda personele eğitim veriliyor olsa da eğitim konusunda zorunluluğun olmaması belediyelerde eğitim konusunun arka plana atılması ile sonuçlanmaktadır. Belediyeler, hizmet içi eğitim için ayrı bir ödenek ayırmaktan

²⁵ Erdem, E.K ve Büber, B. (2012); Sezer, C.ve Büber, B. (2012); Büber, B. (2012).

kaçınmaktadırlar. Eğitim için ne kadar harcama yaptınız sorusuna araştırmaya konu olan 5 belediyede çalışan ilgili yöneticiler net bir cevap verememiştir. Eğitim konusunda bazı belediyelere üniversitelerden çeşitli hocalar davet edilmekte; bazı belediyeler ise eğitimi kendi personeli tarafından yapmayı tercih etmektedir. Yapılan mülakatlar sonucunda insan kaynakları müdürlerinden 2011 yılına ait hangi konularda eğitim verdiklerine dair bilgiler elde edilmiştir. Tablo 27’de ilgili belediyelerin vermiş oldukları hizmet içi eğitim başlıkları yer almaktadır. Elde ettiğimiz veriler çerçevesinde araştırmaya konu olan beş belediye içinde Kırıkkale ve Kırşehir belediyelerinin diğer belediyelere oranla hizmet içi eğitim konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir. Hizmet içi eğitim verilen alanlara bakıldığında ise daha çok vatandaşlar ile iletişime ilişkin konular olduğu görülmektedir. Kanun ve yönetmeliklere ilişkin sadece Kırıkkale Belediyesi’nin eğitim verdiği görülmektedir.

Tablo 27. Araştırmaya Konu Olan İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

<p>Aksaray Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - İkna ve İletişim (Personel) - İkna ve İletişim (Yönetici) <p>Niğde Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yazışmalar, vatandaşa karşı davranışlar <p>Karaman Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etik Günü ve Haftası <p>Kırıkkale Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kamu Yönetimi ve Yönetmelik - Zabıta Eğitimi - Sigaranın Sağlığa Zararları ve Bırakma Teknikleri - İletişim Teknikleri ve Protokol Kuralları - İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimi - Özel Güvenlik Personelinin Eğitimi ve Atış Eğitimi - Etik Kuralları - Obezite ile İlgili Seminer Eğitimi - Türkiye Belediyeler Birliği'nin merkezde düzenlemiş olduğu eğitimlere 20'ye yakın personel gönderilmiştir. <p>Kırşehir Belediyesi 2011 Yılına Ait Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Telefonda Etkili İletişim - İlk Yardım - 5S - Sivil Savunma - İş Tatmini ve Motivasyonu - İnsan İlişkileri ve Kurum İçi İletişim - 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Memur Görev-Yetki ve Sorumlulukları - İş Ahlakı ve Etik Değerler - Bireysel Gelişim ve İş Hayatında Başarı - Toplam Kalite Yönetimi

Ankete katılan belediye yöneticilere aynı zamanda hizmet içi eğitim konusunda belediyelerinin ne tür faaliyetlerde bulunduğu sorulmuştur. Tablo 28'de hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yöneticilerin verdiği yanıtlar yer almaktadır. Tablo 28'de görüldüğü gibi 'Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir' başlığını 101 kişi işaretlemiştir. 'Kurslar vermektedir' başlığı ise 38 kişi ile ikinci sırada yer almaktadır. 'Ulusal ve yerel geziler düzenlemektedir' diyen kişi sayısının ise diğerlerine göre daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Belediyeniz, çalışanlar için ne tür hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi)

	Kişi
Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir.	101
Kurslar vermektedir.	38
Uluslararası geziler düzenlemektedir.	7
Yerel geziler düzenlemektedir.	29
Diğer	1

Belediye yöneticilerine aynı zamanda belediyelerinin hangi alanlarda hizmet içi eğitim verdiklerine ilişkin Tablo 29’da yer alan başlıkları işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 29’de görüldüğü gibi ‘İletişim Becerileri’ başlığını yöneticilerin 66’sı işaretlemiştir. İletişim Becerileri başlığını ise 55 kişi ile ‘Strateji Geliştirme’ başlığı takip etmektedir. Bütçe Yapma ve İnsan Hakları başlığını ise sırasıyla 39 ve 38 kişi işaretlemiştir. İletişim becerileri alanında birçok belediyenin eğitim verdiği belediyelerin 2011 yılına ait eğitim faaliyetlerinin yer aldığı Tablo 27. de de gözlemlenmektedir.

Tablo 29. Belediyeniz, çalışanlar için aşağıdaki alanlardan hangisi ya da hangilerinde eğitim vermektedir? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi)

	Kişi
İnsan Hakları	38
Özürü İnsanların İhtiyaçları	19
Strateji Geliştirme	55
Bütçe Yapma	39
Araştırma Metotları ve Veri Analizi	33
İletişim Becerileri	66
Diğer	9

3.4.1.2.1.2. Mali Yönetim

Belediye çalışanlarından yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan mali yönetime ilişkin Tablo 30’de yer alan ifadeleri 4’lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri

istenmiştir. İfadelere ilişkin ortalamalar 2,89 – 3,11 arasında yer aldıkları ve ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın oldukları söylenebilir. Belediye yöneticilerin mali yönetimin aşağıda yer alan bileşenleri ile ilgili büyük sorun yaşamadıkları söylenebilir.

Tablo 30. Mali Yönetime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir.	113	2,89
Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir.	114	3,08
Belediyemiz yöneticileri, yeterli finansal bilgilere erişebilmektedir.	115	3,02
Belediyemiz, finansal işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir.	113	3,11

Değerlendirme sonuçları açısından belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan tek yönlü Anaova testi sonucunda ‘Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir’ ifadesinde Niğde ve Kırıkkale Belediyeleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P= 0,005$, $F= 3,892$). Tablo 31’de ise bu ifadeye verilen yanıtların belediyelere göre ortalamaları yer almaktadır. Tablo 31’de görüldüğü gibi Niğde Belediyesi’nin ortalaması 3,36 Kırıkkale Belediyesi’nin ortalaması ise 2,73’tür. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi Kırıkkale Belediyesi geçmiş dönem borçları yüzünden önemli mali sıkıntı yaşamaktadır. Yöneticilerin bu yöndeki algılarını ankete yansıtması ise sonuçların güvenilirliği açısından büyük önem arz etmektedir.

Tablo 31. Belediyemiz mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Aksaray	24	3,16
Karaman	18	2,94
Kırşehir	24	3,25
Kırıkkale	25	2,73
Niğde	22	3,36
Toplam	114	3,08

Belediye yöneticilerine mali yönetime ilişkin yukarıda yer alan ifadelere ek olarak belediyelerinin mali kaynaklarının ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Tablo 32’de görüldüğü gibi ankete katılanların % 65,6’sı belediyelerinin mali kaynaklarının kısmen yeterli olduğunu, % 23,8’ü tamamen yeterli olduğunu, % 10,7’si ise hiç yeterli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 32. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Yüzde
Tamamen yeterlidir.	29	% 23,8
Kısmen yeterlidir.	80	% 65,6
Hiç yeterli değildir.	13	% 10,7
Toplam	122	% 100

Verilen cevaplara göre belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiş ve Aksaray Belediyesi ile diğer dört belediye arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P= 0.000$, $F= 10,584$). Tablo 33’de görüldüğü gibi Aksaray Belediyesinin ortalaması 1,32 iken Niğde Belediyesi’nin 1,84 Karaman Belediyesi’nin 2,00 Kırıkkale Belediyesinin 2,07 Kırşehir Belediyesinin ise 2,11’dir. Bu noktada mülakatlardan ve elde edilen çeşitli verilerden yola çıkarak Aksaray belediyesinin mali kaynak açısından bir sıkıntı yaşamadığını buna karşın Kırıkkale belediyesinin mali kaynak açısından önemli sıkıntılar yaşadığını söyleyebiliriz. Ortalamalara baktığımızda bu durum hemen hemen gerçeği yansıtmaktadır. Aksaray Belediyesi’nin ortalaması 1’e yani ‘Tamamen yeterlidir’ ifadesine yakın iken; Karaman ve Niğde belediyelerinin ortalaması 2’ye yani ‘Kısmen yeterlidir’ ifadesine yakın; Kırıkkale ve Kırşehir belediyelerinin ortalaması ise 2’ye yakın olmakla birlikte 2’nin üzerinde bir ortalamaya sahiptir.

Tablo 33. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? –Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Aksaray	25	1,32
Karaman	20	2,00
Kırşehir	26	2,11
Kırıkkale	26	2,07
Niğde	25	1,84
Toplam	122	1,86

Anket sorularına ek olarak belediye yöneticileri ile yapılan mülakatlar neticesinde belediyelerin mali yönetim alanında yaşadığı sorunlar 3 başlık altında ele alınabilir: Bütçe tahminleri, mali kaynakların yetersizliği, borçlanma.

Bütçe Tahminleri

Belediyelerin yapmış oldukları bütçe tahminleri ile bütçe gerçekleştirmeleri arasında önemli farklar bulunmaktadır. Gelir ve gider tahminleri ile gerçekleşme oranları arasındaki farklılık, belediyelerin hem gelirlerini tahsilde yaşadıkları sorunlardan hem de giderlerini tahminde yaşadıkları sorunlardan kaynaklanmaktadır. Kırşehir belediyesi mali hizmet amiri bu durumu şu şekilde izah etmiştir:

‘Belediyelerin bütçe tahmin ve bütçe gerçekleştirmeleri arasındaki fark %2-3 gibi bir oran olması gerekirken bu oran belediyelerde biraz daha fazladır. Bütçe tahminlerini gelirlere göre yapmaktayız. Bu çerçevede bazen gelir tahsilinde sorun yaşadığımız zaman bütçe gerçekleşmesi farklı olabilmektedir. Giderler konusunda da kimse hangi hizmetleri kesin vereceğini tam olarak bilemez. Kuraklık olması, pompa ihtiyacının doğması, mahalli baskılarla çeşitli hatların çekilmesi vb. ihtiyaçlar bazen öngörülememektedir.’

Araştırmaya konu olan belediyelerin 2011 yılı bütçe gerçekleştirmelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 34’te yer almaktadır. Bütçe gerçekleşme yüzdelerine bakıldığında Aksaray Belediyesi’nin gelir ve gider gerçekleşme oranının gelirler % 93, giderler % 84 ile diğer belediyelere oranla iyi olduğu söylenebilir. Diğer belediyelerde gelir-gider gerçekleşme yüzdelerinin ise genel olarak % 62 ve % 82 arasında olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yönetsel kapasite açısından gerçekleşme yüzdelerinin yanında gelir ve giderler arasındaki farkın gelirler lehine mi yoksa giderler lehine mi olduğu da önemlidir. Aksaray ve Niğde belediyelerinin gelirleri ve giderleri arasındaki farklar

gelirler lehinedir. Aksaray ve Niğde belediyesi mali hizmet birim amirleri mali açıdan belediye halkının temel ihtiyaçlarını karşılamada herhangi bir sıkıntılarının olmadığını dile getirmişlerdir. Aksaray Belediyesi'nin gerçekleşen giderleri 56,895,284 iken gerçekleşen gelirleri 67,111,525'dir. Niğde Belediyesinin gerçekleşen gelirleri 64,463,344 iken gerçekleşen giderleri 55,985,512'dir. Kırıkkale, Kırşehir ve Karaman belediyelerinin ise gerçekleşen giderleri gerçekleşen gelirlerinden daha fazladır. Buradan yola çıkarak mali yönetim kapasitesi bakımından Aksaray ve Niğde belediyelerinin diğer belediyelere oranla daha iyi oldukları söylenebilir.

Tablo 34. 2011 Yılına Ait Tahmin Edilen Gelir ve Giderler ile Gerçekleşen Gelir ve Giderler (İç Anadolu Bölgesi)

	Bütçe ile Tahmin Edilen Gelir-Gider	Gelirler ve Gerçekleşme Yüzdesi	Giderler ve Gerçekleşme Yüzdesi
Aksaray	84,525,000	78,530,807 % 93	71,286,654 % 84
Karaman	83,231,000	61,659,663 % 74	64,751,867 % 77,8
Niğde	86,331,648	64,463,344 %74,6	55,985,512 % 64,8
Kırıkkale	125,000,000	87,807,916 % 70,2	102,726,261 % 82
Kırşehir	89,500,000	56,295,200 % 62,8	63,927,094 %71,4

Araştırmaya konu olan belediyelerin gider kalemlerine ilişkin miktarlar Tablo 35'te yer almaktadır. Giderler arasında ilk sırayı mal ve hizmet alım giderleri oluşturmaktadır. Genel olarak ikinci sırayı sermaye giderleri oluştururken Kırıkkale Belediyesi'nde ikinci sırayı personel giderleri oluşturmaktadır. Kırıkkale Belediyesi'nde var olan personel fazlalığının doğal olarak belediyenin personel giderlerine de yansıdığı söylenebilir.

Tablo 35. 2011 Yılına Ait Giderler (İç Anadolu Bölgesi)

	Personel Giderleri	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi G.	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	Faiz Giderleri	Cari Transferler	Sermaye Giderleri	Sermaye Transf.	Toplam
Aksaray	16,178	2,952	27,794	242	1,752	22,364	2,019	71,286,654
Karaman	16,917	3,116	22,913	1,514	2,647	17,641	-	64,751,867
Niğde	11,987	1,870	22,431	-	1,739	17,958	-	55,985,512
Kırıkkale	22,670	4,428	42,870	5,829	5,489	21,438	-	102,726,261
Kırşehir	13,178	2,590	38,066	314	212	9,455	110	63,927,094

Araştırmaya konu olan belediyelerin gelir kalemlerine ilişkin miktarlar Tablo 36'da yer almaktadır. Teşebbüs ve mülkiyet gelirlerinin önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmektedir. Kırıkkale belediyesinin 87.807 ile araştırmaya konu olan belediyeler arasında en yüksek gelire sahipken, 56.295.200 ile Kırşehir Belediyesi en düşük gelire sahip olduğu gözlemlenmektedir. Belediyelerin gelirlerinin büyük kısmı diğer gelirler başlığı altında yer almaktadır. Diğer gelirler kaleminde ise merkezi hükümet genel bütçe gelirlerinden ayrılan pay önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 36. 2011 Yılına Ait Gelirler (İç Anadolu Bölgesi)

	Vergi Gelirleri	Teşebbüs ve Mülkiyet G.	Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel G	Diğer Gelirler	Sermaye Gelirleri	Toplam
Aksaray	9,314	14,031	1,016	41,893	12,274	78,530,807
Karaman	6,109	14,759	404	36,738	3,647	61,659,663
Niğde	5,841	20,143	42	26,752	11,683	64,463,344
Kırıkkale	13,622	23,575	1,226	44,098	5,285	87,807,916
Kırşehir	7,315	15,672	777	25,709	6,821	56,295,200

Mali Kaynakların yetersizliği

Mali hizmet birim müdürlerinin üçü kaynak sıkıntısı yaşadığını; beklentilerin fazla buna karşı elde edilen kaynakların yetersiz olduğunu dile getirirken birim amirlerinden ikisi belediyelerin kaynaklarının yeterli olduğunu buna karşın kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Bu noktada belediyelerin elindeki kaynakları ne derece etkin ve verimli kullandığı önemli gözükmemektedir ancak etkinlik ve verimliliği ölçmek ayrı bir çalışma ve araştırma gerektirdiği için bu çalışmada sadece ifade etmekle yetinilmiştir.

Mali açıdan sıkıntı yaşamayan belediyelerin birim amirlerinden bir tanesi belediyelerinin mali olarak bir sorun yaşamamalarını yapmış oldukları projelere bağlamıştır. Avrupa Birliği çerçevesinde birçok proje gerçekleştirdiklerini ve projelere verilen destekler ile belediyelerinin herhangi bir mali sıkıntı yaşamadığını dile getirmiştir. Araştırmaya konu olan diğer belediyelerin ise proje üretmede sıkıntı yaşadıkları gözlemlenmiştir. Proje üretememe sorunu da büyük oranda bu alanda nitelikli personellerinin olmamasından kaynaklanabilir. Belediye yönetimleri genelde merkezi hükümetten aktarılan vergi gelirleri payının yetersiz olduğundan ve öz gelirlerini artırma noktasında sınırlılıklardan dert yanmaktadırlar. Hâlbuki ellerinde var olan kaynakları etkin ve verimli kullanarak ve çeşitli projeler üreterek bu sorunu aşabilmeleri mümkün gözükmektedir. Proje çerçevesinde çeşitli hibe ve yardımların yapılması özellikle Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı çerçevesinde özel yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması ile yaygınlık kazanmıştır. Bu çerçevede Güler (1997, s. 74; 2000) gibi araştırmacılar ise kamu yönetiminde özel sektörde öne çıkan projecilik anlayışının egemen olmaya başlamasının kamu sektörünün temel değerlerini erozyona uğrattığı noktasında eleştirmişlerdir.

Borçlanma

Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi de popülist politikalar neticesinde artan belediye borçlarıdır. Özellikle seçim zamanı yapılan harcamalara hiç dikkat edilmemekte ve seçim sonrası aynı yönetim iktidara gelsin ya da gelmesin belediyeler kendilerini büyük bir borç içinde bulmaktadırlar. Örneğin Kırıkkale Belediyesi, önceki dönemlerde ihtiyaç olsun ya da olmasın birçok personel istihdam etmiştir. Özellikle 2007 yılında gündeme gelen norm kadro uygulaması çerçevesinde ihtiyacının çok üzerinde personeli olduğu tespit edilmiştir. 6111 sayılı torba kanunla fazla personelin çeşitli kurumlara aktarılmasına rağmen Kırıkkale Belediyesi mali hizmetler müdürü hâlâ ihtiyaçlarından fazla personel olduğunu ve mali kaynaklarının büyük kısmının personel harcamalarına gittiğini dile getirmiştir. Kırıkkale Belediyesi'nde iktidara geldiklerinde belediyenin borç içinde olduğunu ve iktidara geldikleri günden itibaren bu borçla mücadele ettiklerini hatta bazen personelin maaşlarını ödeyememe durumuna geldiklerini dile getirmiştir. Belediyelerin giderlerinin yer aldığı Tablo 35 ile belediye personel sayılarını

gösteren Tablo 25’de görüldüğü gibi Kırıkkale Belediyesi’nin diğer belediyelere oranla personel sayısı ve personel giderleri oldukça fazladır. Bu çerçevede Kırıkkale Belediyesi mali hizmetler müdürü belediyelerin geçmişten gelen borçlanmalarına bir çözüm bulunması gerektiğini ve belediyelere karşılık göstermeden borçlanma imkânı verilmemesi gerektiğini dile getirmiştir. Özellikle borç stoku açısından rakiplerinin büyükşehir olduğunu ifade ederek durumlarını özetlemeye çalışmıştır.

Belediye yöneticilerinin büyük kısmının borç konusunda özerklik taraftarı olmadıkları gözlemlenmiştir. Birim amirlerinin yaklaşık üçte ikisi belediyelerde borçlanmanın bir sınır dâhilinde olması gerektiğini, belediyelere sınırsız borçlanma imkânı verilmemesi gerektiğini ve günümüzde borçlanmaya ilişkin yer alan sınırlamaların yerinde olduğunu dile getirmişlerdir.

Bazı Çalışanların İktidarla Birlikte Yerlerinin Değişmesi

ABD’de belli dönemde uygulanan ‘yağma sistemi’ kadar olmamakla birlikte Türkiye’de belediyelerde bazı çalışanların pozisyonları iktidarla birlikte değişebilmektedir. Belediye yönetimlerinde ve genel olarak yerel yönetimlerde personelin çalışma süresinin iktidardaki yönetimin çalışma süresi ile sınırlı olması bazı sakıncaları beraberinde getirmektedir. Yerel seçimlerde farklı partilerin iktidara gelmesi ve iktidara gelen partinin bir önceki yönetimin seçmiş olduğu personelle çalışmak istememesi çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Kırşehir belediyesi mali hizmetler birimi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

‘Belediyede beş yıl sonunda belediye başkanı ile birlikte birim müdürlerinin de değişmesi çalışanlardan, kalfalık çağından ustalık çağına geçildiği dönemde verimli bir şekilde faydalanılmasının önünde önemli bir engeldir. Bildiklerini ortaya koyup proje, üretim dönemlerinde müdürlerin işi değişebilmekte ve kalifiye elemanlardan yararlanılamamaktadır. Herkes ekibini kendi seçebilir ancak personel değişimi kademeli olarak gerçekleşebilir. En azından bir yıl eski birim müdürü ile yeni birim müdürü birlikte çalışmalı ve eski birim müdürü bildiklerini yeni birim müdürüne aktarmalıdır.’

Seçimle tüm çalışanların yerlerinin değişmesi sorunu belediyelerin çalışanlardan en üst düzeyde faydalanma imkânını ortadan kaldırmaktadır. Özellikle teknik bilgi gerektiren mali hizmetler gibi alanlarda çalışanların işin ehli duruma geldikleri zaman belediyede seçimle başka bir partinin iktidara gelmesi ve kendi yeni ekibini kurması belediyede

verimi azaltabilmektedir. Yeni gelen ekip beş yıllık bir tecrübeye sahip olmadığı için adapte olmak için bir süre zaman harcayacaktır. Bu sorun bazı teknik bilgi ve beceri gerektiren alanlarda kişilerin ve kurumların devamlılığının sağlanması ile aşılabılır.

3.4.1.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Belediye çalışanlarına yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan bilgi teknolojileri yönetimine ilişkin çeşitli ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonuçları çerçevesinde belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiş ve anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 37'de bilgi teknolojileri yönetimine ait ifadelerle ilişkin ortalamalar yer almaktadır. İfadelerle ait ortalamaların genel olarak 2,84 ile 3,17 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumun 'Katılıyorum' ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 37. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, günümüzdeki ve gelecekteki bilgi teknolojisi ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	120	2,84
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri altyapısını oluşturabilmektedir.	121	2,83
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir.	121	3,08
Belediyemiz, bilgileri yeterli şekilde saklayabilmektedir.	122	3,03
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir.	122	2,86
Belediyemiz, başarılı bilgi teknolojileri çalışanın sürekliliğini sağlayabilmektedir.	122	3,17
Belediyemiz, bilgi teknolojisi sistemini güvenli bir şekilde işletebilmektedir.	122	2,94

Alan araştırmasına konu olan beş belediyenin üçünde bilgi işlem müdürlüğü yer

almaktadır. Bilgi işlem müdürlüğü yer almayan belediyelerin bu alana ilişkin hizmetleri ise çeşitli birim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede üç belediyenin bilgi işlem müdürleri ile mülakat yapılmış diğer belediyelerde ise bilgi işlem alanından sorumlu kişilerle iletişime geçilmiştir. Yapılan mülakatlar neticesinde belediyelerde bilgi teknolojileri yönetiminde yaşanan sorunlar şu şekilde tespit edilmiştir: Teknik personel yetersizliği, diğer kurumlarla entegrasyon eksikliği, mali kaynak yetersizliği.

Teknik Personel Yetersizliği

Araştırmaya konu olan belediyelerin bilgi teknolojileri yönetimi alanında çalışan personel sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Yapılan mülakatlar neticesinde çalışanların sayısının azlığına ek olarak çalışanların nitelik bakımından da yetersiz oldukları gözlemlenmektedir. Bilgi teknolojileri biriminde mühendis olarak çalışan personelin yer aldığı belediyeler olmakla birlikte daha çok tekniker niteliğinde kişiler çalışmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında yazılımların dışarıdan tedarik edilmesi ve belediyenin yazılıma ilişkin herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman yazılımı aldıkları firmaya başvurdukları görülmektedir. Mülakat gerçekleştirilen bilgi işlem müdürleri belediye olarak program geliştirecek kalifiyede elemanlarının olmadığını ve bunu dışarıdan temin etmenin onlara önemli mali tasarruf sağladığını dile getirmişlerdir. Bilgi işlem müdürlerinden bir tanesi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Yazılım programlarımızı dışarıdan paket program şeklinde alıyoruz çünkü eleman alıp kendini geliştirsün; beş sene sonra bize faydalı olsun diye düşünürsek bazı sorunlar yaşarız. Devlet memuru kendini geliştirmese de işinden atılmayacağı için kendini geliştirip geliştirmeyeceğini garanti edemeyiz. Ancak dışarıda çalışan personel işini kaybetmemek için çalışmak ve kendini geliştirmek zorunda olduğu için elinden ne geliyorsa yapıyor. Devlette olup da kendini geliştirmek isteyen de Ankara'da şu eğitime, kursa gitmem gerekiyor, bilgisayarın değiştirilmesi hızının artırılması vb. alınması gerek diyerek çeşitli taleplerde bulunuyor. Belediye yöneticileri de bu duruma kendilerine kısa vadede fayda sağlamayacağını düşünerek bu duruma olumlu bakmayabiliyorlar.

Bilgi iletişim teknolojileri alanında kalifiyeli elemanların belediyede çalışmayı tercih etmemesi de nitelikli personel yetersizliğinin diğer önemli bir sebebinin oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri uzmanlarının belediye dışında bir firmada çalıştıkları zaman aldıkları ücret ile belediyede çalıştıkları zaman aldıkları ücret arasında önemli fark bulunmaktadır. Bu yüzden de genelde kalifiye eleman özel sektörde çalışmayı tercih

etmektedir.

Bilgi iletişim teknolojileri biriminde çalışanların eksikliği ve yetersizliğine ek olarak birim müdürlerinden bir tanesi belediyenin diğer birimlerinde çalışanların, bilgi teknolojilerini kullanma noktasında eksikliğini dile getirmiştir. Belediyeler akıllı kent, kent bilgi sistemleri vb. gibi çeşitli uygulamalara adım atarken çalışan personelin bu sistemi uygulama ya da kullanma noktasında ne kadar yeterli olduğu da tartışılması gerekmektedir. Belediyede çalışanlar eğer bilgisayarı kullanmayı bilmiyorsa öncelikle çalışan personelin bu alanda eğitilmesi gerekmektedir.

Diğer Kurumlarla Entegrasyon Eksikliği

Belediyelerde entegrasyon konusu üç boyutu kapsamaktadır: Kurumsal boyut, programlar arası boyut, diğer kurumlar boyutu. Kurumsal boyut belediyenin birimleri arasındaki entegrasyonu içermektedir (örnek: fen işleri birimi ile mali hizmetler birimi arasında). Programlar arası boyut belediyede kullanılan çeşitli yazılım programları arasındaki entegrasyonu içermektedir. Diğer kurumlarla entegrasyon ise belediyenin tapu müdürlüğü, nüfus müdürlüğü gibi çeşitli resmi kurumlarla olan entegrasyonunu içermektedir (Bakırcı, 2012).

Araştırmaya konu olan belediyelerde büyük oranda ilk iki boyutun mevcut olduğu buna karşın son boyutun diğer bir ifade ile diğer kurumlarla entegrasyonun tam olarak mevcut olmadığı gözlemlenmiştir. Örneğin bazı belediyelerde tapu ile entegrasyon henüz bulunmamaktadır. Bilgi işlem müdürlerinden bir tanesi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Biz belediye olarak kamu kurumları ile bazı bilgileri paylaşmak istiyoruz. Mesela tapu müdürlüğü ile online bilgileri alıp bizdekilerle karşılaştırıp doğruluğunu test edip vatandaşlarımızın eksikliklerini gidermek istiyoruz ancak tapu ile online iletişim yapamıyoruz. Tapu müdürlüğü ile iletişimde en önemli sorun farklı yazılım programlarını kullanmamızdan kaynaklanmaktadır. Aynı dili kullanmadığımız için de iletişimi online bilgi paylaşımını gerçekleştiremiyoruz. Vatandaş tapu dairesinde bir ev alıyor ancak tapu dairesinde işini hallettiği zaman belediyeye gelip ev aldım ve aldığım evin değeri şu diyerek bir beyan vermesi gerekiyor. Ancak tapuda işinin bittiğini zannederek gelip belediyeye beyan vermeyen vatandaş 5 ya da 10 sene sonra farkına varıyor ve 5-10 yıllık faiziyle vergi borcunu ödemek zorunda kalıyor. Tapu ile entegre bir iletişimimiz olsa ve vatandaş ev aldığı zaman anında belediyeye aldığı bilgisi gelse bu tür sorunlarla karşılaşılabilir.

Mali Kaynak Yetersizliği

Teknoloji geliştikçe bilgi iletişim teknolojileri alanında kullanılan cihazların yenilenmesi gerekmektedir. Belediyeler ise günümüzde her çalışana bir bilgisayar gibi bir sloganla gndemdedirler. Teknoloji geliştikçe çok daha iyi performansla çalışan birçok işlevi aynı anda yapabilen bilgisayarlar üretilmektedir. Ancak belediyelerin kısa süre içerisinde eski bilgisayarları değiştirip yerine yenilerini almak için yeterli mali kaynakları bulunmamaktadır. şu an için verimli çalışan bilgi iletişim teknolojileri belki iki yıl sonra verimsizliğin kaynağı olabileceklerdir. Belediyelerde bilgi iletişim teknolojileri alanına belirli miktarda kaynak ayrılmakta ayrılan miktarda temel bakım ve hizmetler için kullanılmaktadır.

Yapılan mülakatlara ek olarak araştırmaya konu olan belediyelerin web siteleri, vermiş oldukları elektronik hizmetler ve çeşitli bilgiler bazında üç kategori altında incelenmiştir. E-devlet hizmet kategorileri oluşturulurken Parlak ve Sobacı'nın (2008, s. 243-244) 2008 yılında yapmış olduğu e-devlet hizmet kategorilerinden büyük oranda faydalanılmakla birlikte farklı yazarların yapmış olduğu çeşitli çalışmalardan da yararlanılmıştır (Backus, 2001, s. 6-7; Polat, 2006, s. 12; Vrabie ve ktem, 2011, s.13). 22.02.2013 tarihi itibariyle alan araştırmasına konu olan belediyelerin web siteleri; bilgi verme, iletişim ve online hizmetler olmak üzere üç kategori altında incelenmiştir. Tablo 38'de grldğu gibi çeşitli başlıklar çerçevesinde belediyelerin e-hizmetleri değerlendirilmiştir.

Tablo 38. Araştırma Kapsamındaki Belediyelerin Web Site Analizi (İç Anadolu Bölgesi)

Bilgi Verme	Aksaray	Niğde	Karaman	Kırşehir	Kırıkkale
- Faaliyet/Performans Raporu	X	X	X	X	X
- Meclis Kararları	-	-	X	X	-
- Yasal Düzenlemeler	-	-	-	X	-
- Kurumsal Bilgiler	X	X	X	X	X
- Kent Rehberi ya da Haritası	X	X	X	X	X
- Otobüs/Dolmuş Tarifesine Erişim	-	-	-	X	-
Etkileşim\ İletişim					
- E-İletişim	X	X	X	X	X
- Bilgi Edinme	X	X	X	X	X
- Borç Sorgulama	X	X	X	X	X
- Meclis Toplantılarını Canlı İzleme	-	-	-	-	-
Online İşlemler					
- İhaleye Katılma (Online)	-	-	-	-	-
- İzin ya da Ruhsat Verme	-	-	-	-	-
- Çeşitli Aktivitelere Kayıt ya da Rezervasyon	X	-	-	-	-
- Borç Ödeme	-	X	X	X	X
- Forum	-	-	-	-	-
- Elektronik Bilgilendirme	-	-	-	-	-
	7/16	7/16	8/16	10/16	7/16

Tabloda ilgili hizmet belediyede var ise 'X' işareti yok ise '-' işareti koyulmuştur.

Belirlenen 16 alt başlık çerçevesinde Aksaray Belediyesi'nin web sitesinde 7, Niğde ve Kırıkkale Belediyesinin 7, Karaman Belediyesi'nin 8, Kırşehir Belediyesi'nin ise 10 tanesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Belediyeler arasındaki farklılıkların ise iletişim ve online işlemler kategorilerinden ziyade bilgi verme kategorisindeki farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Tablo 38'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki belediyelerin web siteleri üzerinden yapılan analiz; bilgi verme ve iletişim noktasında memnun edici düzeyde olduğu buna karşın online işlemler noktasında büyük eksiklikleri barındırdığı söylenebilir.

3.4.1.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Yönetimsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin anket sonuçlarına ilişkin yapılan tek yönlü anova testi sonucunda belediyeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 39’da görüldüğü gibi fiziksel varlıkların yönetimine ait ortalamalar 2,89 ile 2,93 arasında yer almaktadır. Bu durumun ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 39. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) ihtiyaçlarının stratejik analizini yapabilmektedir.	114	2,89
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarını etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	115	2,93
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarının gerekli bakımını yapabilmektedir.	115	2,92

Belediyelerde fiziksel varlıkların yönetimi konusu temel olarak belediyenin altyapı hizmetleri, fiziksel varlıklarının yani bina, araç vb. bakım ve onarımı, fiziksel varlıklara ilişkin güncel envanter vb. konuları kapsamaktadır. Mülakat gerçekleştirilen beş belediyede fiziksel varlıkların durumuna ilişkin güncel envanterlere sahiptirler. Güncel envantere ilişkin bilgiler belediyelerin stratejik planlarında yer almaktadır. Stratejik planların dört yıllık bir süreyi kapsadığı göz önüne alındığında belediyelerin en fazla dört yıllık geçmişe sahip envanterleri olduğu söylenebilir.

Belediyelerde yapılan mülakatlar neticesinde bu alana ilişkin yaşanan sıkıntılar iki başlık etrafında toplanabilir: Alt yapı hizmetlerinin önceliklendirilmesinde vatandaş katılımı ve fiziksel varlıkların bakımında yaşanan sorunlar.

Alt Yapı Hizmetlerinin Önceliklendirilmesinde Vatandaş Katılımı

Fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin hizmetler bazı belediyelerde tek bir müdürlük tarafından yerine getirilmekte bazı belediyelerde ise çeşitli müdürlükler tarafından yerine getirilmektedir. Örneğin alt yapı hizmetleri bazı belediyelerde fen işleri müdürlüğü tarafından bazı belediyelerde ise fen işleri ve su ve kanalizasyon müdürlüğü

ile birlikte yerine getirilmekte; fiziksel varlıkların bakım ve onarımına ilişkin hizmetler ise bazı belediyelerde destek hizmetleri birimi tarafından bazı belediyelerde plan ve proje birimi tarafından yerine getirilmektedir. Mülakat gerçekleştirilen üç belediye ilgili birim müdürleri alt yapı hizmetlerinin önceliklendirilmesinde vatandaş fikirlerine başvurmadıklarını dile getirmişlerdir. Mülakat gerçekleştirilen fen işleri müdürlerinden bir tanesi alt yapı hizmetlerinin önceliklendirilmesinde vatandaş fikirlerine başvurmama gerekçelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

Alt yapı hizmetlerinin önceliklendirmesinde alt yapısı biten yerlerden başlıyoruz. 2012 de planımız ne olacak diye icrai müdürler toplanıyor başkanla birlikte karar veriyoruz. Altyapısı biten yerler arasında önceliklendirmede ise vatandaşa danışmıyoruz. Tamamen bizim düşüncemiz ya da inisiyatif çerçevesinde gerçekleştiriyoruz. Çünkü vatandaş çok ferdi düşünüyor. Vatandaş sadece evinizin önündeki sistem çerçevesinde olaya bakıyor ve evimin önünü yapın diğer yerler beni hiç ilgilendirmiyor diye düşünüyor. Biz ise işe genel olarak bakıyoruz. Bir mahalleye girdiğimizde kişi ayırt etmeden tüm mahalleyi yapıyoruz. Üç vatandaş talep etti diye gidip sokakta iki binanın önünü yapıp diğer yerleri yapmamak gibi bir politikamız yok. Diyelim ki iki sokak var aynı durumda dediğiniz gibi o zaman da biz nüfus paritesine ya da yoğunluğuna bakarak karar veriyoruz.

Belediyeler genelde alt yapı hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli firmalardan yani özel sektörden faydalanmakta ancak, Kırşehir Belediyesi fen işleri müdürü alt yapı hizmetlerinin hemen hemen tamamının kendi imkânları çerçevesinde kendi belediye çalışanları tarafından gerçekleştirdiklerini ve yükleniciye verecekleri kârı kendi personellerine verdiklerini dile getirmiştir.

Fiziksel Varlıkların Bakımı

Araştırma çerçevesinde dört belediyede gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde belediyelerin üçünde bina, araç vb. fiziksel varlıkların bakımının belirli bir plan dâhilinde ve belirli bir periyotta yapıldığı; bir belediyede ise plandan ziyade özellikle bina gibi fiziksel varlıkların bakımının sorun ortaya çıkmadan yapılmadığı dile getirilmiştir. Asansör, araç vb. varlıkların fiziksel bakımı ise bu varlıkların alındığı firmalar tarafından gerekli görülen periyotlarla yapılmaktadır. Belediyelerde elbette araçların bakımı, binanın bakımından daha önemli bir gereksinim olmakla birlikte, halka en yakın birim olan belediyelerin fiziksel olarak görünümü de önem arz etmektedir.

3.4.1.2.1.5. Yönetmel Kapasiteye İlişkin Ek Konular

Araştırmada, yönetmel kapasitenin bileşenleri arasında yer almamakla birlikte yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen bazı konularda belediye çalışanlarının algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu konulardan ilkinii belediyede görev ve sorumluluk paylaşımına ilişkin ifadeler oluşturmaktadır.

Görev ve Sorumluluk Paylaşımı

Görev ve sorumluluk paylaşımına ilişkin ifadeler bakımından belediyeler arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. İfadelere ait ortalamalar aşağıda Tablo 40'da yer almaktadır. Ortalamaların 'Katılıyorum' ifadesine çok yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 40. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemizde, görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	121	2,92
Belediyemiz ve merkezi hükümet arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	120	3,18
Belediyemiz ve diğer hizmet sunucuları arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	121	2,96

Vatandaş Talepleri ve Yanıtlar

Yönetmel kapasiteyi dolaylı olarak etkileyen diğer başlık ise vatandaş talepleri ve yanıtlara ilişkin ifadelerdir. Araştırmaya konu olan belediyelere ait ortalamalar aşağıda Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait ifadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemize vatandaşlar her türlü isteklerini bildirebilmektedirler.	121	3,53
Bildirilen istekler belediyemizce genelde dikkate alınmaktadır.	121	3,39

Tablo 41’de yer alan ifadelerle ilişkin yapılan tek yönlü anova testi sonucunda ‘bildirilen istekler belediyemizce genelde dikkate alınmaktadır’ ifadesinde Kırıkkale Belediyesi ile Niğde Belediyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P=0,017$, $F=3,150$). Tablo 42’de belediyelere ait ortalamalar yer almaktadır. Kırıkkale Belediyesi 3,04 ortalama ile 3- Katılıyorum ifadesine yakın olduğu söylenebilirken Niğde Belediyesinin 3,72 ortalama ile 4- Kesinlikle Katılıyorum ifadesine daha yakın olduğu söylenebilir. Bu durum Kırıkkale Belediyesi ile Niğde Belediyesi arasında var olan nüfus farkından kaynaklanabilir. Her ne kadar belirli bir nüfus aralığında yer alan belediyeler araştırma kapsamına dahil edilmekte ise de Kırıkkale Belediyesi’nin nüfusu 193.950 iken Niğde Belediyesi’nin nüfusu 114.376’dır. Belediyeler arasındaki nüfus farkının belediyelerin vatandaş taleplerine cevap verebilme olasılığını etkileyebileceğini söyleyebiliriz. Diğer taraftan Kırıkkale Belediyesi’nin araştırmanın daha önceki bölümlerinde bazı mali sıkıntılar yaşadığı tespit edilmişti. Yaşanan mali krizin belediyenin vatandaşlardan gelen isteklere cevap verme konusunda bazı sıkıntılar yaşamasına neden olabileceğini söyleyebiliriz. Kırıkkale Belediyesi’nin Ankara’ya yakın olması diğer bir ifade ile konumu itibarıyla fazla göç alması da bu durumun farklı bir nedeni olabilir.

Tablo 42. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlar- Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Aksaray	25	3,52
Karaman	20	3,30
Kırşehir	26	3,38
Kırıkkale	25	3,04
Niğde	25	3,72
Toplam	121	3,39

Ankete katılan belediye yöneticilerine aynı zamanda belediyelerinin, vatandaşların fikirlerine başvururken hangi yöntemleri kullandığı sorulmuş ve uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 43’de görüldüğü gibi vatandaş fikirlerine 73 kişi anket yoluyla başvurulduğunu söylemiştir. Anket dışındaki seçeneklerden mülakat 20 kişi ile ikinci sırada, forum 3. sırada, odak grup çalışmaları ise 3. sırada yer almaktadır.

Tablo 43. Belediyeniz, çeşitli konularda vatandaşların görüşlerine danışmakta ise bu danışma sürecinde hangi yöntemleri kullanmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi)

	Kişi Sayısı
Mülakat	29
Anket	73
Odak (Focus) grup tartışmaları	9
Forum	11
Diğer	6

İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyeler belirli aralıklarla çeşitli vatandaş memnuniyet anketleri yaptırmaktadırlar. Mülakat gerçekleştirilen belediye yöneticileri, bu anketleri bazen yılda bir bazen iki yılda bir olmak üzere yaptırdıklarını dile getirmişlerdir. Belediye yöneticileri, vatandaş memnuniyeti anket sonuçlarına göre kendilerine yeni bir yön verdiklerini ve sonuçlara göre daha kötü oldukları alanlara hizmet verme bakımından ağırlık verdiklerini dile getirmişlerdir. Vatandaş memnuniyeti anket sonuçlarının, belediyelerin yönetsel kapasitesinin değerlendirmesinde önemli bir veri kaynağı olabileceği söylenebilir ancak araştırma kapsamında yer alan belediyelerin anket sonuçlarını, web siteleri üzerinden yayınlamadıkları görülmektedir. Web siteleri üzerinden yayınlanmayan anket sonuçları için Bilgi Edinme Hakkı çerçevesinde araştırma kapsamında yer alan beş belediyeye başvuruda bulunulmuş ancak 15 gün içerisinde bu talebe cevap verilmesi gerekirken Aksaray, Karaman Belediyeleri'nden herhangi bir yanıt alınamamış Kırşehir, Niğde ve Kırıkkale Belediyeleri ise yanıt vermesine karşın belgelere erişim imkânı sunamamıştır. Belediyelerin bu bilgileri yayınlamak ya da vermek istememelerinin çeşitli sebepleri olabilir. Örneğin belediye yöneticileri, anket sonuçlarına göre hangi alanlarda zayıf olduklarının herkes tarafından bilinmesini istemeyebilirler ya da belediye yöneticilerinden birisinin de dile getirdiği gibi anket sonuçlarının siyasal bir malzeme olarak kullanılmasını engellemek isteyebilirler. Vatandaş memnuniyet anketlerinin web siteleri üzerinden belediyeler tarafından yayınlanmaması yukarıda belirtilen sebepler yüzünden bir derece anlamlı olabilirken bilgi edinme hakkı çerçevesinde talep edilen anket sonuçlarının bilgi edinme hakkı dışında tutulması çok anlamlı gözükmemektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (2011a) ise her yıl düzenli olarak vatandaşların genel olarak mutluluk düzeylerine, çeşitli kurumlara ilişkin memnuniyet düzeylerine vb. ilişkin araştırmalar yapmakta ve sonuçlarını rapor şeklinde yayınlamaktadır. 2011 yılı yaşam memnuniyeti araştırma sonuçlarına göre bireylerin genel mutluluk düzeyi % 62 olarak tespit edilmiştir. Belediye hizmetlerinden memnuniyet ise katılımcıların ankette sıralanan bazı hizmetleri memnunum, memnun değilim ve fikrim yok olmak üzere vermiş oldukları cevaplardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket sonuçlarına göre vatandaşlardan memnun oldukları yönünde en çok oy alan üç hizmet ve memnun olmadıkları yönünde en çok oy alan üç hizmet şunlardır:

Memnun Oldukları İlk Üç Hizmet	Memnun Olmadıkları İlk Üç Hizmet
Şebeke Suyu Hizmeti	% 78,3 Yeşil Alanların Miktarı % 39,9
Çöp ve Çevresel Atık Toplama Hizmeti	% 78,2 Yol/Kaldırım Yapım Hizmeti % 32,8
Sokak Levhaları, Dış Kapı Numaralandırma	% 75,1 Hava Kirliliği ile Mücadele % 24,4

Geri Bildirim

Yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen diğer bir konuda geri bildirim sürecine ilişkin ifadelerdir. İfadelere ait ortalamalar aşağıda Tablo 44’de yer almaktadır. Ortalamalar 2,84 ile 2,94 arasında yer almaktadır. Bu çerçevede ortalamaların ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 44. Geri Bildirime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, performans ölçümü için gerekli göstergeleri geliştirebilmiştir.	112	2,84
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri karar verme sürecinde kullanabilmektedir.	113	3,00
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede kullanabilmektedir.	113	2,94

Tablo 44’de yer alan ifadelerle ilişkin yapılan tek yönlü anova testi sonucunda ise ‘Belediyemiz yöneticileri sonuçlara ilişkin bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede kullanabilmektedir’ ifadesinde Aksaray Belediyesi ile Niğde Belediyesi ve Kırıkkale

Belediyesi ile Niğde Belediyesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (P= 0,029, F= 2,814). Araştırmaya konu olan belediyelere ait ortalamalar aşağıda Tablo 45’de yer almaktadır. Aksaray Belediyesi’nin ortalaması 2,83, Niğde Belediyesinin 3,38, Kırıkkale Belediyesi’nin ise ortalaması 2,84’dır. Niğde Belediyesi ile Kırıkkale ve Aksaray Belediyeleri arasında anlamlı bir farklılık olması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Niğde Belediyesi yöneticileri elde etmiş oldukları bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede gerçekten Aksaray ve Kırıkkale Belediye yöneticilerine oranla daha iyi yapıyor olabilir. Bu durum, daha öncede bahsettiğimiz nüfus kriterinden yani Niğde Belediyesi’nin Aksaray ve Kırıkkale Belediyeleri’ne oranla daha az nüfusa sahip olmasından da kaynaklanabilir. Son olarak belediye yöneticileri, ilgili ifadeleri belediyelerinin daha iyi bir görünüm ortaya koyması amacıyla değerlendirmiş olabilirler.

Tablo 45. Geri Bildirim-Belediye Ortalamaları (İç Anadolu Bölgesi)

	Frekans	Ortalama
Aksaray	25	2,83
Karaman	20	2,77
Kırşehir	26	2,91
Kırıkkale	25	2,84
Niğde	25	3,38
Toplam	121	2,94

İşbirliği

Yönetimsel kapasiteyi dolaylı etkileyen diğer bir konuda belediyelerin diğer kurumlarla yapmış olduğu işbirliğidir. Belediye yöneticilerine, belediyelerinin Tablo 46’da yer alan kuruluşlardan hangileri ile işbirliği yaptığı sorulmuştur. Yöneticilerin 70’i merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları başlığını işaretlemişlerdir. Diğer yerel yönetim kuruluşları ikinci sırada yer alırken 46 kişi diğer belediyelerle işbirliği içinde olduklarını belirtmiştir. Özel sektörle işbirliği yaptığını işaretleyen 45 kişi, uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaptığını işaretleyen ise 13 kişi bulunmaktadır.

Tablo 46. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (İç Anadolu Bölgesi)

	Kişi
Belediyeler	46
Diğer Yerel Yönetim Kuruluşları	58
Merkezi Hükümet	70
Özel Sektör	45
Sivil Toplum Kuruluşları	70
Uluslararası Kuruluşlar	13
Diğer	4

3.4.2. Arizona Eyaleti Belediyeleri Örneği

Bu başlık altında öncelikle araştırma kapsamında Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelere ilişkin genel bilgilere yer verilmiş daha sonra bu belediyelerde gerçekleştirilen anket ve mülakat çalışmalarına ilişkin veriler yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak ankete katılanlara ilişkin betimleyici istatistiklere daha sonra ise gerçekleştirilen mülakat ve anketlere ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin bir kısmı 'charter' olarak adlandırılan eyaletler tarafından verilen belediyenin ya da county'nin yapısını, görev ve sorumluluklarını, yetkilerini düzenleyen yazılı belgeler tarafından yönetilmektedir. Charterlar tarafından yönetilmeyen belediyeler ise genel eyalet kanunlara tabi olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Alan araştırmasına konu olan belediyelerden Tempe, Chandler ve Scottsdale belediyeleri charterlar tarafından yönetiliyorken; Gilbert belediyesi Arizona Eyaleti kanununa tabi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Arizona Eyaleti'nde belediye oluşturabilmek için 1500 nüfus şartı temel kriterdir (Arizona Revised Statutes-9-101). Bir belediyenin 'charter'a sahip olabilmesi için asgari nüfus ise 3500'dir (Arizona Revised Statutes-9-281). Alan araştırmasına konu olan belediyelere ilişkin kısa bilgiler aşağıda yer almaktadır.

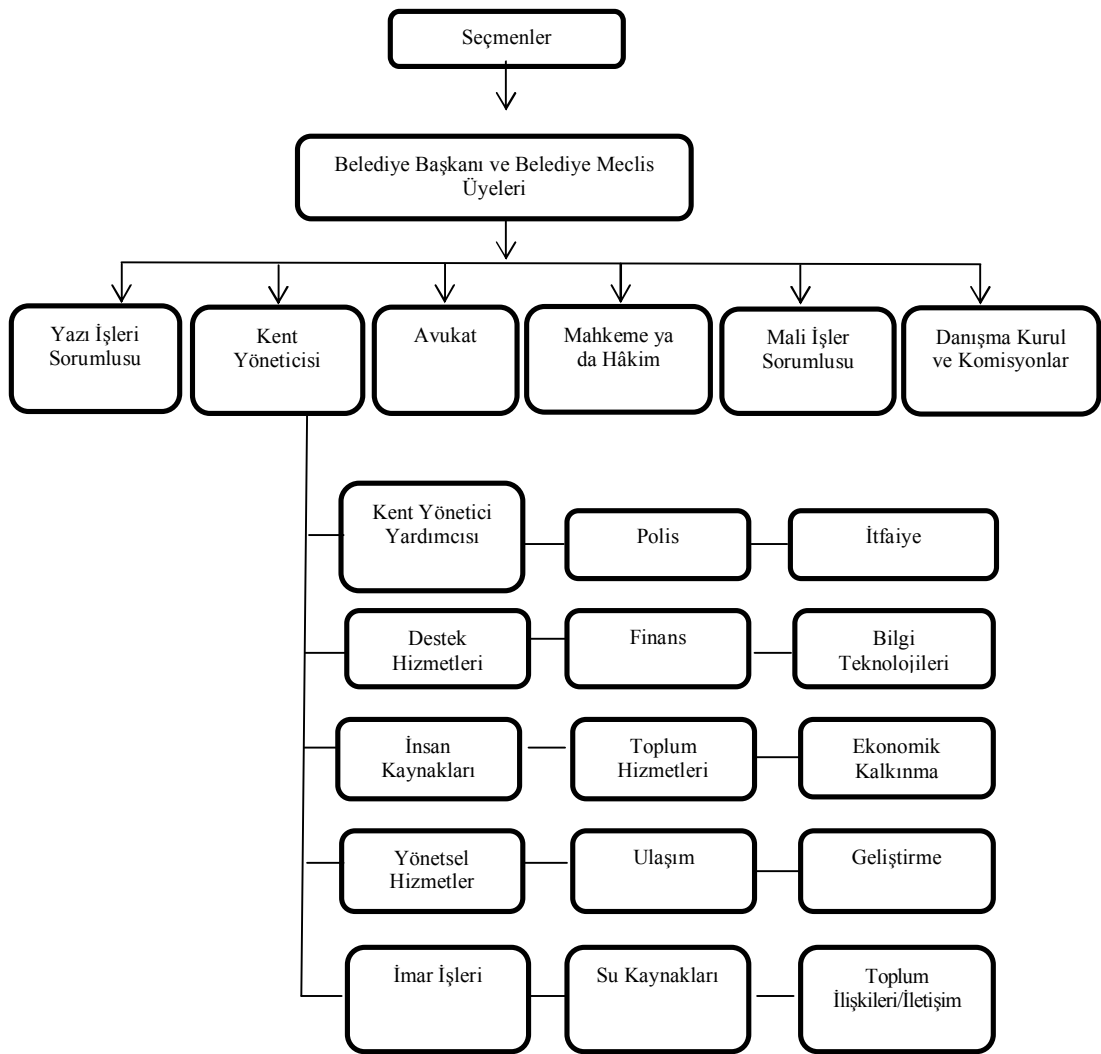
Tempe Belediyesi: 1894 yılında belediye olmuştur. ‘Charter’ kabul yılı ise 1964’tür. Belediye, profesyonel yöneticili meclis modeli altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Kentte yaşayan seçmenler tarafından 4 yıllık bir süre için belediye başkanı ve 6 bağımsız belediye meclis üyesi seçilmektedir. Belediye meclisi, belediye politikalarının uygulanmasında tüm sorumluluğa sahip bir belediye yöneticisini, belediye yönetici ise kentin organizasyon şemalarında yer alan kent birimlerinin başkanlarını atamaktadır (Tempe 2012-2013 Budget, s.7).

Scottsdale Belediyesi: 1951 yılında belediye olmuştur. ‘Charter’ kabul yılı ise 1961’dir. Charter, belediye yönetim yapısını ve 6 meclis üyesinin görev ve niteliklerini belirlemektedir. Belediye, profesyonel yöneticili meclis modeli altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Kentte yaşayan seçmenler belediye başkanı ve 6 meclis üyesini seçmektedirler. Belediye meclisi de politika konularında ve günlük işlerde yardımcı olmak üzere kent yöneticisi, avukat, denetçi, yazı işleri müdürü, mali hizmetler müdürü ve hâkimden oluşan 6 çalışanı belli bir zaman aralığı için sözleşmeli olarak görevlendirmektedir. ‘Charter’ belgesi aynı zamanda bu 6 belediye çalışanının sorumluluk ve yetkisini de belirlemektedir (City Charter).

Chandler Belediyesi: 1920 yılında belediye olmuştur. ‘Charter’ kabul yılı ise 1964’dir. Seçmenler belediye meclis üyelerini ve belediye başkanını seçmektedirler. Belediye, profesyonel yöneticili meclis modeli altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Belediye meclisinin; kent yöneticisi, avukatı, hâkimi ve yazı işleri sorumlusu olmak üzere dört kişiyi atama yetkisi bulunmaktadır. Belediye meclis üyelerinin politika oluşturma ve yön verme görevleri bulunurken, kentin günlük işlerinden belediye yöneticisi sorumludur (Chandler 2012-2013 Budget, s.23).

Gilbert Belediyesi: 1920 yılında belediye olmuştur. Faaliyetlerini Arizona Eyaleti Kanununa göre sürdürmektedir. Belediye, profesyonel yöneticili meclis modeli altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Seçmenler tarafından 6 belediye meclis üyesi seçilmektedir. Belediye başkanı aynı zamanda belediye meclis üyesi olarak görev yapmaktadır. Çeşitli birimleri yönetmek için meclis üyeleri tarafından kasaba yöneticisi atanmaktadır (Gilbert 2012-2013 Budget).

Araştırma kapsamındaki belediyelerin organizasyon şemalarından yararlanılarak Şekil 19'da yer alan örgüt şeması oluşturulmuştur. Bazı belediyelerin organizasyon şemalarında hizmet alanları genel bir ayırım çerçevesinde yapılmıştır. Örneğin İnsan kaynakları, bilgi teknolojileri hizmetleri bazı belediyelerde yönetsel hizmetler başlığı altında bazı belediyelerde ise destek hizmetleri başlığı altında yer almakta; park ve dinlenme alanları vb. hizmetler kent hizmetleri başlığı altında, polis ve itfaiye hizmetleri kamu güvenliği başlığı altında ele alınmaktadır. Genel olarak ise belediyelerde Şekil 19'da yer alan birimler yer almaktadır.



Şekil 19. Araştırma Kapsamındaki Arizona Eyaleti Belediyelerine İlişkin Örnek Organizasyon Şeması

(Kaynak: Tempe 2012-2013 Budget, s.xxi; Chandler 2012-2013 Budget, s.21; Gilbert 2012-2013 Budget, s. 7; www.scottsdaleaz.gov).

3.4.2.1. Betimleyici İstatistikler

Anketler internet yoluyla kent yönetici (city manager) yardımcıları tarafından yönetici pozisyonundaki tüm çalışanlarına gönderilmiştir. Her belediye yaklaşık olarak 150- 200 arasında çalışanına anketi göndermiştir. Ancak belediye yöneticileri kendileri gerekli gördüğü ve yönetici olarak değerlendirdikleri kişilere anketi göndermişlerdir. Bu noktada elimize ilk etapta ulaşan 276 anket içerisinde danışman (supervisor), uzman gibi Türkiye’de tam anlamıyla karşılığı olmayan ve yönetici olarak değerlendirilmeyen pozisyonlarda yer alan çalışanların anketleri dikkate alınmamıştır.

Alan araştırmasına konu olan belediyelerde gerçekleştirilen anket çalışmasına katılanlara ilişkin betimleyici istatistikler aşağıda Tablo 47’de yer almaktadır. Ankete toplam 155 kişi katılmıştır. Katılımcıların % 23,9’ u Gilbert , % 22,6’sı Scottsdale, % 23,2 Chandler, % 30,2’si ise Gilbert belediyesinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların % 43,2’si ‘manager’; % 6,8’i ise ‘director’, % 9’u ‘coordinator’ % 7’si ise ‘administrator’ pozisyonunda görev yapmaktadır. Geriye kalan çalışanlar ise city manager, assistant city manager, management assistant vb. olmak üzere çeşitli pozisyonlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında % 43,2’si 11-19 yıl aralığında; % 21,3’ü 6-10 yıl aralığında, % 20’si 20 ve üzeri yıl aralığında, %14,2’si 1-5 yıl aralığında yer almaktadır. % 1,3’ü ise kurumlarında 1 yıldan daha az çalışmıştır. Çalışanların büyük oranının 11-19 yıl çalışma aralığında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 47. Ankete Katılanlara İlişkin Betimleyici İstatistikler (Arizona Eyaleti)

Cinsiyet			Çalışılan Belediye		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Kadın	52	% 33,5	Gilbert	37	% 23,9
Erkek	102	% 65,8	Scottsdale	35	% 22,6
Toplam	154	% 99,4	Chandler	36	% 23,2
			Tempe	47	% 30,3
			Toplam	155	% 100
Yaş			Belediyedeki Görev		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
21-25	0	-	City Manager	1	% 0,6
26-30	4	% 2,6	Assistant City Manager	4	% 2,6
31-40	20	% 12,9	Manager	67	% 43,2
41-50	72	% 46,5	Director	26	% 16,8
51 ve üstü	59	% 38,1	Assistant Director	1	% 0,6
Toplam	155	% 100	Administrator	12	% 7,7
			Coordinator	14	% 9,0
			Management Assistant	4	% 2,6
			Captain	10	% 6,5
			Chief	7	% 4,5
			Police Sergeant	5	% 3,2
			Senior Profesyonel	2	% 1,3
			Toplam	153	% 98,7
Eğitim Durumu			Çalışılan Süre		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
İlköğretim	-	-	1 yıldan az	2	% 1,3
Lise	1	% 0,6	1-5	22	% 14,2
Ön lisans (SomeCollege)	16	% 10,3	6-10	33	% 21,3
Lisans	59	% 38,1	11-19	67	% 43,2
Lisans Üstü	78	% 50,3	20 ve üzeri	31	% 20
Toplam	154	% 99,4	Toplam	122	% 100

Ankete katılanların cinsiyet durumuna bakıldığında % 65,8'i erkek buna karşın % 33,5'i kadındır. Katılımcılardan bir tanesi ise cinsiyet durumuna ilişkin bilgi vermemiştir. Katılımcıların yaş durumuna bakıldığında yaklaşık % 85'inin 41 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. % 12,9'u 31-40 yaş aralığında, % 2,6'sı ise 26-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin bilgilere baktığımızda ankete katılanların % 50,3'ü lisansüstü, % 38,1'i lisans, % 10,3'ü ise some college²⁶, % 28,7'sinin ön lisans, % 0,6'sı lise mezunudur.

Tez çalışmasında, anket çalışmasına ek olarak daha önce ifade edildiği gibi bazı birim müdürleri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat gerçekleştirilen kişilerin görevleri Tablo 48'de yer almaktadır.

Tablo 48. Mülakat Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (Arizona Eyaleti)

	İnsan Kaynakları	Mali Yönetim	Bilgi Teknolojileri	Sermaye Yönetimi	
Tempe	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	City Manager Yardımcısı
Chandler	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)		City Manager Yardımcısı
Scottsdale	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	City Manager Yardımcısı
Gilbert	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	TownEngineer	City Manager Yardımcısı

3.4.2.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öncelikle belediye yöneticilerinin belediyelerinin yönetsel kapasitelerine ilişkin algılarını ölçen genel anket sorularına yer verilmiş daha sonra gerçekleştirilen anketler ve mülakatlar yönetsel kapasitenin bileşenleri olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimi başlıkları altında değerlendirilmiştir. Yönetsel kapasite bileşenlerine ilişkin

²⁶Bir kolej programına başlamış ancak henüz bitirmemiş ya da herhangi bir nedenle bitirememiş kişiler için kullanılmaktadır.

değerlendirmelerden sonra yönetsel kapasiteye ait ipucu veren çeşitli ek anket sorularına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.4.2.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi

Ankete katılanlara, belediyenizin yönetsel kapasitesini (halka hizmet sunmasını sağlayacak finansal, fiziksel, insan ve bilgi kaynaklarını yönetme yeteneği) düşük kapasite mi yoksa yüksek kapasite olarak mı değerlendirdikleri sorulmuş ve Tablo 49'da görüldüğü gibi ankete katılanların % 97,4'ü belediyelerinin kapasitesini yüksek kapasite % 1,94'ü ise düşük kapasite olarak belirtmişlerdir.

Tablo 49. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Yüzde %
Yüksek Kapasite	151	% 97,4
Düşük Kapasite	3	% 1,94
Toplam	154	% 99,4

Yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar çok olumlu bir tablo ortaya koymaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ifade ettiğimiz olumlu tabloya ilişkin gerekçeler Arizona Eyaleti için de geçerlidir. Tekrarlamak gerekirse belediyelerin kapasitesi gerçekte iyi olabileceği gibi bu durum farklı nedenlerden de kaynaklanabilir. İlk olarak belediye yöneticileri tarafından yönetsel kapasitelerinin iyi olduğuna dair yanlış bir algı olabilir çünkü değerlendirme tamamen yöneticilerin algılarından oluşmaktadır. İkinci olarak yöneticiler taraf tutabilirler. Belediyelerinin yönetsel kapasitesini normalde düşük kapasite olarak görmelerine karşın belediyede iktidar olan partiye yakınlıklarından dolayı böyle bir değerlendirme yapmış olabilirler. Üçüncü olarak 'kuzguna yavrusu şahin görünür' atasözünde de belirtildiği gibi kalite bakanın gözüne göre değişir. Birisine göre kaliteli olan bir başkasına göre düşük kaliteli olarak değerlendirilebilir. Son olarak ise yöneticiler belediyede olan görevlerini kaybetmek vb. korkularından ötürü değerlendirmelerini olumlu yapmış olabilirler.

Alan araştırması kapsamında yer alan belediyelerin çalışanlarına belediyelerinin hizmetlerini yerine getirirken problem yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş ve Tablo 50'de görüldüğü gibi yöneticilerin % 25,2'si problem yaşadıkları yönünde % 74,2'si ise problem

yaşamadıkları yönünde cevap vermişlerdir. Buradan bir önceki soruda belediyelerinin kapasitelerini yüksek olarak değerlendirmekle birlikte belediyelerinin hizmet sunumunda bazı problemler yaşadığını dile getiren yaklaşık % 23'lük bir yönetici grubunun olduğu görülmektedir. Bu durum, bir önceki soruda yöneticilerin belediyelerinin yönetsel kapasitesini yüksek olarak değerlendirmelerinin nedenleri olarak saydığımız nedenlerden kaynaklanabileceği gibi bazı yöneticilerin belediyelerinin problemler yaşamasını kapasitelerinin düşüklüğüyle bağdaştırmamasından da kaynaklanabilir.

Tablo 50. Belediyeniz, Hizmetlerini Yerine Getirirken Problemler Yaşıyor mu? (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Yüzde %
Evet	39	% 25,2
Hayır	115	% 74,2
Toplam	154	% 99,4

Belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problem yaşıyor mu? sorusuna evet diyen belediye çalışanlarına Tablo 51'de yer alan nedenlerinden her birini 5'li Likert tipi ölçekte (1- En önemli problem 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendirmeleri istenmiştir. Evet diyen yönetici sayısı 39 olmasına karşın daha fazla yöneticinin katılımı olduğu görülmektedir. Bu durum birkaç nedenden kaynaklanabilir. İlk olarak yöneticilerin bazıları soruyu anlamadıkları ya da dikkat etmedikleri için cevaplamış olabilir. İkinci olarak soruyu anlamalarına karşın değerlendirerek katkıda bulunmak istemiş olabilirler.

Anketimize verilen cevaplar çerçevesinde araştırmaya katılan belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anova testi ile test edilmiş ve belediyeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 51'de yer alan ortalamalar bazında bir değerlendirme yapıldığında 3,83 ile ortalama ile fiziksel eksikliklerin diğer nedenlere oranla belediyenin hizmet sunumunda problem yaşamasında daha az önemli olduğu söylenebilir. 1,75 ortalama ile mali kaynak eksikliğinin ise belediyelerin hizmet sunumunda problem yaşamasının önündeki en önemli neden olduğu söylenebilir.

Tablo 51. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem, 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Kanundan kaynaklanan eksiklikler (Mevzuat iyi düzenlenmemiş vb.)	56	3,76
Personel eksikliği (Sayı, nitelik vb.)	57	2,28
Bilgi teknolojileri eksikliği (yazılım sistemi vb.)	56	3,73
Mali kaynak eksikliği (merkezi hükümetten aktarılan pay, fon vb.)	57	1,75
Fiziksel eksiklikler (bina, ofis alanı, alt yapı vb.)	55	3,83

3.4.2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Tempe, Scottsdale, Chandler ve Gilbert belediyelerinin insan kaynakları birimlerinden elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelerde çalışan personelin sayı ve cinsiyetine ilişkin sayısal veriler Tablo 52’de yer almaktadır²⁷. Personel sayısı bakımından Scottsdale belediyesinin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Scottsdale belediyesini ise 2031 ile Chandler, 1530 ile Tempe ve 1085 ile Gilbert belediyeleri takip etmektedir. Belediyelerde çalışanların cinsiyet durumlarına bakıldığında kadınların erkeklere göre az olduğu görülmektedir. Scottsdale, Tempe ve Chandler belediyelerinde toplam personel sayısının yaklaşık üçte birini kadınların oluşturduğu görülürken Gilbert belediyesinde çalışanların yaklaşık onda birini kadınların oluşturduğu görülmektedir.

²⁷ Araştırma kapsamına giren Tempe, Scottsdale ve Chandler belediye yöneticileri personellerinin eğitim durumlarına ilişkin derlenmiş veri olmadığını dile getirmişlerdir. Sadece Gilbert belediyesinin verilerine dayanılarak yorum yapmanın bazı sakıncaları içerisinde barındıracağı düşüncesiyle de ilgili belediyenin eğitim bilgilerine Tablo 52’de yer verilmemiştir. Tempe, Chandler ve Scottsdale belediyelerinde çalışan personellerin eğitim durumuna ilişkin verilerin derlenmemesi personel sayısının fazlalığından kaynaklanabileceği gibi belediye yöneticilerinin böyle bir ihtiyacı hissetmemelerinden de kaynaklanabilir.

Tablo 52. Araştırmaya Konu Olan Arizona Eyaleti Belediyelerinin Personellerine İlişkin Bilgiler

		Tempe	Chandler	Gilbert	Scottsdale
Personel Çeşidi	Tam Zamanlı	1046	1517	1076	2150
	Diğer	484	514	9	475
	Toplam	1530	2031	1085	2625
Cinsiyet	Kadın	484 % 32	780 % 38	91 % 8	848 % 32
	Erkek	1046 % 68	1251 % 62	994 % 92	1777 % 68

* Personel bilgileri Tempe, Chandler ve Gilbert belediyelerinin ilgili birim amirlerinden, Scottsdale Belediyesi'nden ise bilgi edinme hakkı çerçevesinde ilgili birimden edinilmiştir.

Tablo 57'de yer alan belediye personeline ek olarak araştırma kapsamına giren belediyelerin gönüllü çalışanları²⁸ da bulunmaktadır. 2011 yılı itibariyle gönüllü çalışan personel sayısı örneğin Chandler ve Tempe belediyelerinde yaklaşık 2000'er civarındadır²⁹. Belediye hizmetlerine gönüllü katılımın oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Tempe Belediyesi'nde gönüllü çalışanlara katılım imkânı verilen konular arasında çevresel projeler, park, cadde ve yollardaki çeşitli yazıların ortadan kaldırılması, rekreasyon, yabancı otların temizlenmesi, yangın³⁰, tempe kütüphanesinde arkadaş, tempe tarih müzesi, tempe kütüphanesi, polis faaliyetleri yer almaktadır³¹. Scottsdale belediyesinde ise belediye hizmetlerine gönüllü katılım programı çerçevesinde çöp toplama, yangın söndürme gibi konularda ve polis, kariyer merkezi, kütüphane, park ve dinlenme, müşteri hizmetleri gibi birimlerde gönüllüler yer almaktadır³².

Araştırma kapsamındaki belediyelerde çalışanlara ilişkin genel bilgilerden sonra aşağıda yöneticilerle gerçekleştirilen anket sonuçlarına yer verilmiştir. İlgili belediyelerde çalışan yöneticilere yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte

²⁸ Gönüllü çalışanlara için ayrıntılı bilgi için bkz: Drucker (1990); Drucker (1989).

²⁹ Bu sayı belediyelerde bir gün bile olsa gönüllü hizmetlere katılanların sayısını içermektedir.

³⁰ Yangın biriminde gönüllü olarak çalışmak isteyenlere temel bir eğitim verilmektedir.

³¹ Ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.tempe.gov/index.aspx?page=1416>

³² Ayrıntılı bilgi için bkz: <http://www.scottsdaleaz.gov/volunteer>

değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 53’de insan kaynakları yönetimine ait ifadelerle ilişkin ortalamalar yer almaktadır. İfadelere ait ortalamaların genel olarak 2,60 ile 3,16 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durum, ‘Katılmıyorum’ ve ‘Katılıyorum’ ifadeleri arasında olmakla birlikte 2,50 ortalamadan daha fazla olduğundan yola çıkarak ‘Katılıyorum’ ifadesine daha yakın olduğu ifade edilebilir.

Tablo 53. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	152	2,69
Belediyemiz, ihtiyacı olan personeli temin edebilmektedir.	153	2,66
Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir.	153	3,16
Belediyemiz, başarılı personelinin sürekliliğini sağlayabilmektedir.	153	2,86
Belediyemiz, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye motive edebilmektedir.	153	2,61
Belediyemiz, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir.	153	2,60
Belediyemiz, çalışanlarının becerilerini geliştirmek için yeterli eğitim programları düzenleyebilmektedir.	152	2,76

Ankete katılan yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin değerlendirme sonuçlarına göre belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anova ile test edilmiş ve ‘belediyemiz, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir’ ifadesinde Tempe ile Gilbert; Tempe ile Scottsdale ve Tempe ile Chandler belediyeleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P= 0.00$, $F= 9,559$). Tablo 54’de belediyelere ait ortalamalar yer almaktadır. Tempe Belediyesi’nin ortalaması 2,17 iken Gilbert 2,67, Chandler 2,79, Scottsdale ise 2,94 ortalamaya sahiptir. Tempe belediyesinde çalışanlar ilgili ifadeye 2,17 ortalama ile ‘Katılmıyorum’ ifadesine yakın cevaplar vermiş iken diğer belediyeler 2,50 üzerinde olmakla birlikte ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu noktada Tempe Belediyesi’nde yöneticilerin, çalışanların performanslarının etkin değerlendirildiğine dair algıları diğer belediyelere oranla daha düşüktür denebilir.

Tablo 54. Belediyemiz, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,67
Scottsdale	35	2,94
Chandler	34	2,79
Tempe	47	2,17
Toplam	153	2,60

Araştırma kapsamında yer alan belediye yöneticileri ile yapılan mülakatlar neticesinde belediyelerin insan kaynakları yönetiminde karşılaştıkları sorunlar tespit edilmiştir. Bu sorunlar dört başlık altında ele alınabilir: Doğru kişiyi işe almak, Çalışanların maaş düzenlemeleri, özel sektörün daha fazla ücret ödemesi.

Doğru Kişiyi İşe Alma

Gerçekleştirilen mülakatlardan yola çıkarak araştırma kapsamına giren belediyelerin yaşamış oldukları en önemli sorunlardan birisini belirli bir görev için doğru personeli işe almak oluşturmaktadır. Arizona’da araştırmaya konu olan belediyelerin insan kaynakları yöneticilerinin büyük kısmı belirli bir pozisyon için doğru insanı bulmada önemli sıkıntı yaşadıklarını dile getirmişlerdir. İnsan kaynakları yöneticilerinden birisi bu durumu şu şekilde dile getirmiştir:

İnsan kaynakları yönetiminde özellikle personel alımında yaşadığımız sıkıntılardan en önemlisi ‘doğru pozisyona doğru kişiyi seçmek’ noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada aldığımız personel sizin istediğiniz gibi bir performans gösteremiyorsa belki organizasyonun farklı bir yerinde bir şans verilebilir ancak orada da başarılı olamıyorsa çalışanların kendilerini yenilemeleri gerektiğini farkına varmaları noktasında onlara yardım ediyoruz. En büyük sorun insanlardır.

En büyük sorunun insanlar ve onları yönetmek olduğu noktasından hareketle örgütte iletişimin iyi sağlanması da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinden birisi iletişim noktasında insanların birbirleri ile iyi anlaşmalarını ve birbirlerine karşı saygı çerçevesinde davranmalarını sağlamanın en önemli sorunlardan birisi olduğunu dile getirmiş ve örgüte personel alırken doğru kişiyi seçmenin önemine vurgu yapmıştır.

Arizona’da araştırma kapsamına giren belediyeler, çalışanlarını, merkezi bir sınavdan ziyade iş tanımlarında yer alan asgari şartları yerine getirenler arasından işin niteliğine göre yazılı, sözlü vb. sınavlara tabi tutarak işe almaktadırlar. Polis ve itfaiye gibi pozisyonlara mülakat yaparak, bazı fiziksel şartları taşıyıp taşımadığını tespit ederek, bazı yöneticilik gibi pozisyonlarda ise başvuran adaylardan 20 dakikalık bir sunum yapmaları istenerek kişilerin belirlenen işlere uygun olup olmadığını tespit edilmeye çalışılmaktadır. Araştırma kapsamına giren dört belediyeden üçünde iş başvuruları elektronik olarak web sitesi üzerinden gerçekleştirilirken bir belediyede iş başvuruları, belediyeye gidilerek gerçekleştirilmektedir. Bazı belediyelerde kişiye uygun pozisyonlara personel alımı yapılacağı zaman vatandaşlar (iş arayan ve bilgilendirilmek isteyen) e-mail ile bilgilendirilmektedir.

Çalışanların Maaş Düzenlemeleri

Maaşlar, çalışanların en önemli teşvik faktörüdür. Scottsdale belediyesi insan kaynakları yöneticisinin özellikle belirttiği sorunlardan birisi de çalışanların maaş sınıflandırmalarının çok esnek olmadığı bu çerçevede de farklı statüde kişilerin aynı maaşı ya da benzer maaşı aldıkları bir durum ile karşı karşıya olduklarıdır. Bu sorunun üstesinden gelmek amacıyla çeşitli düzenlemeler yaptıklarını ve bu düzenlemeler çerçevesinde 564 adet iş tanımlarını gözden geçirerek esnek yeni bir sınıflandırma yapmaya çalıştıklarını dile getirmiştir. Scottsdale belediyesinin mevcut sisteme göre sadece dört derece bulunmaktadır. Bu ödeme dereceleri aşağıdaki gibidir:

1. 40.000 2. 45.000 3. 47.000 4. 52.000

İnsan kaynakları müdürü bu sınıflandırmanın çok esnek olmadığını ve kazancı 42.000 ya da 57.000 olan kişinin derecesinin çok anlaşılır olmadığını dile getirmiştir. İnsan kaynakları yöneticisinin ifadesine göre Scottsdale belediyesinin liyakate göre ödeme yapma politikasının 2009 yılında kaldırılması nedeniyle belediye çalışanları 2009 yılından itibaren aynı maaşla çalışmak zorunda kalmışlar. Bu çerçevede de çalışanların bazıları özel sektörün daha fazla ödemesi yüzünden bazıları ise ekonomik kriz yüzünden işlerinden ayrılmışlar.

Özel Sektörün Daha Fazla Ücret Ödemesi

Birçok belediyenin karşılaştığı ortak sorunların başında özel sektörün kamu sektörüne oranla fazla ücret vermesi nedeniyle kaliteli ve bilgi donanımlı insanların özel sektörü tercih etmesi yer almaktadır. Ücretlere ek olarak bazı belediye yöneticileri özel sektörün çalışanlarına belediyeye kıyasla daha kapsamlı ve daha iyi sigorta ya da tazminat paketi sunduklarını dile getirmiştir. Özellikle yaşanan ekonomik kriz tüm belediyeleri etkilemiş ve 2009 sonrasında belediyeler hem çalışanların maaşlarında iyileştirmeler yapamamışlar hem de personele sunacakları sağlık vb. paketlerde özel sektöre oranla çok avantaj sağlayamadıkları için iyi personeli belediyeye çekmede zorlanmışlardır. İnsan kaynakları yöneticilerinden birisi ise birçok kişinin özel sektörü seçmesinin önemli nedenlerinden birinin özellikle medyada son zamanlarda vergi verenlerin paralarının yani toplanan vergilerin devlette çalışanların kârlarını artırmak amacıyla vb. boşa kullanıldığı yönünde çıkan olaylardan kaynaklanabileceğini dile getirmiştir.

Performans Değerlendirme

Araştırmaya konu olan Arizona Eyaleti belediyelerinin performans değerlendirme yöntemleri genellikle birbirlerinden farklıdır. Her belediye kendi yönetim sistemini belirli sınırlılıklar çerçevesinde kendisi belirlemektedir. Tempe belediyesi personelini e-performans yöntemi ile yani online olarak değerlendirmektedir. Bu yöntemde iki bölüm bulunmaktadır. Bunlardan ilki 'e-log' olarak adlandırılan personelin performans ilişkili bilgilerinin yer aldığı bölümdür. İkincisi ise belirli hedeflerin koyulduğu ve çalışanlarla bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmeye çalışıldığı 'e-plan' olarak adlandırılan bölümdür. Scottsdale belediyesinde ise çalışanlar genel olarak yıllık değerlendirilmekte ancak bazı birimlerde aylık değerlendirme yapılabilmektedir. Genel olarak 0 ile 5 arasında puanlar verilerek değerlendirilmektedir. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanların çoğu 2009 yılından itibaren herhangi bir zam almadan çalışmaktalar. Scottsdale insan kaynakları birim yöneticisi bu noktada performans değerlendirmenin çok da anlamlı olmadığına işaret etmektedir ve çalışanların tabii oldukları gruplar arasında esneklik olmaması nedeniyle aynı grupta yer alan ancak farklı hacimde iş yapan personellerin varlığından bahsetmektedir. Gilbert belediyesinde de performans değerlendirme yıllık olarak yapılmakta ve çalışanlar basit bir çerçevede

performansı yeterli mi yoksa geliştirilmeli mi gibi 2 kategoride değerlendirilmektedir. Chandler belediyesinde ise 3 yıl önce bir grup çalışan tarafından geliştirilen elektronik performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Tüm çalışanlar online olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemde belediyenin amaçları ve değerlerine dayanan çeşitli standartlar bulunmakta ve çalışanlar bu standartları karşılayıp karşılamadıkları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Her birimin amaçları ve değerleri çerçevesinde farklı standartları bulunabilmekte ancak bu standartların belediye meclisinin ya da belediye yöneticisinin amaçları ile örtüşmesi gerekmektedir.

Araştırmaya konu olan Arizona Eyaleti belediyelerinin çoğunda performans değerlendirme ile ücret sistemi arasında herhangi bir bağlantı bulunmamaktadır. Bazı belediyeler, çalışanlarını parasal olmayan çeşitli yöntemlerle motive etmeye çalışmaktadırlar. Bu metotlar arasında beş yıllık çalışma süresini dolduranlara küçük bir törenle plaket ya da sertifika verme, onlara değerli katkılarından dolayı teşekkür etme vb. uygulamalar yer almaktadır.

Hizmet içi Eğitim

Bir belediye, nitelikli personel alımında, mali yetersizlik, özel sektörün daha cazibeli olması gibi nedenlerle başarılı olamayabilir ancak elinde var olan personelini eğiterek, personele kendini geliştirme imkânı sağlayarak belediyenin kapasitesini önemli ölçüde artırabilir. Bu çerçevede çalışanlara, hem yapacakları işe ilişkin hem de kendini geliştirmeye katkı sağlayacak eğitimler verilmesi personelin kapasitesini ve dolayısıyla belediyenin kapasitesini artırmaya yardımcı olacaktır.

Araştırmaya konu olan Arizona Eyaleti belediyelerinde gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde belediyelerin hizmet içi eğitim konusuna önem verdikleri gözlemlenmiştir. Eğitime ilişkin bazı belediyelerde eğitim birimleri bulunmakta bazı belediyelerde ise ekonomik kriz nedeniyle eğitim birimi kaldırılmıştır. Dolayısıyla hizmet içi eğitim bazı belediyelerde insan kaynakları yönetiminin görev alanına girmekte iken bazı belediyelerde ise girmemektedir. Eğitim birimleri olan belediyeler çeşitli kurslar, seminerler düzenleyerek, gerekli olduğu durumlarda dışardan eğitmenler getirerek personellerinin eğitimini sağlamaktadırlar. Ayrı bir eğitim birimi olmayan belediyeler

ise yine bazı eğitimleri kendi personelleri tarafından gerçekleştirmekte bazı alanlardaki (bilgi teknolojileri vb.) eğitimler için ise dışarıdan eğitimci tedarik etmektedirler.

Araştırmaya konu olan Arizona Eyaleti belediyelerinin insan kaynakları yöneticilerinden 2011 yılına ait hangi konularda eğitim verdiklerine dair eğitim programları elde edilmiştir. Arizona’da yer alan belediyelerin Tablo 55’de görüldüğü gibi hem teknik hem uygulamaya yönelik vermiş oldukları birçok eğitim konuları bulunmaktadır. Tablo 55’de yer alan eğitim programlarında belediyelerin tüm eğitimleri yer almamaktadır çünkü ilgili belediyelerin bazılarının eğitim programları birçok teknik ve uygulamaya yönelik eğitimleri içermekle birlikte hacim ve sayı bakımından bir hayli kabardır. Özellikle ilk yardım, polis ve itfaiye birimlerine yönelik birçok eğitim verildiği görülmektedir.

Tablo 55. Araştırmaya Konu Olan Arizona Eyaleti Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

<p>Tempe Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Süpervisorlar için Cinsel Taciz - Cinsel Taciz Farkındalığı - Politika - Yangın Temelli Kazalardan Korunma - Bina Yapımı - İşitme Koruması - Forklift Güvenliği - Yangın Söndürme Eğitimi - Kalp Krizini Yönetme - Office 2010: Office 2010’da Yeni Olan Ne? - Excell 2010 - Google Dünya Haritası Kullanımı - Roxio Yazılımında CD kopyalama - Adobe Acrobat Doldurulabilir Formlar <p>Chandler Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kariyer seçeneklerini ve memnuniyeti maksimum kılmak için güçlü yönleri odaklanmak. - Günlük yaşamda etik - Etkili İletişim - Çeşitliliği yönetme ve değerlendirme - Birçok öncelikleri ve zamanı yönetme
--

- İş İngilizce & Gramer Tekrarı
- En iyi mülakat ve özet yapmak
- Etkili Takım Üyeliği / Yüksek Performanslı Takım
- Müşteri Hizmet Mükemmelliği
- Etkili Problem Çözme ve Karar Verme
- Çatışma, Anlaşmazlık ve iletişim
- Etkili yazı yazma
- Sunum Becerileri
- Denetime Giriş (Supervisor olarak çalışanlar için)
- Dayanıklılığı oluşturmak

Gilbert Belediyesi 2011 Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

- Excel 07 Giriş Seviye 1A, 1B
- Excel 07 Orta Seviye 2A, 2B
- Microsoft Word 07 Giriş Seviye 1A, 1B
- Microsoft Word 07 Orta Seviye 2A
- Proje Yönetimi
- Müşteri Hizmetleri Süper Starı Olma
- Kendini ve Başkalarını Anlama
- Tacizden Korunma
- Düzenleme ve Düzeltme Becerileri
- Profesyonel İş Yazısı
- Etkili E-Mail Yazma
- Gücü Kademelere Dağıtma
- E-Mail Kayıtlarını Koruma
- Bilgisayar Uyumlu Eğitim
- Yasak Bölge
- Elektrikli Güvenlik
- Düşmeye Karşı Korunma
- Forklift Eğitimi
- Kilitleme/ Etiketleme
- Kişisel Koruyucu Donanım
- Kişisel Yeterlilik Eğitimi
- Yeni Çalışan Oryantasyonu
- Çalışanlar İçin Saygılı Davranma
- Disiplin ve Düzeltici Faaliyet
- Tehlikeli Maddeye İlk Müdahale Bilinci
- İşyerinde Güvenliği Yönetmek
- Temel Toz Kontrol Eğitimi
- İlk Yardım

- Tehlikeli Maddeye İlk Müdahale Bilincini Güçlendirmek
- Bugünün Çalışanı Yarının Yöneticisi (Peer Today Boss Tomorrow)
- Durumsal Liderlik
- Scottsdale Belediyesi 2011 Yılına Ait Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri**
- Temel Elektriksel Güvenlik Eğitimi
- Irk ve Cinsiyetin Ötesinde-Kültürel Olarak Yeterli Hale Gelmek
- İşletme Grameri/ Kullanım & Düzeltme Becerileri
- Personel İçin Bireysel Eğitim
- Çalışanlar İçin Bireysel Eğitim
- Kanun Uygulama
- Toplumsal Kalkınma Sistemi
- Kapalı Alan Güvenlik Eğitimi
- Uyuşmazlık Çözümü-Yapıcı Diyaloğ
- Örgütsel Yeteneği Geliştirme- Gelecek İçin İşgücüne Liderlik Etme
- Adobe PDF ve Autodesk Kullanılarak Dijital Teslim
- Acil Planlama Güvenlik Eğitimi
- Kazı ve Hendek Güvenlik Eğitimi
- Excell Level I, II, III
- Mali Raporlama
- İlk yardım Güvenlik Eğitimi
- Temel Forklift Güvenlik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yeni Personel Oryantasyonu
- İnsan Etkinliğini Artırmak
- Etiğe Giriş- Genel Oturumlar
- İtfaiye Merdiven Güvenlik Eğitimi
- Sağlıklı Akdeniz Diyetini Sevmek
- Eksersiz Beyini Nasıl Etkiler
- Kalp Nasıl Çalışır ve Kalp Nasıl Korunur
- İnternet Güvenliği
- Seviye 1 ve 2 Fitness Kursu
- Performans Planlaması
- Power Point I, II
- Kamu Kayıtları Talebi Eğitimi
- Yeni Diz, Yeni Ben (New Knee, New Me)
- Stratejik Düşünme
- Teknoloji Oryantasyonu
- World I, II, III

Ankete katılan belediye yöneticilerine aynı zamanda hizmet içi eğitim konusunda belediyelerinin ne tür faaliyetlerde bulunduğu sorulmuştur. Tablo 56’da hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yöneticilerin verdiği yanıtlar yer almaktadır. Görüldüğü gibi ‘Kurslar vermektedir’ başlığını 146 kişi işaretlemiştir. ‘Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir’ başlığını 63 kişi, ‘Yerel geziler düzenlemektedir’ başlığını 27 kişi, ‘Uluslararası geziler düzenlemektedir’ başlığını ise 6 kişi işaretlemiştir.

Tablo 56. Belediyeniz, çalışanlar için ne tür hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)

	Kişi
Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir.	63
Kurslar vermektedir.	146
Uluslararası geziler düzenlemektedir.	6
Yerel geziler düzenlemektedir.	27
Diğer	14

Araştırmaya konu olan Arizona Eyaleti belediye yöneticilerine aynı zamanda belediyelerinin hangi alanlarda hizmet içi eğitim verdiklerine ilişkin Tablo 57’de yer alan başlıkları işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 57’de görüldüğü gibi ‘İletişim Becerileri’ başlığını yöneticilerin 121’i işaretlemiştir. İletişim Becerileri başlığını ise 55 kişi ile ‘Strateji Geliştirme’ başlığı takip etmektedir. ‘İnsan Hakları’ ve ‘Bütçe Yapma’ başlıklarını ise sırasıyla 82 ve 74 kişi işaretlemiştir. ‘Strateji geliştirme’ başlığını 51 kişi işaretlerken ‘Diğer’ başlığını 30 kişi işaretlemiştir. Diğer başlığı içinde özellikle İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin eğitim konuları içinde hiç yer almayan ‘Taciz’ konusu yer almaktadır. İletişim becerileri alanında birçok belediyenin eğitim verdiği belediyelerin 2011 yılına ait eğitim faaliyetlerinin yer aldığı Tablo 55’ de de gözlemlenmektedir.

Tablo 57. Belediyeniz, çalışanlar için aşağıdaki alanlardan hangisi ya da hangilerinde eğitim vermektedir? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)

	Kişi
İnsan Hakları	82
Özürü İnsanların İhtiyaçları	58
Strateji Geliştirme	51
Bütçe Yapma	74
Araştırma Metotları ve Veri Analizi	21
İletişim Becerileri	121
Diğer	30

3.4.2.2.1.2. Mali Yönetim

Belediye çalışanlarından Tablo 58’de yer alan yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan mali yönetime ilişkin çeşitli ifadeleri 4’lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuçlara ilişkin frekans ve ortalamalar Tablo 58’de yer almaktadır. Verilen cevapların 3.00 ortalama ile ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 58. Mali Yönetime Ait ifadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir.	155	3,10
Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir.	155	3,03
Belediyemiz yöneticileri, yeterli finansal bilgilere erişebilmektedir.	155	3,09
Belediyemiz, finansal işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir.	155	3,09

Anket sonuçlarına göre belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü Anova testi ile test edilmiştir. Yapılan test sonucunda üç ifadeye belediyeler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, ‘belediyemiz bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir’ ifadesinde Gilbert ile Tempe ve Chandler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (P= 0,002, F= 5,146). Tablo 59’da bu ifadeye verilen yanıtların belediyelere göre ortalamaları yer almaktadır.

Görüldüğü gibi Gilbert 2,78 ortalamaya sahipken Chandler 3,33; Tempe ise 3,31 ortalamaya sahiptir. Genel olarak üç belediyenin ortalamalarının ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Ancak, Gilbert Belediyesi’nin 3’ten aşağı bir ortalamaya, Tempe ve Chandler belediyelerinin ise 3’ün üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 59. Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,78
Scottsdale	35	2,91
Chandler	36	3,33
Tempe	47	3,31
Toplam	155	3,10

Mali yönetime ilişkin anlamlı farklılık tespit edilen ifadelerden bir diğeri ise ‘belediyemiz mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir’ ifadesidir. İlgili ifadede Gilbert ile Tempe ve Chandler ile Scottsdale arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir ($P= 0.000$, $F= 8,589$). Tablo 60’da görüldüğü gibi Gilbert 2,54 ortalamaya sahipken Tempe 3,14, Chandler 3,33, Scottsdale 3,08 ortalamaya sahiptir.

Tablo 60. Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,54
Scottsdale	35	3,08
Chandler	36	3,33
Tempe	47	3,14
Toplam	155	3,03

Mali yönetime ilişkin anlamlı farklılık tespit edilen ifadelerden sonuncusu ise ‘Belediyemiz mali işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir’ ifadesidir. İlgili ifadede Gilbert ile Chandler ve Scottsdale arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P= 0,007$, $F= 4,205$). Tablo 61’de belediyelere ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Gilbert Belediyesi’nin ortalaması 2,78 iken Chandler 3,22, Scottsdale ise 3,22’dir.

Tablo 61. Belediyemiz, mali işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir (Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,78
Scottsdale	35	3,22
Chandler	36	3,22
Tempe	47	3,12
Toplam	155	3,09

Mali yönetime ilişkin yukarıdaki ifadeler ek olarak belediye çalışanlarına belediyelerinin mali kaynaklarının ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplar Tablo 62’de yer almaktadır. Ankete katılanların % 72,3’ü belediyelerinin mali kaynaklarının kısmen yeterli olduğunu, % 17,4’ü tamamen yeterli olduğunu, % 9’u ise hiç yeterli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 62. Belediyenizin Finansal Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Yüzde
Tamamen yeterlidir.	27	% 17,4
Kısmen yeterlidir.	112	% 72,3
Hiç yeterli değildir.	14	% 9,0
Toplam	153	% 98,7

Mali kaynaklarının yeterliliğine ilişkin verilen cevaplar bakımından belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiş, Gilbert ile Scottsdale ve Chandler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($P= 0,004$, $F= 4,586$). Tablo 63’de görüldüğü gibi Gilbert 2,13, Scottsdale 1,80, Chandler ise 1,74 ortalamaya sahiptir.

Tablo 63. Mali Yönetim-Belediye Ortalamaları (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,13
Scottsdale	35	1,80
Chandler	35	1,74
Tempe	46	1,95
Toplam	153	1,91

Anket soruları çerçevesinde araştırmaya konu olan belediyelerin yönetsel kapasiteleri yukarıda değerlendirilmeye çalışılmıştır. Belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde ise belediyelerin mali yönetiminde yaşadığı sorunlar 4 başlık altında ele alınabilir: Ekonomik kriz ve politikalar, belediye gelirlerinin büyük oranda satış vergilerine dayanması, harcamaların kontrol dışı olması, bütçe tahminleri.

Ekonomik Kriz ve Politikalar

ABD’de 2008 yılında başlayan ekonomik kriz bazı kentlerin iflas etmesine³³ bazı kentlerin ise gelirlerinin azalmasına, çalışanların isten çıkarılmasına ve emeklilik ve sağlık güvencelerinde değişikliklere neden olmuştur. Kellar (2011) ulusal ve yerel yöneticilerle yapmış olduğu görüşmeler neticesinde yerel yönetimlerin gelecekte, uzun vadeli ekonomik bakış açısı, eyaletlerle gergin ilişkiler, demografik değişiklikler, kaynak zorlukları ve yeni medya ve teknoloji olmak üzere beş önemli konu ile karşı karşıya kalacaklarını dile getirmiştir. Kellar (2011) çalışmasında çeşitli araştırmalara referans vererek 2008 yılı ekonomik kriz neticesinde yerel yönetimlerin çoğunun 2009 yılı itibariyle personel ücretlerini ve personellerin sosyal güvenlik harcamalarını sabit tuttuğunu, 2010 yılı itibariyle ise birçok belediyenin bazı çalışanlarını işten çıkardığını ve sosyal güvenlik paketlerinde değişiklik yaptığını dile getirmiştir.

Araştırma kapsamına giren belediyelerin yöneticileri de ABD’de 2008 yılında başlayan ekonomideki kötü gidişten önemli derecede etkilendiklerini ve bu çerçevede bazı çalışanlarını işten çıkardıklarını, bazı çalışanlarının sosyal güvenlik paketlerinde

³³California eyaletinde yer alan Vallejo, Pennsylvania eyaletinde yer alan Harrisburg ve Alabama eyaletinde yer alan Birmingham kentleri (Sky News).

değişiklik yaptıklarını dile getirmişlerdir. Finansal yöneticilerden birisi bu duruma ilişkin rahatsızlığını şu şekilde dile getirmiştir:

Ekonomi iyi iken oluşturduğumuz politikalar, ekonomi kötüye doğru gittiği zaman sürdürülebilir olmuyor. Özellikle personel politikamızı ekonomi iyi iken yaptığımız için şimdi o politikalarda sorun yaşıyoruz. Ekonomi iyi iken aldığımız personelimize, sizin tüm sosyal güvenlik harcamalarımızı, ailenizin ise örneğin % 70'ini karşılayabiliriz, maaşınızda birinci yıl % 5, ikinci yıl % 7 vb. artış yapabiliriz diyerek söz vermemize karşın bu politikaları gelir düzeyimize inebilmek için bir kenara bırakmak zorunda kaldık. Bu çerçevede bazı çalışanlarımızı işten çıkarmak bazılarının ise sosyal güvenlik paketlerine ilişkin yeni düzenlemeler yapmak zorunda kaldık.

Belediye Gelirlerinin Büyük Oranda Piyasadaki Satış Vergilerine Dayanması

Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerin yöneticileri, ekonomideki kötü gidişin özellikle temel gelir kaynakları olan piyasadaki satış vergilerinde önemli etki yaptığını ve satışların azalması ile gelirlerinde de önemli azalmalar olduğunu dile getirmişlerdir. Finansal yöneticilerden birisi gelirlerindeki azalmaların harcamalarında bir azalmaya neden olduğunu, harcamaların büyük kısmını ise personel harcamaları oluşturduğu için harcamalarındaki azalmanın personelin azaltılması yoluyla gerçekleştirildiğini dile getirmiş ve bu noktada çalışanların fazla çalışması sorunun gündeme geldiğini belirtmiştir. Personel azaltılmış buna karşın yapılan işlerde bir değişiklik olmamıştır.

Mülakat gerçekleştirilen tüm belediye yöneticileri gelirlerinin büyük kısmını oluşturan satış vergilerinin ekonomik dalgalanmalardan etkilendiğini ve gelir kaynaklarının, kontrolleri dışında belirlendiğinden şikâyet etmektedirler. Dolayısıyla belediyelerin önümüzdeki yıla ilişkin gelir tahmini yapmak noktasında önemli zorluk yaşadıkları gözlemlenmiştir. Belediyelerin satış vergileri temel olarak hem kendi belediyelerinin elde ettiği vergilerden hem de eyaletin satış vergilerinden elde ettiği vergilerin nüfusa göre belediyelere dağıtması ile elde edilen vergilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede hükümetler arasından elde edilen gelirlerin kaynağı da büyük oranda satışlardan elde edilen gelirlere dayanmakta ve belediyeleri önemli oranda etkilemektedir. Bu durumda belediyelerin vatandaşlara sunmuş olduğu hizmet kapsamı, çeşidi ve kalitesinin de ekonomik dalgalanmalardan etkilenebileceği söylenebilir.

Harcamaların Kontrol Dışı Olması

Araştırma kapsamında yer alan belediye yöneticilerinin bazıları özellikle personelin sosyal güvenlik paketine ilişkin harcamaların kontrol dışı olduğunu ve bu çerçevede özel sektörün çalışanlara daha kapsamlı ve avantajlı sosyal güvenlik paketleri sunduğunu dile getirmişlerdir. Çalışanların ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin sosyal güvenliğine ilişkin harcamaların kontrolü zor olabilir. Belediyeler bu durumdan az etkilenmek için ise daha öncede dile getirdiğimiz gibi personellerinin, sosyal güvenlik paketlerinin kapsamlarını küçülterek örneğin sadece personelin tüm sosyal güvenlik harcamalarını karşılayarak bakmakla yükümlü oldukları kişilerin harcamalarının ise bir kısmını ödeyerek bu sorunla baş etmeye çalışmaktadırlar.

Bütçe Tahminleri

Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamına giren belediyelerin 2011-2011 yılı bütçelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 64'de yer almaktadır. Belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde yöneticiler, araştırma kapsamına giren Arizona Eyaleti belediye yöneticileri bütçe tahminlerine yönelik fazla sıkıntı yaşamadıklarını genelde bütçe gerçekleştirmelerin % 1-2 civarında bir hata payı ile gerçekleştiğini dile getirmişlerdir. Araştırma kapsamına giren belediyelerde bütçe yılı 30 Haziran - 1 Temmuz aralığını temsil etmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki veriler 1 Temmuz 2010 ile 30 Haziran 2011 aralığındaki verilerden oluşmaktadır. Görüldüğü gibi Scottsdale belediyesinin bütçesi 1,287,289 milyon dolar ile ilk sırada yer almaktadır. Bu sırayı 783,627 milyon dolar ile Gilbert, 671,006 milyon dolar ile Chandler ve 419,700 milyon dolar ile Tempe belediyesi takip etmektedir.

Tablo 64. Tempe, Chandler, Scottsdale ve Gilbert Belediyelerinin 2010-2011 Yılı Bütçeleri

	2010-2011 Yılı Bütçeleri
Tempe	419,700 milyon dolar
Chandler	671,006 milyon dolar
Scottsdale	1,287,279 milyon dolar
Gilbert	783,627 milyon dolar

Tablo 65’de ise belediyelerin bütçelerinin gelir ve gider kalemlerine göre dağılımlarının yüzdeleri yer almaktadır. Belediyelerin bütçe raporlarında bir benzerlik bulunmamaktadır. Bazı belediyeler gelir kalemleri içerisinde yardım vb. yer alırken bazıları ise yardımları ayrı bir kategoride toplamaktadırlar. Bazı belediyeler bütçelerinde gelirlerinin ve harcamalarının yüzde olarak dağılımlarına yer vermekte iken (Scottsdale) bazı belediyeler ise borçlar, borç senetleri vb. toplamına ilişkin yüzde dağılım vermektedirler (Chandler). Bu yüzden aşağıdaki tabloda belediyelerin bütçelerine ilişkin özetler farklılıklar gösterebilmektedir. Arizonada yer alan belediyelerin bütçelerinin analiz edilmesi ve yorumlanması ayrı bir çalışma ve uzun zaman gerektirdiği için bu çalışmada sadece aşağıdaki özetlere yer verilmeyle yetinilmiştir. Özetlere bakılırken dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi oranlardaki farklılıklardan kaynaklanabilecek sebeplerdir. Örneğin Chandler belediyesinin tüm gelir kaynaklarına ve harcamalarına ilişkin yüzde hesaplanırken borçlar, yardımlar vb. içinde olarak hesaplanırken Scottsdale belediyesinin yüzde hesabında belediyenin temel gelirleri ve giderleri yer almaktadır. Bu noktada yerel vergilerin yüzdesi arasında iki belediye arasında büyük fark gözükmeyle birlikte bu fark hesaplamaların çeşitli olmasından kaynaklanmaktadır. Dile getirilen sebepler nedeniyle belediyelerin aşağıdaki veriler çerçevesinde bütçe bazında karşılaştırılması mantıklı gözükmemektedir.

Tablo 65. Tempe, Chandler, Scottsdale ve Gilbert Belediyelerinin 2010-2011 Yılı Bütçeleri

Tempe Belediyesi 2010- 2011 Bütçesi³⁴			
Gelirler		Giderler	
Yerel Vergiler	% 36	Çevresel	% 32
Hükümetlerarası Gelirler	% 20	Kamu Güvenliği	% 23
Diğer Gelirler	% 10	Ulaşım	% 18
Tahviller	% 10	Genel Hizmetler	% 12
Kullanım Ücretleri	% 24	Kent Hizmetleri	% 9
		Geliştirme Hizmetleri	% 6
Toplam	& 390.725	Toplam	& 383.029
Chandler Belediyesi 2010- 2011 Bütçesi³⁵			
Gelirler		Giderler	
Yerel Vergiler & Lisans Ücretleri	% 12	Sermaye-Ana	% 29
Kaynak Dengesi	% 36	Koşullu & İhtiyatlar	% 18
Kullanım Ücretleri	% 14	Kamu Güvenliği	% 14
Eyalet ile paylaşılan vergiler	% 11	Yardımcı Hizmetler	% 9
Diğer Servis Ücretleri & Hasılatlar	% 6	Genel Yönetim	% 7
Emlak Vergileri	% 5	Borç Servisi	% 8
Yardımlar	% 8	Yönetim Hizmetleri	% 5
Bono Gelirleri	% 6	Toplum Hizmetleri	% 5
Sistem Geliştirme ve Etki Ücretleri	% 2	Ulaşım ve Geliştirme	% 4
		Sermaye Yenileme	% 1
Toplam	& 671.006	Toplam	& 671.006
Scottsdale Belediyesi 2010- 2011 Bütçesi³⁶			
Gelirler		Giderler	
Emlak Vergisi	% 12	Kent Hizmetleri	% 9
Hükümetlerarası Vergiler	% 9	Kamu Güvenliği	% 20
İşletme ve Satış Vergileri	% 27	Genel Yönetim	% 7
Sermaye Yardımları ve Katkı Payları	% 10	Toplum & Ekonomik Kalkınma	% 25
Diğer Gelirler	% 8	Uzun Vadeli Borç Faizleri	% 7
Kullanım Ücretleri	% 33	Bayındırlık Hizmetleri ve Su Kay.	% 31
Toplam	& 569.2 milyon	Toplam	& 555.0 milyon

³⁴ Tempe 2010-2011 Annual Budget.

³⁵ City of Chandler Annual Budget.

³⁶ The City of Scottsdale, Arizona. A Report to Our Citizens: Fiscal Year 2010-2011.

Gilbert Belediyesi 2010- 2011 Bütçesi³⁷			
Gelirler		Giderler	
Kullanım Ücretleri	% 30		
Vergiler ve Harçlar	% 31		
Hükümetlerarası	% 22		
Bono Tahsilatı	% 15		
Lisans ve İzinler	% 1		
Para Cezaları ve Tazminat	% 1		
			& 327.698 milyon (Yeni Gelir Kaynağı)
			& 125, 537 (Transferler)
Toplam	& 453.236 milyon	Toplam	& 594.808 Milyon

3.4.2.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Belediye çalışanlarına yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan bilgi teknolojileri yönetimine ilişkin çeşitli ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. İfadelere ait frekans ve ortalamalar Tablo 66'da yer almaktadır. Ortalamaların 3,00'e yani 'Katılıyorum' ifadesine yakın olduğu görülmektedir.

³⁷ Gilbert 2010-2011 Anual Report

Tablo 66. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, günümüzdeki ve gelecekteki bilgi teknolojisi ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	120	2,84
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri altyapısını oluşturabilmektedir.	121	2,83
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir.	121	3,08
Belediyemiz, bilgileri yeterli şekilde saklayabilmektedir.	122	3,03
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir.	122	2,86
Belediyemiz, başarılı bilgi teknolojileri çalışanının sürekliliğini sağlayabilmektedir.	122	3,17
Belediyemiz, bilgi teknolojisi sistemini güvenli bir şekilde işletebilmektedir.	122	2,94

Değerlendirme sonuçlarına göre belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anova testi ile test edilmiş ve ‘Belediyemiz, bilgi teknolojisi sistemini güvenli bir şekilde işletebilmektedir’ ifadesinde Gilbert ile Scottsdale arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (P= 0,002, F= 5,059). Belediyelere ait ortalamalar Tablo 67’de yer almaktadır. Gilbert 2,75 ortalamaya sahipken Scottsdale 3,25 ortalamaya sahiptir.

Tablo 67. Belediyemiz, Bilgi Teknolojisi Sistemini Güvenli Bir Şekilde İşletebilmektedir (Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
Gilbert	37	2,75
Scottsdale	35	3,25
Chandler	34	3,08
Tempe	47	3,00
Toplam	153	3,01

Araştırma kapsamına giren belediyelerin bilgi teknolojileri yönetimi birim yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde belediyelerde bilgi teknolojileri yönetiminde yaşanan sorunlar şu şekilde tespit edilmiştir: Teknolojinin hızlı değişmesi, özel sektörün çalışanlarına belediyelere oranla daha fazla ücret ödemesi ve güvenlik sorunu.

Teknolojinin Hızlı Değişmesi

Belediye yöneticilerinin çoğu teknolojinin hızla değiştiğini ve bu durumun, belediyelerinin karşılaştığı en önemli zorluklardan birisi olduğunu ifade etmektedirler. Belediye yöneticilerinden birisi bu sorunu ‘teknolojiyi aynı düzeyde tutamamak’ şeklinde ifade etmiştir. Teknolojiyi aynı düzeyde tutamamak birçok kurum ve kuruluş açısından önemli maliyet kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji her geçen gün hızla değişmekte ve bu değişim organizasyonum tüm birimlerini etkilemektedir. Örneğin belediyeler, bilgi teknolojilerinden, insan kaynakları yönetimi, mali yönetim ve sermaye yönetimi olmak üzere belediyenin birçok biriminde kullanılmaktadır. Dolayısıyla bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim belediye birimlerinin çoğunu etkisi altına almakta ve bu birimleri değişime zorlamaktadır. Teknolojik değişime ayak uyduramayan birim ve kurumlar ise teknolojik değişime ayak uyduran birim ve kurumların gerisinde kalmakta ve başarısız olmaktadır. Bu noktada belediyelerin teknolojik değişime cevap vermeleri ise sahip oldukları mali kaynak oranında mümkün olmaktadır. Arizona da araştırma kapsamına giren belediyeler ise özellikle 2008 yılında başlayan ekonomik kriz nedeniyle satış vergilerinin ve dolayısıyla gelir kaynaklarının azalması ile bilgi teknolojileri alanına ayrılan bütçenin azaldığını dile getirmişlerdir.

Bilgi Teknolojileri Alanında Özel Sektörün Daha Fazla Ücret Ödemesi

Araştırma kapsamındaki belediye yöneticilerinin hepsi özel sektörün belediyelerine oranla daha fazla ücret ödemesi sonucu özellikle başarılı çalışanlarını ellerinde tutmakta ve işe almada bazı sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumun temel nedeni ise daha öncede dile getirdiğimiz gibi gelirlerindeki kontrolleri dışında olan azalmalardır. Yöneticiler, bilgi teknolojileri alanındaki çalışanlarını ellerinde tutamamalarının temel nedeni olarak özel sektörün daha fazla ücret ödemesini belirtmekle birlikte yöneticilerden birisi bu duruma farklı bir açılım getirmiş ve bunu şu şekilde ifade etmiştir:

Belediye olarak iyi personeli almada ve elimizde tutmada sıkıntı yaşıyoruz ancak burada bir tercih meselesi söz konusudur. Örneğin burada çalışanların çoğunun düzenli bir hayatları var diğer bir ifade ile eşleri, çocukları var. Ben de bu belediyede çalışmadan önce özel sektörde çalışıyordum. Zamanımın hemen hemen yarısını seyahat ederek geçirmek zorunda kalıyordum. Ancak bir eşim ve çocuklarım olunca bu durumun çok iyi olmadığını gördüm.

Dolayısıyla belediyede çalışmanın en faydalı tarafı, aile yaşantısı ile iş yaşantısını dengede tutmak noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada düzenli bir hayat için paradan vazgeçmek önemli bir şey değil. Belediyede çalışmak aile hayatı olanlar için iyi bir iş. Dolayısıyla sorun doğru insanı bulmak. Devlet ile özel sektör farklı bakış açısına sahip. Dolayısıyla bu sadece kişisel tercih meselesi.

Güvenlik Sorunu

Bilgi İletişim teknolojileri alanında güvenlik konusu büyük önem arz etmektedir. Belediye yöneticilerinden iki tanesi belediye olarak güvenlik konusunda bazı zorluklarla karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Güvenlik sorunu hem belediye içindeki sistemi hem de vatandaşlarla olan sistemi içermektedir. Belediye yöneticilerinden bir tanesi birimler arasındaki farklılıkları dile getirerek kütüphane hizmetlerinde tüm bilgilere vatandaşların kolay ve hızlı bir şekilde erişmesi için çaba harcarken polis birimindeki hizmetler için ise tam tersi için çaba harcadıklarını diğer bir ifade ile kütüphane biriminin temel misyonunun birçok veriyi ücretsiz ve hızlı bir şekilde vatandaşlara sunmak oluştururken polis biriminin ise her bilgiyi dışarıya vermemeyi amaçladığını ve aralarındaki dengeyi kurmanın önemli olduğunu dile getirmiştir.

Bilgi Teknolojileri birim yöneticilerinden birisi ise tüm birimlerin ve vatandaşların, ihtiyaç duyduğu bilgiyi ihtiyaç olan yere güvenlik içinde götürmenin çok kolay olmadığından bahsetmiş ve güvenlik konusunda özellikle polis birimindeki suç kayıtları vb. bilgilerin farklı kişiler tarafından elde edilmesi yönündeki çabaların en önemli sorunları olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan mülakatlara ek olarak araştırmaya konu olan belediyelerin web siteleri, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin web sitelerini incelenirken oluşturulan yöntemle incelenmiştir. 22.02.2013 tarihi itibarıyla Tablo 68'de görüldüğü gibi çeşitli başlıklar çerçevesinde belediyelerin web siteleri değerlendirilmiştir.

Tablo 68. Araştırma Kapsamındaki Belediyelerin Web Site Analizi (Arizona Eyaleti)

Bilgi Verme	Tempe	Chandler	Scottsdale	Gilbert
- Faaliyet/Performans Raporu	X	X	X	X
- Meclis Kararları	X	X	X	X
- Yasal Düzenlemeler	X	X	X	X
- Kurumsal Bilgiler	X	X	X	X
- Kent Rehberi ya da Haritası	X	X	X	X
- Otobüs/ Dolmuş Tarifesine Erişim	X	X	X	X
Etkileşim\ İletişim				
- E-İletişim	X	X	X	X
- Bilgi Edinme	X	X	X	X
- Borç Sorgulama	X	X	X	X
- Meclis Toplantılarını Canlı İzleme	X	X	X	X
Online İşlemler				
-İhaleye Katılma (Online)	-	-	-	-
- İzin ya da Ruhsat Verme	X	X	X	X
- Çeşitli Aktivitelere Kayıt ya da Rezervasyon	X	X	X	X
- Borç Ödeme	X	-	X	-
- Forum	X	X	X	X
- Elektronik Bilgilendirme				
	15/16	14/16	15/16	14/16

Tabloda ilgili hizmet belediyede var ise 'X' işareti yok ise '-' işareti koyulmuştur.

Belirlenen 16 alt başlık çerçevesinde Chandler ve Gilbert belediyelerinin 14 buna karşın Tempe ve Scottsdale belediyelerinin ise 15 tanesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Belediyeler arasındaki farklılıkların ise bilgi verme ve iletişim kategorilerinden ziyade online işlemler kategorisindeki farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir. Tablo 68'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki belediyelerin web siteleri üzerinden yapılan analizin; bilgi verme ve iletişim noktasında tam not aldığı, online işlemler kategorisinde ise bazı belediyelerin eksiklikleri olduğu söylenebilir. Tüm belediyelerin online olarak ihaleye katılma gibi bir hizmet vermedikleri bazı belediyelerin forum vb. vatandaşların belediyeye ilişkin çeşitli bilgileri paylaştığı, düşüncelerini açıkladığı bir siteme sahip olduğu bazı belediyelerin ise böyle bir hizmeti olmadığı söylenebilir.

3.4.2.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Yönetimsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin ifadelerle ilgili ortalamalar aşağıda Tablo 69'da yer almaktadır. Yapılan tek yönlü anova testi sonucunda belediyeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Fiziksel varlıkların yönetimine ait ifadelerle ilgili ortalamaların 2,81 ile 3,00 arasında dağıldığı ve 'Katılıyorum' ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 69. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) ihtiyaçlarının stratejik analizini yapabilmektedir.	153	2,93
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarını etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	154	3,00
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarının gerekli bakımını yapabilmektedir.	154	2,81

Belediyelerde ilgili birim yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde bilgi teknolojileri yönetimine ilişkin yaşanan sıkıntılar iki başlık etrafında toplanabilir: Mali kaynak eksikliği, alt yapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımı.

Mali Kaynak Eksikliği

Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerin fiziksel varlıkların yönetimi alanında yaşadığı temel sorunların başında 2008 yılında baş gösteren ekonomik kriz nedeniyle gelir kaynaklarının azalması yer almaktadır. Sermaye yönetimi alanında belediyelerin temel kaynağı emlak vergilerinden oluşmaktadır. Ekonomik kriz, belediyelerin emlak gelirlerinin önemli derecede azalmasına ve dolayısıyla altyapı vb. hizmetler için ayrılan para miktarının azalmasına sebebiyet vermiştir.

Belediye yöneticilerinden birisi finansal kaynaklarındaki yetersizlik sonucu iyi müteahhit ve iyi tasarımcı bulmada önemli sorun yaşadıklarını ve bu çerçevede de paraları yettiği kalitede tasarımcılar ve müteahhit ile çalıştıklarını ifade etmiştir. Belediye yöneticilerinden bir diğeri ise sermaye geliştirme çalışmalarının bir kısmını finansal olarak karşılayabildiklerini diğeri kısmını ise borçlanma yoluna giderek

halledebildiklerini dile getirmiştir. Araştırmaya katılan belediyelerin bazılarının geçmişi diğerlerine göre daha eski olduğu için bazı yöneticiler altyapı vb. varlıklarının artık yenilenmesi gerektiğini ve bunu yapacak yeterli finansal kaynakları olmadığını dile getirirken bazı belediye yöneticileri ise belediyelerinin altyapı vb. yenilme yönünde çok sorunları olmadığını dile getirmiştir.

Alt Yapı Hizmetlerinin Planlanmasında Vatandaş Katılımı

Arizona'da araştırma kapsamına giren bazı belediyelerde herhangi bir alt yapı hizmeti yapmaya karar verirken vatandaş katılımına yer verilirken bazı belediyelerde ise yer verilmemektedir. Vatandaş katılımına yer verdiklerini ifade eden belediye yöneticilerinden birisi ise bu süreci şu şekilde açıklamıştır: Belediyemizde sermaye planlarının hazırlanmasında (Capital Improvement Plan) vatandaşların birebir fikirlerine başvurmadan ziyade her projede 3 tane halk toplantısı yapılmaktadır. İlkini; projeye yeni başladıklarında bilgilendirme amaçlı, ikincisini; projenin yaklaşık % 60 ya da % 70'i tasarlandığı aşamada, üçüncüsünü ise projenin bittiği aşamada yani yapım sürecine başlamadan hemen önce yapılmaktadır. Üçüncü toplantıda müteahhit, belediye yöneticisi(city manager), vatandaşlar gibi ilgili taraflar yer almakta ve vatandaşlar istedikleri soruları sormaktadırlar. Bunlara ek olarak her hafta web sitemiz üzerinden vatandaşlar ne yapıldığına ilişkin bilgilendirilmektedir.

Araştırma kapsamına giren belediye birim yöneticisinden birisi ise genelde yol yapımı gibi konularda vatandaş fikirlerine başvurmadan ziyade otobüs durağı, park yerleri gibi konularda halk toplantıları gibi çeşitli yöntemleri kullanarak vatandaştan bir geri dönüş aldıktan sonra projeyi yaptıklarını dile getirmiştir.

3.4.2.2.1.5. Yönetmel Kapasiteye İlişkin Ek Konular

Araştırmada yönetmel kapasitenin bileşenleri arasında yer almamakla birlikte yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen bazı konularda belediye çalışanlarının algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Görev ve Sorumluluk Paylaşımı

Görev ve sorumluluk paylaşımına ilişkin ifadeler bakımından belediyeler arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. İfadelere ait ortalamalar Tablo 70’te yer almaktadır. Ortalamaların 3- Katılıyorum ifadesine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 70. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	153	3,24
Belediyemiz ve federal hükümet arasında görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır.	151	3,06
Belediyemiz ve merkezi hükümet arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	153	3,00
Belediyemiz ve diğer hizmet sunucuları arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	151	3,07

Vatandaş Talepleri ve Yanıtlar

Yönetmel kapasiteyi dolaylı olarak etkileyen diğer başlık ise vatandaş talepleri ve yanıtlara ilişkin ifadelerdir. İfadelere ilişkin yapılan tek yönlü anova testi sonucunda belediyeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Tablo 71’de belediyelere ilişkin ortalamaların 3,50’nin üzerinde yani ‘Kesinlikle Katılıyorum’ yargısına daha yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 71. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemize vatandaşlar her türlü isteklerini bildirebilmektedirler.	153	3,69
Bildirilen istekler belediyemizde genelde dikkate alınmaktadır.	153	3,51

Geri Bildirim

Yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen diğer bir konu da geri bildirim sürecine ilişkin ifadelerdir. İfadelere ilişkin ortalamalar aşağıda Tablo 72’de yer almaktadır. Belediyeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü anova testi ile test edilmiş ve belediyeler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 72. Geri Bildirime Ait İfadeler (Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
Belediyemiz, performans ölçümü için gerekli göstergeleri geliştirebilmiştir.	154	2,83
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri karar verme sürecinde kullanabilmektedir.	153	2,88
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede kullanabilmektedir.	152	2,88

Ankete katılan belediye yöneticilerine aynı zamanda belediyelerinin, vatandaşların fikirlerine başvururken hangi yöntemleri kullandığı sorulmuş ve uygun seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Tablo 73’de görüldüğü vatandaş fikirlerine 117 kişi ‘forum’ yoluyla; 114 kişi ‘anket’ yoluyla; 95 kişi ‘odak grup tartışmaları’ yoluyla; 37 kişi ise ‘mülakat’ yoluyla başvurduğunu söylemiştir. ‘Diğer’ başlığında ise birçok kişi tarafından meclis toplantıları yoluyla vatandaşların fikirlerine başvurulduğu belirtilmiştir.

Tablo 73. Belediyeniz, çeşitli konularda vatandaşların görüşlerine danışmakta ise bu danışma sürecinde hangi yöntemleri kullanmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)

	Kişi Sayısı
Mülakat	37
Anket	114
Odak (focus) grup tartışmaları	95
Forum	117
Diğer	13

Araştırma kapsamına giren belediyelerin, anket yöntemi kullanarak vatandaşlarının kente ilişkin memnuniyetlerini ölçtükleri görülmektedir. Araştırma kapsamında belediyelerin 2011 yılına ilişkin memnuniyet anketleri internet siteleri üzerinden araştırılmış ve Gilbert Belediyesi dışındaki belediyelerin 2011 yılına ait vatandaş memnuniyet anketlerine ilişkin raporlarına erişilmiştir³⁸. Gilbert belediyesinin ise 2010 yılına ait raporuna erişilmiştir. Araştırma kapsamına giren belediyelerin bazılarının her yıl, bazılarının ise iki ya da üç yılda bir düzenli olarak bu araştırmaları yaptıkları görülmektedir. Anket sonuçlarına ilişkin ayrıntılı raporların web siteleri üzerinden yayınlanması ise o yörede yaşayan bireylerin bilgilendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Belediyeler anket sonuçlarını yayınlamakla aslında vatandaşa ‘sizin gözünüzde eksik olduğumuz alanların farkındayız ve bunu düzeltmek için çalışacağız’ gibi bir imaj vermek isteyebilirler. Belediyelerin, raporlarda kendilerini bir önceki memnuniyet anketi sonuçlarına göre hizmet alanları bakımından karşılaştırdığı da gözükmektedir. Bu durum belediyelerin kapasite geliştirmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Arizona Eyaleti’nde yer alan araştırma kapsamındaki belediyelerin vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarını genel olarak karşılaştırmak ise zor gözükmektedir. Anket raporlarında yer alan hizmet kategorileri belediyeden belediyeye farklılık gösterebilmektedir. Hizmetleri karşılaştırma imkânında bazı sorunlar olabilmekle birlikte anket sorularının oluşturulmasında ve düzenlenmesindeki farklılıklar da göz ardı edilmemelidir. Belediyeler arasında tam anlamıyla bir karşılaştırma imkânı olmamakla birlikte belediyelerin vatandaş memnuniyet anketleri, raporlarından yararlanılarak Tablo 74’de oluşturulmuştur.

³⁸ Tempe belediyesi memnuniyet anketi sonuçları için ilgili link: <http://www.tempe.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=4150>; Scottsdale belediyesi memnuniyet anketi sonuçları için ilgili link: <http://www.scottsdaleaz.gov/Assets/Public+Website/departments/City+Manager/2011+Citizen+Survey+Final+Report.pdf>, Chandler belediyesi memnuniyet anketi sonuçları için ilgili link: <http://www.chandler.tx.com/DocumentCenter/Home/View/11>. Gilbert belediyesi memnuniyet anketi sonuçları için ilgili link: [http://www.gilbertaz.gov/townmanager/pdf/hohrre port2010.pdf](http://www.gilbertaz.gov/townmanager/pdf/hohrre%20port2010.pdf)

Tablo 74. Scottsdale, Tempe, Chandler ve Gilbert Belediyelerinin Vatandaş Memnuniyet Anketi Rapor Özetleri³⁹

Scottsdale		Tempe	
Kentin Yaşam Kalitesi	% 92	Kentin Yaşam Kalitesi	% 86
Kentin İmajı ya da Saygınlığı	% 83	Kentin İmajı	% 87
Kent Hizmetlerinin Kalitesi	% 84	Kentin Görünüşü	% 83
İlk Üçte Yer Alan Hizmetler		Kent Hizmetlerinin Kalitesi	% 90
Ambulans ve Acil Sağlık Hizmetleri	% 94	İlk Üçte Yer Alan Hizmetler	
Yangın Söndürme	% 94	Çöp Toplama Hizmeti	% 91
Parklar	% 93	Geridönüşüm Hizmetleri	% 89
Son Üçte Yer Alan Hizmetler		Yangın Söndürme	% 88
Düşük Gelirliler için Hizmetler	%56	Son Üçte Yer Alan Hizmetler	
Ekonomik Kalkınma	% 47	Ticari Mülklerin Görünüşü	% 59
Ulaşım ya da Otobüs hizmetleri	% 44	Yerleşim Alanlarının Görünüşü	% 52
		Emlak Bakım Kanunlarının Uygulanması	% 39
Chandler		Gilbert	
Yaşanacak Yer Olarak Kent	% 90	Gilbertta yaşam memnuniyeti	% 98
Kentin İmaj ya da Saygınlığı	% 74	İlk Üçte Yer Alan Hizmetler	
Kentin Görünüşü	% 76	Yangın Söndürme	% 94
İlk Üçte Yer Alan Hizmetler		Polis	% 93
Yangın Hizmetleri	% 95	Çöp Toplama	% 89.3
Çöp Toplama	% 91	Son Üçte Yer Alan Hizmetler	
Ambulans ve Acil Servis Hizmetleri	% 89	Ulaşım ya da Otobüs Hizmetleri	% 35.5
Son Üçte Yer Alan Hizmetler		Ekonomik Kalkınma	% 68.5
Düşük Gelirliler için Hizmetler	% 55	Planlama ve Bölgeleme	% 62
Cadde Aydınlatma	% 56		
Yağmur Suyu Drenajı	% 56		

Kaynak: City of Tempe 2011 Community Attitude Survey Final Report; Chandler Community Survey Results; The National Citizen Survey: City of Scottsdale; Town of Gilbert Heads-of-Households Survey: Attitudes on Planning and Services.

Tablo 74’de görüldüğü gibi Gilbert Belediyesi’nde yaşam memnuniyeti % 98 ile diğer belediyelere göre yüksek seviyededir. Gilbert dışındaki kentlerde belediyelerin ‘kentin yaşam kalitesi, yaşanacak yer olarak kent’ başlıkları altında almış oldukları puanlar: %

³⁹ Bazı belediyelerin vatandaş memnuniyet anketi raporlarında yukarıda tabloda yer alan yüzdeler yer alırken bazı belediyelerin raporlarında ise bu yüzdeler tablodaki şekliyle yer almamaktadır. Bu çerçevede bazı oranlar yazar tarafından rapordaki veriler kullanılarak oluşturulmuştur. Raporlardan elde edilen yüzdeler ve yazar tarafından oluşturulan yüzdeler hesaplanırken ise 4’lü ölçekte oluşturulan sorulardan (Çok memnunum, memnunum, memnun değilim, hiç memnun değilim vb.) ilk ikisinin yani çok memnunum ve memnunum diyenlerin toplamı dikkate alınmıştır.

90, % 92 ve % 86'dır. Kentin imajı bakımından ise Scottsdale, Tempe ve Chandler arasında en yüksek oran Tempe Belediyesi'ne aittir. Bu durum, belediye sınırları içerisinde Arizona State Üniversitesi'nin yer almasından ve üniversite öğrencilerinin kente farklı bir görünüm katmasından kaynaklanabilir. Tempe ve Chandler Belediyeleri'ni kentin görünüşü bakımından yukarıdaki tabloda yer alan oranlar çerçevesinde karşılaştırdığımızda da Tempe belediyesinin daha yüksek bir puana sahip olduğu görülmektedir. Vatandaşların en çok memnun oldukları hizmetler içerisinde hemen hemen her belediyede yangın söndürme ve çöp toplama hizmetleri yer alırken, vatandaşların daha az memnun hizmetler arasında ise düşük gelirli için verilen hizmetler, ulaşım ya da otobüs hizmetleri ve ekonomik kalkınma hizmetlerinin yer aldığı görülmektedir.

İşbirliği

Yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen diğer bir konuda belediyelerin diğer kurumlarla yapmış olduğu işbirliğidir. Belediye yöneticilerine, belediyelerinin Tablo 75'de yer alan hangi kurumlarla işbirliği yaptığı sorulmuştur. Yöneticilerin 138'i diğer belediyelerle, 90'ı diğer yerel yönetim kuruluşları ile işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir. Belediyelerinin federal devlet ile işbirliği yaptığını belirten 81 kişi, eyalet devleti ile işbirliği yaptığını belirten 122 kişi, özel sektörle işbirliği yaptığını belirten 111, sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaptığını belirten 80, uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaptığını belirten ise 14 kişi bulunmaktadır. 7 kişi ise yukarıdaki kuruluşlardan farklı kuruluşlarla işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 75. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz? (Arizona Eyaleti)

	Kişi
Belediyeler	138
Diğer Yerel Yönetim Kuruluşları	90
Federal Devlet	81
Eyalet Devleti	122
Özel Sektör	111
Sivil Toplum Kuruluşları	80
Uluslararası Kuruluşlar	14
Diğer	7

Arizona Eyaleti'nde ve İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerden elde edilen veriler ışığında her iki bölgenin yönetsel kapasiteleri, yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise elde edilen veriler ışığında Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin yönetsel kapasiteleri karşılaştırılarak her iki bölgenin de birbirlerinden öğrenebileceği verilerin elde edilmesi faydalı gözükmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ ANADOLU BÖLGESİ VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN YÖNETSEL KAPASİTE BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyeleri, belediyelerden elde edilen çeşitli bilgiler, belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakat ve anket çalışması sonuçları kapsamında öncelikle genel özellikler daha sonra ise yönetsel kapasite bileşenleri çerçevesinde karşılaştırılmıştır. Bu noktada tez çalışmasında, sadece nitel ya da sadece nicel çalışmaların eksiklikleri ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. İki araçta birlikte kullanıldığı çalışmaların daha güvenilir sonuçlar verebileceği söylenebilir. Araştırmanın sınırlılıkları kısmında da belirtildiği gibi yönetim geleneği, yapısı, kültürü farklı olan ülkeleri yönetsel kapasite bakımından karşılaştırmak bazı sakıncaları içinde barındırmaktadır. Buna karşın Güler (2009, s. 28)'in de belirttiği gibi karşılaştırma bir taraftan kendi sistemini daha iyi anlama ve kavrama imkanı sağlamakta diğer taraftan da daha iyi anlama ve kavrama gücüne bağlı olarak daha geniş bir bakış açısı ve yöntemle sorun çözme yeteneği sağlamaktadır.

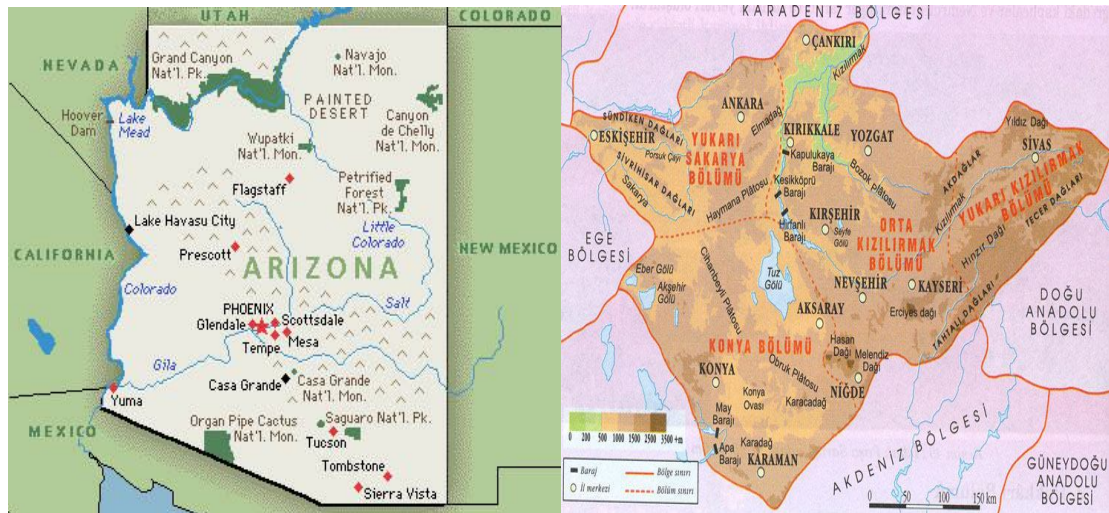
1945 sonrasında Amerikalı siyaset ve kamu yönetimi araştırmacıları karşılaştırmalı kamu yönetiminin temel alanını az gelişmiş ülkeler olarak tespit etmişler ve 'Kalkınma Yönetimi'nin temel konusu olarak belirlemişlerdir. 1980'lerden sonra kamu yönetiminde reform alanında gündeme gelen değişiklikler ise karşılaştırmalı kamu yönetiminin konusunu 'Kalkınma Yönetimi'nden, Kamu Yönetimi Reformu'na doğru değiştirmiştir. Bu çerçevede ekonomik ve mali liberal politikalarıyla birlikte kamu gücünün yerele aktarılma çalışmaları gündeme gelmiş ve küreselleşme, yerelleşme ile birlikte ilerlemeye başlamıştır. Küreselleşmenin yerelleşme ile birlikte ilerlemesi sonucu ülke karşılaştırmalarına dayalı kamu yönetimi çalışmaları yerini yerel yönetimler gibi yönetim kademelerinin karşılaştırmasına doğru yöneltebilmektedir (Güler, 2009, s. 30).

Kutlu (2006, s. 23) ise karşılaştırmanın etkili ve yararlı olabilmesi için karşılaştırmalı kamu yönetimi araştırma ölçütlerinin bilinmesi gerektiğini ve ‘Karşılaştırma yapma ihtiyacı ne zaman ortaya çıkar? Niçin karşılaştırma yapılacak? Karşılaştırmada kimler işe karışacak? Ne karşılaştırılacak? Karşılaştırma nereden yapılacak? Karşılaştırmanın ölçüsü ne olacak? Karşılaştırmayı zorlaştırıcı ve kolaylaştırıcı etmenler nelerdir?’ olmak üzere yedi temel sorunun ve bazı alt soruların değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

4.1. İÇ ANADOLU VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN GENEL BİLGİLER BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Konum ve İklim

ABD içerisinde yer alan Arizona Eyaleti ‘Grand Canyon’ Eyaleti olarak da adlandırılmaktadır. Aşağıda yer alan haritalarda görüldüğü gibi Eyalet, Utah eyaleti ile kuzeyden, Colorado ve New Mexico eyaletleri ile doğudan, Mexico ile güneyden, California ve Nevada eyaletleri ile ise batıdan komşu durumundadır (McDaniel ve Mead, 2009, s. 9). Türkiye sınırları içerisinde yer alan İç Anadolu Bölgesi ise Karadeniz Bölgesi ile kuzeyden, Akdeniz Bölgesi ile güneyden, Marmara Bölgesi ile kuzeybatıdan, Ege Bölgesi ile batıdan, Doğu Anadolu bölgesi ile ise doğudan komşu durumundadır.



Şekil 20. Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Haritaları

Kaynak: Arizona Eyaleti Haritası: <http://wpp.greenwichmeantime.com/>; İç Anadolu Bölgesi Haritası: <http://www.harbiforum.org/ic-anadolu-bolgesi>.

*Yukarıdaki haritalarda Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi aynı büyüklükteki bir alana sahip gözükmekte ancak bu durum haritaların ölçeğinden kaynaklanmaktadır. Normalde Arizona Eyaleti'nin büyüklüğü İç Anadolu Bölgesi'nin yaklaşık iki katı civarındadır (Arizona: 294.207 km², İç Anadolu: 151.000 km²).

İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti iklim, konum gibi kriterler açısından bazı benzerlikleri içerisinde barındırmakla birlikte bazı farklılıkları da içerisinde barındırmaktadır. Her iki bölgenin de konum itibarıyla denize kıyısı bulunmamaktadır. Her iki ülkenin de iklimleri karasaldır. Ancak Arizona Eyaleti'nin güneyi ile kuzeyi arasında bazı farklılıklar olabilmektedir. Arizona'nın güney kentlerinde, yazları aşırı sıcak, kışları ise ılık bir hava kendini gösterirken ilkbahar ve sonbahar aylarında bölgede çok fazla bir hava değişimi olmamakla birlikte kum fırtınaları ve gök gürültülü yağışlar kendini gösterebilmektedir. Arizona'nın kuzey kesimleri ise güneyine göre daha dağlık olmakla birlikte daha soğuk bir iklime sahiptir. Kuzey kesimlerinde kış aylarında kar yağışı görülmekte ve hava daha soğuk olmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ise yazlar Arizona Eyaleti'nin güney kesimleri kadar olmamakla birlikte sıcak geçmekte; ilkbahar ve sonbahar aylarında yağışlarla birlikte hava soğumaya başlamakta ve kış aylarında kar yağışı ile birlikte dondurucu soğuklar görülebilmektedir. Her iki bölge de bazı farklılıkları barındırmakla birlikte aynı iklime aynı konuma (iç bölge) sahip olması sunmuş oldukları hizmetler bakımından da bazı benzerlikler ortaya çıkarabilir. Örneğin her iki bölgenin de denize kıyısı olmadığı için, liman yapımı gibi bazı hizmetleri bulunmamaktadır.

Üniversite, Nüfus ve Yüzölçümü

Arizona Eyaleti'nde Arizona State Üniversitesi, Arizona Üniversitesi ve Northern Arizona Üniversitesi olmak üzere 3 üniversite yer almaktadır. Arizona State Üniversitesi, Tempe Belediyesi sınırlarında, Arizona Üniversitesi Tucson belediyesi sınırlarında, Northern Arizona Üniversitesi ise Flagstaff belediyesi sınırlarında yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ise yaklaşık 38 üniversite bulunmaktadır⁴⁰.

⁴⁰ Ayrıntılı bilgi için bkz: <http://www.osym.gov.tr>; <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>

Arizona Eyaleti'nde araştırmanın yapıldığı yıl itibariyle nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında 6 belediye bulunurken İç Anadolu Bölgesi'nde 5 belediye bulunmaktadır. Arizona Eyaleti'nde 4 belediye araştırmaya katılmak istemiş buna karşın İç Anadolu Bölgesi'nde 5 belediye araştırmaya katılmak istemiştir.

Her iki bölgede araştırma kapsamına giren belediyelerin nüfus ve yüzölçümüne ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 76'da yer almaktadır. Tablo 76'da görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi'nin nüfusu 10,5 milyon iken Arizona Eyaleti'nin nüfusu 6,392 milyondur. Yüzölçümü bakımından ise İç Anadolu Bölgesi'nin yüzölçümü 151.000 km², Arizona Eyaleti'nin yüzölçümü 294.207 km² dir. İç Anadolu Bölgesi'nin nüfusunun Arizona Eyaleti nüfusuna göre büyük olduğu buna karşın Arizona Eyaleti'nin de yüzölçümü bakımından İç Anadolu Bölgesine göre büyük olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamına giren belediyelerin nüfusları 100.000 ile 250.000 arasında olmakla birlikte Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamına giren belediyelerin 3'ünün nüfusunun 200.000 üzeri olduğu görülmektedir. Yüzölçümleri açısından ise belediyeler büyük oranda benzemekle birlikte 476,3 km² ile Scottsdale Belediyesi en büyük yüzölçümüne buna karşın 44 km² ve 45 km² ile Kırıkkale ve Niğde belediyeleri en düşük yüzölçümüne sahiptir.

Tablo 76. Araştırma Kapsamında Yer Alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Belediyeleri

	Nüfus (2010)	Yüzölçümü
İç Anadolu/Arizona	10,5 milyon/ 6,392 milyon	151.000 km ² / 294.207 km ²
İç Anadolu Belediyeleri	Nüfus (2010)*	Yüzölçümü**
Aksaray	176.504	199 km ²
Niğde	109.724	45 km ²
Karaman	135.185	180 km ²
Kırıkkale	193.093	44 km ²
Kırşehir	108.628	250 km ²
Arizona Belediyeleri	Nüfus (2010)***	Yüzölçümü***
Tempe	161.719	103.41 km ²
Scottsdale	217.385	476.3 km ²
Chandler	236.123	166.8 km ²
Gilbert	208.453	176.0 km ²

Kaynak: *Türkiye Belediyeler Birliği, 2011

** Belediyelerin ilgili birim

*** United States Census Bureau, 2013

müdürlerinden elde edilmiştir.

Fotoğraflar

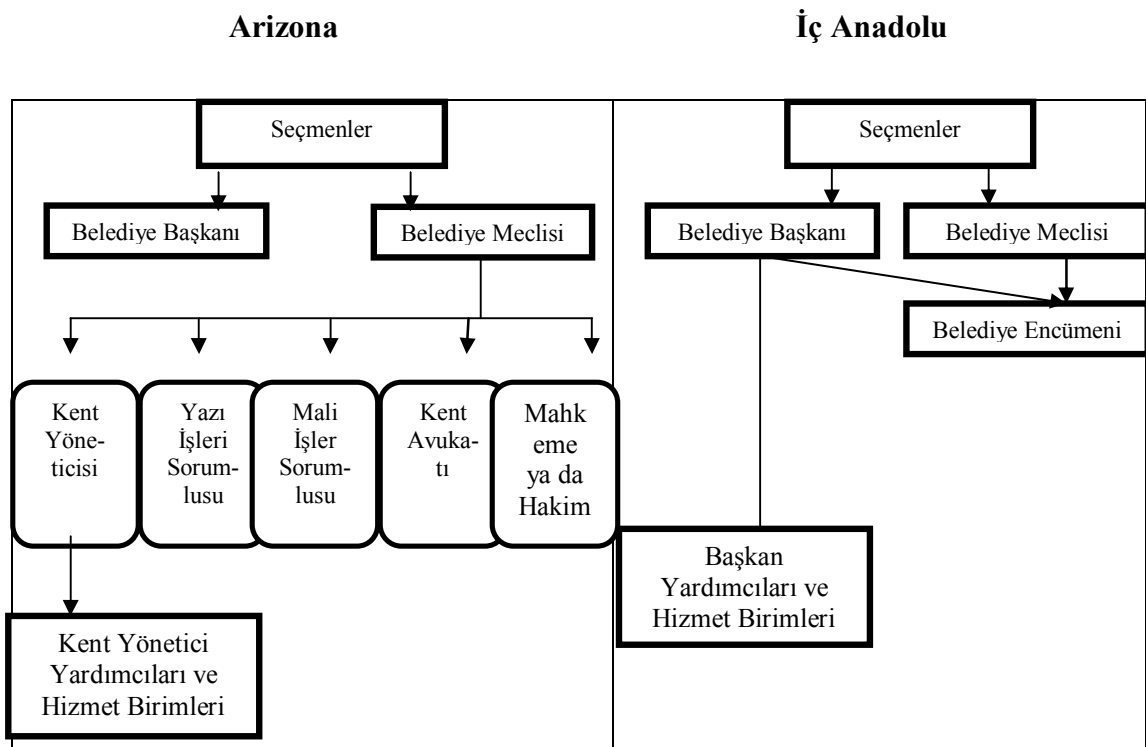
Araştırma kapsamında İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelere ait fotoğraflar Ek 3 ve Ek 4'te yer almaktadır. Fotoğraflar bir belediyeye ilişkin genel bir izlenim ve fikir vermek açısından faydalı olabilir. Belediyelerin cadde genişliği vb. açısından ekteki fotoğraflar önemli bir veri kaynağı olmakla birlikte fotoğraflardan yola çıkarak belediyelerin kapasitelerine ilişkin değerlendirmeler yapmak bazı sakıncaları içerisinde barındırabilir. Örneğin fotoğraflar, fotoğrafı çeken kişinin fotoğraf çekme yeteneğine, fotoğraf makinesinin kalitesine ve fotoğrafın çekildiği saatte bağlı olarak değişebilir. Ek 3 ve Ek 4'te yer alan belediyelerin fotoğrafları da aynı saatlerde ve aynı fotoğraf makinesi ile çekilmemiştir. Bu nedenlerden dolayı Tez çalışmasında belediyelerin fotoğraflarından yola çıkarak belediyelerin kapasitelerine ilişkin yorumlar yapılmamış, fotoğraflar okuyucuya genel bir izlenim vermesi amacıyla ekte yer almıştır.

Organizasyon Yapısı

Arizona ile İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamına giren belediyelerin organizasyon yapılarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıda Şekil 21'de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde belediye başkanı ve belediye meclis üyeleri seçmenler tarafından seçilmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde belediye meclisi belediyenin yasama organı yani karar organı olarak, belediye başkanı ise belediyenin yürütme organının başı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Belediyenin hizmet birimlerinin müdürleri diğer ifade ile belediye personeli belediye başkanı tarafından atanmaktadır. Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerin hepsinde 'council manager form' olarak adlandırılan 'profesyonel yöneticili meclis modeli' uygulanmakta ve belediye başkanının görevleri daha çok belediyeyi temsil etmek, çeşitli toplantılara katılmak gibi formalite işlerden meydana gelirken profesyonel kent yöneticisi, kent hakimi, yazı işleri sorumlusu, mali işler sorumlusu gibi bazı çalışanların yer aldığı sayısı değişmekle birlikte genelde 4 ya da 6 çalışan belediye meclisi tarafından atanmaktadır. Bunlar arasında yer alan kent yöneticisi, belediyenin yürütme organı olarak faaliyetlerini sürdürmekte ve çeşitli hizmetlerin birim amirlerini ve çalışanlarını atamaktadır. Kent yöneticisinin herhangi bir siyasi görevi bulunmamakta;

belediye meclisi tarafından belediye hizmetlerinin yürütülmesi için kiralanmaktadır. Kent yöneticisi, birim amirlerini ve belediye personelini atamak yetkisine sahip olmaktadır.

İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde ise profesyonel bir yönetici bulunmamakta halk tarafından seçilen bir yönetici kenti yönetmektedir. Diğer taraftan İç Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerde Arizona Eyaleti belediyelerinde yer alan mahkeme ya da hâkim olarak adlandırılan birimler bulunmamaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin yargıya ilişkin herhangi bir görevi bulunmamakta bu görev Türkiye Cumhuriyeti bünyesinde yer alan yargı organı tarafından yerine getirilmektedir.



Şekil 21. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Organizasyon Şemaları

Hizmetler

İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan belediyeler çeşitli hizmetleri yerine getirmektedirler. Belediyelerin yerine getirmiş oldukları hizmet alanlarına ilişkin birimler genel olarak belediyelerin örgüt şemalarında yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan örgüt şemalarından ve belediyelerin hizmet alanlarından yola çıkarak İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinin temel hizmet konularına Tablo 77’de yer verilmiştir.

Tablo 77. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediye Hizmet Birimleri

İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
- Mali Hizmetler	- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Yazı İşleri	- Mali Hizmetler
- İnsan Kaynakları Yönetimi	- Bilgi Teknolojileri
- Bilgi Teknolojileri	- Ulaşım Hizmetleri
- Kültürel ve Sosyal İşler	- İmar İşleri
- Ulaşım Hizmetleri	- Toplum Hizmetleri
- Park ve Bahçeler	- Park ve Dinlenme
- Su ve Kanalizasyon	- <i>Ekonomik Kalkınma</i>
- Fen İşleri	- Toplum İlişkileri/İletişim
- İmar ve Şehircilik	- Geliştirme
- Araştırma ve Geliştirme	- <i>Kütüphane</i>
- Zabıta	- <i>Polis</i>
- İtfaiye	- İtfaiye

İç Anadolu ve Arizona’da faaliyet gösteren belediyelerin yapmış oldukları hizmetlerde bazı farklılıklar olmakla birlikte aslında birçok hizmetin benzer olduğu görülmektedir. Aralarındaki en önemli farklılıklardan birisi *polis hizmetlerine* ilişkindir. Türkiye’de yer alan belediyeler polis hizmetlerini yerine getirmemekte ve bu görev merkezi idare teşkilatı tarafından yerine getirilmektedir. Arizona da yer alan toplum hizmetleri kapsamında ise çeşitli kültürel ve sosyal işler yer almaktadır. Arizona’daki belediyelerin hizmet alanlarına ilişkin birimlerden birisi de geliştirmedir. Bazı İç Anadolu Belediyelerinde ise bu faaliyetler Araştırma ve Geliştirme (ARGE) birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

İç Anadolu belediyeleri ve Arizona Eyaleti belediyelerinin vermiş oldukları hizmetler arasındaki farklılıklardan birisini de *kütüphane hizmetleri* oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan dört belediyede de kütüphane bulunmaktadır. Chandler, Tempe ve Scottsdale belediyelerin kendi isimlerinin yer aldığı halk kütüphaneleri (Chandler halk

kütüphanesi vb.) bulunmakta iken Gilbert belediyesinde böyle bir kütüphane bulunmamakta birlikte belediye sınırları içerisinde çeşitli kütüphaneler bulunmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamındaki belediyelerde ise halk kütüphaneleri bulunmakla birlikte bu hizmet merkezi hükümet içerisinde yer alan Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yerine getirilmektedir.

İki bölgenin hizmet alanları arasındaki farklılıklardan birisini de *ekonomik kalkınma* oluşturmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde kalkınma ajansları ve merkezi hükümet içerisinde yer alan kalkınma bakanlığı tarafından yürütülen ekonomik kalkınmaya ilişkin faaliyetler, Arizona Eyaleti'nde daha çok yerel kuruluşlar tarafından yerine getirilmektedir. Belediyelerde yer alan ekonomik kalkınma birimleri, belediye sınırları içinde yer alan bazı alanlarının kalkındırılması için üniversitelerden çeşitli araştırmacıları çekmeye çalışmakta ve ilgili alanlara ilişkin tüm bilgileri araştırmacılarla paylaşarak belediyelerinin kalkınması için önemli çaba sarf etmektedirler. Böylece üniversitede yer alan araştırmacılar ve belediyeler işbirliği içinde, ne yaparak bu bölgeler kalkındırılabilir sorusuna yanıt aramaktadırlar.

4.2. İÇ ANADOLU VE ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN YÖNETSEL KAPASİTE BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu başlık altında İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde gerçekleştirilen anket ve mülakat çalışmalarına ilişkin veriler yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede ilk olarak ankete ve mülakat katılanlara ilişkin betimleyici istatistiklere yer verilmiş daha sonra ise gerçekleştirilen mülakat ve anketlere ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırma kapsamında tez çalışmasının 3. bölümünde İç Anadolu ve Arizona bölgelerinde gerçekleştirilen anket ve mülakat çalışmalarına ilişkin bilgilere ayrı ayrı yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 78'de ise İç Anadolu ve Arizona bölgelerinde gerçekleştirilen anket çalışmasına katılanlara ilişkin betimleyici istatistiklere birlikte yer verilmiştir.

Tablo 78. Ankete Katılanlara İlişkin Genel Özellikler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

Cinsiyet				Çalışılan Ülke			
	İç Anadolu	Arizona	Toplam		İç Anadolu	Arizona	
Kadın	17 % 13,9	52 %33,5	69 %25	İç Anadolu	122	%44	
Erkek	105 % 86,1	102 % 65,8	207 %75	Arizona	155	%56	
Toplam	122 % 100	154 % 99,4	276 %100	Toplam	277	%100	
Yaş							
	İç Anadolu	Arizona	Toplam				
21-25	3 % 2,5	0	3 %1,08				
26-30	5 % 4,1	4 % 2,6	9 %3,24				
31-40	44 % 36,1	20 % 12,9	64 % 23,10				
41-50	55 % 45,1	72 % 46,5	127 %45,84				
51 ve üstü	15 %12,3	59 % 38,1	74 %26,1				
Toplam	122 %100	155 % 100	277 %100				
Eğitim Durumu				Çalışılan Süre			
	İç Anadolu	Arizona	Toplam		İç Anadolu	Arizona	Toplam
İlköğretim	1 % 0,8	-	1 % 0,36	1 yıldan az	8 % 6,6	2 % 1,3	10 % 3,6
Lise	14 % 11,5	1 % 0,6	15 % 5,43	1-5	28 % 23	22 % 14,2	50 %18,1
Önlisans (Some College)	35 % 28,7	16 % 10,3	51 % 18,47	6-10	15 %12,3	33 % 21,3	48 %17,3
Lisans	63 % 51,6	59 % 38,1	122 % 44,20	11-19	26 % 21,3	67 % 43,2	93%33,6
Lisans Üstü	9 % 7,4	78 % 50	87 % 31,52	20 ve üzeri	45 % 36,9	31 % 20	76%27,4
Toplam	122 %100	154 %100	276 %100	Toplam	122 %100	%100	277 %100

Anket çalışmasına 155 kişi Arizona Eyaleti'nden, 122 kişi İç Anadolu Bölgesi'nden olmak üzere toplam 277 kişi katılmıştır. Tablo 78'de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi'nde ankete katılanların % 13,9'u kadın % 86,1'i erkek iken Arizona Eyaleti'nde % 33,5'i kadın buna karşın % 65,8'i erkektir. Anket çalışmasına toplam katılanların ise % 75'i erkek, % 25'i ise kadındır. Arizona Eyaleti'nde ankete katılanlar arasında ve dolayısıyla yönetici pozisyonunda yer alan kadın çalışanların İç Anadolu'da yer alan çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Anket çalışmasına katılanların yaş aralığına baktığımızda her iki bölgede de en fazla 41-50 yaş aralığında katılanların olduğu görülmektedir ancak Arizona belediyelerinde 51 ve üstü yaş aralığı ikinci sırada yer alırken İç Anadolu Bölgesi'nde 31-40 yaş aralığı ikinci sırada yer almaktadır. Bu çerçevede ankete katılanlar içerisinde Arizona bölgesinde yer alan katılımcıların İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan katılımcılara göre yaş bakımından daha ileri yaşlarda oldukları söylenebilir. İç Anadolu Bölgesi'nde ise 51 ve üstü yaş aralığında çalışanların daha az olması Türkiye'de geçmiş dönemlerde yürürlükte olan emeklilik yaşı düzenlemelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Türkiye'de emeklilik yaşı yeni yasaya tabi olmayanlar bakımından 25 hizmet yılıdır.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında İç Anadolu'da yer alan katılımcıların yaklaşık % 7'sinin lisansüstü mezunu, % 50'sinin lisans mezunu, % 29'unun ise ön lisans mezunu olduğu buna karşın Arizona yer alan katılımcıların % 50'sinin lisansüstü % 38'inin ise lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Arizona'da yer alan katılımcıların % 50'sini lisansüstü program mezunları oluştururken, İç Anadolu Belediyeleri'nde bu oran yaklaşık % 7'dir. Buradan yola çıkarak Arizona'da ilgili belediyelerde çalışan personelin eğitim bakımından İç Anadolu'da ilgili belediyelerde çalışan personele oranla daha iyi olduğu ifade edilebilir. Arizona'da katılımcıların yaklaşık % 90'ı bir lisans ya da lisansüstü programdan mezun iken İç Anadolu'da bu oran % 60'dır.

Katılımcıların belediyelerde çalışma sürelerine bakıldığında Arizona'da 11-19 çalışma süresi aralığında en fazla çalışan; İç Anadolu'da ise 20 ve üzeri çalışma aralığında en fazla çalışan bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile Arizona'da anketimize katılan çalışanların yaklaşık % 20'si 20 ve üzeri çalışma aralığında yer alırken İç Anadolu'da bu oran yaklaşık % 37'dir. Bu noktada belediyelerin personel alım ve işten çıkarma politikalarının önemli olduğu söylenebilir çünkü Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerde mali kriz, yeterli olmama gibi nedenlerle birçok çalışan işlerinden çıkarılabilmekte iken İç Anadolu'da bu durum biraz farklıdır. Belediyede kadrolu işe girenler önemli bir sebep olmadıkça finansal kriz vb. nedenlerle işten çıkarılamazlar. İç Anadolu belediyelerinde 20 yıl hizmet vermiş bir kişi büyük ihtimalle çalışmakta olduğu belediyede emeklilik süresi doluncaya kadar çalışabilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan mülakatlara ilişkin bilgiler ise aşağıda Tablo 79’da yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi’nde araştırma kapsamına giren belediyelerde 20 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiş, Arizona Eyaleti’nde araştırma kapsamına giren belediyelerde ise 19 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

Tablo 79. Mülakata Gerçekleştirilen Kişilere İlişkin Bilgiler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İnsan Kaynakları	Mali Yönetim	Bilgi Teknolojileri	Sermaye Yönetimi	Belediye Başkanı ya da Yardımcısı
Aksaray	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	--	-
Niğde	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	-
Karaman	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Belediye Başkanı
Kırıkkale	Birim Müdürü	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	Belediye Başkanı
Kırşehir	-	Birim Müdürü	Uzman	Birim Müdürü	-
	4	5	5	4	2
	İnsan Kaynakları	Mali Yönetim	Bilgi Teknolojileri	Sermaye Yönetimi	Belediye Başkanı ya da Yardımcısı
Tempe	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Belediye Yönetici Yardımcısı
Chandler	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	-	Belediye Yönetici Yardımcısı
Scottsdale	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Belediye Yönetici Yardımcısı
Gilbert	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Birim Müdürü (Director)	Mühendis	Belediye Yönetici Yardımcısı
	4	4	4	3	4

4.2.2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bulgular ve yorumlar kısmında öncelikle belediye yöneticilerinin belediyelerinin yönetsel kapasitelerine ilişkin algılarını ölçen genel anket sorularına yer verilmiş daha sonra anketler ve mülakatlar yönetsel kapasitenin bileşenleri olarak kabul edilen insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve sermaye yönetimi başlıkları altında değerlendirilmiştir. Yönetsel kapasite bileşenlerine ilişkin değerlendirmelerden sonra yönetsel kapasiteye ilişkin ek anket sorularına ve ek konularına yer verilmiştir.

4.2.2.1. Belediyelerin Yönetsel Kapasitesi

Ankete katılanlara belediyelerinin yönetsel kapasitesini düşük kapasite mi yoksa yüksek kapasite olarak mı değerlendirdikleri sorulmuş ve Tablo 80’de görüldüğü gibi İç Anadolu’da ankete katılanların yaklaşık % 78’i belediyelerinin kapasitesini yüksek buna karşın % 22’si düşük kapasite olarak değerlendirmiştir. Arizona’da ise katılımcıların yaklaşık % 98’i belediyelerinin kapasitesini yüksek buna karşın yaklaşık % 2’si ise belediyelerinin kapasitesini düşük kapasite olarak değerlendirmişlerdir. Anket sonuçlarına göre Arizona’da araştırma kapsamına giren belediye çalışanlarının büyük çoğunluğunu kurumlarını yönetsel kapasite bakımından yüksek düzeyde görmelerine karşın İç Anadolu’da belediye çalışanlarının yaklaşık % 21’i kurumlarının kapasitesini düşük olarak değerlendirmektedir.

Tablo 80. Belediyenin Yönetsel Kapasitesi (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu	Arizona
Yüksek Kapasite	94 % 78,33	151 % 98,05
Düşük Kapasite	26 % 21,66	3 % 1,94
Toplam	120	154

Alan araştırmasına konu olan belediye çalışanlarına belediyelerinin hizmetlerini yerine getirirken problem yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur. Tablo 81’de görüldüğü gibi İç Anadolu’da yer alan katılımcıların yaklaşık % 71’i evet, yaklaşık % 29’u ise hayır cevabını verirken Arizona’da yer alan katılımcıların yaklaşık % 25’i evet, yaklaşık % 75’i hayır yönünde cevap vermişlerdir. Bu noktada araştırmaya katılan yöneticilerin algılarına göre Arizona’da yer alan belediye yöneticileri, İç Anadolu’da yer alan belediye yöneticilerine göre belediyelerinin hizmetleri yerine getirirken daha az problem yaşadığını düşünmektedirler. Burada bir önceki soru ile bölge bazında paralellik olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 81. Belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problemler yaşıyor mu? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu	Arizona
Evet	87 % 71,31	39 % 25,32
Hayır	35 % 28,68	115 % 74,67
Toplam	122	154

Tablo 80 ve Tablo 81’de vurgulanması gereken bir noktada belediyelerinin yönetsel kapasitesini yüksek kapasite olarak değerlendirmekle birlikte belediyelerinin hizmetlerini yerine getirirken çeşitli problemler yaşadığını düşünen kişilerin var olmasıdır. Örneğin Arizona’da 151 kişi belediyesinin yönetsel kapasitesini yüksek kapasite 3 kişi ise düşük kapasite olarak değerlendirirken 39 kişi belediyelerinin hizmetlerini yerine getirirken çeşitli problemler yaşadığını düşünmektedir. İç Anadolu da benzer durum söz konusudur. 94 kişi belediyesinin yönetsel kapasitesini yüksek kapasite 26 kişi ise düşük kapasite olarak değerlendirirken 87 kişi belediyelerinin hizmetlerini yerine getirirken çeşitli problemler yaşadığını düşünmektedir. Bu durum farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bunlardan birincisi katılımcıların belediyelerini düşük kapasite olarak görmemekle birlikte bazı alanlarda eksikliklerinin olduğunu farkında olmalarından kaynaklanabilir. İkincisi katılımcılar anket sorularına sadece cevap vermiş olmak için vermiş olabilirler.

Bir sonraki soru ise belediyeniz, hizmetlerini yerine getirirken problem yaşıyor mu? sorusu ile bağlantı olarak sorulmuştur. Bu soruya evet yanıtı veren İç Anadolu Bölgesi’nde 87, Arizona Eyaleti’nde ise 39 kişiden belediyelerinin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen çeşitli problemleri 5’li ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Ancak bu soruya cevap veren kişi sayısı Tablo 82’de görüldüğü gibi her iki bölgede de farklı rakamları içermektedir. Bu durum belediyelerinin hizmet sunumunda sorun yaşamadığını düşünen buna karşın genel olarak belediyelerin yaşamış oldukları sorunlardan yola çıkarak bu soruyu değerlendirmiş kişilerden kaynaklanabileceği gibi ankete katılanların soruyu tam olarak anlamamalarından ya da sorunun doğru hazırlanmamasından kaynaklanabilir. Tablo 82’de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi’nde araştırmaya katılanların vermiş olduğu cevap ortalamaları, belediyelerinin hizmet sunumunda bazı problemler yaşamasının en

önemli problemin personel eksikliği (sayı, nitelik vb.) olduğunu (2,45); Arizona Eyaleti belediyelerinin bazı problemler yaşamasının en önemli nedeninin ise mali kaynak eksikliği (merkezi hükümetten aktarılan pay, fon vb.) olduğunu (1,75) göstermektedir. Fiziksel eksiklikler ise her iki bölgede yer alan belediyelerin hizmet sunumunda çeşitli problemler yaşamasında önemsiz bir problem olarak değerlendirilmiştir (İç Anadolu: 3,56; Arizona: 3,83).

Tablo 82. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5’li ölçekte (1- En önemli problem 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Kanundan kaynaklanan eksiklikler (Mevzuat iyi düzenlenmemiş vb.)	83	56	2,98	3,76
Personel eksikliği (Sayı, nitelik vb.)	79	57	2,45	2,28
Bilgi teknolojileri eksikliği (yazılım sistemi vb.)	78	56	3,10	3,73
Mali kaynak eksikliği (merkezi hükümetten aktarılan pay, fon vb.)	82	57	2,60	1,75
Fiziksel eksiklikler (bina, ofis alanı, alt yapı vb.)	78	56	3,56	3,83

Katılımcıların yapmış oldukları değerlendirmeler bakımından İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve üç başlıkta anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan ilki ‘kanundan kaynaklanan eksiklikler’dir ($P= 0,001$, $F= 8,769$, $t= 3,410$). Tablo 83’de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi ortalaması 2,98 ile 3’e yakın bir ortalamaya sahipken; Arizona Eyaleti ortalaması 3,76 ile 4’e yakındır. Buradan yola çıkarak ‘kanundan kaynaklanan eksikliklerin araştırma kapsamına giren Arizona belediyelerinin hizmetleri yerine getirirken problem yaşamasında İç Anadolu Bölgesine oranla daha az önemli olduğu söylenebilir. Bu durum bölgelerdeki yönetim sistemlerindeki farklılıklardan kaynaklanabilir. Örneğin İç Anadolu Bölgesi üniter bir devlet yapısının

içerisinde yer alırken Arizona Eyaleti federal bir devlet yapısının içerisinde yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin hepsi aynı kurallara, kanunlara tabi olarak faaliyetlerini sürdürmekte ve bu noktada bir esneklik bulunmamaktadır. Arizona Eyaleti'nde faaliyet gösteren belediyeler ise bazı konularda özellikle yönetim yapılarına ilişkin konuları kendileri belirleyebilmekte ve esneklik söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren belediyelerin Arizona Eyaleti'nde faaliyet gösteren belediyelere oranla kanunlar yönünden bazı sıkıntılar yaşaması normal gözükmemektedir.

Tablo 83. Kanundan Kaynaklanan Eksiklikler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	83	2,98
Arizona	56	3,76

Belediyelerin hizmet sunumunda bazı sorunlar yaşamasında etkili olan problemlerden bir diğeri de bilgi teknolojileri eksikliğidir. Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediye yöneticilerinin değerlendirme sonuçlarına göre bilgi teknolojileri eksikliği alanında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($P= 0,005$, $F= 5,283$, $t= 2,886$). Tablo 84'de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi ortalaması 3,10 iken Arizona Eyaleti ortalaması 3,73'tür. Bu çerçevede Arizona Eyaleti'nde 'bilgi teknolojileri eksikliği'nin belediyelerin hizmetleri yerine getirirken problem yaşamasında İç Anadolu Bölgesine oranla daha az önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 84. Bilgi Teknolojileri Eksikliği (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	78	3,10
Arizona	56	3,73

Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediye çalışanlarının değerlendirme sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilen son başlık ise 'mali kaynak eksikliğidir' ($P= 0.000$, $F= 35,482$, $t= 3,915$). Tablo 85'de görüldüğü gibi İç Anadolu ortalaması 2,60 iken Arizona ortalaması 1,75'tir. Bu çerçevede Arizona Eyaleti'nde mali kaynak eksikliğinin belediyelerin hizmetleri yerine getirirken problem yaşamasında İç Anadolu Bölgesine oranla daha önemli olduğu söylenebilir. Bu durum

özellikle Arizona Eyaleti'nin yer aldığı ABD'de yaşanan ekonomik krizden kaynaklandığı söylenebilir. Ülkede yaşanan kriz neticesinde federal devletten eyaletlere aktarılan paylarda azalmalar olmuş ve belediyelerin temel gelirlerinden olan satış vergisi gelirleri krizden önemli derece etkilenmiştir.

Tablo 85. Mali Kaynak Eksikliği (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	82	2,60
Arizona	57	1,75

4.2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Arizona Eyaleti belediyeleri ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde farklı personel sistemleri yer almaktadır. Tezin bu bölümünde öncelikle her iki bölgede araştırma kapsamına giren belediyelerin insan kaynakları yönetimleri öncelikle belediyelerden elde edilen çeşitli veriler çerçevesinde daha sonra her iki bölgede gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler çerçevesinde karşılaştırılmıştır.

İç Anadolu Bölgesi'nde personel alımı tez çalışmasının ikinci ve üçüncü bölümlerinde bahsedildiği gibi merkezi hükümet tarafından gerçekleştirilen KPSS sınavı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. KPSS sınavı dışında belediyeler ancak bazı pozisyonlarda sözleşmeli personel kadrosunda çalışan alabilmektedir. Sözleşmeli personel kavramı ise 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinin 3. fıkrasına göre ancak avukat, mimar, mühendis (İnşaat ve harita mühendisi olmak kaydıyla), şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personeli kapsamaktadır. Personelin işine son verme ise çok kolay olmamakla birlikte '657 Sayılı Personel Kanunu' çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Personelin performansın değerlendirmesi ise çeşitli sicil notu vermek gibi uygulamaları içermemektedir ancak Belediye Kanunu'nun 49. maddesinin son fıkrasında yer alan 'sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının 20.000 gösterge rakamı ile çarpımı sonucu

bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir' hükmü çerçevesinde çalışanlar performanslarına göre ikramiye alabilmektedirler.

Arizona Eyaleti belediyelerinde ise personel işe alma, personelin işine son verme, performans değerlendirme gibi faaliyetler belediyeden belediyeye değişebilmektedir. Belediyeler kendi yönetmelikleri çerçevesinde faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Tempe, Scottsdale, Chandler ve Gilbert belediyelerinde personel alımında merkezi bir sınav yapılmamaktadır. Belediyelerde belediye meclisi ve başkanı tarafından seçilen belediye yöneticisi tarafından personel atamaları gerçekleştirilmektedir. Personel alım politikaları belediyeden belediyeye değişmekle birlikte genellikle mülakat, sunum, yazılı sınav ve bazı olaylar karşısında sorun çözebilmeye yeteneğini ölçen çeşitli araçlar kullanılmaktadır. İtfaiye ve polislik mesleklerine giriş için ek bazı psikolojik, fizyolojik testler de uygulanabilmektedir. Personel değerlendirme yöntemi olarak da belediyeler arasında bir benzerlik olmamakla birlikte basit bir değerlendirme çerçevesi kullanılarak personel değerlendirilmektedir. Bazı belediyelerde ise performans değerlendirme süreci elektronik olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde çalışanların sayı ve cinsiyetine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 86'da yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerde çalışanların sayısının Arizona Eyaleti belediyelerinde çalışanların sayısına oranla düşük olduğu gözlemlenmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde Aksaray, Karaman, Niğde, Kırıkkale ve Kırşehir belediyelerinin personel sayısı 477, 426, 321, 626, 187'dir. Arizona Eyaleti'nde Tempe, Chandler, Gilbert ve Scottsdale belediyelerinin personel sayısı sırasıyla 1530, 2031, 1085 ve 2625'dir. Tablo 86'da görüldüğü gibi İç Anadolu'da yer alan belediyelerde sırasıyla 370, 317, 341, 308 ve 326 kişiye bir personel düşmektedir. Buna karşın Arizona'da yer alan belediyelerde sırasıyla 104, 155, 193, 101 kişiye bir personel düşmektedir. Hesaplama tek tek belediye bazında değil de bölge bazında yapılırsa İç Anadolu Bölgesi'nde yaklaşık 332 kişiye bir çalışan düşerken ($370+317+341+308+326/5=332$), Arizona Eyaleti'nde yaklaşık 138 kişiye bir çalışan düşmektedir ($104+155+193+101/4=138$). Hesaplamayı binde

olarak değerlendirirsek İç Anadolu Bölgesi'nde 1000 kişiye yaklaşık 3 personel düşerken, Arizona Eyaleti'nde 1000 kişiye 7.2 personel düşmektedir. Buradan yola çıkarak Arizona belediyelerinin kapasitesinin daha iyi olduğu sonucuna varılabilir, ancak burada vurgulanması gereken bir nokta da sadece personel sayısına bakarak belediyelerin personel kapasitelerini değerlendirmenin yanlış olabileceğidir. Belediyede çalışan personelin yeterliliği, niteliği de en az personel sayısı kadar önemlidir ancak personelin verimliliğini, kapasitesini ölçmek hem zor hem çalışmanın zaman, sayfa vb. kısıtlılığı yüzünden olanaksız görünmektedir.

Tablo 86. İç Anadolu ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

İç Anadolu		Aksaray	Karaman	Niğde	Kırıkkale	Kırşehir
Personel Sayısı	Tam Zamanlı (Memur, İşçi, Sözleşmeli)	477	426	321	626	333
Nüfus/Personel Sayısı		176,504/477= 370	135,185/426= 317	109,724/321= 341	193,093/626=308	108,628/333= 326
Cinsiyet	Kadın Erkek Toplam	48 %10 429 %90 477	42 %10 384 % 90 426	- - -	43 %7 583 %93 626	35 %11 296 %89 331
Arizona		Tempe	Chandler	Gilbert	Scottsdale	
Personel Sayısı	Tam Zamanlı Diğer	1550 742	1517 514	1076 9	2150 475	
Nüfus/Personel Sayısı		161,719/1550= 104	236,123/1517= 155	208,453/1076= 193	217,385/2150=101	
Cinsiyet	Kadın Erkek Toplam	484 % 32 1046 % 68 1530	780 %38 1251 % 62 2031	91 %8 994 %92 1085	848 % 32 1777 % 68	

Arizona ve İç Anadolu bölgelerinde araştırma kapsamına giren belediyelerdeki çalışanların cinsiyet durumuna ilişkin erişilen bilgiler de yukarıda Tablo 86'da yer almaktadır. İç Anadolu'daki belediyelerden üç tanesinin, Arizona'daki belediyelerin ise hepsinin cinsiyet durumuna ilişkin bilgilerine erişilebilmiştir⁴¹. Elde edilen veriler

⁴¹ Chandler ve Gilbert belediyelerinde çalışanların cinsiyet bilgileri tam zamanlı çalışan personelleri dışındaki personellerini de kapsamaktadır.

çerçevesinde İç Anadolu'da yer alan belediyelerde çalışanların yaklaşık % 10'unun ($10 + \% 10 + \% 7 + \% 11 / 4 = \% 10$) kadınlardan oluştuğunu buna karşın % 90'ının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Arizona'da yer alan belediyelerde ise çalışanların yaklaşık % 27,5'inin ($\% 32 + \% 38 + \% 8 + 32 / 4 = \% 27.5$) kadınlardan buna karşın % 72,5'inin erkeklerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Araştırma kapsamına giren Arizona Eyaleti belediyelerinde çalışan kadın sayısının erkek çalışan sayısına oranı, İç Anadolu belediyelerindeki çalışan kadın sayısının erkek çalışan sayısına oranının yaklaşık 3 katıdır.

Arizona ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin Tablo 86'da yer alan çalışanlarına ek olarak belediye hizmetlerine gönüllü katılım bakımından da bazı çalışanları bulunabilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde gönüllü hizmetlere katılım çerçevesinde günümüze kadar herhangi bir çalışan olmamıştır. İlgili belediyelerde mülakat gerçekleştirilen birim amirleri yürürlükte olan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 77. maddesinde belediye hizmetlerinde gönüllü katılım uygulamasına yer verilmesine karşın belediyelerinde gönüllü olarak çalışanlarının olmadığını dile getirmişlerdir. Bu durum, vatandaşların belediye hizmetlerine katılmak istememelerinden kaynaklanabileceği gibi vatandaşların böyle bir uygulamanın varlığından haberdar olmamalarından da kaynaklanabilir. Çünkü araştırma kapsamında yer alan belediyelerin hiçbirinin web sitesinde böyle bir uygulamaya ilişkin bilgi ya da vatandaşları teşvik etme gibi faaliyetler bulunmamaktadır. Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerde ise belediye hizmetlerine gönüllü katılım çerçevesinde birçok çalışanlarının bulunduğu görülmektedir. Örneğin Chandler ve Tempe belediyelerinin 2011 yılı içerisinde yaklaşık 2000'er gönüllü çalışanları olmuştur. Araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti belediyelerinin hepsinin web sitelerinde gönüllü hizmetlere katılım programı başlığı altında hangi programlara katılabileceklerine, başvuruya ilişkin çeşitli bilgiler yer almakta ve belediyeler, vatandaşlarını ana sayfa ve ilgili sayfalarda gönüllü katılıma teşvik etmektedir. Gönüllü katılım konusunda Arizona Eyaleti belediyelerinin İç Anadolu Bölgesi belediyelerine göre kapasite bakımından bir avantaj sağladığı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde karşılaştırmasına konu olan bir diğer konu ise belediyelerin 2011 yılı içerisinde gerçekleştirmiş oldukları eğitim faaliyetleridir. İç Anadolu Bölgesi'nde eğitim faaliyetleri öncede belirttiğimiz gibi TODAİE, Belediyeler Birliği gibi bazı kuruluşlar tarafından belirli sayıda belediye personelinin eğitimi sağlanmaktadır. Ancak bu eğitimler hem süreklilik arz etmemekte hem de çok az personeli kapsamaktadır. Belediyeler aynı zamanda kendi personeli ya da üniversitelerden çeşitli hocalardan yardım alarak çeşitli eğitimler gerçekleştirmektedirler. Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerde eğitim faaliyetleri ise bazı teknik konularda dışardan personel tedarik ederek diğer konularda ise kendi personelleri ile gerçekleştirilmektedir. Belediyelerde genelde bir yıllık eğitim programı yapılmakta ve bu program dâhilinde eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bazı belediyelerin eğitimle ilgili ayrı merkezleri bulunmakta bu faaliyetler insan kaynakları biriminin dışında bu merkezler tarafından gerçekleştirilirken bazı belediyelerde ise eğitim faaliyetleri insan kaynakları birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin Tempe Belediyesinde öğrenim merkezi bir birim olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Scottsdale belediyesinde ise bu birim mali nedenlerden ötürü kapatılmış ve bu faaliyetler insan kaynakları biriminin kapsamı altında bulunmaktadır.

Arizona ve İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamına giren belediyelerin ilgili birimlerinden 2011 yılında gerçekleştirmiş oldukları eğitim faaliyetlerine ilişkin programları talep edilmiş ve elde edilen veriler neticesinde her iki bölgeye ilişkin eğitim faaliyetleri Tablo 87'de düzenlenmiştir. İç Anadolu Bölgesi'nde araştırmaya katılan 5 belediyenin bize vermiş oldukları eğitim programları çerçevesinde yapmış oldukları eğitim konu başlıklarının hepsi aşağıda yer almaktadır. Programda uygulamaya yönelik örneğin yangın söndürme, Microsoft Word vb. konularda verilen eğitimlerin konu başlıkları yer almamaktadır. Bu durum 2011 yılı içinde belediyelerin programlarında uygulamaya yönelik eğitimlerin yer almamasından kaynaklanabileceği gibi belediyelerin uygulamaya yönelik eğitimlerini bir program çerçevesinde yapıp kayıt altına almamalarından da kaynaklanabilir. Örneğin belediye çalışanlarına Microsoft Word kullanımına ilişkin eğitimler veriliyor olabilir ancak bu eğitimler programa yazılmıyor olabilir. Eğitim programları diğer bir ifade ile eğitim konu başlıkları genellikle insan kaynakları birim müdürleri tarafından belirlenmektedir. Bunun için ayrı bir eğitim birimi bulunmamaktadır. Araştırmada yer alan Arizona Eyaleti

belediyelerinin eğitim programları da Tablo 87’de yer almaktadır ancak bu programlar tüm eğitim programlarını kapsamamaktadır. Bunun en önemli nedeni bazı belediyelerin eğitim programlarının sayfalarca olması ve birçok eğitimi kapsamasıdır. Bu nedenle programda mümkün olduğunca temel bazı başlıklara yer verilmekle yetinilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan belediyelerin bazılarının eğitim vermek üzere kurulmuş ayrı bir birimleri ya da merkezleri bulunurken bazı belediyelerin ise ayrı bir birimleri bulunmamakta ve eğitim faaliyetleri insan kaynakları birimleri tarafından yerine getirilmektedir.

İç Anadolu Bölgesi belediyeleri ile Arizona Eyaleti belediyelerinin eğitim programlarında yer alan konu başlıklarına genel olarak bakıldığında iletişim, etkili yazı yazmaya ilişkin kurallar, etik, ilk yardım ve kişisel gelişim konularına her iki bölgede de yer aldığı görülmektedir. Arizona Eyaleti’ndeki araştırma kapsamına giren belediyelerde İç Anadolu Bölgesi’nden farklı olarak cinsel taciz farkındalığı, tacizden korunma, ayrımcılık gibi konularda eğitim verildiği görülmektedir. İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerde ise ayrımcılık, cinsel taciz gibi konularda ise herhangi bir eğitim verilmemektedir. İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerde cinsel taciz, ayrımcılık gibi konularda eğitim verilmemesi bu belediyelerde bu tür sorunların var olup olmadığı sorusunu aklımıza getirmektedir. İç Anadolu Bölgesi’nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerde çalışanların bazıları çeşitli konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir. Cinsel taciz konusu ise İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde hatta Türkiye’de yer alan belediyelerde çok fazla tartışılmamakta ve eğitim konusu yapılmamaktadır. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Öncelikle bu durum, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısına göre oldukça az olmasından kaynaklanabilir. İkinci olarak, kadınlar çeşitli cinsel tacizle karşılaşmakla birlikte bu durumun ortaya çıkmasını ya da dile getirilmesini istemiyor olabilirler çünkü dile getirildiği zaman kadın olarak adlarının kötü olarak anılacağı inancına sahip olabilirler. Son olarak tacize uğrayan kadın çalışanlar ya da erkek çalışanlar tacize sebebiyet veren kişinin yetki ve otoritesi sebebiyle mevkilerinin değişmesinden korkabilirler.

Türkiye’de ve dolayısıyla araştırmaya konu olan belediyelerde taciz konusuna ilişkin çeşitli yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin günümüze cinsel taciz konusu İş Kanunu’nun 24. ve 25. maddesinde yer alan işçinin ve işverenin derhal fesih hakkına

ilişkin maddelerden birini oluşturmaktadır. Borçlar Kanunu'nun 417 maddesinde ise 'İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür' hükmü ile cinsel tacize yer verilmiştir. Ayrıca 19/03/2011 tarih ve 27879 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile işyerlerinde (kamu ve özel) mamurlar dâhil tüm çalışanların psikolojik tacize (mobbing) maruz kalmaması için önlemler sıralanmıştır. Bu önlemler arasında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından işyerlerinde cinsel tacize yönelik farkındalık oluşturmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ve seminerler düzenleme çalışmaları yer almaktadır (İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi adlı Genelge, 2011). ABD'de de ayrımcılık ve cinsel tacize ilişkin çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Bunların başlıcaları Civil Rights Act (1964- Title VII-Cinsel Taciz), Equal Pay Act (1963), Federal Violence Against Women Act of 1994 (Dessler, 2004).

Tablo 87. Araştırma Kapsamında Yer Alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi Belediyelerinin 2011 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

İç Anadolu Bölgesi Belediyeleri Eğitim Konu Başlıkları
- İkna ve İletişim (Yönetici)
- Yazışmalar, Vatandaşa Karşı Davranışlar
- Etik Günü ve Haftası
- Kamu Yönetimi ve Yönetmelik
- Zabıta Eğitimi
- Sigaranın Sağlığa Zararları ve Bırakma Teknikleri
- İletişim Teknikleri ve Protokol Kuralları
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Eğitimi
- Özel Güvenlik Personelinin Eğitimi ve Atış Eğitimi
- Etik Kuralları
- Obezite ile İlgili Seminer Eğitimi
- Telefonda Etkili İletişim
- İlk Yardım
- 5S
- Sivil Savunma
- İş Tatmini ve Motivasyonu

- İnsan İlişkileri ve Kurum İçi İletişim
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Memur Görev-Yetki ve Sorumlulukları
- İş Ahlakı ve Etik Değerler
- Bireysel Gelişim ve İş Hayatında Başarı
- Toplam Kalite Yönetimi

Arizona Eyaleti Belediyeleri Eğitim Konu Başlıkları

- Kariyer seçeneklerini ve memnuniyeti maksimum kılmak için güçlü yönleri odaklanmak.
- Günlük yaşamda etik
- Etkili İletişim
- Çeşitliliği yönetme ve değerlendirme
- Birçok öncelikleri ve zamanı yönetme
- İş Hayatı İçin İngilizce & Gramer Tekrarı
- En iyi mülakat ve özet yapmak
- Etkili Takım Üyeliği / Yüksek Performanslı Takım
- Müşteri Hizmet Mükemmelliği
- Etkili Problem Çözme ve Karar Verme
- Çatışma, anlaşmazlık ve iletişim
- Etkili yazı yazma
- Sunum Becerileri
- Denetime Giriş (Danışman olarak çalışanlar için)
- Dayanıklılığı oluşturmak
- Excel 07 Giriş Seviye 1A, 1B
- Excel 07 Orta Seviye 2A, 2B
- Microsoft Word 07 Giriş Seviye 1A, 1B
- Microsoft Word 07 Orta Seviye 2A
- Proje Yönetimi
- Müşteri Hizmetleri Süper Starı Olma
- Kendini ve Başkalarını Anlama
- Tacizden Korunma
- Düzenleme ve Düzeltme Becerileri
- Profesyonel İş Yazısı
- Etkili E-Mail Yazma
- Gücü Kademelere Dağıtma
- E-Mail Kayıtlarını Koruma
- Bilgisayar Uyumlu Eğitim
- Yasak Bölge
- Elektrikli Güvenlik
- Düşmeye Karşı Korunma

- Forklift Eğitimi
- Kilitleme/ Etiketleme
- Kişisel Koruyucu Donanım
- Kişisel Yeterlilik Eğitimi
- Yeni Çalışan Oryantasyonu
- Çalışanlar için Saygılı Davranma
- Disiplin ve Düzeltici Faaliyet
- Tehlikeli Maddeye İlk Müdahale Bilinci
- İşyerinde Güvenliği Yönetmek
- Temel Toz Kontrol Eğitimi
- İlk Yardım
- Tehlikeli Maddeye İlk Müdahale Bilincini Güçlendirmek
- Bugüne Bakmak Yarını Yönetmek (Peer Today Boss Tomorrow)
- Durumsal Liderlik
- Danışmanlar için Cinsel Taciz
- Cinsel Taciz Farkındalığı
- Politika
- Yangın Temelli Kazalardan Korunma
- Bina Yapımı
- İşitme Koruması
- Forklift Güvenliği
- Yangın Söndürme Eğitimi
- Kalp Krizini Yönetme
- Office 2010: Office 2010'da Yeni Olan Ne?
- Excell 2010
- Google Dünya Haritası Kullanımı
- Roxio Yazılımında CD kopyalama
- Adobe Acrobat Doldurulabilir Formlar
- Temel Elektriksel Güvenlik Eğitimi
- Irk ve Cinsiyetin Ötesinde-Kültürel Olarak Yeterli Hale Gelmek
- İşletme Grameri/ Kullanım & Düzeltme Becerileri
- Personel İçin Bireysel Eğitim
- Çalışanlar İçin Bireysel Eğitim
- Kanun Uygulama
- Toplumsal Kalkınma Sistemi
- Kapalı Alan Güvenlik Eğitimi
- Uyuşmazlık Çözümü-Yapıcı Diyalog
- Örgütsel Yeteneği Geliştirme- Gelecek İçin İşgücüne Liderlik Etme
- Adobe PDF ve Autodesk Kullanılarak Dijital Teslim

- Acil Planlama Güvenlik Eğitimi
- Kazı ve Hendek Güvenlik Eğitimi
- Excell Level I, II, III
- Mali Raporlama
- İlk Yardım Güvenlik Eğitimi
- Temel Forklift Güvenlik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yeni Personel Oryantasyonu
- İnsan Etkinliğini Artırmak
- Etiğe Giriş- Genel Oturumlar
- İtfaiye Merdiven Güvenlik Eğitimi
- Sağlıklı Akdeniz Diyetini Sevmek
- Eksersiz Beyini Nasıl Etkiler
- Kalp Nasıl Çalışır ve Kalp Nasıl Korunur
- İnternet Güvenliği
- Seviye 1 ve 2 Fitness Kursu
- Performans Planlaması
- Power Point I, II
- Kamu Kayıtları Talebi Eğitimi
- Yeni Diz, Yeni Ben (New Knee, New Me)
- Stratejik Düşünme
- Teknoloji Oryantasyonu
- World I, II, III

* Tabloda yer alan veriler belediyelerin 2011 yılına ait eğitim programlarında yer alan konu başlıklarını içermektedir. Tabloda araştırma kapsamına giren İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin yapmış oldukları eğitim konu başlıklarının hepsini içermekte iken araştırma kapsamına giren Arizona Eyaleti belediyelerinin yapmış oldukları eğitim konu başlıklarının sayfa sınırlaması gibi kısıtlılıklar nedeniyle hepsini içermemektedir.

Araştırma kapsamında yer alan belediyelerin yöneticilerine aynı zamanda hizmet içi eğitim konusunda belediyelerinin ne tür faaliyetlerde bulunduğu anket yoluyla sorulmuştur. Tablo 88'de hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yöneticilerin verdiği yanıtlar yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri en çok 'Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir' başlığını işaretlerken Arizona Eyaleti belediye yöneticileri en çok 'kurslar vermektedir' başlığını işaretlemiştir.

Tablo 88. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri

	İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
	Kişi Sayısı	Kişi Sayısı
Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir.	101	63
Kurslar vermektedir.	38	146
Uluslararası geziler düzenlemektedir.	7	6
Yerel geziler düzenlemektedir.	29	27
Diğer	1	14

Araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde görev yapan yöneticilere, Tablo 89’da yer alan insan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4’lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 89’da insan kaynakları yönetimi değerlendirme sonuçlarına ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Ortalamaların genel olarak her iki bölgede de 2,60 ile 3,16 arasında dağıldığı görülmektedir.

Tablo 89. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	121	152	2,88	2,69
Belediyemiz, ihtiyacı olan personeli temin edebilmektedir.	120	153	2,75	2,66
Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir.	118	153	2,63	3,16
Belediyemiz, başarılı personelinin sürekliliğini sağlayabilmektedir.	119	153	2,79	2,86
Belediyemiz, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye motive edebilmektedir.	117	153	2,70	2,61
Belediyemiz, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir.	120	153	2,75	2,60
Belediyemiz, çalışanlarının becerilerini geliştirmek için yeterli eğitim programları düzenleyebilmektedir.	119	152	2,87	2,76

Tablo 89’da yer alan ifadelerle ilişkin İç Anadolu ve Arizona belediyelerinde yer alan yöneticilerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve iki ifade arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu ifadelerden birincisi ‘belediyemiz mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir’ ifadesidir (P= 0,03, F= 0,752, t= 2,143). İfadelerle ilişkin ortalamalar Tablo 90’da yer almaktadır. İç Anadolu’nun ortalaması 2,88 iken Arizona’nın 2,69’dur. İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediye yöneticileri mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini Arizona Eyaleti’nde yer alan belediye yöneticilerine oranla daha iyi yaptıklarını düşünmektedirler diyebiliriz.

Tablo 90. Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	121	2,88
Arizona	152	2,69

Bölgeler arasında anlamlı farklılık tespit edilen ikinci ifade ise ‘belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir’ ifadesidir (P= 0.000, F= 22,890, t= 5,401). Belediyelere ilişkin ortalamalar Tablo 91’de yer almaktadır. İç Anadolu ortalaması 2,63 iken Arizona ortalaması 3,16’dır. Arizona Eyaleti’nde yer alan belediye yöneticilerin İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediye yöneticilerine oranla belediyelerindeki yasal çerçevenin belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlamada daha başarılı olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz. Bu sonuç, araştırmanın önceki aşamasında tespit edilen ‘kanundan kaynaklanan eksiklikler ‘in Arizona Eyaleti belediyelerinin hizmetleri yerine getirirken problem yaşamamasında İç Anadolu Bölgesi’ne oranla daha az önemli olduğu bulgusunu desteklediği söylenebilir. İç Anadolu Bölgesi’nde kadrolu personel alımının merkezi bir sınav çerçevesinde direkt yapılması ve mülakat yapılmamasının yöneticilerin bu yönde düşünmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 91. Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	118	2,63
Arizona	153	3,16

Araştırma kapsamında hem İç Anadolu Bölgesi hem de Arizona Eyaleti belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda her iki bölgede insan kaynakları yönetimi alanında karşılaşılan sorunlar Tablo 92’de yer almaktadır.

Tablo 92. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması

İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
<p>Personel İşe Alma ve Belediye Kanunu Belediyelerin kadrolu çalışanlarının hemen hemen hepsi merkezden KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) ile atanmaktadır. Memur ve işçi kadrolarına atananlar direkt KPSS ile atanırken, sözleşmeli personel statüsündeki alımlarda ise herhangi bir sınav şartı aranmamaktadır. Sözleşmeli personel statüsünde belediyeler ancak belirli alanlarda avukat, mimar, mühendis (inşaat ve harita mühendisi olmak kaydıyla), şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personeli çalıştırabilmektedirler.</p> <p>Personel Güvencesi, Yükselmesi ve Emeklilik Yaşı Personel güvencesinin fazla olması çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Hukuki olarak güvencesi fazla olan personel iş yapma konusunda isteksiz davranabilmektedir.</p> <p>Belediyelerde personelin yükselmesine kendini geliştirmesine yönelik imkânlar bulunmakta ancak kıdem yılından ziyade liyakat ön plana çıkmaktadır. Emeklilik yaşının eski dönemde 25 hizmet yılını doldurmaktan ibaret olması belediyelerin daha yüksek kapasitede çalışmasını olumsuz etkilemektedir.</p> <p>Personel Yetersizliği Belediyelerde çalışan personel nitelik olarak yetersizdir. Personelin nitelik olarak yetersizliğine ek olarak bazı birimlerde personel fazlalığı bazı birimlerde ise personel eksikliğinin varlığı belediyelerin kapasitesini olumsuz etkilemektedir.</p> <p>Performans Değerlendirme Yöneticiler performans değerlendirme konusunda çok istekli değiller. Çalışanların performansları etkin bir şekilde değerlendirilememektedir. Ücretler ile performans arasında bir ilişki olmamakla birlikte çalışanlara yılda iki kez performanslarına bağlı olarak ikramiye dağıtılmaktadır.</p> <p>Hizmet İçi Eğitim Hizmet içi eğitimin belediyelerde insan kaynakları müdürlerinin inisiyatifine bırakıldığı söylenebilir. Her ne kadar Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve Türkiye Belediyeler Birliği gibi kuruluşlar tarafından belirli zamanlarda belirli sayıda personele eğitim veriliyor olsa da eğitim konusunda zorunluluğun olmaması belediyelerde eğitim konusunun arka plana atılması ile sonuçlanmaktadır.</p>	<p>Doğru Personeli İşe Alma Arizona Eyaleti belediyelerinin en önemli sorunlarından birini belirli bir görev için doğru personeli işe almak oluşturmaktadır. Bu durumu insan kaynakları yöneticilerinden birisi şu şekilde ifade etmiştir: ‘İnsan kaynakları yönetiminde özellikle personel alımında yaşadığımız sıkıntılardan en önemlisi ‘doğru pozisyona doğru kişiyi seçmek’ noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada aldığınız personel sizin istediğiniz gibi bir performans gösteremiyorsa belki organizasyonun farklı bir yerinde bir şans verilebilir ancak orada da başarılı olamıyorsa çalışanların kendilerini yenilemeleri gerektiğini farkına varmaları noktasında onlara yardım ediyoruz.’</p> <p>İnsan Kaynaklarında Özel Sektörün Daha Fazla Ücret Ödemesi Birçok belediyenin karşılaştığı ortak sorunların başında özel sektörün fazla ücret vermesi nedeniyle kaliteli ve bilgi donanımlı insanların özel sektörü tercih etmesi yer almaktadır. Ücretlere ek olarak bazı belediye yöneticileri özel sektörün çalışanlarına belediyeye kıyasla daha kapsamlı ve daha iyi sigorta ya da tazminat paketi sunduklarını dile getirmiştir.</p> <p>Performans Değerlendirme Araştırma kapsamına giren bazı belediyelerin personel değerlendirme sistemlerini iyi bir şekilde tasarlamalarına karşın bazı belediyelerin personel değerlendirme sistemlerinde bazı eksikliklerin yer aldığı çeşitli sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Çalışanların performansları ile ücretleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.</p>

Tablo 92’de görüldüğü İç Anadolu Bölgesi’nde insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan temel sorunlar personel işe alma ve Belediye Kanunu, personel güvencesi, yükselmesi ve emeklilik yaşı, personel yetersizliği, performans değerlendirme ve hizmet içi eğitim gibi başlıklarında toplanırken Arizona Eyaleti’nde doğru personeli işe alma, özel sektörün daha fazla ücret ödemesi ve performans değerlendirme başlıklarında toplanmaktadır. Her iki bölgede insan kaynakları alanında yaşanan sorun başlıkları farklılıklar içermekle birlikte performans değerlendirme başlığında benzerlik bulunmaktadır. Arizona belediyelerinde mülakat gerçekleştirdiğimiz belediye yöneticilerinin hiçbiri eğitim alanında eksiklikleri olduğundan bahsetmemiştir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde ise bazı yöneticiler özellikle bu konu bakımından belediyelerinin eksikliklerini vurgulamışlardır.

4.2.2.1.2. Mali Yönetim

Belediye yöneticilerine mali yönetimle ilgili olarak belediyelerinin mali kaynaklarının ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Tablo 93’de görüldüğü gibi ankete katılanların İç Anadolu Bölgesi’nde % 65,6’sı belediyelerinin mali kaynaklarının kısmen yeterli olduğunu, % 23,8’i tamamen yeterli olduğunu, % 10,7’si ise hiç yeterli olmadığını belirtmiştir. Arizona Eyaleti’nde ise % 72,3’ü belediyelerinin mali kaynaklarının kısmen yeterli olduğunu, % 17,4’ü tamamen yeterli olduğunu, % 9’u ise hiç yeterli olmadığını belirtmiştir. İki bölge arasında verilen cevaplar açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 93. Belediyenizin Mali Kaynakları Ne Derece Yeterlidir? (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu	Arizona
	Frekans /Yüzde	Frekans /Yüzde
Tamamen yeterlidir.	29 % 23,8	27 % 17,4
Kısmen yeterlidir.	80 % 65,6	112 % 72,3
Hiç yeterli değildir.	13 % 10,7	14 % 9,0
Toplam	122 % 100	153 % 98,7

Araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde görev yapan yöneticilere, aşağıda Tablo 94’te yer alan mali yönetime ilişkin çeşitli

ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 94'de mali yönetime ait ifadelerle ilişkin değerlendirme sonuçları yer almaktadır. Ortalamaların genel olarak her iki bölgede de 3,00 civarında olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 94. Mali Yönetime Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir.	113	155	2,89	3,10
Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir.	114	155	3,08	3,03
Belediyemiz yöneticileri, yeterli finansal bilgilere erişebilmektedir.	115	155	3,02	3,09
Belediyemiz, finansal işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir.	113	155	3,11	3,09

Değerlendirme sonuçları açısından bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız t testi sonucunda İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında 'belediyemiz bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir' ifadesinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($P= 0,027$, $F= 1,074$, $t= 2,217$).

Tablo 95. Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	113	2,89
Arizona	155	3,10

Tablo 95'te görüldüğü gibi Arizona ortalaması 3,10 iken İç Anadolu ortalaması 2,89'dur. Buradan yola çıkarak Arizona Eyaleti belediyelerinin İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelere göre bütçede uzun vadeli bakış açısını benimsemek açısından daha

başarılı oldukları söylenebilir. Bu durum her iki bölgenin bütçeleri ile gerçekleşen bütçeleri arasındaki farklarda kendini gösterebilmektedir. Arizona’da yer alan belediyelerin mali hizmet müdürleri bütçeleri ile gerçekleşen bütçeleri arasındaki farkın genellikle % 1-2’yi geçmediğini dile getirmişlerdir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin bütçeleri ile gerçekleşen bütçeleri arasındaki farklar ise Tablo 34’de yer almaktadır. Tablo 34’de yer aldığı gibi bütçe ve gerçekleşen bütçe arasındaki farklar % 7-37 arasında değişen rakamlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan belediyelerin bütçelerine ilişkin bilgiler ise aşağıda Tablo 96’da yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde bütçe yılı 1 Ocak- 31 Aralık iken Arizona Eyaleti belediyelerinde bütçe yılı 30 Haziran- 1 Temmuz’dur. Bütçe yılı arasındaki farklılık nedeniyle bütçeler bakımından bir karşılaştırma yapılmamış, bütçeye ilişkin bilgiler sadece bilgi amaçlı olarak verilmiştir.

Tablo 96. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin 2011 Yılı Bütçeleri

İç Anadolu Bölgesi		Arizona Eyaleti	
Aksaray	84.525.000 TL	Tempe	419.700 milyon dolar
Karaman	83.231.000 TL	Chandler	671.006 milyon dolar
Niğde	86.331.648 TL	Scottsdale	1.287.279 milyon dolar
Kırıkkale	125.000.000 TL	Gilbert	783.627 milyon dolar
Kırşehir	89.500.000 TL		

Araştırma kapsamında yöneticilerle gerçekleştirilen anket sonuçlarına ve belediyelere ait çeşitli bütçe bilgilerine yer verilmiş ve bu bilgilere ek olarak her iki bölgede de mali hizmetler birim yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda mali yönetim alanında karşılaşılan sorunlar tespit edilmiştir. Belediye yöneticilerine göre belediyelerinin mali hizmetler alanında karşılaştıkları sorunlar aşağıda Tablo 97’de yer almaktadır.

Tablo 97. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde Mali Yönetim Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması

İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
<p>Mali Kaynakların yetersizliği Belediye yönetimleri genelde merkezi hükümetten aktarılan vergi gelirleri payının yetersiz olduğundan ve öz gelirlerini artırma noktasında sınırlılıklardan dert yannaktadırlar.</p> <p>Borçlanma Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi de popülist politikalar neticesinde artan belediye borçlarıdır. Özellikle seçim zamanı yapılan harcamalara hiç dikkat edilmemekte ve seçim sonrası aynı yönetim iktidara gelsin ya da gelmesin belediyeler kendilerini büyük bir borç içinde bulmaktadırlar.</p> <p>Bazı Çalışanların İktidarla Birlikte Görevlerinin Değişmesi Belediye yönetimlerinde ve genel olarak yerel yönetimlerde personelin çalışma süresinin iktidardaki yönetimin çalışma süresi ile sınırlı olması bazı sakıncaları beraberinde getirmektedir. Belediye yöneticilerinden birisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: 'Belediyede beş yıl sonunda belediye başkanı ile birlikte birim müdürlerinin de değişmesi çalışanlardan, kalfalık çağından ustalık çağına geçildiği dönemde verimli bir şekilde faydalanılmasının önünde önemli bir engeldir'. Özellikle teknik bilgi gerektiren mali hizmetler gibi alanlarda çalışanların işin ehli duruma geldikleri zaman belediyede seçimle başka bir partinin iktidara gelmesi ve kendi yeni ekibini kurması belediyede verimi azaltabilmektedir.</p>	<p>Ekonomik Kriz ve Politikalar Amerika Birleşik Devletleri'nde 2008 yılında başlayan ekonomik kriz bazı kentlerin iflas etmesine bazı kentlerin ise gelirlerinin azalmasına, çalışanlarının isten çıkarılmasına ve emeklilik ve sağlık güvencelerinde değişikliklere neden olmuştur.</p> <p>Belediye Gelirlerinin Büyük Oranda Piyasadaki Satış Vergilerine Dayanması Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerin yöneticileri, ekonomideki kötü gidişin özellikle temel gelir kaynakları olan satış vergilerinde önemli etki yaptığı ve satışların azalması ile gelirlerinde de önemli azalmalar olduğunu dile getirmişlerdir. Finansal yöneticilerden birisi gelirlerindeki azalmalarının harcamalarında bir azalmaya neden olduğunu, harcamalarının büyük kısmını ise personel harcamaları oluşturduğu için harcamalarındaki azalmanın personelin azaltılması yoluyla gerçekleştirildiğini dile getirmiş ve bu noktada çalışanların fazla çalışması sorunun gündeme geldiğini ifade etmiştir.</p> <p>Bazı Harcamaların Kontrol Dışı Olması Araştırma kapsamında yer alan belediye yöneticilerinin bazıları özellikle personellerin sosyal güvenlik paketine ilişkin harcamaların kontrol dışı olduğunu ve bu çerçevede özel sektörün çalışanlara daha kapsamlı ve avantajlı sosyal güvenlik paketleri sunduğunu dile getirmişlerdir</p>

Mali hizmet birim yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakat sonuçları, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin mali kaynak yetersizliği, borçlanma, çalışanların iktidarla birlikte değişmesi gibi sorunlarla; Arizona Eyaleti belediyelerinin ise ekonomik kriz ve politikalar, belediye gelirlerinin büyük oranda piyasadaki satış vergilerine dayanması, bazı harcamaların kontrol dışı olması gibi sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin mali gelirlerinin büyük kısmını merkezi hükümet tarafından aktarılan pay oluşturmakta, belediyelerin öz gelirleri içerisinde ise emlak vergisi önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede ülkede yaşanan bir kriz belediyeleri

direkt değil dolaylı olarak etkilemektedir. Arizona belediyelerinin temel gelir kaynağını ise satış vergileri oluşturmakta ve ülkede yaşanan bir kriz belediyelerin gelirlerini direkt etkilemektedir. Arizona’da araştırma kapsamındaki belediyeler de ülkelerinde yaşanan krizden etkilenmişler ve bu durum personel harcamaları olmak üzere birçok harcamanın azaltılması ile kendini göstermiştir. Çalışanların iktidarla birlikte değişmesi problemi aslında her iki bölge belediyeleri için de söz konusu olmakla birlikte İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri bu konu üzerinde sorunları olduğunu dile getirirlerken Arizona Eyaleti belediye yöneticileri böyle bir sorundan bahsetmemişlerdir. Arizona belediyelerinde iktidarla birlikte belediye meclisi tarafından atanan kent yöneticisinden çalışmak istediği personel ile belirli prosedürler çerçevesinde kenti yönetmesi beklenmektedir. Bu noktada çalışanların iktidarla değişmesi probleminin belediye açısından kapasite artırımını sağlayacak bir mekanizma olarak kullanılıp kullanılmayacağı tartışmaya açık bir konu olarak değerlendirilebilir. Kent yöneticisinin ya da belediye başkanının bilgisine güvendiği personelle kenti yönetmeyi tercih etmesi bir taraftan da belediyenin kapasitesini artırabilir mi? sorusunu akla getirmektedir.

4.2.2.1.3. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Belediye çalışanlarına yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan bilgi teknolojileri yönetimine ilişkin aşağıda yer alan ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4’lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. İç Anadolu ve Arizona belediyelerine ait değerlendirme sonuçları Tablo 98’de yer almaktadır. İki bölge açısından da ortalamaların 2,66 ve 3,17 arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 98. Bilgi Teknolojileri Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemiz, günümüzdeki ve gelecekteki bilgi teknolojisi ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	120	153	2,84	2,85
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri altyapısını oluşturabilmektedir.	121	152	2,83	2,86
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir.	121	153	3,08	2,85
Belediyemiz, bilgileri yeterli şekilde saklayabilmektedir.	122	153	3,03	3,00
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir.	122	152	2,86	2,66
Belediyemiz, başarılı bilgi teknolojileri çalışanının sürekliliğini sağlayabilmektedir.	122	150	3,17	2,66
Belediyemiz, bilgi teknolojisi sistemini güvenli bir şekilde işletebilmektedir	122	153	2,94	3,01

Bilgi teknolojileri değişkeni açısından bölgeler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve iki ifadede anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık tespit edilen ifadelerden birincisi ‘belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir’ ifadesidir (P= 0,003, F= 0,033, t= 3,039). Tablo 99’da görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi’nin ortalaması 3,08 iken Arizona Eyaleti ortalaması 2,85’dir.

Tablo 99. Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	121	3,08
Arizona	153	2,85

Bilgi teknolojileri değişkenine ait anlamlı farklılık tespit edilen ikinci ifade ise ‘belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir’ ifadesidir (P= 0,011, F= 1,441, t= 2,555). Tablo 100’de görüldüğü gibi İç Anadolu Bölgesi’nin ortalaması 2,86, Arizona Eyaleti belediyesinin ortalaması ise 2,66’dır.

Tablo 100. Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	122	2,86
Arizona	152	2,66

Anket sonuçlarına göre Arizona Eyaleti belediyelerinin yöneticileri bilgi teknolojileri alanında ihtiyaç duydukları bilgi teknoloji çalışanını ve yazılım sistemini temin etme noktasında belediyelerini, İç Anadolu Bölgesi yöneticilerine oranla daha başarısız olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum, Arizona’da araştırma kapsamına giren belediyelerin yöneticilerinin bilgi teknolojileri çalışanını temin etmede İç Anadolu Bölgesi belediyeleri yöneticilerine oranla daha başarısız olduklarına yönelik bir algıya sahip olmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Arizona’da yer alan belediye yöneticileri gerçekleştirilen mülakatlardan da tespit edildiği gibi bilgi teknolojileri çalışanının özellikle mali konulardan dolayı özel sektörü tercih ettiklerini bu durumun da belediyenin iyi personeli kendine çekmede sıkıntı yaşattığını dile getirmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde yer alan bilgi teknolojileri birimi yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda ise belediyelerin bilgi teknolojileri alanında karşılaşmış oldukları sorunlara Tablo 101’de yer verilmiştir.

Tablo 101. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti'nde Bilgi Teknolojileri Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması

<p>Uzman Personel Yetersizliği</p> <p>Bilgi iletişim teknolojileri alanında çalışan kalifiyeli elemanların belediyede çalışmayı tercih etmemesi kaliteli personel yetersizliğinin önemli bir sebebini oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri uzmanlarının belediye dışında bir firmada çalıştıkları zaman aldıkları ücret ile belediyede çalıştıkları zaman aldıkları ücret arasında önemli fark bulunmaktadır. Bu yüzden de genelde kalifiye eleman özel sektörde çalışmayı tercih etmektedir.</p> <p>Diğer Kurumlarla Entegrasyon Eksikliği</p> <p>Belediyelerin kendi içerisindeki birimlerde ve birimler içerisindeki programlar arasında entegrasyon mevcut iken farklı kurumlar ile entegrasyon kurulmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır.</p> <p>Mali Kaynak Yetersizliği</p> <p>Teknoloji geliştikçe bilgi iletişim teknolojileri alanında kullanılan cihazların yenilenmesi gerekmektedir. Teknoloji geliştikçe çok daha iyi performansla çalışan birçok işlevi aynı anda yapabilen bilgisayarlar üretilmektedir ancak belediyelerin kısa süre içerisinde eski bilgisayarları değiştirip yerine yenilerini almak için yeterli mali kaynakları bulunmamaktadır.</p>	<p>Teknolojinin Hızlı Değişmesi</p> <p>Teknolojiyi aynı düzeyde tutamamak birçok kurum ve kuruluş açısından önemli maliyet kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji her geçen gün hızla değişmekte ve bu değişim organizasyonum tüm birimlerini etkilemektedir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim belediye birimlerinin çoğunu etkisi altına almakta ve bu birimleri değişime zorlamaktadır. Teknolojik değişime ayak uyduramayan birim ve kurumlar ise teknolojik değişime ayak uyduran birim ve kurumların gerisinde kalmakta ve başarısız olmaktadır. Bu noktada belediyelerin teknolojik değişime cevap vermeleri ise sahip oldukları mali kaynak oranında mümkün olmaktadır.</p> <p>Bilgi Teknolojilerinde Özel Sektörün Daha Fazla Ücret Ödemesi</p> <p>Araştırma kapsamındaki belediye yöneticilerinin hepsi özel sektörün belediyelerine oranla daha fazla ücret ödemesi sonucu özellikle başarılı çalışanlarını ellerinde tutmakta ve işe almada bazı sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.</p> <p>Güvenlik Sorunu</p> <p>Güvenlik sorunu hem belediye içindeki sistemi hem de vatandaşlarla olan sistemi içermektedir. Belediye yöneticilerinden bir tanesi birimler arasındaki farklılıkları dile getirerek kütüphane hizmetlerinde tüm bilgilere vatandaşların kolay ve hızlı bir şekilde erişmesi için çaba harcarken polis birimindeki hizmetler için ise tam tersi için çaba harcadıklarını diğer bir ifade ile kütüphane biriminin temel misyonunun birçok veriyi ücretsiz ve hızlı bir şekilde vatandaşlara sunmak oluştururken polis birimi ise her bilgiyi dışarıya vermemeyi amaçladığını ve aralarındaki dengeyi kurmanın önemli olduğunu dile getirmiştir.</p>
--	--

İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinin bilgi iletişim teknolojileri alanında karşılaştıkları sorunlar büyük oranda birbirine benzemekle birlikte bazı konularda farklılıklar görülmektedir. Mali kaynakların yetersizliği ve özel sektörün daha fazla ücret ödemesinden kaynaklanan uzman personel eksikliği belediyelerin karşılaştığı önemli problemler arasında yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin Arizona Eyaleti belediyelerinden farklı olarak diğer kurumlarla entegrasyon konusunda bazı sorunlar yaşadığı, Arizona Eyaleti belediyelerinin ise

güvenlik konusunda bazı sorunlar yaşadığı görülmektedir. Güvenlik sorunu, Arizona Eyaleti belediyelerinin özellikle polis birimleri için önemli bir sorun olarak görülmektedir. Polis birimlerindeki bilgilerin farklı amaçlarla başka şahısların eline geçmesi önemli bir sorunu gündeme getirebilmektedir. İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri ise güvenlik konusunu bilgi teknolojileri alanında karşılaşmış oldukları bir sorun olarak gündeme getirmemişlerdir. Bu durum İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin polislik hizmetlerine ilişkin görevlerinin olmasından kaynaklanabilir. Kurumlar arası entegrasyon sorununa bakıldığında ise Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin bu tür sorunlarının olmaması sahip oldukları görev ve yetkilerin gücünden kaynaklanabilir. Arizona Eyaleti'ndeki belediyeler buldukları alanda yetkili bir otorite konumundadırlar. Çeşitli vergileri toplama ve eyaletin belirlediği sınırlar içerisinde vergi oranlarını belirleme yetkileri bulunmaktadır. Bu çerçevede diğer kurumlarla entegrasyon konusunda fazla sorun yaşamamaları normal gözükmemektedir.

Bilgi teknolojileri yönetiminin önemli bir parçası haline gelen e-belediye konusunun belediyelerin yönetsel kapasitesini belirlemede önemli bir faktör olduğu daha önceki bölümlerde dile getirilmiştir. Bu çerçevede birçok belediye, hizmetlerini elektronik ortamda sunma girişiminde bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan belediyelerin web siteleri üzerinden belirli hizmetleri elektronik olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediklerine 22.03.2013 tarihi itibarıyla bakılmıştır. Değerlendirmede hizmetin var olup olmadığına bakılmış ve var olan hizmetlere 'X' işareti var olmayan hizmetlere ise '-' işareti koyulmuştur. Her bir X işareti 1 puan olarak değerlendirilmiş ve konu başlıkları bazında ve bilgi verme, iletişim ve online hizmetler olmak üzere üç kategoride bölge ortalamaları hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 102'de bölge bazında belediyelerin her bir başlığa ilişkin almış olduğu puanlar yer almaktadır.

Tablo 102. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Web Siteleri Analizi

Bilgi Verme	İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
1- Faaliyet/Performans Raporu	5 puan / 5 = 1	4 puan /4 = 1
2- Meclis Kararları	2 puan / 5 = 0,4	4 puan /4 = 1
3- Yasal Düzenlemeler	1 puan / 5 = 0,2	4 puan /4 = 1
4- Kurumsal Bilgiler	5 puan / 5 = 1	4 puan /4 = 1
5- Kent Rehberi ya da Haritası	5 puan / 5 = 1	4 puan /4 = 1
6- Otobüs/Dolmuş Tarifesine Erişim	1 puan / 5 = 0,2	4 puan /4 = 1
Toplam	19 puan / 5 = 3,8	24 puan /4 = 6
Etkileşim\ İletişim		
7- E-İletişim	5 puan / 5= 1	4 puan /4 = 1
8- Bilgi Edinme	5 puan / 5= 1	4 puan /4 = 1
9- Borç Sorgulama	5 puan / 5= 1	4 puan /4 = 1
10- Meclis Toplantılarını Canlı İzleme	0 puan /5 = 0	4 puan /4 = 1
Toplam	15 puan / 5 = 3	16 puan / 4 = 4
Online İşlemler		
11- İhaleye Katılma (Online)	0 puan /5 = 0	0 puan/4 = 0
12- İzin ya da Ruhsat Verme	0 puan /5 = 0	4 puan /4 = 1
13- Çeşitli Aktivitelere Kayıt ya da Rezervasyon	0 puan /5 = 0	4 puan /4 = 1
14- Borç Ödeme	5 puan /5 = 1	4 puan /4 = 1
15- Forum	0 puan /5 = 0	2 puan /4 = 0,5
16- Elektronik Bilgilendirme	0 puan /5 = 0	4 puan /4 = 1
Toplam	5 puan /5 = 1	18 puan /4 = 4,5
Genel Toplam	7,8	14,5

Tablo 102’de görüldüğü üzere İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin 16 hizmet üzerinden aldığı toplam puan 7,8 iken Arizona Eyaleti belediyelerinin almış olduğu puan 14,5 olarak hesaplanmıştır. Bu noktada web siteleri üzerinden yapılan analize göre araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti belediyelerinin İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelere oranla web üzerinden sunulan hizmet ve bilgi bakımından daha iyi olduğu söylenebilir. Yukarıda gerçekleştirilen analize göre aynı zamanda İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin bilgi verme, iletişim, online işlemler olmak üzere üç kategoride de eksikliklerinin bulunduğunu buna karşın Arizona Eyaleti’nde yer alan belediyelerin bilgi verme ve iletişim konusunda sıkıntı yaşamadıklarını, online hizmetler alanında bazı eksikliklerinin olduğunu söyleyebiliriz. İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin özellikle web siteleri üzerinden bilgi verme konusunda bazı sıkıntıları olduğuna ilişkin kanıtlara araştırmanın farklı aşamalarında da rastlanmıştır.

Örneğin İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyeler belirli aralıklarla vatandaş memnuniyet anketleri yaptıklarını belirtmelerine karşın bu anket sonuçlarını web siteleri üzerinden yayınlamak konusunda istekli olmadıkları görülmektedir. Vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarına erişemediğimiz İç Anadolu'da yer alan araştırma kapsamındaki belediyelere bilgi edinme hakkı çerçevesinde başvurulmuş ancak bir sonuca ulaşamamıştır. Arizona'da yer alan belediyelerin vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarına ilişkin belgelere ise web üzerinden erişim sağlanmaktadır.

Tablo 102'de araştırma kapsamındaki belediyelerin web sitelerine ilişkin yapılan analizde Arizona Eyaleti belediyelerinin İç Anadolu Bölgesi belediyelerine oranla bir adım ilerde olduğu görülmektedir. Belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre ise Tablo 99 ve Tablo 100'de görüldüğü gibi belediyelerin ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini ve bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilme noktasında araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin Arizona Eyaleti belediyelerine göre daha iyi olduğu görülmektedir. Bu durum belediye yöneticilerinin değerlendirme farklılıklarından kaynaklanabilir. Örneğin İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri belediyelerinin bilgi teknolojileri bakımından çok ileride olduğu yönünde bir düşünceye sahip olabilirler buna karşın Arizona Eyaleti belediye yöneticileri bilgi teknolojileri alanında İç Anadolu Bölgesi belediyelerine oranla iyi olsalar bile belediyelerini yeterli görmeyebilirler.

4.2.2.1.4. Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Belediye çalışanlarına yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden olan fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin aşağıda yer alan ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. İç Anadolu ve Arizona belediyelerine ait değerlendirme sonuçları Tablo 103'de yer almaktadır. İki bölge ortalamaların 2,81 ve 3,00 arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 103. Fiziksel Varlıkların Yönetimine Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) ihtiyaçlarının stratejik analizini yapabilmektedir.	114	153	2,89	2,93
Belediyemizin fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıkları etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	115	154	2,93	3,00
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarının gerekli bakımını yapabilmektedir.	115	154	2,92	2,81

Fiziksel varlıkların yönetimine ait ifadeler bakımından İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Araştırma kapsamına giren İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde yer alan fen işleri müdürü gibi fiziksel varlıkların yönetimiyle ilgili çeşitli yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda belediyelerin bu alanda karşılaşmış oldukları sorunlar aşağıda Tablo 104’de yer almaktadır.

Tablo 104. Mülakatlarda Saptanan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti’nde Bilgi Teknolojileri Yönetimi Alanında Karşılaşılan Sorunların Karşılaştırılması

Alt Yapı Hizmetlerinin Planlanmasında Vatandaş Katılımı	Alt Yapı Hizmetlerinin Planlanmasında Vatandaş Katılımı
<p>Mülakat gerçekleştirilen üç belediye ilgili birim amirleri alt yapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş fikirlerine başvurmadıklarını dile getirmişlerdir.</p> <p>Fiziksel Varlıkların Bakımı</p> <p>Araştırma çerçevesinde dört belediyede yapmış olduğumuz mülakatlar neticesinde belediyelerin üçünde bina, araç vb. fiziksel varlıklarının bakımının belirli bir plan dâhilinde ve belirli bir periyotta yapıldığı; bir belediyede ise plandan ziyade özellikle bina gibi fiziksel varlıkların bakımının sorun ortaya çıkmadan yapılmadığı dile getirilmiştir</p>	<p>Arizona’da araştırma kapsamına giren bazı belediyelerde herhangi bir alt yapı hizmeti yapmaya karar verirken vatandaş katılımına yer verilirken bazı belediyelerde ise yer verilmemektedir. Vatandaş katılımına yer verdiklerini ifade eden belediye yöneticilerinden birisi ise bu süreci şu şekilde açıklamıştır: Belediyemizde sermaye planlarının hazırlanmasında (Capital Improvement Plan) vatandaşların birbir fikirlerine başvurmadan ziyade her projede 3 tane halk toplantısı yapılmaktadır. İlkinin; projeye yeni başladıklarında bilgilendirme amaçlı, ikincisini; projenin yaklaşık % 60 ya da % 70’i tasarlandığı aşamada, üçüncüsünü ise projenin bittiği aşamada yani yapım sürecine başlamadan hemen önce yapılmaktadır. Üçüncü toplantıda müteahhit, belediye yöneticisi(city manager), vatandaşlar gibi ilgili taraflar yer almakta ve vatandaşlar</p>

	<p>istedikleri soruları sormaktadırlar.</p> <p>Mali Kaynak Eksikliği</p> <p>Arizona'da araştırma kapsamına giren belediyelerin sermaye yönetimi alanında yaşadığı temel sorunların başında 2008 yılında baş gösteren ekonomik kriz nedeniyle gelir kaynaklarının azalması yer almaktadır. Sermaye yönetimi alanında belediyelerin temel kaynağı emlak vergilerinden oluşmaktadır. Ekonomik kriz, belediyelerin emlak gelirlerinin önemli derecede azalmasına ve dolayısıyla altyapı vb. hizmetler için ayrılan para miktarının azalmasına sebebiyet vermiştir.</p>
--	---

İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde fiziksel varlıklarının yönetimi alanında altyapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımı ve fiziksel varlıkların bakımı başlıklarında sorunlar yaşanırken Arizona Eyaleti'nde mali kaynak eksikliği ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerine paralel olarak altyapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımı konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde her iki bölgede de alt yapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımına yeterince yer verilmediği gözlemlenmektedir. Vatandaş katılımından kasıt aslında sadece onları dinlemek değil onlardan gelen geri dönüşe göre altyapı hizmetlerini planlamaktır. Her iki bölgede de bazen vatandaşların düşüncesine dair bir yoklama yapılmakta ancak bu yoklamanın sonucu alt yapı hizmetlerinin planlanmasında çok dikkate alınmamaktadır. Elbette her iki belediyeden yöneticilerin de ifade ettiği gibi kentin temel ihtiyaçları ve planı çerçevesinde hizmetler planlanmakta ancak kentte yaşayanların da belirli oranda söz hakkı olmasında bir sakınca olmayacağı söylenebilir.

Fiziksel varlıkların bakımı konusunda İç Anadolu'da yer alan belediyelerin bazı eksikliklerinin olduğu görülmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nin alt yapı hizmetleri ile Arizona Eyaleti belediyelerinin alt yapı hizmetleri açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Arizona Eyaleti belediyelerinin geçmişi İç Anadolu belediyelerine göre çok yenidir. Bu çerçevede Arizona belediyelerinin bakım ve onarım açısından İç Anadolu Bölgesine göre daha az sorun yaşaması normal gözükmektedir.

4.2.2.1.5. Yönetmel Kapasiteye İlişkin Ek Konular

Görev ve Sorumluluk Paylaşımı

Araştırmada, yönetmel kapasitenin temel bileşenleri olarak tespit ettiğimiz insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri yönetimi ve fiziksel varlıkların yönetimi konularına ek olarak yönetmel kapasiteyi birçok farklı konular etkilemektedir. Tez çalışmasında yönetmel kapasitenin birincil bileşenlerine ek olarak ikincil bileşenlere de yer verilmiştir. Bu bileşenlere ilişkin araştırma kapsamında İç Anadolu ve Arizona’da yer alan belediye yöneticilerinin algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu konulardan bir tanesini belediyelerde görev ve sorumluluk paylaşımına ilişkin ifadeler oluşturmaktadır. Aşağıda Tablo 105’de bu ifadelerle ilişkin frekans ve ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 105. Görev ve Sorumluluk Paylaşımına Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemizde, görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	121	153	2,92	3,24
Belediyemiz ve merkezi hükümet arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	120	151	3,18	3,06
Belediyemiz ve diğer hizmet sunucuları arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir.	121	153	2,96	3,00

Görev ve sorumluluk paylaşımına ait ifadeler bakımından İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve ‘Belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir’ ifadesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (P= 0.000, F= 1,446, t= 3,610). Tablo 106’da görüldüğü gibi Arizona bölgesi ortalaması 3,24 ortalama ile İç Anadolu Bölgesi ortalamasından (2,92) fazladır ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde kanundan

kaynaklanan çeşitli sorunların var olduğunu destekler niteliktedir denebilir. Bu durum, Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması noktasında İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerden daha iyi olduğunu akla getirmektedir

Tablo 106. Belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	121	2,92
Arizona	153	3,24

Vatandaş Talepleri ve Yanıtlar

Yönetimsel kapasitenin ikincil bileşenleri olarak kabul ettiğimiz bir diğer başlık ise vatandaş talepleri ve yanıtlara ilişkin ifadelerdir. Aşağıda Tablo 107'de ifadelere ilişkin frekans ve ortalamalar yer almaktadır. Ortalamaların 'Kesinlikle Katılıyorum' ifadesine yakın olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 107. Vatandaş Talepleri ve Yanıtlara Ait İfadeler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemize, vatandaşlar her türlü isteklerini bildirebilmektedirler.	121	153	3,53	3,69
Bildirilen istekler belediyemizce genelde dikkate alınmaktadır.	121	153	3,39	3,51

Vatandaş talepleri ve yanıtlarına ilişkin ifadeler bakımından İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve bölgeler arasında 'belediyemize, vatandaşlar her türlü isteklerini bildirebilmektedirler' ifadesinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ($P= 0,038$, $F=18,551$, $t= 2,192$). Tablo 108'de görüldüğü gibi Arizona bölgesi ortalaması 3,69 iken İç Anadolu Bölgesi ortalaması 3,53'tür.

Tablo 108. Vatandaşlar, belediyemize her türlü isteklerini bildirebilmektedirler (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti).

	Frekans	Ortalama
İç Anadolu	121	3,53
Arizona	153	3,69

Geri Bildirim

Yönetmel kapasitenin ikincil bileşenleri olarak kabul edilen bir diğer başlık ise geri bildirim sürecine ilişkin ifadelerdir. Aşağıda Tablo 109'da yer alan ifadelere ilişkin frekans ve ortalamalar yer almaktadır. Ortalamaların 3- Katılıyorum ifadesine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Geri bildirim sürecine ilişkin ifadeler bakımından İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız t testi ile test edilmiş ve bölgeler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 109. Geri Bildirim (İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti)

	İç Anadolu Frekans	Arizona Frekans	İç Anadolu Ortalama	Arizona Ortalama
Belediyemiz, performans ölçümü için gerekli göstergeleri geliştirebilmiştir.	112	154	2,84	2,8
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri karar verme sürecinde kullanabilmektedir.	113	153	3,00	2,88
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede kullanabilmektedir.	113	152	2,94	2,88

İşbirliği

Yönetmel kapasiteyi dolaylı etkileyen diğer bir konuda belediyelerin diğer kurumlarla yapmış olduğu işbirliğidir. Belediye yöneticilerine, belediyelerinin Tablo 110'da yer alan kurum ya da kuruluşlardan hangileri ile işbirliği yaptığı sorulmuştur. İç Anadolu ve Arizona bölgelerine ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ilk sırayı % 53,7 oranla merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları birlikte paylaşırken,

diğer yerel yönetimler, belediyeler, özel sektör ve uluslar arası kuruluşlar sırayı takip etmektedirler. Arizona Eyaleti'nde ise ilk sırayı % 94,5 oranla ile belediyeler, ikinci sırayı ise % 83,6 ile eyalet devleti almaktadır. Özel sektör, diğer yerel yönetim kuruluşları, federal devlet, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar sırayı takip etmektedir. Yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak araştırma kapsamına giren Arizona'daki belediyelerin büyük oranda diğer belediyeler ile İç Anadolu'daki belediyelerin ise büyük oranda merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içerisinde olduğu söylenebilir. Arizona Eyaleti'nde anketimize katılanların % 94,5'i belediyeler seçeneğini işaretlerken İç Anadolu'da % 57,3 'ü merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşlarını işaretlemiştir. Arizona ve İç Anadolu Bölgesi'nde ilk sırada yer alan kurumlar farklı olmakla birlikte ilk sırada yer alan kurumlara verilen cevapların yüzdesi de farklı gözükmektedir. Arizona'da anketimize katılanların hemen hemen hepsi belediyeler şikkını işaretlerken İç Anadolu'da ankete katılanların yaklaşık üçte ikisi merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 110. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz?

	İç Anadolu	Arizona
	Kişi Sayısı	Kişi Sayısı
Belediyeler	46 %37,7	138 % 94,5
Diğer Yerel Yönetim Kuruluşları	58 %47,5	90 % 55,5
Merkezi Hükümet	70 %57,3	Federal 81 % 55,4 Eyalet 122 % 83,6
Özel Sektör	45 %36,8	111 % 76,0
Sivil Toplum Kuruluşları	70 %57,3	80 % 54,8
Uluslararası Kuruluşlar	13 %10,6	14 % 9,6
Diğer	4	7
Katılan Kişi Sayısı	122	146

Tez çalışması çerçevesinde araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyeleri yönetsel kapasite bakımından karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda ilgili belediyelerin yönetsel kapasitelerine ilişkin önemli bulgular ve yorumlar elde edilmiştir. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında elde edilen bulgulara ve yorumlara ilişkin genel bir özet yapılmasının ve elde edilen bulgular ışığında araştırma kapsamındaki belediyelere çeşitli öneriler geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasında, Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyeler önce genel özellikler daha sonra ise yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde karşılaştırılmıştır. Bu bölümde ise elde edilen bulgular ve yorumlar özetlenmiş ve belediyelere yönetsel kapasitelerini geliştirmelerine katkı sağlayacak çeşitli öneriler verilmiştir.

İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti iklim ve konum açısından bazı benzerlikleri içerisinde barındırmaktadır. Her iki bölgenin de denize kıyısı bulunmamakta ve her iki bölgede de bazı farklılıklar olmakla birlikte karasal iklim hüküm sürmektedir. Bu tür benzerliklerin, belediyelerin vermiş oldukları hizmetleri etkileyeceği düşünülmüş ve bu çerçevede örneklemeler seçilmiştir. İç Anadolu Bölgesi'nin nüfusu 10,5 milyon, yüzölçümü ise 151,000 km² iken Arizona Eyaleti'nin nüfusu, 6,392 milyon, yüzölçümü ise 294,207 km² dir. Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi belediyeleri içerisinde Kırıkkale, Kırşehir, Karaman, Niğde ve Aksaray belediyeleri yer alırken; Arizona Eyaleti belediyeleri arasında Tempe, Scottsdale, Chandler ve Gilbert belediyeleri yer almaktadır.

Arizona Eyaleti ve İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin organizasyon yapılarında da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Her iki bölgede de belediye başkanı ve belediye meclis üyeleri, seçmenler tarafından seçilmektedir. Buna karşın İç Anadolu Bölgesi'nde belediye hizmetlerinin yürütülmesi görevi belediye başkanı tarafından yerine getirilmekte iken Arizona Eyaleti'nde belediye hizmetlerinin yürütülmesi görevi belediye meclisinin belirli süreliğine kiraladığı belediye meclisi içinde yer almayan profesyonel bir kent yöneticisi tarafından yürütülmektedir. Bu çerçevede İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerin siyasi niteliği bulunan bir yönetici tarafından yönetildiği buna karşın Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerin siyasi bir niteliği bulunmayan bir yönetici tarafından yönetildiğini söylenebilir. Her iki bölgede yer alan belediyelerin organizasyon yapılarındaki bu farklılığın, belediyelerin yönetsel kapasitelerini ne derece etkilediği ise bu çalışmanın araştırma sınırlarını aşmakla birlikte başka çalışmalara hipotez kaynağı olabilir niteliktedir.

Arizona Eyaleti belediyeleri ile İç Anadolu Bölgesi belediyelerin sunmuş oldukları hizmetler birbirine büyük oranda benzemekle birlikte bazı küçük farklılıklar

bulunmaktadır. Her iki bölgede de kentin temel hizmetleri olan mali hizmetler, insan kaynakları hizmetleri, imar hizmetleri, bilgi teknolojileri hizmetleri, kültürel ve sosyal hizmetler, geliştirme hizmetleri, itfaiye ve ulaşım hizmetleri belediyeler tarafından yerine getirilmekte iken Arizona Eyaleti'nde polis hizmetleri, kütüphane hizmetleri, ve ekonomik kalkınma hizmeti daha çok belediyeler tarafından İç Anadolu Bölgesi'nde ise daha çok merkezi hükümet ya da kalkınma ajansları tarafından yerine getirilmektedir.

Araştırma kapsamındaki belediyelerin insan kaynakları, mali yönetim, bilgi teknolojileri ve fiziksel varlıkların yönetiminden sorumlu birim amirleri, belediye başkanı, kent yönetici yardımcısı olmak üzere yaklaşık 40 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir ve belediyelerde görev yapan yöneticilerin algılarını ölçen bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan İç Anadolu Bölgesi belediyelerinden 122 yönetici, Arizona Eyaleti belediyelerinden ise 155 yönetici ankete katılmıştır. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde araştırmaya katılanların % 13,9'u kadın iken Arizona Eyaleti'nde bu oran % 33,5'dir. Katılanların yaş aralığına bakıldığında iki bölgede de 41-50 yaş aralığında katılan sayısı fazladır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise İç Anadolu'da yer alan katılımcıların yaklaşık % 7'sinin lisansüstü mezunu, % 50'sinin lisans mezunu Arizona Eyaleti'nde yer alan katılımcıların ise % 50'sinin lisansüstü mezunu, % 38'inin lisans mezunudur. Arizona Eyaleti belediyelerinde ankete katılan yöneticilerin yaklaşık % 90'ı bir lisans ya da lisansüstü eğitim programından mezun iken İç Anadolu Bölgesi'nde bu oran % 60'dır. Eğitim durumu bakımından Arizona'da yer alan belediye yöneticilerinin İç Anadolu Bölgesi yöneticilerine göre daha iyi olduğu söylenebilir. Belediyede çalışılan süre bakımından ise İç Anadolu Bölgesi'nde 11-19 hizmet yılı aralığında, Arizona Eyaleti'nde ise 20 ve üzeri hizmet yılı aralığında daha çok katılımcı yer aldığı görülmektedir.

İç Anadolu Bölgesi'nde ankete katılanların yaklaşık % 78'i belediyelerinin kapasitesini yüksek, % 22'si ise düşük kapasite olarak değerlendirirken Arizona Eyaleti'nde katılımcıların yaklaşık % 98'i belediyelerinin kapasitesini yüksek buna karşın yaklaşık % 2'si düşük kapasite olarak değerlendirmiştir. Belediye çalışanlarına belediyelerinin hizmet sunumunda problem yaşayıp yaşamadığı sorulmuş ve İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan katılımcıların yaklaşık % 71'i evet, yaklaşık % 29'u ise hayır cevabını verirken Arizona'da yer alan katılımcıların yaklaşık % 25'i evet, yaklaşık % 75'i hayır yönünde cevap vermişlerdir. Arizona'da yer alan belediye yöneticileri, İç Anadolu'da yer alan belediye yöneticilerine göre belediyelerinin hizmetleri yerine getirirken daha az problem yaşadığını düşünmektedirler. Belediyelerinin hizmet sunumunda problem

yaşadığını düşünen yöneticilere belediyelerinin problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen çeşitli problemleri (kanundan kaynaklanan eksiklikler, personel eksikliği, bilgi teknolojileri eksikliği, mali kaynak eksikliği, fiziksel eksiklikler) 5'li Likert tipi ölçekte (1- En önemli problem 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendirmeleri istenmiştir. Kanundan kaynaklanan eksiklikler, bilgi teknolojileri eksikliği, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediye yöneticilerine göre daha önemli bir problem iken mali kaynak eksikliği ise Arizona Eyaleti'nde yer alan belediye yöneticilerine göre daha önemli bir problem olarak görülmektedir. Kanundan kaynaklanan eksikliklerin İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde daha önemli bir problem olarak görülmesi, İç Anadolu Bölgesi'nin üniter bir yönetim yapılanması içerisinde, Arizona Eyaleti'nin ise federal bir yönetim yapılanması içerisinde yer almasından kaynaklanabilir. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin organizasyon yapıları vb. birçok şeye ilişkin kurallar genel kanunlarla belirlenmiş ve belediyelere bir esneklik tanınmamıştır. Arizona Eyaleti'nde ise belediyelerin bazı kuralları kendileri koyabilme imkânları bulunmaktadır. Bu çerçevede İç Anadolu Bölgesi'nde yaşayan belediyelerin kanunlar bakımından bazı sıkıntı yaşamaları normal gözükmektedir. Mali eksikliklerin ise Arizona Eyaleti'nin bulunduğu belediyelerde İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelere oranla daha önemli olduğu görülmektedir. Bu durum Arizona Eyaleti'nin bulunduğu ABD'de yaşanan ekonomik krizin, belediyelerinin gelirlerinde bir azalmaya neden olmasından kaynaklanabilir.

Belediyelerin yönetsel kapasite değerlendirmelerine ilişkin bulgular, *belediyelerden elde edilen çeşitli veriler, yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler* çerçevesinde yönetsel kapasitenin dört bileşeni kapsamında değerlendirilmiştir. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerine ilişkin genel bilgiler ve araştırmadan elde edilen bulgular yönetsel kapasitenin dört bileşeni çerçevesinde Tablo 111'de özetlenmiştir.

Tablo 111. İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti Belediyelerinin Yönetmel Kapasitelerine İlişkin Özet Tablo

	İç Anadolu Bölgesi		Arizona Eyaleti			
Genel Bilgiler	Nüfus/ Yüzölçümü: 10,5 milyon / 151.000 km ² Yönetim Sistemi: Üniter Organizasyon Şeması: Birim müdürleri, profesyonel yönetici tarafından atanmaktadır. Belediye Hizmetleri: İnsan Kaynakları Yönetimi, Araştırma ve Geliştirme, Zabıta Hizmetleri vb.		Nüfus/ Yüzölçümü: 6,392 milyon / 294.207 km ² Yönetim Sistemi: Federal Organizasyon Şeması: Birim müdürleri, belediye başkanı tarafından atanmaktadır. Belediye Hizmetleri: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekonomik Kalkınma, Polis Hizmetleri, Kütüphane Hizmetleri vb.			
	Çeşitli Veriler		Mülakatlar (Karşılaşılan temel sorunlar)		Anket Sonuçları	
	İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti	İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti	İç Anadolu Bölgesi	Arizona Eyaleti
İnsan Kaynakları Yönetimi	Kişi Başına Düşen Personel Sayısı: 1000 kişiye yaklaşık 3. Cinsiyet Bilgileri: % 10 kadın, % 90 erkek Eğitim Durumları: % 50 lisans, % 7 lisansüstü Gönüllü Çalışan Sayısı (2011 yılı): 0 Hizmet içi Eğitim Konu Başlığı ve Sayısı (2011): Yaklaşık 21	Kişi Başına Düşen Personel Sayısı: 1000 kişiye yaklaşık 7,2. Cinsiyet Bilgileri: % 27,5 kadın, % 72,5 erkek Eğitim Durumları: % 38 lisans, % 50 lisansüstü Gönüllü Çalışan Sayısı (2011 yılı): Her belediyede yaklaşık 2000'er kişi. Hizmet içi Eğitim Konu Başlığı ve Sayısı (2011): En az 100	-Belediye Kanunu ve İşe Alma - Personel Güvencesi, Yükselmesi ve Emeklilik Yaşı - Personel Yetersizliği -Performans Değerlendirme - Hizmet içi Eğitim	-Doğru Personeli İşe Alma - Özel Sektörün Daha Fazla Ücret Ödemesi -Performans Değerlendirme	-‘Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.’	‘Belediyemizde yasal çerçevede, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir.’
Mali Yönetim	Belediyelerin bütçeleri ile bütçe gerçekleştirmeleri arasındaki fark: % 1-2	Belediyelerin bütçeleri ile bütçe gerçekleştirmeleri arasındaki fark: % 7-37	- Mali kaynakların yetersizliği - Bazı çalışanların iktidarla birlikte görevlerinin değişmesi	-Mali Kriz ve Politikalar - Belediye gelirlerinin büyük oranda piyasadaki satış vergilerine dayanması	-‘Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bakış açısı benimseyebilmiştir.’	
Bilgi Teknolojileri Yönetimi	Belediyelerin web sitelerinin 23.03 2013 tarihi itibarıyla analizi sonucu alınan puan: 7,8 (16 puan üzerinden)	Belediyelerin web sitelerinin 23.03 2013 tarihi itibarıyla analizi sonucu alınan puan: 14,5 (16 puan üzerinden)	-Uzman personel eksikliği -Diğer kurumlarla entegrasyon eksikliği - Mali kaynak eksikliği	-Teknolojinin hızlı değişmesi - Özel sektörün daha fazla ücret ödemesi - Güvenlik	-‘Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir.’ - ‘Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışmasını temin edebilmektedir.’	
Fiziksel Varlıkların Yönetimi			-Altyapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımı - Fiziksel Varlıkların Bakımı	- Altyapı hizmetlerinin planlanmasında vatandaş katılımı - Mali kaynak eksikliği	Bölgeler arasında ilgili ifadelerde anlamlı farklılık bulunmamaktadır.	

1- İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez çalışmasında yönetsel kapasitenin önemli bileşenlerinden insan kaynakları yönetimi, belediyelerden elde edilen çeşitli veriler, yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler kapsamında değerlendirilmiştir.

Çeşitli Veriler: Araştırma kapsamında, İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde görev yapan çalışanların sayı ve öğrenim durumuna ilişkin bilgiler verilerek bölgelerin insan kaynakları yönetimine ilişkin kapasite değerlendirilmesi yapılması planlanmıştır. Ancak araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti belediyelerinin çalışanlarının eğitim durumuna ilişkin bilgilere, ilgili belediyelerin çoğunun personellerinin eğitim durumuna ilişkin toplu bir kayıt tutmamaları nedeniyle erişilememiştir. Bu noktada İç Anadolu Bölgesi ve Arizona Eyaleti belediyelerinde çalışanların ancak cinsiyet ve sayı bakımından karşılaştırılması mümkün olmuştur. Kişi başına düşen personel sayısına (tam zamanlı ve düzenli) bakıldığında ise İç Anadolu Bölgesi'nde 1000 kişiye yaklaşık 3 personel düşerken, Arizona Eyaleti'nde 1000 kişiye 7,2 personel düşmektedir. Bu durum araştırma kapsamında yer alan Arizona Eyaleti'ndeki belediyelerin insan kaynakları kapasitesinin, İç Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerin insan kaynakları kapasitesinden daha iyi olduğunu akla getirmektedir. Ancak belediyelerde sadece kişi başına düşen personel sayısına bakarak kapasiteye ilişkin yorum yapmak çalışanların kişisel beceri, tecrübe, deneyim, eğitim ve zekâlarını diğer bir ifade ile çalışanların niteliklerinin ve gönüllü çalışanların kapasite üzerindeki etkisini göz ardı etmek anlamına gelmektedir. Bu durum çalışmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmakla birlikte çalışmada yöneticilerle gerçekleştirilen anketlerde yer alan çalışanların eğitim durumuna ilişkin bilgilere yer vermek, çalışanların eğitim durumuna ilişkin küçük bir ipucu verebilir.

İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan katılımcıların yaklaşık % 7'si lisansüstü mezunu, % 50'si ise lisans mezunudur. Arizona Eyaleti'nde yer alan katılımcıların ise % 50'si lisansüstü mezunu, % 38'i ise lisans mezunudur. Anketimize katılan belediye yöneticilerinin Arizona Eyaleti'nde yaklaşık yaklaşık % 90'ı bir lisans ya da lisansüstü eğitim programından mezun iken bu oran İç Anadolu Bölgesi'nde % 60'dır.

Gönüllü çalışanlara ilişkin ise İç Anadolu Bölgesi'nde 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 77. maddesinde yer verilmekte iken araştırma kapsamındaki belediyelerde böyle bir uygulama bulunmamaktadır. Arizona Eyaleti belediyelerinde ise böyle bir uygulama ile belediyeler önemli personel ihtiyaçlarını gidermektedirler. Örneğin Tempe ve Chandler belediyelerinde 2011 yılı içerisinde yaklaşık 2000'er kişi gönüllü olarak belediye hizmetlerine katılmışlardır.

İnsan kaynakları yönetiminde önemli olan konulardan birisi de belediyelerin çalışanlarına vermiş oldukları eğitimidir. Araştırma kapsamında yer alan tüm belediyelerden 2011 yılında gerçekleştirmiş oldukları eğitim programları talep edilmiştir. Elde edilen eğitim programlarına ilişkin detaylı bilgiler tez çalışmasının araştırma kısmında yer almaktadır. Her iki bölgenin de eğitim programlarına bakıldığında İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin vermiş oldukları eğitim konu başlıkları, Arizona Eyaleti belediyelerinin vermiş oldukları eğitim konu başlıklarının yaklaşık beşte birini oluşturmaktadır. Arizona Eyaleti belediyelerinin eğitim programlarında hem uygulamaya yönelik hem de teorik bazı konu başlıklarının yer aldığı görülürken, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin eğitim programlarında sadece teorik konu başlıklarının yer aldığı görülmektedir. Bu durum, İç Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerin uygulamaya yönelik eğitimleri kayıt altına almıyor olmalarından da kaynaklanabilir. Eğitim programlarına ek olarak araştırma kapsamındaki Arizona Eyaleti belediyelerinin iki tanesinde eğitim ile ilgili ayrı bir birim bulunmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ise eğitim hizmetleri, insan kaynakları birim müdürü tarafından organize edilmektedir. Her iki bölgede verilen eğitim konu başlıkları ise etik, ilk yardım, kişisel gelişim konuları, etkili yazma yöntemleri gibi konularda benzer iken ayrımcılık, cinsel taciz gibi konularda farklılaşmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde cinsel taciz ve ayrımcılığa ilişkin herhangi bir eğitim verilmemektedir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde bu tür eğitim konu başlıklarına yer verilmemesi bu tür sorunların bu belediyelerde yaşanmadığı anlamına gelmeyebilir. Çalışanlar, bu tür sorunları dile getirmelerinin bazı sorunlara sebebiyet vermesinden korkabilirler. Örneğin taciz ya da ayrımcılık yapan kişi yönetici pozisyonunda ise mevkilerinin değişmesinden korkabilirler.

Mülakatlar: Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerde her belediye personel yönetimine ilişkin kendi belirlediği kural ve yöntemlerle işlemlerini sürdürmektedir. Örneğin bir belediye personel işe alırken yazılı sınav yaparken başka bir belediye personel alırken mülakat yapabilmektedir. Bu noktada Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerde kanunlardan kaynaklanan problemler çok fazla bulunmamaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde ise 5.000 ile 750.000 nüfus aralığında yer alan tüm belediyelerde 5393 Sayılı Belediye Kanun'u uygulanmakta ve belediyeler bu kanun çerçevesinde işlemlerini sürdürmektedirler. Belediyeler arasında esnek bir uygulama olmaması da kanundan kaynaklanan bazı sorunları gündeme getirebilmektedir. Karşılaşılan sorunlardan birisi, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerde kadrolu personel alımının merkezi hükümet tarafından gerçekleştirilen yazılı sınav (test) ile gerçekleştirilmesidir. Belediye yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatlardan bu durumun belediyelerde iki problemi ortaya çıkarabileceği tespit edilmiştir. Bunlardan ilki, merkezi sınav ile belediyelere atanan kişilerin o kenti tanımayan ve esasen o kentte yaşama niyetinde olmayan kişilerden olabilme olasılığıdır. 'Devlet işi olsun da nerede olursa olsun; işe yerleştikten sonra nakil yoluyla istediğimiz memlekete gideriz' mantığına sahip kişilerin var olması belediyelerin çalışma disiplinini olumsuz etkileyebilmektedir. İkinci problem ise belediyelerin itfaiye gibi bazı birimlerine yazılı sınav ile personel alımının bazı sakıncaları ortaya çıkaracağı noktasındadır. İtfaiye birimine yazılı sınav ile yükseklik korkusu olan bir personelin atanması belediyenin hizmet sunumuna olumsuz olarak yansımaktadır. Kanundan kaynaklanan bir diğer sorun ise 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun, 49. maddesi 3. fıkrasında sözleşmeli personel alımında ortaya koyduğu bazı sınırlamalardan kaynaklanmaktadır. 3. fıkraya göre belediyeler, sözleşmeli personel statüsünde ancak avukat, mimar, mühendis (inşaat ve harita mühendisi olmak kaydıyla), şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personeli çalıştırabilmektedirler. Belediyeler yukarıda belirli olarak sayılan alanlar dışında ihtiyaç duyduklarında personel alamamaktadırlar. Arizona Eyaleti belediyelerinde yöneticiler ise daha çok doğru kişiyi doğru pozisyona alma ve özel sektörün daha fazla ücret ödemesi gibi konularda sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Anket Sonuçları: Araştırma kapsamında yer alan belediyelerde görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre ise insan kaynakları yönetimine ait ‘belediyemiz mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir’ ve ‘belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir’ ifadelerinde İç Anadolu Bölgesi belediyeleri ile Arizona Eyaleti belediyeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İlk ifadede İç Anadolu Bölgesi ortalamasının⁴² Arizona Eyaleti ortalamasına göre daha yüksek çıktığı, ikinci ifadede ise Arizona Eyaleti ortalamasının İç Anadolu Bölgesi ortalamasına göre yüksek çıktığı görülmektedir. İkinci ifade olan ‘belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir’ ifadesinde İç Anadolu Bölgesi’nin ortalamasının düşük çıkması, daha öncede belirtildiği gibi İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin Arizona Eyaleti’nde yer alan belediyelere göre kanunlar açısından daha fazla sorun yaşadığı bulgusunu destekler niteliktedir denebilir.

2- Mali Yönetim

Yönetimsel kapasitenin önemli bileşenlerinden ikincisi olan mali yönetim, belediyelerden elde edilen çeşitli veriler, yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler kapsamında değerlendirilmiştir.

Çeşitli Veriler: Tez çalışmasında, yönetimsel kapasitenin önemli bileşenlerinden birisi olarak kabul edilen mali yönetim konusu, daha çok belediyelerin kendilerine verilen görev ve hizmetleri yerine getirebilecek yeterli gelire sahip olup olmadığı ve gelirleri ile giderleri arasındaki denkliği ne derece sağladığı ile yani bütçe ile ilgilidir. Bu çerçevede her iki bölge belediyelerinin de bütçeleri ve temel olarak bütçe gerçekleştirmeleri karşılaştırılmaya çalışılmış ancak Arizona Eyaleti ile İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin bütçelerinin farklı yapıya sahip olması ve farklı bütçe dönemlerini kapsaması yüzünden bu gerçekleştirilememiştir. Diğer taraftan Arizona Eyaleti’nde yer alan belediyelerin bütçe raporlarının analiz edilmesi zaman, kaynak vb. sınırlılıklar yüzünden ayrı bir

⁴² Ortalama ile ifade edilen, ankete katılanların ilgili ifadeleri 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere değerlendirme sonuçlarının aritmetik ortalamasıdır.

çalışma gerektirmektedir. Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin mali birim müdürleri ile gerçekleştirilen mülakatlarda bütçe gerçekleştirmeleri ile bütçeleri arasında yaklaşık % 1-2 arasında bir fark olduğunu dile getirmişlerdir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde ise bu oran belediyeden belediyeye % 7-37 arasında değişmektedir.

Mülakatlar: Her iki bölgede de birim müdürleri ile gerçekleştirilen mülakatlar temel alınarak Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin mali yönetim alanında yaşadıkları en önemli problemin ülkede yaşanan mali krizin eyaletlerini ve piyasadaki satışların azalması neticesinde belediyelerini olumsuz etkilediği noktasındadır. Piyasadaki satışların azalması belediyelerin en önemli gelir kaynağı olarak kabul edilen satış vergilerinin azalmasına neden olmuş ve bu durum da belediyeleri mali açıdan darboğaza sokmuştur. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ise mali yönetim alanında yaşamış oldukları en önemli sıkıntılarının mali kaynak eksikliği ve borçlanma olduğu görülmektedir. Mali açıdan yetersizlik ise İç Anadolu Bölgesi belediyeleri yöneticileri için merkezi hükümetten aktarılan payların azlığı noktasında kendini göstermektedir.

Anket Sonuçları: Araştırma kapsamında yer alan belediyelerde görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre ise mali yönetime ait ifadeler bakımından 'belediyemiz bütçede uzun vadeli bakış açısını benimseyebilmiştir' ifadesinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığa göre Arizona Eyaleti belediyelerinin ortalaması, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bu durum yukarıda değinilen İç Anadolu Bölgesi ise Arizona Eyaleti belediyelerinin bütçeleri ile gerçekleşen bütçeleri arasındaki fark bakımından verilmiş olunan bilgileri destekler nitelikte gözükmektedir diyebiliriz.

3- Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Yönetimsel kapasitenin üçüncü temel bileşeni bilgi teknolojileri yönetimi de belediyelerden elde edilen çeşitli veriler, yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler kapsamında değerlendirilmiştir.

Çeşitli Veriler: Bilgi teknolojileri yönetiminin önemli bir parçasını da elektronik belediyeçilik uygulamaları oluşturmaktadır. E-belediye olarak da adlandırılan bu

kavram çerçevesinde belediyeler birçok hizmetlerini elektronik olarak vatandaşlarına sunmakta ve sunmuş oldukları hizmetlerin çeşidi de belediyelerin kapasitesi bakımından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Tez çalışmasında, araştırma kapsamında yer alan belediyelerin web siteleri üzerinden sunmuş oldukları hizmetler, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan ölçek ile 23.03.2013 tarihi itibarıyla analiz edilmiş ve karşılaştırılmıştır. Değerlendirmede, bilgi verme, etkileşim ve online işlemler olmak üzere üç kategoride yer alan 16 hizmetin, ilgili belediye tarafından elektronik olarak sunulup sunulmadığına bakılmış ve belediyeler sunmuş oldukları her hizmet için 1 puan almışlardır. Analiz sonucunda 16 puan bazında İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyeler 7,8, Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyeler ise 14,5 puan almışlardır. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin bilgi verme ve etkileşim kategorisinde bazı eksikliklerinin olduğu Arizona Eyaleti belediyelerinin ise bu konuda sorunlarının olmadığı görülmüştür. Online işlemler kategorisinde ise her iki bölge belediyeleri de bazı sorunlar yaşamasına karşın İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyeler Arizona Eyaleti belediyelerine oranla daha fazla sorun yaşamaktadır.

İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin özellikle web siteleri üzerinden bilgi verme konusunda bazı sıkıntıları olduğuna ilişkin kanıtlara araştırmanın farklı aşamalarında da rastlanmıştır. Örneğin İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyeler belirli aralıklarla vatandaş memnuniyet anketleri yaptıklarını belirtmelerine karşın bu anket sonuçlarını web siteleri üzerinden yayınlamak konusunda istekli olmadıkları görülmektedir. Vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarına erişemediğimiz İç Anadolu'da yer alan araştırma kapsamındaki belediyelere bilgi edinme hakkı çerçevesinde başvurulmuş ancak bir sonuca ulaşılamamıştır. Arizona'da yer alan belediyelerin vatandaş memnuniyet anketi sonuçlarına ilişkin belgelere ise web üzerinden erişim sağlanmaktadır.

Bilgi verme kategorisi gibi e-belediyecilik için giriş niteliğinde olan bir alanda İç Anadolu da yer alan belediyelerin çeşitli sorunlar yaşaması şaşırtıcı gözükmemektedir. Tez çalışmasının alan araştırması sürecinde Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerde çalışan yöneticilerin hepsi ellerinde var olan tüm bilgileri vermektan kaçınmamışlar ve 'siz yeter ki bizim belediyede araştırma yapın ve bizim ne tür eksikliklerimiz olduğunu

tespit edip bize iletin ki biz de kendimizi ona göre geliştirelim' gibi bir düşünce ile bize yardım etmişlerdir. Bu çerçevede mülakat gerçekleştirilen birim müdürlerinin çoğu araştırmanın sonuç raporunu okumaktan mutluluk duyacaklarını belirtip çalışma tamamlandığında araştırmanın sonuç raporunun e-posta ile iletilmesini istemişlerdir. İç Anadolu Bölgesi'nde yer belediyelerde görev yapan yöneticiler de samimi bir şekilde yardım etmeye çalışmışlar ancak yöneticilerin bazılarının bilgi verme konusunda bazı tereddütleri olmuştur. Ellerinde var olan yasal olarak yayınlaması gereken belediyeye ilişkin bilgileri bile verme noktasında zorlanmışlardır. Bazı verilere ise belediyenin kayıtlarında böyle bir veri olmaması nedeniyle erişilememiştir. Belediye yöneticilerinden sadece bir tanesi çalışmanın tamamlanmış halini görmek istediğini dile getirmiştir. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediye yöneticilerinin, araştırmacılara yardım etmekteki temel amacını, belediyenin yönetsel kapasitesini geliştirmekten ziyade üniversiteden gelmiş bir araştırmacıya yardım etmek oluşturmaktadır. Bilgi vermedeki isteksizlik ise özellikle kapasite ölçümünde önemli bir sorun olarak gündeme gelmektedir. Kapasite ölçümü gerçekleştirilemeyen kurumların eksikliklerini görüp, kendini değerlendirilmesi ve bu çerçevede kendini yenilemesi de zor gözükmektedir.

Mülakatlar: Bilgi teknolojileri yönetimi alanında ilgili birim müdürleri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde her iki bölgede yer alan belediyelerin bilgi teknolojileri alanında mali kaynakların yetersizliği, uzman personel eksikliği ve özel sektörün kamu sektörüne oranla çalışanlara daha fazla ücret ödemesi gibi sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Her iki bölgede de bazı benzer sorunların yanında bazı farklı sorunlar da bulunmaktadır. Bunlar arasında İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri, kurumlar arasında entegrasyon sorunları yaşadıklarını dile getirirken; Arizona Eyaleti belediye yöneticileri, bilgi teknolojileri alanında yaşadıkları en önemli sorunlardan birisinin özellikle polis biriminde olmak üzere güvenlik sorunu olduğunu dile getirmişlerdir. İki bölge arasında yaşanan bu farklılık elbette belediyelerin vermiş oldukları hizmetlerdeki farklılıklardan ve yönetsel farklılıklardan kaynaklanabilir. Örneğin İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin polislik hizmetleri bulunmadığı için polis birimine ilişkin kayıtların gizliliğine ilişkin güvenlik sorunları da bulunmamaktadır. Kurumlar arası entegrasyon sorununa bakıldığında ise Arizona Eyaleti'nde yer alan belediyelerin bu tür sorunlarının olmaması sahip oldukları görev ve

yetkilerin gücünden kaynaklanabilir. Arizona Eyaleti'ndeki belediyeler buldukları alanda önemli ve yetkili bir otorite konumdadırlar. Çeşitli vergileri toplama ve eyaletin belirlediği sınırlar içerisinde vergi oranlarını belirleme yetkileri bulunmaktadır. Bu çerçevede diğer kurumlarla entegrasyon konusunda fazla sorun yaşamamaları normal gözükmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde belediyelerin ise genelde merkezi hükümet birimleri ile örneğin tapu birimi gibi birimlerle entegrasyon konusunda sıkıntı yaşadıkları gözükmektedir.

Anket Sonuçları: Bilgi teknolojileri yönetimi bileşenine ilişkin araştırma kapsamında yer alan belediyelerde görev yapan yöneticilerle gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına göre İç Anadolu Bölgesi belediyeleri ile Arizona Eyaleti belediyeleri arasında 'belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir' ve 'belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir' ifadesinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Her iki ifade de İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ortalamalarının Arizona eyalet belediyeleri ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet sunumuna ilişkin web sitelerinin analizi bakımından Arizona Eyaleti daha iyi durumda görünmesine karşın anket sonuçlarına göre İç Anadolu Bölgesi belediyeleri yukarıda ifade edilen iki ifadede Arizona Eyaleti belediyelerinden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları gözükmektedir. Bu durum İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ilgili alanlarda Arizona Eyaleti belediyelerine göre daha iyi olduğundan kaynaklanabileceği gibi iki bölgede yer alan belediye yöneticilerinin değerlendirme farklılıklarından kaynaklanabilir. Örneğin İç Anadolu Bölgesi belediye yöneticileri belediyelerinin bilgi teknolojileri bakımından çok ileride olduğu yönünde bir düşünceye sahip olabilirler, buna karşın Arizona Eyaleti belediye yöneticileri bilgi teknolojileri alanında İç Anadolu Bölgesi belediyelerine oranla iyi olsalar bile belediyelerini çok yeterli görmeyebilirler.

4- Fiziksel Varlıkların Yönetimi

Yönetimsel kapasitenin önemli bileşenlerinden dördüncüsü olan fiziksel varlıkların yönetimi, yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve anketler kapsamında değerlendirilmiştir.

Mülakatlar: Fiziksel varlıkların yönetimi alanında ilgili birim müdürleri ile gerçekleştirilen mülakatlar neticesinde her iki bölge belediyelerinde de fiziksel varlıkların yönetimine ilişkin planların yapımında vatandaş katılımının eksikliği dikkat çekmektedir. Vatandaş katılımına, İç Anadolu belediyelerinde yer alan yöneticilerden birisi, vatandaşın ferdi düşüneneceği ve kentin hizmetlerini bir bütün olarak göremeyeceği noktasından hareketle sıcak bakmadıklarını dile getirmiştir. Arizona Eyaleti'ndeki yöneticilerin bazı alt yapı hizmetlerinde, vatandaşların fikirlerini almak amacıyla anketler yaptıklarını ve bu çerçevede yapacakları hizmete ilişkin halkın genel fikrine baktıkları söylenebilir. Arizona Eyaleti belediye yöneticilerinden bir tanesi ise alt yapı hizmetlerinin planlanması aşamasında herhangi bir projeye başlamadan üç tane halk toplantısı yaptıklarını dile getirmiştir: Bunlardan ilki projeye yeni başladıklarında bilgilendirme amaçlı, ikincisi, projenin yaklaşık % 70'inin tasarlandığı aşamada, üçüncüsü ise proje bittiği zaman yapılmaktadır. Üçüncü toplantıda vatandaşlar, müteahhit, belediye yöneticisi ve ilgili taraflar yer alarak projeye ilişkin varsa akıllarındaki soruları sormakta, fikirleri söylemektedirler. Her iki bölge belediyeleri de projelerin yürütülmesinde denetimi sağlayacak bir bilgisayar programı kullanmamaktadırlar. Fiziksel varlıkların bakımı konusunda ise Arizona'da yer alan belediyelerin kuruluş tarihlerinin İç Anadolu'da yer alan belediyelere göre daha yeni olması bir avantaj kaynağı gibi gözükmektedir.

Anket Sonuçları: Fiziksel varlıkların yönetimine ait çeşitli ifadelerin belediye yöneticileri tarafından değerlendirildiği anket çalışmasında ise iki bölge arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

5- Yönetmel Kapasiteye İlişkin Ek Konular

Yönetmel kapasitenin dört bileşenine ilişkin yapılan değerlendirmelere ek olarak anket çalışmasında yönetmel kapasite ile ilgili olduğu düşünülen çeşitli ek başlıklara da yer verilmiştir. Bu başlıklar arasında görev ve yetki paylaşımı, vatandaş talepleri ve yanıtlar, geribildirim, işbirliği yer almaktadır.

Görev ve sorumluluk paylaşımına ait ifadelerden 'belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanabilmiştir' ifadesinde Arizona Eyaleti

belediyelerinin ortalamasının İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde kanundan kaynaklanan çeşitli sorunların var olduğu konusunu destekler nitelikte olabilir. Arizona Eyaleti belediyelerinin görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması noktasında, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinden daha iyi olduğu söylenebilir.

Vatandaş talepleri ve yanıtlar başlığına ait ifadelerden ise ‘vatandaşlar, belediyemize her türlü isteklerini bildirebilmektedirler’ ifadesinde Arizona Eyaleti belediyelerinin ortalamasının, İç Anadolu Bölgesi belediyelerinin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Geribildirim başlığına ait ifadelere ilişkin ise bölgeler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

İşbirliğine ilişkin ise her iki bölgede yer alan belediyelerin hangi kurum ya da kuruluşlarla işbirliği yaptığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan belediyelerin işbirliği yaptığı kurumlar arasında ilk sırayı merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları paylaşırken, ikinci sırayı diğer yerel yönetim kuruluşları, üçüncü sırayı ise belediyeler almaktadır. Arizona Eyaleti’nde ise ilk sırayı belediyeler, ikinci sırayı eyalet devletleri, üçüncü sırayı ise özel sektör almaktadır. Arizona Eyaleti’nde belediyelerin daha çok belediyelerle işbirliği yaptığı, İç Anadolu Bölgesi’nde ise belediyelerin daha çok merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaptığı söylenebilir.

Belediyelerini, yönetsel kapasite bakımından farklı bir ülkede ya da bölgede yer alan belediyelere göre karşılaştırma olanağı bulan belediyeler, başarılı uygulamaları kendi belediyelerine taşıyabilecekleri gibi eksik ya da yanlış uygulamalardan da vazgeçebilirler. Bu çerçevede her iki bölgede yer alan belediyelere ilişkin çeşitli öneriler verilebilir.

Araştırma Kapsamında Yer Alan Belediyelerin Yönetsel Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

Belediyelere yönetsel kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak öneriler aşağıda yönetsel kapasitenin bileşenleri çerçevesinde geliştirilmiştir. Yönetsel kapasitenin ilk bileşeni olan **insan kaynakları yönetimine** ilişkin aşağıdaki öneriler verilebilir:

Personel İşe Alma Yöntemi: İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerde kadrolu personel alımı bilindiği üzere sadece merkezi sınav olarak bilinen KPSS ile mümkün olmaktadır. Ancak belediye yöneticileri, o şehirde yaşayan insanların, personel alımında öncelikli haklarının olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu çerçevede belediyede işe başlayacak personelde o yörede belli yıl yaşamak şartı aranabilir. İse alım sürecinde ise sadece merkezi sınav ile personel seçme yerine merkezi sınav ile ilk üçe girenler arasından belediyeye seçme hakkı verilebilir. Böyle bir uygulamayı yürürlüğe koymak belediyelerin elinde olmamakla birlikte belediyeler bu yöndeki taleplerini toplu olarak merkezi hükümete bildirerek baskı yapabilirler.

İş Güvencesi: Arizona Eyaleti belediyelerinde çalışanlar eğer kuruma bir şey katmamaya başlamışsa o noktada o kişiler öncelikle çeşitli yöntemlerle kazanılmaya çalışılmakta ancak kazanılmıyorsa işine son verilmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerde kadrolu olarak çalışanların işlerine son verilmesi ise büyük bir sebep olmadıkça fazla çalışmıyor, kuruma fazla bir şey katmıyor gibi gerekçelerle mümkün olmamaktadır. Mülakat gerçekleştirilen birim amirleri çalışanlara iş yaptırma konusunda bazı sıkıntılar yaşadıklarını ve çalışanlardan bazılarının bir iş verildiği zaman 'yapmıyorum işte git dava aç' gibi ifadeler kullandıklarını ve açılan davaların ise büyük oranda çalışan lehinde sonuçlandığı dile getirerek iş güvencesinin fazlalığından dert yanmıştır. Bir tarafta çeşitli gerekçelerle çalışanlarının işlerine son verebilen belediyeler diğer tarafta ise çalışanların işlerine son vermenin çok zor olduğu belediyeler bulunmaktadır. Bu noktada belediyelerin personellerinin işlerine son verirken ne Arizona da yer alan belediyeler kadar kolay ne de İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyeler kadar zor olan bir model uygulanması mantıklı gözükmektedir. Bu nedenle çalışanların işine son verirken kuruma vermiş olduğu emek ve yıl dikkate alınmalı, mantıklı bir sebep yok ise mali yetersizlik gibi sebeplerle işlerinden

çıkarılmayacağı bir sistemin geliştirilmesi faydalı olabilir. Eğer bir çalışan, amirin verdiği tüm işleri yerine getiriyor ve belediyenin hizmetlerinin yerine getirilmesinde gecikmeye vb. neden olmuyorsa işten çıkarılması kolay olmamalıdır ancak amirin verdiği işi yerine getirmiyorsa, yaptığı hizmetler belediyenin hizmetlerinin yerine getirilmesinde çeşitli aksaklıklara neden oluyor ve bu en az üç müdür tarafından onaylanıyorsa işten çıkarılması daha faydalı olabilir.

Performans Değerlendirme: Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerin hepsi ayrı ayrı performans değerlendirme sistemleri geliştirmeye çalışmış hatta bazıları geliştirme sürecindedirler. Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının ise ekonomik kriz vb. nedenlerle çalışanların maaşları ile bir bağlantısı bulunmamaktadır. Bu noktada Arizona'da araştırma kapsamında yer alan belediyelere, çalışanlarının maaşlarını performansla ilişkilendirmeleri hiç değilse yılda bir kez performansa göre ikramiye vermeleri önerilebilir. Paranın motivasyon artırıcı özelliği herkes tarafından bilinmektedir. Böyle bir uygulama yapma imkanları yok ise o zaman parasal olmayan çeşitli motivasyon ve teşvik yöntemlerine ağırlık verebilirler. İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerde personeli teşvik amaçlı yılda iki kez ikramiye verilmekte ve bu ikramiye birim amirleri tarafından çalışanlarının performanslarına göre dağıtılmaktadır. Ancak ilgili belediyelerde gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda birim amirlerinin çoğunun ikramiyeyi çalışanlarına aralarında kırgınlık olmasın diye eşit dağıttığı görülmektedir. Bu noktada yöneticiler, çalışan ile çalışmayan arasında bir farklılık yaratmayarak çok çalışanı cezalandırmakta ve çok çalışanda 'çalışsak da aynı parayı alıyoruz çalışmasak da aynı parayı alıyoruz; o zaman neden çok çalışalım' düşüncesini yaratmaktadır. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde parasal olmayan motivasyon araçlarının çok kullanılmadığı görülmektedir. Bu belediyeler, çeşitli onur geceleri vb. düzenleyerek belediyelerinde belirli sürenin üzerinde çalışanlarına, işlerinde üstün başarı gösterenlere plaket verebilir onları onurlandırabilirler. Bu tür teşvikler, belediyelerin yönetsel kapasiteleri üzerinde olumlu değişiklikler ortaya koyabilir.

Hizmet İçi Eğitim: İç Anadolu Bölgesine yer alan belediyeler, hem işe girişte hem de devam eden yıllarda personellerine vermiş oldukları hizmet içi eğitim konu başlıklarını

ve saatlerini artırabilirler. Hizmet içi eğitim, yönetsel kapasitenin temel belirleyicilerinden birisini oluşturmakta ve hem yetersiz olan yönetsel kapasitenin yeterli hale getirilmesinde hem de yeterli kapasitenin yükseltilmesinde önemli rol oynamaktadır. Belediyeler, eğer kapasitelerini geliştirerek bir adım ileri atmak istiyorlarsa personellerine ilişkin hem teorik hem de uygulamaya yönelik eğitimlere büyük önem göstermeleri gerekir. Hizmet içi eğitimin kimin tarafından verildiği de önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitimin, alanında uzman kişiler tarafından verilmesi gerekir. Uzman kişi, ilgili birimin müdürü olabileceği gibi çeşitli üniversitelerdeki akademisyenler de olabilir.

Hizmet içi eğitim, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan araştırma kapsamında yer alan belediyelerde insan kaynakları müdürleri tarafından tasarlanan bir programı kapsamaktadır. TODAİE, belediyeler birliği gibi bazı kurumlar tarafından belirli sayıda belediye personeline belirli dönemlerde eğitim verilse de bu eğitimlerde bir sürekliliğin bulunmadığı söylenebilir. Arizona Eyaleti'nde araştırma kapsamında yer alan üç belediyede hizmet içi eğitim programının yürütüldüğü insan kaynakları yönetimi biriminden ayrı bir birim bulunmaktadır. Öğrenim merkezi gibi adlarla kurulan bu birimlerde hem eğitim için sınıf vb. olanaklar bulunmakta hem de sadece işi eğitim programı hazırlamak ve bu programı sorunsuzca yürütmek olan çalışanlar yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerde de işi sadece eğitim programlarını hazırlamak ve gerekli eğitmenleri sağlamak olan bir eğitim merkezi ya da müdürlüğü kurabilir. Böyle bir uygulamanın ilk bakışta çok maliyetli olacağı düşünülebilir ancak bu uygulama belediyenin yönetsel kapasitesinde önemli bir artış sağlayarak maliyet kaynağı olmaktan çıkabilir.

Belediyelerin ilgili birim ya da müdürleri üniversiteden gelen araştırmacıları destekleyerek belediyelerinde çalışmalarını için teşvik edebilirler ve belediyelerinin yönetsel kapasitelerini geliştirmek için çeşitli toplantılar, tartışma grupları, forum vb. düzenleyebilirler.

Gönüllü Çalışan: Türkiye'de 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nda yer almasına karşın İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyelerde gönüllü çalışan uygulaması yoktur. Belediyeler, gönüllü çalışan uygulamasının belediyelerinin yönetsel

kapasitesini olumlu yönde etkileyeceğinin çok farkında olmayabilecekleri gibi vatandaşlarda da gönüllü olarak belediye hizmetlerine katılıma istekli olmayabilirler. Ancak belediyeler bu konu üzerinde durmalı ve renkli, dikkat çekici çeşitli afişlerle vatandaşlarını, belediye hizmetlerine katılmaya teşvik etmelidirler. Örneğin İç Anadolu Bölgesi belediyelerin ne hizmet binalarında ne de internet sitelerinde vatandaş gönüllü katılıma davet eden bir slogan ya da yazı bulunmamaktadır. Vatandaşlar belediyelerinde böyle bir uygulamanın varlığından haberdar bile olmayabilirler.

Danışmanlardan Faydalanma: İç Anadolu Bölgesi belediyelerinde her birimde, alanında uzman örneğin doktora ya da yüksek lisans yapmış siyasetten arınmış çeşitli danışmanlar görev yapabilirler. Danışmanlar ilgili birimde yer alan müdürlere yol göstererek ve çeşitli tavsiyelerde bulunarak belediyenin yönetsel kapasitesinin artırılmasını sağlayabilirler.

Yönetsel kapasitenin diğer bileşeni olan **mali yönetimine** ilişkin aşağıdaki öneriler verilebilir:

Mali Birimlerde Görev Alan Yöneticilerin Pozisyonlarının İktidarla Birlikte Değişmesi: Belediyelerde iktidara bağlı olarak bazı çalışanların görevlerinin değişmesi yönetsel kapasitenin geliştirilmesinde önemli bir sorun olarak görülebilir. İktidarın değişmesi ile örneğin mali yönetim alanında belirli süre çalışan ve o işin artık uzmanı olan kişinin çalıştığı birimin değişmesi, mali yönetim alanında işe yeni başlayan kişinin işi öğrenmesi, bazı sorunları tespit etmesi biraz zaman alacağı için yönetsel kapasiteyi olumsuz etkileyecektir. İç Anadolu Bölgesi belediyelerinden birisinin birim amiri ile gerçekleştirdiğimiz mülakatta birim amiri, bu sorunun bazı kritik mevkilerde çalışan kişilerin iktidarla birlikte yerlerinin hemen değişmesinden ziyade yeni gelene işin ne gibi bir yönetimi gerekli kıldığını ne tür sakıncaları ortaya çıkarabileceğini öğretme sürecinin olması gerektiğini dile getirmiştir. Bu öneri güzel olmakla birlikte uygulamada böyle bir durum gerçekleşmeyebilir. İşini belli bir süre sonunda terk etmesi planlanan kişi bilgilerini yeni iktidarın taraftarı olmadığı için vermek istemeyebilir. Bu yüzden bazı teknik ve kritik durumda olan birimlerin yöneticilerinin, siyasetle ilgisi olmayan profesyonel kişiler tarafından idare edilmesi ve iktidarın değişmesinden bu kişilerin etkilenmemesi iyi bir uygulama olabilir. İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan

belediyelerin böyle bir uygulamayı kendilerinin başlatmaları mümkün olmadığı için bu öneri daha çok merkezi hükümete verilen bir öneri olabilir.

Kendi Gelir Kaynaklarını Oluşturabilme: İç Anadolu bölgesinde yer alan belediyelerin gelirlerinin büyük kısmı merkezi hükümetten aktarılan paydan oluşmaktadır. Belediyelerin emlak vergisi dışında topladığı önemli vergi geliri bulunmamaktadır. Kendi kaynaklarını oluşturabilmekte zorlanan belediyeler verilen görev ve sorumlulukların artırılması buna karşın gelirlerinin artırılmaması ile çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çerçevede İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin gelir kaynaklarına emlak vergisi dışında da bazı gelir kaynaklarının da eklenmesiyle kapasiteleri geliştirilebilir.

Yönetsel kapasitenin diğer bileşeni olan **bilgi teknolojileri yönetimine** ilişkin ise aşağıdaki öneriler verilebilir:

Bilgi Edinme: İç Anadolu Bölgesi'nde araştırma kapsamında yer alan belediyeler, vatandaşlarına, belediyeye ilişkin çeşitli verileri edinmede kolaylık sağlayabilir ve belediyenin bütçesi gibi kamuoyuna duyurulmasında sakınca olmayan tüm belgeleri web sitelerinde yayımlayabilirler. Belediyelerine gelen araştırmacılara, sadece araştırmacının işi hallolsun diye bilgi vermek yerine belediyenin gelişmesine ne gibi bir katkı sağlayacağını da hesaba katmak daha faydalı olabilir.

Bilgi Teknolojilerinden Daha Fazla Yararlanma: Araştırma kapsamında yer alan belediyelerin hizmet sunumunda bilgi teknolojileri kullanımı hem vatandaşa kolaylık sağlayabileceği hem de belediye için maliyet tasarrufu olabileceği için yaygınlaştırılmalıdır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen web sitesi analizinde Arizona Eyaleti belediyelerinin İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelere oranla daha fazla hizmeti online olarak verdiği görülmüştür. İç Anadolu Bölgesi'ndeki belediyelerin bilgi verme, ihaleye katılma gibi çeşitli hizmetlerde bilgi teknolojileri kullanımını artırmaları bu belediyelerin yönetsel kapasitelerinin gelişmesine önemli katkı sağlayacağı söylenebilir. Özellikle vatandaş memnuniyet anket sonuçlarının yayımlanması gibi bilgi verme hizmetlerinin bir sakınca olarak görülmemesi daha faydalı olabilir. Arizona Eyaletinde yer alan belediyeler ise vatandaşlarının online

olarak ihaleye katılmalarına imkan verecek bilgi teknolojisi altyapısını kurarak yönetsel kapasitelerini geliştirebilirler.

Yönetsel kapasitenin son bileşeni olan **sermaye yönetimine** ilişkin ise aşağıdaki öneriler verilebilir:

Belediyeler Arasında İşbirliği: Belediyeler, komşu belediyelerle ya da diğer belediyelerle birçok konuda ve faaliyette işbirliği kurarak kendilerini geliştirmeye çalışmalıdırlar. Tez çalışmasında belediyelerin hangi kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde olduğu belediye yöneticilerine anket yoluyla sorulmuştur. İç Anadolu Bölgesi'nde ilk sırayı, merkezi hükümet ve sivil toplum kuruluşları alırken Arizona Eyaleti'nde ilk sırayı ise belediyeler almaktadır. Belediyelerin birbirleri ile işbirliği yapmaları hem kaynak hem de zaman tasarrufu sağlayarak yönetsel kapasiteye önemli katkı sağlayabilir. Örneğin, Arizona Eyaleti'nde hemen hemen birçok uygulama belediyeden belediyeye değiştiği için belediyeler birbirleri ile işbirliği yaparak hangi uygulamaların ne tür sakıncaları ve avantajları olduğu noktasında çeşitli toplantılar düzenleyebilirler.

Alt Yapı Hizmetlerine İlişkin Proje Yönetiminin Denetimi ve Alt Yapı Hizmetlerinin Planlamasında Vatandaş Katılımı: Araştırma kapsamında yer alan hem Arizona Eyaleti hem de İç Anadolu Bölgesi belediyeleri, alt yapı hizmetlerinin yerine getirilmesi çerçevesinde gerçekleştirdikleri projelerin yönetimini bilgisayarlar aracılığıyla bir yazılım ile yapabilirler. Bu noktada gerçekleştirilen projenin denetimi de projenin yürütülmesinin her aşamasında kolay bir şekilde gerçekleştirilmiş olabilir. Diğer taraftan alt yapı hizmetlerine ilişkin projelerin planlanması aşamasında vatandaş katılımı bir zorunluluk olmalıdır. Her iki bölge belediyelerinde de projelerin planlanması aşamasında vatandaşların etkin olarak katılımından söz edilemeyebilir. Bu çerçevede yetkili kişilerin, altyapı hizmetlerinin planlanması aşamasında belediye sakinlerinin diğer bir ifade ile hizmetten yararlananların yeterli katılımına imkân vermeleri ileride ortaya çıkabilecek çeşitli olumsuzlukları ortadan kaldırabilir.

Proje Oluşturma: İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan belediyelerin, Avrupa Birliği vb. kurumlardan destek alabilmeleri proje üretmedeki başarılarına bağlıdır. Bazı belediyeler

çeşitli projeler üreterek önemli maddi kazanç sağlarken bazı belediyeler ise bu kazançtan proje üretmedeki başarısızlıkları nedeniyle mahrum kalmakta ve bu durumda yönetsel kapasitelerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle proje oluşturma konusunda sorunları olan belediyelerin, proje hazırlama sürecine ilişkin bir uzmandan ya da bu alanda başarılı olan belediyelerden yardım almaları faydalı olabilir.

Bu tez çalışması, İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona Eyaleti'nde nüfusu 100.000 ile 250.000 arasında yer alan belediyelerin yönetsel kapasitelerini değerlendirmeye ve elde edilen veriler çerçevesinde ilgili belediyelere, yönetsel kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak çeşitli önerilerde bulunmaya çalışarak literatüre bir katkı sağlamaya çalışmıştır. Çalışma, aynı zamanda yönetsel kapasite ya da yönetsel kapasite değerlendirmesi alanlarında çalışma yapmak isteyen çeşitli araştırmacılara da yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- 1982 Anayasası (1982). Erişim: 3 Nisan 2012. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1113.html>.
- 2007 Census of Governments: Finance, Table 2, Erişim: 12 Ağustos 2011. www2.census.gov/govs/estimate/07slsstab2a.xls.
- 2012 Census of Governments, Erişim: 30 Ocak 2013. [http://www.census.gov/govs/Local Governments By Type and State: 2012, Table 2, Erişim: 10 Mayıs 2012, \[http://www2.census.gov/govs/cog/2012/formatted_prelim_counts_23jul2012_2.pdf\]\(http://www2.census.gov/govs/cog/2012/formatted_prelim_counts_23jul2012_2.pdf\)](http://www.census.gov/govs/Local Governments By Type and State: 2012, Table 2, Erişim: 10 Mayıs 2012, http://www2.census.gov/govs/cog/2012/formatted_prelim_counts_23jul2012_2.pdf)
- 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu (1981). Erişim: 10 Ağustos 2012. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/21273.html>.
- 442 Sayılı Köy Kanunu (1924). Erişim: 5 Mart 2012. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/368.html>.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). Erişim: 10 Ağustos 2012. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html>.
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004). Erişim: 15 Mart 2012. www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5216.
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (2005). Erişim: 5 Mart 2012. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5302&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005). Erişim: 5 Mart 2012. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5393&sourceXmlSearch=5393&MevzuatIliski=0>
- 5747 Sayılı Kanun Uygulaması Hakkında Genelge (2008). Erişim: 15 Mart 2012. <http://www.migm.gov.tr/SearchDetay.aspx?icerik=5747>

- 5779 Sayılı İl Özel İdareleri'ne ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun (2008). Erişim: 10 Ağustos 2012. www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.5.5779.
- 6360 Sayılı 'On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve 26 İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' (2012). Erişim: 10 Mart 2012. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k6360.html>
- 6360 Sayılı On Üç ilde Büyükşehir Belediyesi ve 26 İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012). Erişim: 21 Aralık 2012. <http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/kanun6360.pdf>
- Aarts, S.C.M. (2009). *The Dutch Shopping Place 2 Be: Clever City Branding or Just Good Like*. Master Thesis. Delft University of Technology. Erişim: 1 Ocak 2013. repository.tudelft.nl/assets/uuid...5303.../Scriptie_Sander_Aarts.pdf
- Akdeniz, H. (2004). Yerel Yönetimlerin Çağdaşlaşma Sürecinde Bir Aşama olarak Kent Bilgi Sistemleri. *Harita Dergisi*. s. 51-67.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ammar, S.; Duncombe, W. ve Wright, R. (2001b). Evaluating Capital Management: A New Approach. *Public Budgeting & Finance*, 47-69.
- Ammar, S.; Duncombe, W.; Hou, Y. ve Wright, R. (2001a). Evaluating City Financial Management Using Fuzzy Rule-Based Systems. *Public Budgeting & Finance*, 70- 90.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arizona Eyaleti Haritası, Erişim: 04 Mart 2013. <http://wwp.greenwichmeantime.com/time-zone/usa/arizona/>

- Arizona State Legislature. Title 9, 9-101, Erişim: 28 Ocak 2013.*
<http://www.azleg.gov/FormatDocument.asp?inDoc=/ars/9/00101.htm&Title=9&DocType=ARS>
- Arizona State Legislature. Title 9, 9-281, Erişim: 28 Ocak 2013.*
<http://www.azleg.gov/FormatDocument.asp?inDoc=/ars/9/00281.htm&Title=9&DocType=ARS>
- Ateş, H. ve Es, M. (2008). Süreklilikten Değişime İl Özel İdareleri. R. Bozlağan ve Y. Demirkaya (Ed.). *Türkiye’de Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydın, E. ve Öktem, M.K. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi Dergisi*. Ocak-Haziran 2009-1.123-146.
- Aydın, N.; Başar, M. ve Coşkun, M. (2009). *Finansal Yönetim*. Ankara: Datay Yayıncılık.
- Backus, M. (2001). *E-Governance and Developing Countries: Introduction and Examples*. Research Report, No. 3. Erişim: 12 Ocak 2013.
editor.iicd.org/files/report3.doc
- Bakırcı, N. (2012). *Belediyelerde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Otomasyon*. Erişim: 15 Ekim 2012. (<http://www.yerelsiyaset.com/v4/sayfalar.php?goster=ayrinti&id=1198>)
- Balcı, A. (2007). Türkiye’nin AB’ye Entegrasyonunda Kamu Yönetiminin Rolü. Ş. Aksoy ve Y. Üstüner (Ed.). *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bennett, S. ve Mills, A. (1998). Government Capacity to Contract: Healthy Sector Experience and Lessons: Summary. *Public Administration & Development*, 18(4), 307-32.

- Bensghir, T. K. ve Akay, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Coğrafi Bilgi Sistemleri: Türkiye Uygulamaları*. Ankara: TODAİE.
- Berber, M. ve Eser, B. Y. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. ‘İş Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt No: 10. Sayı. 2. 1.16.
- Berman, D. R. (2002). The States and the City Governments. R. L. Kemp (Ed.), *How American Governments Work: A Handbook of City, County, Regional, State, and Federal Operations*, United States: McFarland & Company.
- Berman, D. R. (2007). The Legal Foundations of Local Government, Carl W. Stenberg ve S. L. Austin (Ed.). *Managing Local Government Services: A Practical Guide*. United States of America: ICMA.
- Bilge, S. (2007). Belediyelerde Performans Ölçümü (BEPER) Projesi. *e-Akademi*. Ocak 2007- Sayı 59, Erişim: 14 Kasım 2012. http://www.e-akademi.org/makaleler/sbilge-3.htm#_ftnref16
- Bilgin, K. U.; Akay, A.; Koyuncu, H. E. ve Haşar, E. Çetin (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blair, S. G. (1964). *American Local Government*. United States of America: Harper & Row.
- Bollens, J. C. (1961). *Special District Governments in the United States*. United States of America: University of California Press.
- Bowman, A.O’M. ve Kearney, R. C. (2009). *State and Local Governments: The Essentials*. Fourth Edition, United States: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

- Bowornwathana, B. (2009). The Need to Build Administrative Capacity in the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription or a Major Blueprint. *Public Administration Review*. 1031-1033.
- Boyne, G. A. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*. Volume 70, Issue 3, 443-454.
- Boynton, R. P. ve DeSantis, V. (2007). Forms and Adaptation of Municipal Government Structures. R. L. Kemp (Ed.). *Forms of Local Government: A Handbook on City, County, and Regional Options*. United States: McFarland & Company, Inc. Publishers.
- Brown, D. (2005). Electronic Government and Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*. 71(2), .241–254.
- Büber, B. (2012). *Yerel Yönetimler İçin Mal Alımı İhaleleri Kılavuzu*. Ankara: TODAİE.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. 12. Baskı. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Cammack, J. (2007). Building Capacity Through Financial Management: A Practical Guide. USA: Oxfam, Erişim: 3 Ocak 2012. http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/buildfincap_book.pdf.
- Can H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

- Canman, D. ve Öktem, M.K. (1992). Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 25, Sayı 4. 31-55.
- Carrizales, T.; Melitski, J.; Manoharan, A. ve Holzer, M. (2011). E-Governance Approaches at the Local Level: A Case Study in Best Practice. *International Journal of Public Administration*. 34: 14, 935-945.
- Center for Global Change Advisory Committee (2011). Strengthening Climate Change Adaption Planning in American & Caribbean Cities*. Erişim: 01.01.2013, cambioglobal.uc.cl/.../76-strengthening-climate-adaptation-planning-pdf
- Chandler Community Survey Results (2011)*. Erişim: 25 Şubat 2013. <http://www.chandleraz.gov/DocumentCenter/Home/View/11>.
- Christensen, R. K. ve Gazley, B. (2008). Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement. *Public Administration and Development* 28. 265-279.
- Cigler, B.A. (2007). The Big Question of Katrina and the 2005 Great Flood of New Orleans. *Public Administration Review*. Vol.67, No.1, 64-76.
- City of Chandler Annual Budget 2010-2011*. Erişim: 7 Nisan 2012. http://www.chandleraz.gov/content/2010_11AnnualBudget.pdf
- City of Scottsdale Organization Chart*, Erişim: 18 Ocak 2013. <http://www.scottsdaleaz.gov/Assets/Public+Website/orgchart.pdf>
- City of Tempe 2011 Community Attitude Survey Final Report (2012)*. Erişim: 25 Şubat 2013. <http://tempe.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=4150>
- Çarkçı, A. (2007). *Kent Yönetiminde Farklı Bakışlar: Yerel Perspektiften Ekonomi, Siyaset ve Yönetim*. İstanbul: Şehir Yayınları.

- Demirbaş, T. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Faaliyet Raporları ile Saydamlığı Sağlama Çabaları: Belediyeler Üzerine Bir Araştırma. F. Altuğ, Ö. Çetinkaya ve S. İpek (Ed.). *Mahalli İdareler Maliyesi Üzerine Yazılar*. Bursa: Ekin, 287-316.
- Demirdizen, D. (2006). *Türkiye’de Kadın İşgücünün Durumu: Kocaeli Örneği. Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı.
- Dessler, G. (2004). *Human Resource Management*. Tenth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Donahue, A. K; Selden, S.C. ve Ingraham, P. (2000). Measuring Government Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10: 2, 381-411.
- Drucker, P.E. (1989). What Business Can Learn From Nonprofits. *Harvard Business Review*. July-August. pp. 88-93.
- Drucker, P.E. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practice*. NewYork: HarperCollins Publishers.
- Dragoş, D. C. ve Neamtu, B. (2007). Reforming Local Public Administration in Romania: Trends and Obstacles. *International Review of Administrative Sciences*. Vol 73 (4), 629-648.
- Duvall, J. (2007). Contemporary Choices for Citizens. R. L. Kemp (Ed.). *Forms of Local Government: A Handbook on City, County, and Regional Options*. United States: McFarland & Company, Inc. Publishers.
- Ebdon, C. (2007). Underpinning Government: Capital and Infrastructure Management in State and Local Government. P. W. Ingraham (Ed.). *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*. United States of America: Johns Hopkins University Press, 58-81.

- Eken, M. ve Şen, M. L. (2005). Belediye Personel Sistemi ve Son Gelişmeler. H. Özgür ve M. Kösecik (Ed.), *Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I Reform*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Emrealp, S. (1993). Belediyelerde Proje Yönetimi. Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi. Ankara: Toplu Konut Dairesi Başkanlığı.
- England, R. E.; Pelissero, J.P. ve Morgan, D. R. (2011). 7 th. Edition. *Managing Urban America*. Washington: CQ Press.
- Erdem, E.K ve Büber, B. (2012). *Yerel Yönetimler İçin Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Kılavuzu*. Ankara: TODAİE.
- Erdi, A.; Durduran, S.S. ve Altay, Ö. (2005). *Yerel Yönetimlerde Bilgi Teknolojisinden Yararlanma ve Kent Bilgi Sistemi ile İlişkisi*. TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 28 Mart-1 Nisan 2005. Erişim: 10 Ocak 2013. www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/SC69_145_ek.pdf
- Farazmand, A. (2009). Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century. *Public Administration Review*. 1007-1020.
- Fard, H. D. (2009). An Administrative Manifesto for Survival in the Twenty-First Century. *Public Administration Review*. 1025-1027.
- Fiszbein, A. (1997). The Emergence of Local Capacity: Lessons From Colombia. *World Development*. Vol.25, No.7, 1029-1043.
- Gi Jeong, M. (2007). Administrative Capacity and Revenue Policy Choise. *State and Local Government Review*. Vol 39, No: 2, 84-95.
- Gilbert 2010-2011 Anual Report Erişim: 19 Nisan 2012 http://www.gilbertaz.gov/budget/pdf/operating/budget10_11.pdf

- Gözübüyük, A.Ş. (2008). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Yayınevi.
- Grant, D. R. (1975). *State and Local Government in America*. Third Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Green, S. B. (2003). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data*. N.J: Prentice Hall.
- Gül, H. (2008). Yerinden Yönetim Kavramının Gelişimi, Tanımı, Türleri ve Özellikleri. R.Bozlağan ve Y.Demirkaya (Ed.). *Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güler, B. A. (1997). Küreselleşme ve Yerelleşme: Yerel Altyapı Sektörü. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. Cil 6. Sayı 3. 62-77.
- Güler, B. A. (2000). Devletin Yeniden Yapılandırılması. Erişim: 04 Nisan 2013. <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/yonetisim.pdf>.
- Güler, B. A. (2011). *Türkiye'nin Yönetimi –Yapı-*. 3. Baskı, Ankara: İmge Yayınevi.
- Hacek, M. ve Baèljaja, I. (2009). Administrative Capacity in Slovenian Municipalities. *Journal of Local Self Government*. Vol.7, No.3, 307-327.
- Halis, M. ve Okkiran, Ş. (2005). Proje Yönetimi ve Proje Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme (Üçüncü Bölüm). Talat Arslan (Ed.). *Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi: Yaklaşımlar, Sorunlar ve Metodlar*. İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Holland, J. L.; McCurdy, A. H. Ve Lovrich N. P. (2009). Maintaining a High Performance Workforce. S. Fox Freyys (Ed.). *Human Resource Management in Local Government: An Essential Guide*. United States of America: ICMA.
- Holzer, M. ve Manoharan, A. (2008). Global Trends in Municipal E-Government: An Online Assessment of Worldwide Municipal Web Portals. A. Agarwal ve V V. Ramana (Ed.), *Foundations of E-Government*. Erişim: 15.01.2012, http://www.csi-sigegov.org/1/19_303.pdf.

- Holzer, M.; You, M. ve Manoharan, A. (2009). *Digital Governance in Municipalities Worldwide (2009): A Longitudinal Assessment of Municipal Websites Throughout the World*. Erişim: 15 Ocak 2012. <http://www.scribd.com/doc/36936196/Digital-Governance-Municipalities-Worldwide-2009>.
- Honadle, B. W. (1981). A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose. *Public Administration Review*, Vol. 41, No. 5 (Sep,- Oct.), 575-580.
- Honadle, B.W. (1986). Defining and Doing Capacity Building: Perspectives and Experiences. In Part I. Honadle, B. W. ve Howitt, A. M. (Ed.) (1986). In *Perspectives on Management Capacity Building (SUNY Series in Urban Public Policy*. Albany: Suny Press.
- Honadle, B.W. (2001). Theoretical and Practical Issues of Local Government Capacity in an Era of Devolution. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 31: 1. 77- 90.
- Hou, Y. (2007). Putting Money Where the Need Is: Managing the Finances of State and Local Governments. P. W. Ingraham (Ed.), *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*, United States of America: Johns Hopkins University Press, 15-56.
- Hou, Y.; Moynihan, D. P. ve Ingraham, P.W. (2003). Capacity, Management, and Performance. *American Review of Public Administration*, Vol.33, No.3. September. 295-315.
- Houghton, G. ve Hunter, C. (1994). *Sustainable Cities*. London. *Jessica Kingsley Publishers*.
- İç Anadolu Bölgesi Haritası, Erişim: 04 Mart 2013, <http://www.harbiforum.org/ic-anadolu-bolgesi/128219-ic-anadolu-bolgesi-haritasi.html>
- İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2011). E-Devlet (Yerel) Uygulamaları Anketi Raporlaması. Erişim: 02 Nisan 2013. [http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/e-Devlet\(Yerel\)UygulamalariAnketi.pdf](http://www.migm.gov.tr/Dokumanlar/e-Devlet(Yerel)UygulamalariAnketi.pdf)

- İl Özel İdaresi ve Belediye Hizmetlerin Gönüllü Katılım Yönetmeliği (2005). Erişim: 04 Nisan 2013. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/23392.html>
- İnce, M. (2001). *Elektronik Devlet: Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Yeni İmkânlar*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Ingraham P. W. (2007). Studying State and Local Government Management Systems: Why We Need to Do It. P. W. Ingraham (Ed.), *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*. United States of America: Johns Hopkins University Press, 1-14.
- Ingraham, P. W. ve Donahue, A.K. (2000). Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management Capacity. Heinrich, C J. ve JR., Laurence E. Lynn (Ed.), *Governance and Performance: New Perspectives*. Washington, D.C. :Georgetown University Press. (Kindle Edition).
- International Research Study of Public Procurement (2007). 3rd Workshop, *Capacity & Capability Building Literature Review*, Paris, Erişim: 19 Kasım 2011. <http://www.irspp.com/Local/pdfs/Systematic%20Literature%20Review13sep.pdf>
- İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Genelgesi. Erişim: 04 Nisan 2013. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm>
- Jackson, P. (1999). New Roles of Government in Supporting Manufacturing: The Capabilities of Support Agencies in Ghana ve Zimbabwe, *Public Administration & Development*. 19(3), 281-298.
- Johnson, K. F. ve Hein, C. J. (2007). An Assessment of The Council-Manager Plan. R. L. Kemp (Ed.), *Forms of Local Government: A Handbook on City, County, and Regional Options*. United States: McFarland & Company, Inc., Publishers.

- Jreisat, J. E. (2011). Rethinking Administrative Capacity Development: The Arab States. *Public Administrative Review*, pp. 1-17, Erişim: 27 Aralık 2011. <https://springerlink3.metapress.com/content/f07x6611821w0j82/resource-secured/?target=fulltext.pdf&sid=zvtqpgiwtdtiqsomzbdqztzq&sh=www.springerlink.com>.
- Karagöl, E. T. ve Akgeyik, Tekin (2010). Türkiye’de İstihdam Durumu: Genel Eğilimler. *Seta Analiz Dergisi*. Sayı 21, Mayıs. 4-27.
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli Midir? *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*. Ankara: TODAİE Yayın No: 319.
- Karaman Belediyesi Organizasyon Şeması, Erişim: 14 Mart 2012. <http://www.karaman.bel.tr/organizasyon-semasi/>
- Karbuç, H. (2003). Yerel Yönetimler ve Bilgi Teknolojileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara*.
- Keleş, R. (2009). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kellar, E. (2011). 5 Mega Issues Drive Local Cahanges: Managers Tackle Future Challanges with Resolve. *Public Management (PM) Magazine*. Volume 93. Number 1, Erişim: 11 Şubat 2013. <http://webapps.icma.org/pm/9301/>
- Keller, F. L. ve Perry, D. C. (1991). The Structures of Government. *Managing Local Government: Public Administration in Practice*. United States America: Sage Publication.
- Kelly, J. M. ve Rivenbark, W. C. (2003). *Performance Budgetting for State and Local Government*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Kemp, R. L. (1998). *Managing American Cities: A Handbook for Local Government Productivity*. United States: McFarland & Company, Inc., Publishers.

- Kemp, R. L. (2002). The State of the Cities. R. L. Kemp (Ed.). *How American Governments Work: A Handbook of City, County, Regional, State, and Federal Operations*. United States: McFarland & Company, Inc. , Publishers.
- Kırıkkale İl Özel İdaresi Örgüt Şeması*, Erişim: 5 Mart 2012. http://www.kirikkaleilozelidare.gov.tr/default_B0.aspx?content=359
- Kırşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı (2009). Erişim: 04 Mart 2013. http://kirsehir.bel.tr/User_Files/planN.pdf
- Kim, H. J. ve Bretschneider, S. (2004). Local Government Information Technology Capacity: An Exploratory Theory. *37th Hawaii International Conference on System Sciences*.121-130.
- Kim, S. E. ve Lee, J.W. (2009). The Impact of Management Capacity on Government Innovation in Korea: An Empirical Study. *International Public Management Journal*. 12(3), 345-369.
- Kincaid, J. (2007). Overview of Local Governments. R. L. Kemp (Ed.). *Forms of Local Government: A Handbook on City, County, and Regional Options*. United States: McFarland & Company, Inc. Publishers.
- Kodakçı, D. ve Yıldırım, E. (2002). *AB Müktesebatının Uygulanması İçin Gerekli İdari Kapasite ve Türkiye'nin Durumu*. Erişim: 22.11.2009, <http://www.abgs.gov.tr/euturkey.org.tr>.
- Kurşunlu, E. (2004). *Avrupa Birliği Müktesebatının Uygulanması Çerçevesinde Yönetmelik Kapasite*. Uzmanlık Tezi, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Ulusal Program Dairesi, Ankara.
- Kusumasari, B.; Alam, Q. ve Siddiqui, K. (2010). Resource Capability for Local Government in Managing Disaster. *Disaster Prevention and Management*, Vol. 19, No. 4, 438-451.
- Kutlu, Ö. (2013). *Yerel Yönetimlerde kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışmaları*.

- Kutlu, Ö. (2006). *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi: Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları*, Konya: Çizgi Yayınevi.
- Kutlu, Ö. (2010). *Konya İl Özel İdaresi Kurumsallaşma ve Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Projesi Raporu*. Mevlana Kalkınma Ajansı. Teknik Destek Programı TR52- 10.TD01.
- Kutlu, Ö. (2012). *Selçuklu Belediyesi Kurumsal Kapasite Geliştirme Çalışması Raporu*. Konya: Selçuklu Belediyesi.
- Local Governments by Type and State: 2012a, Erişim: 18 Ocak 2013. <http://www.census.gov/govs/cog2012/>
- McDaniel, M. ve Mead, W. (2009). *Arizona*. NewYork: Marshall Cavendish.
- Mikesell, J. L. (2007). Fiscal Administration in Local Government: An Overview. Anwar Shah (Ed). *Local Budgeting*. Public Sector Governance and Accountability Series. Washington, D.C. : The World Bank.
- Milio, S. (2007). Can Administrative Capacity Explain Differences in Regional Performances? Evidence from Structural Funds Implementation in Southern Italy. *Regional Studies*. 41: 4, 429-442.
- Morgan, P. (2006). The Concept of Capacity. *Study on Capacity, Change and Performance*. Erişim: 30 Eylül 2011. <http://preval.org/documentos/2209.pdf>
- Muhasebat Genel Müdürlüğü (2012). *Belediye Bütçe İstatistikleri*, Erişim: 3 Ağustos 2012, https://portal.muhasibat.gov.tr/mgmportal/faces/khbDetay_yeni?birimDizini=Belediyeler+Bütçe+İstatistikleri&_afzLoop=12245060838314836&tur=Bütçe+İstatistikleri&donusSayfa=index&_afzWindowMode=0&_adf.ctrl-state=ex4jsd2r3_99
- Nadaroğlu, H. (1998). *Mahalli İdareler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Nederland, T.; Stavenuiter, M.M.J. ve Swinnen, H.R.A.M. (2004). *Freedom in Restraint: Local Social Iclusion Policy in the Netherlands (Second report on the implementation of the NAP/Inclusion 2003-2005)*. Erişim: 1 Ocak 2013. www.verwey-jonker.nl/doc/participatie/D1352337def.pdf
- Negiz, N. (2007). Belediye Personelinin Hizmet İi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. C.12, S.3, 193-214.
- New Jersey Initiative (2002). *The New Jersey Initiative: Building Management Capacity in New Jersey Municipalities*. New York: Alan K. Campbell Public Affairs Institute.
- OECD (1999). European Principles for Public Administration. (P. Kuzey, Çev.), *OECD Sigma Paper*, No: 27.
- OECD-Sigma Programı Hakkında Bilgi Notu. Erişim: 13 Aralık 2011. www.abgs.gov.tr/.../SIGMA/sigma_programi_hakkinda_bilgi_notu.doc.
- Okçu, M. (2000). Avrupa Yönetmel Alanına Doğru Türk Kamu Yönetimi: Çok Düzlemli Yönetişim. Erişim: 13 Aralık 2011. http://www.tepav.org.tr/upload/files/1269868421r8525.Avrupa_Yonetsel_Alanina_Dogru_Turk_Kamu_Yonetimi_Cok_Duzleml_Yonetisim.pdf.
- Oktay, T. (2008). Belediye Kurumunun Tarihsel Gelişimi. R. Bozlağan ve Y. Demirkaya (Ed.). *Türkiye'de Yerel Yönetimler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ortaylı, İ. (2000). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli İdareleri (1840-1880)*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Ökmen, M. ve Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuat*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Öktem, M. K. (1990). Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlamasının Kuramsal Temelleri Üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*. 24,4. Aralık. 71-90.

- Öktem, M.K. (1991). Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması: Kavramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*. s. 13-38.
- Ömürgönülşen, U. (2009). ABD’de Kamu Yönetimi. *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*. Birgül Ayman Güler ve diğerleri (Yazarlar). 2. Baskı. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- Ömürgönülşen, U. ve Öktem, K. (2007b). Avrupa Birliği’ne Yönetimsel Uyum ve Yönetimsel Kapasitenin Artırılması Sürecinde Türk Kamu Yönetiminde Etik Sorunu. Ş. Aksoy ve Y. Üstüner (Ed.). *Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ömürgönülşen, U. ve Öktem, M. K. (2007a). *Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Ömürgönülşen, U. ve Sadioğlu, U. (2009). Türkiye’de Yakın Dönemde Yapılan Yerel Yönetim Reform Çalışmalarının İl Özel İdarelerine Yansımaları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. Cilt 18, Sayı 1, s. 1-22.
- Önlisans ve Lisans Düzeyinde Öğrenci Sayıları, Erişim: 04 Mart 2013. <http://www.osym.gov.tr/dosya/1-60398/h/12onlisanslisansogrencisay.pdf>
- Parlak, B. ve Sobacı, M. Z. (2008). Türkiyede’ki Büyükşehir Belediyelerinin Website Temelli Hizmetleri: Karşılaştırmalı Bir İşlevsellik Analizi. B. Parlak (E.d.). *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*. Ankara. Turhan Kitapevi. 227-254.
- Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Polat, K. R. (2006). *E-Belediyecilik Kılavuzu Yerel Yönetim Vatandaş Etkileşimi*. Türkiye Strateji Araştırmalar Merkezi (TASAM). Erişim: 15 Ocak 2013. <http://www.ziyaguney.com/dosyalar/pdf/ebelediyecilik.pdf>
- Raboca, H.M.; Lazar, L.; Lazar, P.S. ve Zagan-Zelter, D.A. (2010). An Exploratory Analysis of the Management Capacity Within the Local Public Administration

- From Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 31, 133-146.
- Rafuse, R. W. (1991), 'Financing Local Government', Ed: John E. Petersen ve Dennis R. Strachota, *Local Government Finance: Concepts and Practices*. United States of America: Government Finance Officers Association.
- Ramani, K.V. ve Mavalankar, D. (2009). Management Capacity Assessment for National Health Programs: A Study of RCH program in India. *Journal of Health Organization and Management*. Vol.23, No.1, pp. 133-142.
- Reed, B.J.; Holley, L. ve Dufner, D. (2007), 'The Performance Challenge: Information Technology Management in States, Counties, and Cities', Patricia W. Ingraham (Ed.), *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*. United States of America: Johns Hopkins University Press, 117-150.
- Sağbaşı, İ. ve Akdoğan, İ. (2007). Belediyelerde Performans Ölçümünde Başarılı Uygulamalar. *Yerel Siyaset*. Erişim: 22 Kasım 2013. <http://www.yerel-siyaset.com/pdf/agustos2007/9.pdf>
- Salant, T. J. (2002). Overview of County Governments. R.L. Kemp (Ed.). *How American Governments Work: A Handbook of City, County, Regional, State, and Federal Operations*. United States: McFarland & Company, Inc. , Publishers.
- Saraçbaşı, Y. (2010). Türkiye'de E-Belediyecilik Uygulamalarında Belediye Vatandaş İlişkisi: Malatya Belediyesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi anabilim Dalı. Isparta.
- Schroeder, L. (2006). Local Government Organization and Finance: United States. A. Shah (Ed). *Local Governance in Industrial Countries*. Public Sector Governance and Accountability Series. Washington, D.C. : The World Bank.

- Scottsdale City Charter. Erişim: 28 Şubat 2013. <http://www.scottsdaleaz.gov/council/charter>
- Selden, S. C. ve Jacobson, W. (2007). Government's Largest Investment: Human Resource Management in States, Counties and Cities. P. W. Ingraham (Ed.), *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*. United States of America: Johns Hopkins University Press, 1-14.
- Sezer, C. ve Büber, B. (2012). *Yerel Yönetimler İçin Hizmet Alımı İhaleleri Kılavuzu*. Ankara: TODAİE.
- Shannon, D. (2001). *Using SPSS10 to Solve Statistical Problems: A Self-Instruction Guide*. N.J: Merrill.
- Steiner, S. (2008). How important is the Capacity of Local Governments for Improvements in Welfare? Evidence from Decentralised Uganda. *BWPI Working Paper 43*, Erişim: 11 Ekim 2011. <http://www.bwpi.manchester.ac.uk/resources/Working-Papers/bwpi-wp-4308.pdf>
- Stenberg, C. W. (2007). Meeting the Challenge of Change. C. W. Stenberg ve S. L. Austin (Ed.), *Managing Local Government Services: A Practical Guide*. United States: ICMA.
- Streib, G. ve Pitts, D. W. (2007). Human Resource Management. C. W. Stenberg ve S. Lipman Austin (Ed.). *Managing Local Government Services: A Practical Guide*. United States: ICMA.
- Swain, J. W. (2007). Budgeting and Financial Management. C.W. Stenberg ve S. Lipman Austin (Ed.). *Managing Local Government Services: A Practical Guide*. United States: ICMA.
- Şahin, A. (2007). Kamu Çalışanlarının E- Devleti Algılayış Biçimleri: Beklentiler ve Sorunlar, Bilal Eryılmaz. M. Eken ve M. L.Şen (Ed.). *Kamu Yönetimi Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şat, N. (2012). Yerel Yönetimlerde E-Devlet Uygulamaları. M. Z. Sobacı ve M. Yıldız (E.d.). *E-Devlet: Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler*. Ankara: Nobel Yayınları. 235-262.
- Tankha, S. (2009). Building Administrative Capacities in Developing Countries: SWAT Teams or Beat Cops? *Public Administration Review*. 1028-1030.
- Tavşancı, A. (2010). Yerel Yönetimlerin Vergilendirme Yetkisi. F. Altuğ, Ö. Çetinkaya ve S. İpek (Ed.). *Mahalli İdareler Maliyesi Üzerine Yazılar*. Bursa: Ekin Yayıncılık. 63-96.
- Tekeli, İ. ve Ortaylı, İ. (1978). İmparatorluk Döneminde Mahalli İdarelerin ve Belediyeciliğin Evrimi. E. Türcan (Ed.), *Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi*. Ankara: Türk İdareciler Derneği.
- Tempe 2010-2011 Annual Budget, Erişim: 12 Şubat 2012. <http://www.tempe.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=422>
- Tempe Annual Budget 2012-2013*. Erişim: 28 Şubat 2013. <http://www.tempe.gov/modules/showdocument.aspx?documentid=13040>
- Tempe Municipal Government Volunteer Program. Erişim: 04 Nisan 2013. <https://www.tempe.gov/index.aspx?page=1416>
- The City of Scottsdale, Arizona. A Report to Our Citizens: Fiscal Year 2010-2011. Erişim: 19 Nisan 2012. http://www.scottsdaleaz.gov/Assets/Public+Website/finance/Archive/FY+2010-11/FY_2010-11_Annual_Report.pdf
- The National Citizen Survey: City of Scottsdale* (2011). Erişim: 25 Şubat 2013. <http://www.scottsdaleaz.gov/Assets/Public+Website/departments/City+Manager/2011+Citizen+Survey+Final+Report.pdf>
- Tisdell, C. (1975). The Theory of Optimal City-Sized: Elementary Speculations about Analysis and Policy. *Urban Studies*. 12, 61 Erişim: 1 Ocak 2013. <http://usj.sagepub.com/content/12/1/61.extract>.

- Town of Gilbert 2012-2013 Annual Budget.* Erişim: 28 Şubat 2013. <http://www.gilbertaz.gov/budget/pdf/2012-13%20BUDGET%20DOC%20-%20WEBfinal.pdf>
- Town of Gilbert Heads-of Households Survey: Attitudes on Planning and Services* (2010). Erişim: 25 Şubat 2013. <http://www.gilbertaz.gov/townmanager/pdf/hohrreport2010.pdf>
- Tsao, K. K. (2009). Building Administrative Capacity: Lessons Learned From China. *Public Administration Review*. 1021-1023.
- Türkiye Belediyeler Birliği (2011). 2010 yılı Belediye Nüfusları. Erişim: 10.09.2011, http://www.tbb.gov.tr/resimler/files/ADKS_2010_Belediye_Nufuslari.pdf
- Türkiye Belediyeler Birliği (2012). *Genel İstatistik*. Erişim: 6 Mart 2012. http://www.tbb.gov.tr/HD612_genel-istatistik.html
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2011a). *TÜİK Yaşam Memnuniyeti Araştırması 2011*. Erişim: 3 Nisan 2013. www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab_id=15
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2011b). *İstatisik Göstergeler Statistical Indicators 1923-2010*. Erişim: 3 Mart 2012. www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab_id=158.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2012). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2012. Erişim: 02 Nisan 2013. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10880>
- Türkoğlu, İ. (2009). Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: *Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mal Özerklik Algılaması*. Ankara, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın no: 2009/389.
- Uçkan, Ö. (2003). *E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Ulusoy A. ve Akdemir, T. (2010). Yönetimlerarası Transferler: Teori ve Türkiye Uygulması. *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- United Nations Development Programme (UNDP) (1998). *Capacity Assessment and Development: In a Systems and Strategic Management Context*. Technical Advisory Paper No: 3.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2007). *Capacity Assessment Methodology: User's Guide*. Erişim: 09.12.2011, http://europeandcis.undp.org/uploads/public/File/Capacity_Development_Regional_Training/UNDP_Capacity_Assessment_Users_Guide_MAY_2007.pdf
- United Nations Development Programme (UNDP) (2008a). *Capacity Assessment Practice Note*. Erişim: 28.10.2011, <http://ncsa.undp.org/docs/760.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP) (2008b). *Capacity Development Practice Note*. Erişim: 28.10.2011, <http://lencd.com/data/docs/230-UNDP%20Practice%20Note%20on%20Capacity%20Development.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP) (2009). *Overview of UNDP's Capacity Assessment Methodology*. Erişim: 09.12.2011, http://content.undp.org/go/cmsservice/stream/asset/?jsessionid=aszATKhKQ5k7?asset_id=2083495.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2010a). *Measuring Capacity*. Erişim: 28 Ekim 2011. http://www.beta.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacitydevelopment/undp-paper-on-measuring-capacity/UNDP_Measuring_Capacity_July_2010.pdf.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2010b). *Methodology for the Assessment of Municipal Capacities in Turkey and the Western Balkans to Deliver Services*. Erişim: 9 Aralık 2011. <http://europeandcis.undp.org/cd/show/FE928899-F203-1EE9-B4EEF0410100DED8>.

- United States Census Bureau (2013). Erişim: 15 şubat 2013, <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/04000.html>
- US Cities Going Bankrupt in Economic Crisis (2011). *Sky News*. Erişim: 11. şubat 2013, <http://uk.news.yahoo.com/us-cities-going-bankrupt-economic-031513055.html>
- Üniversitelerimiz, Erişim: 04 Mart 2013. <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>
- Verheijen, A.J.G. (2000). *Administrative Capacity Development: A Race Against Time? Scientific Council for Government Policy*. Working documents. W 107.
- Volunteer Opportunities, Erişim: 04 Nisan 2013. <http://www.scottsdaleaz.gov/volunteer>
- Vrabie, C. ve Öktem, M.K. (2011). Local e-Government. A Comparative Study of Romania and Turkey. *33rd EGPA Annual Conference*, Bucharest (Romania) , Oral Presentation, EGPA/IIAS.
- West, D.M. (2004). E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes. *Public Administration Review*. Vol.64. No.1. 15-27.
- Witt, S.L.; Patton, W. D. ve Freyss, S. F. (2009). Recruiting for a High-Performance Workforce. Siegrun Fox Freyys (Ed.), *Human Resource Management in Local Government: An Essential Guide*. United States of America: ICMA.
- Yazar, H.K. (2006). *Sürdürülebilir Kentsel Gelişme Çerçevesinde Orta Ölçekli Kentlere Dönük kent Planlama Yöntem Önerisi*. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana bilim Dalı. Ankara.
- Yu-Lee, R. T. (2002). *Essentials of Capacity Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınevi.

Mülakat Gerçekleştirilen Kişiler

Aslan, Çağlar (18.01.2012). *Niğde Belediyesi Bilgi İşlem Müdürü.*

Bosley, Carrie (03.01.2013). *Gilbert Human Resource Management Director.*

Broderick, Renie (19.12.2012). *Tempe City Government Human Resource Management Director.*

Bulduk, Niyazi (20.01.2012). *Karaman Belediyesi Mali Hizmetler Müdürü.*

Çelik, Mesut (17.01.2012). *Aksaray Belediyesi Mali Hizmetler Müdürü.*

Durdu, Yalçın (01.02.2012). *Kırşehir Belediyesi Fen İşleri Müdürü.*

Ecemiş, Filiz (18.01.2012). *Niğde Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü.*

Enriquez, Marjan Hill (07.01.2013). *Scottsdale Management Assistant to the City Manager.*

Genç, Vedat (30.01. 2012). *Kırıkkale Belediyesi Fen İşleri Müdürü ve Başkan Yardımcısı.*

Gezen, Ünal (20.01. 2012). *Karaman Belediyesi Bilgi İşlem Müdürü.*

Gillespie, Mike (03.01.2013). *Gilbert Capital Management Manager-Town Engineer.*

Guillory, Lee (07.01.2013). *Scottsdale City Government Financial Management Director.*

Gümüşsoy, Vehbi (17.01.2012). *Aksaray Belediyesi Bilgi İşlem ve Plan Müdürü.*

Hartig, Brad (07.01.2013). *Scottsdale City Government Information Technology Management Director.*

Heck, Dave (20.12.2012). *Tempe City Government Information Technology Management Director.*

Hietter, Julie (20.12.2012). *Tempe City Government Capital Management Director.*

Jones, Ken (19.12.2012). *Tempe City Government Financial Management Director.*

Karadaş, Mehmet (01.02.2012). *Kırşehir Belediyesi Mali Hizmetler Müdürü.*

Kavas, Kayhan (20.11.2012). *Ankara Merkez Valisi.*

Keleş, Ruşen (03.04.2013). *Öğretim Üyesi.*

Kılıç, Akif (17.01.2012). *Aksaray Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü ve Başkan Yardımcısı.*

Kola, Meryem (20.01.2012). *Karaman Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü.*

Korkmaz, Veli (30.01. 2012). *Kırıkkale Belediyesi Belediye Başkanı.*

Kramer, Mark (03.01.2013). *Gilbert Information Technology Director.*

Kulaga, Jeff (20.12.2012). *Tempe City Government Assistant to the City Manager.*

LaMazza, Bernadette (07.01.2013). *Scottsdale City Government Human Resource Management Director.*

Lang, Dawn (18.12.2012). *Chandler City Government Financial Management Director.*

Mattheisen, Cindi (03.01.2013). *Gilbert Finance and Management Services Director.*

McDermott, Patrick (18.12.2012). *Chandler City Government Assistant to the City Manager.*

Peifer, Bill (07.01.2013). *Scottsdale City Government Project Management Manager.*

Philbrick, Steve (19.12.2012). *Chandler City Government Information Technology Management Director.*

Sözkesen, Uğur (20.01.2012). *Karaman Belediyesi Fen İşleri Müdürü.*

Stapleton, Debra (18.12.2012). *Chandler City Government Human Resource Management Director.*

Uçar, Hakan (18.01.2012). *Niğde Belediyesi Fen İşleri Müdürü.*

Uğurlu, Kamil (20.01.2012). *Karaman Belediyesi Belediye Başkanı.*

Ulusoy, Harun (30.01. 2012). *Kırıkkale Belediyesi Mali Hizmetler Müdürü.*

Ülten, Vedat (30.01. 2013). *Kırıkkale Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü.*

Welsh, Andi (03.01.2013). *Gilbert Assistant City Manager.*

Yılmaz, Kurtuluş (01.02.2012). *Kırşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü.*

Yücebaş, Akın (18.01.2012). *Niğde Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürü.*

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

Belediyelerde yönetmel kapasite, belediyelerin kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlayacak fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme ve yönetme yeteneği olarak düşünölmelidir. Bu çalışmanın temel amacı İç Anadolu Bölgesi'nde ve Arizona da yer alan orta ölçekli belediyelerin mevcut yönetmel kapasitesini tespit etmek ve elde edilen bilgiler çerçevesinde belediyelerde yönetmel kapasitenin artırılmasını sağlayacak önerilerde bulunmaktır. Sadece toplu sonuçlar yayınlanacak ve tüm yanıtların gizliliği muhafaza edilecektir. Herhangibir sorunuz olursa aşağıdaki email adresi ile benimle iletişime geçebilirsiniz. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Belgin UÇAR KOCAOĞLU
Hacettepe Üniversitesi - Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
Araştırma Görevlisi
belginucar@hacettepe.edu.tr

1. Lütfen cinsiyetinizi seçiniz?

Kadın

Erkek

2. Lütfen içinde bulunduğunuz yaş aralığını seçiniz ?

21-25

26-30

31-40

41-50

51 ve üstü

3. Eğitim seviyeniz nedir?

İlköğretim

Lise

Önlisans

Lisans

Lisansüstü

4. Belediyedeki pozisyonunuz nedir?

Belediye Başkanı

Başkan Yardımcıları

Müdür

Müdür Yardımcısı

Diğer (lütfen belirtiniz)

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

5. Lütfen çalışmakta olduğunuz belediyeyi işaretleyiniz ?

- Aksaray
 Karaman
 Kırşehir
 Kırıkkale
 Niğde

6. Ne kadar süredir bu belediyede çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-19 yıl
 20 ve üzeri

7. Belediyenizin yönetsel kapasitesini (belediyelerin kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmesini sağlayacak fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynaklarını düzenleme, geliştirme ve yönetme yeteneğini) nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Yüksek Kapasite
 Düşük Kapasite

8. Belediyeniz hizmetlerini yerine getirirken problemler yaşıyor mu ?

- Evet
 Hayır

9. Eğer 8. soruya cevabınız evet ise belediyenizin hizmet sunumunda problem yaşamasında etkili olacağı düşünülen aşağıdaki problemleri 5'li ölçekte (1- En önemli problem, 5- En önemsiz problem olmak üzere) değerlendiriniz?

	1-En Önemli Problem				5-En Önemsiz Problem	
Kanundan Kaynaklanan Eksiklikler (Mevzuat iyi düzenlenmemiş vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personel Eksikliği (Sayı, nitelik vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilgi Teknolojileri Eksikliği (Yazılım sistemi vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaynak Eksikliği (fon, yardım, merkezi hükümetten aktarılan para vb..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiziksel Eksiklikler (Bina, alet, ofis alanı vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

10. Lütfen aşağıdaki yargılara katılım derecenizi 4'lü ölçekte değerlendiriniz?

	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Katılıyorum	4- Kesinlikle Katılıyorum
Belediyemizde görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz ve merkezi hükümet arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz ve diğer hizmet sunucuları arasındaki görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemize, vatandaşlar her türlü taleplerini bildirebilmektedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vatandaşlar tarafından bildirilen talepler belediyemizde büyük oranda dikkate alınmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, mevcut ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, ihtiyacı olan personeli temin edebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemizde yasal çerçeve, belediye çalışanlarının rekabetçi bir şekilde seçilmesini sağlayabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, başarılı personelinin sürekliliğini sağlayabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye motive edebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, çalışanlarının becerilerini geliştirmek için yeterli eğitim programları düzenleyebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

11. Belediyeniz, çalışanlar için ne tür hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktadıır? Lütfen uygun seçenek ya da seçenekleri işaretleyiniz?

- Seminer, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir.
- Kurslar vermektedir.
- Uluslararası geziler düzenlemektedir.
- Yerel geziler düzenlemektedir.

Diğer (lütfen belirtiniz)

12. Belediyeniz, çalışanlar için aşağıdaki alanlardan hangisi ya da hangilerinde eğitim vermektedir?

- İnsan Hakları
- Özürlü İnsanların İhtiyaçları
- Strateji Geliştirme
- Bütçe Yapma
- Araştırma Metodları ve Veri Analizi
- İletişim Becerileri

Diğer (lütfen belirtiniz)

13. Belediyeniz, hizmet sunumunda hangi kuruluş ve organizasyonlarla işbirliği yapmaktadır? Lütfen uygun seçenekleri işaretleyiniz?

- Diğer Belediyeler
- Diğer Yerel Yönetim Kuruluşları
- Merkezi Hükümet
- Özel Sektör
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Uluslararası Kuruluşlar

Diğer (lütfen belirtiniz)

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

14. Lütfen aşağıdaki yargılara katılım derecenizi 4'lü ölçekte değerlendiriniz?

	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Katılıyorum	4- Kesinlikle Katılıyorum
Belediyemiz, günümüzdeki ve gelecekteki bilgi teknolojisi ihtiyacının stratejik analizini yapabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri altyapısını oluşturabilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu yazılım sistemini temin edebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, bilgileri yeterli şekilde saklayabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, ihtiyaç duyduğu bilgi teknolojileri çalışanını temin edebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, başarılı bilgi teknolojileri çalışanının sürekliliğini sağlayabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, bilgi teknolojisi sistemini güvenli bir şekilde işletebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Belediyeniz çeşitli konularda vatandaşların görüşlerine danışmakta ise bu danışma sürecinde hangi yöntemleri kullanmaktadır?

- Mülakat
- Focus grup tartışmaları
- Forum
- Anket

Diğer (lütfen belirtiniz)

16. Belediyenizin etkili ve verimli hizmet sunumunu yerine getirmesinde finansal kaynaklar ne derece yeterlidir?

- Tamamen yeterlidir.
- Kısmen yeterlidir.
- Hiç yeterli değildir.

Yönetmel Kapasite Değerlendirme Anketi

17. Lütfen aşağıdaki yargılara katılım derecenizi 4'lü ölçekte değerlendiriniz?

	1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Katılıyorum	4- Kesinlikle Katılıyorum
Belediyemiz, bütçede uzun vadeli bir bakış açısı benimseyebilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, mali istikrarı koruyacak bir mekanizma oluşturabilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz yöneticileri, yeterli finansal bilgilere erişebilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, finansal işlemler üzerinde yeterli kontrol yapabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, performans ölçümü için gerekli göstergeleri geliştirebilmiştir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri karar verme sürecinde kullanabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz yöneticileri, sonuçlara ilişkin bilgileri yönetim sürecini değerlendirmede kullanabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) ihtiyaçlarının stratejik analizini yapabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarını etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belediyemiz, fiziksel (altyapı ve ekipman) varlıklarının gerekli bakımını yapabilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK 2: MÜLAKAT SORULARI

İnsan Kaynakları Yönetimi

- 1- Personel yönetiminde belediyenizin karşılaştığı en önemli sorunlar nelerdir? (Personel işe almada, personelin işine son vermede, hizmet içi eğitimde vb. ne gibi sıkıntılar yaşıyorsunuz? Kanundan kaynaklanan sıkıntılar yaşıyor musunuz?)
- 2- Personel işe almada belediye olarak nasıl bir politika benimsiyorsunuz? (Hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? Merkezi bir sınav yapıyor mu? Personel işe alma sürecini lütfen kısaca açıklayınız?)
- 3- Çalışanlarınıza hangi konularda hizmetiçi eğitim vermektесiniz? Hizmetiçi eğitim kim tarafından verilmektedir? 2011 yılına ait hizmetiçi eğitim gerçekleştirdiğiniz konu başlıklarını ve kaç saatlik bir eğitim planı olduğunu söylebilir misiniz?
- 4- Belediyenizde çalışanlarınızın performansını değerlendirmede ne tür yöntemler kullanıyorsunuz? Personelinizin yasal olarak değerlendirme sıklığı nedir? Personelinizi motive ve teşvik etmede kullanmakta olduğunuz parasal ve parasal olmayan yöntemler nelerdir?
- 5- Personel yönetiminin hangi aşamalarında (personel planlaması, işe alma, değerlendirme) bilgi teknolojilerinden yararlanıyorsunuz?
- 6- Belediyenizde kaç personel çalışmaktadır? Çalışanlarınızın eğitim, cinsiyet, yaş ve pozisyonlarına ilişkin bilgilere erişebilmiyoruz?

Bilgi Teknolojileri Yönetimi

- 1- Bilgi teknolojileri yönetiminde belediyenizin karşılaştığı en önemli sorunlar nelerdir?
- 2- Bilgi teknolojileri alanında çalışan personeli belediyenizden mi yoksa dışardan özel firmalardan mı tedarik ediyorsunuz?
- 3- Bilgi teknolojileri alanında çalışan personelin eğitimi belediye personeli tarafından mı yoksa dışardan gelen bir eğitmen tarafından mı yapılmaktadır? Belediye tarafından yapılmakta ise hangi birim ya da kişiler tarafından yapılmaktadır?
- 4- Belediyenizde kullanmakta olduğunuz yazılım programları belediyeniz personeli tarafından mı yapılıyor yoksa dışardan mı tedarik ediliyor?

- 5- Belediyenizde coğrafi bilgi sistemlerini kullanıyor musunuz?
- 6- Vatandaşlarınıza elektronik olarak sunmuş olduğunuz hizmetler nelerdir?

Mali Yönetim

- 1- Mali yönetimde belediyenizin karşılaştığı en önemli sorunlar nelerdir?
- 2- 2011 yılına ilişkin gelir ve gider tahminleriniz ve gerçekleşen gelir ve giderlerinize ilişkin rakamlara ana kalemleriyle birlikte erişebilmiyoruz?
- 3- 2010, 2011 yılında merkezi hükümetten belediyenize aktarılan para miktarı ne kadardır?

Sermaye Yönetimi

- 1- Sermaye yönetiminde belediyenizin karşılaştığı en önemli sorunlar nelerdir?
- 2- Sermaye yönetimine (altyapı ve ekipmanlar) ilişkin planlarınız varmı? Planların içeriğinde neler yer alıyor? Bu planları kim yapıyor, geliştiriyor v eonaylıyor? Bu planların yapımı aşamasına vatandaşların katılımı mümkün mü? Vatandaşların fikirlerine başvuruluyor mu? Örneğin altyapı ya da ekipman ihtiyacının belirlenmesinde ya da önceliklendirilmesinde vatandaş görüşlerine başvuruluyor mu? Vatandaş görüşleri bir açılım sağlıyor mu?
- 3- Altyapı ve ekipmana ilişkin planlarda yer alan projelerin yönetimi yani gerçekleştirilmesi belediye tarafından mı yoksa özel bir tedarikçi tarafından mı yapılıyor? Projelerin uygulanma aşamasında denetim nasıl sağlanıyor? Bilgisayar yoluyla takibi sağlayan bir yazılım mevcut mu?
- 4- Altyapı ve ekipmanlara ilişkin rutin düzenli bir bakım yapılıyor mu? Bir program var mı? Yoksa sadece bir sorun çıktığında acil durumlarda mı bakım ve onarım yapılıyor?

EK 3: İÇ ANADOLU BÖLGESİ BELEDİYELERİNİN FOTOĞRAFLARI**Kırşehir Belediyesi****Aksaray Belediyesi**

Niğde Belediyesi



Karaman Belediyesi



EK 4: ARIZONA EYALETİ BELEDİYELERİNİN FOTOĞRAFLARI**Gilbert Belediyesi****Tempe Belediyesi**

Scottsdale Belediyesi



Chandler Belediyesi



EK 5: İNGİLİZCE, ALMANCA VE FRANSIZCA KARŞILIKLAR

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

İngilizce	Hacettepe University
Almanca	Hacettepe Universität
Fransızca	Université de Hacettepe

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İngilizce	Graduate School of Social Sciences
Almanca	Institut für Sozialwissenschaften
Fransızca	Institut des Sciences Sociales

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İngilizce	Master's Thesis
Almanca	Magisterarbeit
Fransızca	Thèse de Maîtrise

DOKTORA TEZİ

İngilizce	Ph. D. Dissertation
Almanca	Inauguraldissertation
Fransızca	Thèse de Doctorat

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Belgin UÇAR KOCAOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi : Konya - 01.10.1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Aksaray Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi,
Hacettepe Üniversitesi.

İletişim

E-Posta Adresi :belginucar56@yahoo.com

Tarih : 09.05.2013