



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL
KAPASİTELERİNİN STRATEJİK PLANLAR VE FAALİYET
RAPORLARI ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Emre EZİN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL
KAPASİTELERİNİN STRATEJİK PLANLAR VE FAALİYET
RAPORLARI ÜZERİNDEN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Emre EZİN

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

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Emre EZİN tarafından hazırlanan “Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi” başlıklı bu çalışma, tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Bu tez çalışmasında Sayın Ortak Danışman olarak görev almıştır.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

...../...../.....

Emre EZİN

¹“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* *Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.*

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç. Dr. Uğur SADIĞLU** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Emre EZİN

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans tezimin hazırlanma aşamasında tecrübesiyle yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU hocama, tez jürimde yer alarak değerli görüşleriyle tezime katkı sunan Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN ve Doç. Dr. Hazal Iğın BAHÇECİ BAŞARMAK hocalarıma ve her zaman yanımda olan, maddi – manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Şerife Leman GEMİCİ EZİN'e sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Ezin, Emre. *Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Devletin sorumluluk ve yetki alanlarının azalması, özel sektör yöntem ve tekniklerinin kullanılması ve katılımcılık, şeffaflık ve yönetim kavramlarının ön plana çıkarılmasını öngören Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı ile birlikte halka yakınlık ilkesi gereği kurulan yerel yönetim birimlerinden birisi olan ve son yıllarda sorumluluk alanı genişleyen büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumlarında değişimler meydana gelmiştir. Türk kamu yönetiminde Yeni Kamu İşletmeciliği etkisiyle hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun bir tezahürü olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda nüfusu 50 binin üzerinde olan belediyelere stratejik plan yapma uygulaması getirilmiştir. Bu Tez kapsamında büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitesi stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerinden analiz edilmiştir. Kurumsal kapasitenin kamu amacını yerine getirebilmek için planları ve politikaları formüle ederek yürütmeyi amaçlaması sebebiyle büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumunda kurumsal kapasitelerinin etkisi bu tezin ana konusu olmuştur. Yeni Kamu İşletmeciliği ve kamu hizmetinin kavramsal çerçeveyi oluşturduğu tezde büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile personel ve bütçe durumları incelenmiş; tez kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin ise stratejik planları ve faaliyet raporları yeni kamu işletmeciliği, yerel yönetim ve kent hizmetleri tema alanları kapsamında 28 adet kod ile analiz edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile hazırlanan çalışmada içerik analizi tekniği kullanılmış ve doküman analizleri nitel veri analizi yazılımı olan Atlas.Ti programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Yeni kamu işletmeciliği ve yerel yönetim alanlarında başarılı olan büyükşehir belediyelerinin kent hizmetleri sunumunda da başarılı olacağı sonucu bulgular arasında yer almıştır.

Anahtar Sözcükler

Büyükşehir Belediyeleri, Kurumsal Kapasite, Stratejik Plan, Faaliyet Raporu.

ABSTRACT

Ezin, Emre. *Comparative Analysis of The Institutional Capacities of Metropolitan Municipalities on Strategic Plans and Annual Reports*, Master's Thesis, Ankara, 2022.

The New Public Management approach, which envisages the reduction of the responsibilities and jurisdictions of the state in public administration and the use of private sector methods and techniques, has become dominant. With this understanding, the concepts of participation, transparency and governance came to the fore. The areas of authority and responsibility of the metropolitan municipalities, which are one of the local government units established in accordance with the principle of proximity to the public, have increased in recent years and changes have occurred in the provision of services. In the Turkish public administration, the Municipal Law No. 5393 obliges the municipalities with a population of over 50 thousand to make a strategic plan. The institutional capacity of metropolitan municipalities has been analyzed through strategic plans and activity reports within the scope of this thesis. Since the institutional capacity aims to formulate and execute plans and policies in order to fulfill the public purpose, the effect of the institutional capacities of the metropolitan municipalities in the service provision has been the main subject of this thesis. In the thesis, in which the new public administration and public service formed the conceptual framework, the strengths and weaknesses of the metropolitan municipalities, as well as the personnel and budget situations were examined. Strategic plans and annual reports of 10 metropolitan municipalities included in the study were analyzed with 28 codes within the scope of New Public Management, Local Governance and Urban Services theme areas. In the thesis prepared with the qualitative research method, the content analysis technique was used and the document analyzes were carried out through the Atlas.Ti program, which is a qualitative data analysis software. It is among the findings that the metropolitan municipalities that are successful in the fields of new public management and local governance will also be successful in the provision of city services.

Keywords

Metropolitan Municipalities, Institutional Capacity, Strategic Plan, Annual Report.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. KLASİK KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNE ..	4
1.1.1. Klasik Kamu Yönetimi	5
1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı	6
1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı	9
1.1.4. Yeni Kamu İşletmeciliği.....	10
1.2. KAMU HİZMETİ	13
1.3. YEREL YÖNETİMLER	16
1.3.1. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi	18
1.3.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Yerel Yönetimler.....	19
1.3.1.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler.....	21
1.3.2. Büyükşehir Belediyeleri	25
1.3.2.1. Büyükşehir Belediyelerinin Yetki ve Sorumlulukları.....	25
1.3.2.2. Büyükşehir Belediyelerinin Organları	26
1.3.2.3. Büyükşehir Belediyelerinin Teşkilat Yapısı	27

1.3.2.4. Büyükşehir Belediyelerinin Mali Yapısı	28
1.4. YEREL YÖNETİMLERDE YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI.....	30
1.4.1. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yerel Yönetimler.....	30
1.4.2. Yerel Yönetimler ve Kamu Hizmeti.....	32
BÖLÜM 2: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTESİ .	37
2.1. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTELERİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR	37
2.2. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNDEN İNCELENMESİ.....	40
2.3. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN PERSONEL SİSTEMLERİNİN NORM KADRO KAPSAMINDA İNCELENMESİ	46
BÖLÜM 3: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTELERİNİN POLİTİKA BELGELERİ ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ...55	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	55
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	56
3.3. BULGULAR VE ANALİZ	57
3.3.1. Politika Belgelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Analiz Edilmesi	58
3.3.1.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	58
3.3.1.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi.....	61
3.3.1.3. Adana Büyükşehir Belediyesi.....	62
3.3.1.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.....	64
3.3.1.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	67
3.3.1.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi.....	68
3.3.1.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi	70
3.3.1.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi.....	72
3.3.1.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi.....	74
3.3.1.10. Konya Büyükşehir Belediyesi.....	76

3.1.1.11. Büyükşehir Belediyelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi.....	78
3.3.2. Politika Belgelerinin Yerel Yönetişim Temasıyla Analiz Edilmesi.....	80
3.3.2.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	81
3.3.2.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi.....	82
3.3.2.3. Adana Büyükşehir Belediyesi.....	83
3.3.2.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.....	85
3.3.2.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	86
3.3.2.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi	87
3.3.2.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi	89
3.3.2.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi.....	90
3.3.2.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi.....	91
3.3.2.10. Konya Büyükşehir Belediyesi.....	93
3.3.2.11. Büyükşehir Belediyelerinin Yerel Yönetişim Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi.....	94
3.3.3. Politika Belgelerinin Kent Hizmetleri Temasıyla Analiz Edilmesi.....	96
3.3.3.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	97
3.3.3.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi.....	99
3.3.3.3. Adana Büyükşehir Belediyesi.....	101
3.3.3.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.....	103
3.3.3.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	105
3.3.3.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi.....	107
3.3.3.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi	109
3.3.3.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi.....	111
3.3.3.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi.....	113
3.3.3.10. Konya Büyükşehir Belediyesi.....	115

3.3.3.11. Büyükşehir Belediyelerinin Kent Hizmetleri Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi.....	117
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	120
KAYNAKÇA	129
EKLER	142
EK-1 ARAŞTIRMADA UYGULANAN YARI YAPILANDIRILMIŞ KOD KİTAPÇIĞI	142
EK-2 ETİK KOMİSYON İZİNİ	144
EK-3 NİTEL VERİ ANALİZ YAZILIMI EKLAN GÖRÜNTÜSÜ	145
EK-4 ORİJİNALLİK RAPORU	146
EK-5 TEZ BAŞLIĞI DEĞİŞİKLİK FORMU	148

KISALTMALAR DİZİNİ

AYYÖŞ	: Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı
e-...	: elektronik
GBVG	: Genel Bütçe Vergi Gelirleri
GZTF	: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
mad.	: madde
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
YKİ	: Yeni Kamu İşletmeciliği
yy.	: yüzyıl

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Yeni Kamu İşletmeciliğinin Temel İlkeleri.....	12
Tablo 2: Yeni Kamu Hizmeti İlkeleri	14
Tablo 3: Büyükşehir Belediyeleri Tasnif Cetveli.....	28
Tablo 4: 30 Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planları Çerçevesinde Güçlü ve Zayıf Yönleri	43
Tablo 5: Mahalli İdarelerin Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Aldıkları Paylar	45
Tablo 6: Belediye Türlerine Göre Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Alınan Paylar	46
Tablo 7: Mahalli İdareler Personelinin Toplam Kamu Personeli İçindeki Yeri	47
Tablo 8: Statü Gruplarına Göre Büyükşehir Belediyelerinin Toplam Personel Sayıları	48
Tablo 9 Büyükşehir Belediyelerinin Personel Sayıları ve Norm Kadro İlişkileri	48
Tablo 10: Büyükşehir Belediyelerinin Statü Gruplarına ve Nüfusa Göre Personel Sayıları	49
Tablo 11: Norm Kadro Usul ve Esaslarına Göre Büyükşehir Belediyelerinin Personel Sayıları	51
Tablo 12: Norm Kadro Tasnif Cetveline Göre Büyükşehir Belediyelerinin Memur Sayıları	52
Tablo 13: Norm Kadro Tasnif Cetveline Göre Büyükşehir Belediyelerinin Sürekli İşçi Sayıları	52
Tablo 14: Büyükşehir Belediyelerinin Genel Sekreter Yardımcısı ve Daire Başkanı Kullanımı	53
Tablo 15: Çalışma Kapsamında Analiz Edilen Dokümanlar	58
Tablo 16: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	59
Tablo 17: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	60
Tablo 18: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	61
Tablo 19: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	62

Tablo 20: Adana Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	63
Tablo 21: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	64
Tablo 22: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	65
Tablo 23: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	66
Tablo 24: Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	67
Tablo 25: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	68
Tablo 26: Mersin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	69
Tablo 27: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	69
Tablo 28: Mardin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	71
Tablo 29: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	71
Tablo 30: Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	72
Tablo 31: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	73
Tablo 32: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	74
Tablo 33: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	75
Tablo 34: Konya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	76
Tablo 35: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi.....	77

Tablo 36: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	78
Tablo 37: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	79
Tablo 38: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	81
Tablo 39: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	81
Tablo 40: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi.....	82
Tablo 41: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi.....	83
Tablo 42: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	83
Tablo 43: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	84
Tablo 44: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	85
Tablo 45: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	85
Tablo 46: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi.....	86
Tablo 47: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	87
Tablo 48: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	87
Tablo 49: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	88
Tablo 50: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	89
Tablo 51: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	89

Tablo 52: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	90
Tablo 53: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	91
Tablo 54: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	91
Tablo 55: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	92
Tablo 56: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	93
Tablo 57: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi	93
Tablo 58: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	94
Tablo 59: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	95
Tablo 60: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	97
Tablo 61: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	98
Tablo 62: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	99
Tablo 63: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	100
Tablo 64: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	101
Tablo 65: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	102
Tablo 66: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	103
Tablo 67: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	104

Tablo 68: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	105
Tablo 69: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	106
Tablo 70: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	107
Tablo 71: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	108
Tablo 72: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	109
Tablo 73: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	110
Tablo 74: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	111
Tablo 75: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	112
Tablo 76: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	113
Tablo 77: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	114
Tablo 78: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	115
Tablo 79: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi.....	116
Tablo 80: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	117
Tablo 81: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi.....	118

GİRİŞ

Taylor ve Fayol ile başlayan klasik yönetim bilimi anlayışının insandan ziyade verimlilik odaklı bir anlayış ile hareket etmesi, yönetimde yeni anlayışların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İnsanın üretkenliğini amaçlayan ve makineleşen insanın verimliliği artıracak düşüncesinin hâkim olduğu yıllarda, bu hipotezi test etmek için Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne deneylerinde verimliliğin sadece insanın makineleşmesi ile mümkün olmayacağı, insanın sosyal bir varlık olarak ele alınması gerektiğinin ve bu durumun da verimlilik artışını sağlayacağı sonucunun çıktığı deneyler, yönetim biliminde devrim niteliğinde olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, örgüt içerisinde sabit kuralların olmasını eleştirerek faydacı bir anlayış ile hareket etmeyi ele alan modern yönetim yaklaşımı kabul görmüş ve örgütün içinde bulunduğu ortama göre şekillenmesini savunmuştur. Daha sonra müdahaleci devlet anlayışının ortaya çıkması ve devletin yetki ve sorumluluk alanının genişlemesi ile vatandaşlar aldıkları hizmetin daha kaliteli olmasını talep etmiş; bunun sonucunda devlet, kıt kaynaklarla daha kaliteli hizmet sunma amacıyla hareket etmiştir. Fakat bu süreç, devletin yıpranmasına ve bürokratik yapıların işlevini yitirmesine sebep olmuştur. İşte bu dönemde devletin faaliyetlerinin kısıtlanmasını, girişimciliği baz alarak piyasa merkezli bir devlet yapısını öngören bir anlayış hâkim kılınmıştır.

Klasik kamu yönetimi anlayışının sorun alanlarına çözüm sunmak amacıyla özel sektör yöntem ve tekniklerinin kamu yönetimine entegre edilmesini savunan, vatandaş odaklılıktan ziyade müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsendiği Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışı, durağan bir anlayış olmaktan ziyade sürekli olarak gelişen bir yaklaşımdır. Katılım ve şeffaflık olgusunu temel alan ve yönetişim ilkelerini benimseyen YKİ ile yönetimde iş birliği temel amaç haline gelmiştir. Kamu yönetiminde özel sektör yöntem ve tekniklerinin kullanılmasını öngören, iş birliğini amaçlayan bir yönetim anlayışından en çok etkilenen birimler, yerel yönetim birimleri olmuştur. Hizmette halka yakınlık ilkesi gereği kurulan, halkın arzu ve isteklerini merkezi idareden çok daha iyi gören ve hizmet sunumlarını daha hızlı sağlayan yerel yönetim birimleri YKİ anlayışından etkilenmiştir. 2012 yılında 6360 sayılı kanun ile 30 büyükşehir belediyesinde il özel idareleri ve köylerin kaldırılması ile ilçe belediyesi ve büyükşehir

belediyesi şeklinde ikili bir sistemin ortaya çıkmasının ardından büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumlulukları artmıştır. Artan bu sorumluluğu iyi yönetebilmek adına yönetişimi baz alan Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı çerçevesinde özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanan, birçok hizmetin sunumunu hizmet alımı yoluyla gerçekleştiren büyükşehir belediyeleri bu sebepten dolayı bu tez kapsamına alınmıştır.

Büyükşehir belediyelerinin asıl sorumluluğunun vatandaşa hizmet sunumunu sağlaması olması sebebiyle sundukları hizmetler kamu hizmeti olarak görülmektedir. Merkezi idare, kendi sorumluluğunda olan birçok kamu hizmetini YKİ ile birlikte özel sektör veya yerel yönetim birimlerine devretmiştir. Bu nedenle tezin kavramsal çerçevesini Yeni Kamu İşletmeciliği, Kamu Hizmeti ve Yerel Yönetimler oluşturmakta; birinci bölümde kavramsal çerçeve işlenmektedir. Önce yeni kamu işletmeciliği anlayışı, daha sonra kamu hizmeti yaklaşımı, ardından yerel yönetimler işlenmiş son olarak da yerel yönetimler ile YKİ ve kamu hizmeti ilişkisi irdelenmiştir.

Tezin ana konusu büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin incelenmesi olduğu için ikinci bölümde kurumsal kapasite analizinde yol gösterici olan güçlü ve zayıf yönler ile bütçe ve insan kaynakları açısından 30 büyükşehir belediyesi incelenmiştir. Büyükşehir belediyelerinin incelenmesinde stratejik planlar, faaliyet raporları ve büyükşehir belediyelerinin web sitelerinde yer alan teşkilat şemaları incelenmiştir. 5018 sayılı kanunla birlikte kamu kurum ve kuruluşları ile nüfusu 50 binin üzerinde olan belediyelerde stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiş olduğu için tez, stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerinde yoğunlaşmıştır. Tezin planlar ve raporlar üzerinde yoğunlaşmasının sebebi, stratejik bir yönetim anlayışı çerçevesinde hareket etmesi beklenen büyükşehir belediyelerinin, kendilerini tanıması ve gerçekleştirecekleri politikaları önceden belirleme yetisine sahip olmaları gerektiğidir.

Yerel yönetimlerin veya büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerini inceleyen birçok çalışma literatürde mevcut olsa da bu çalışmalar, kurumsal kapasitenin analiz edilmesini sağlayan alanlardan biri veya ikisinin incelenmesi yoluyla gerçekleştirilmiş ve sadece birkaç büyükşehir belediyesi incelenmiştir (K. Gündüz, 2018; Karasu, 2012; Peker & Şen, 2015; Söylemez & Şahin, 2019; Şahin vd., 2015). Bu tezin literatüre katkısı 30

büyükşehir belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri ile insan kaynaklarının norm kadro usul ve esasları çerçevesinde incelenmesi ve araştırma kapsamına alınan ve 3. bölümde seçilme sebepleri belirtilen 10 büyükşehir belediyesinin stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerinden kurumsal kapasite analizlerinin gerçekleştirilmesi noktasında olmuştur. Ancak bu tez, kurumsal kapasite analizinin stratejik planlar ve faaliyet raporlarının analizinden oluştuğu için rapor ve planlarda yer alan bilgiler kapsamında değerlendirme yapılmıştır. Rapor ve planlar hazırlanırken eksik veya hatalı bilgi verilmesi ya da büyükşehir belediye yönetimlerinin sundukları hizmetlerin rapor ve planlara aktarılmasında yaşanan eksiklikler olabileceği konusu bu tezin sınırlılığını oluşturmaktadır.

Tezin üçüncü bölümü, araştırma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin yarı yapılandırılmış kod kitapçığı vasıtasıyla üç tema alanında toplamda 28 kod ile stratejik planlar ve faaliyet raporlarının analizinden ve bu analizlerin yorumlanmasından oluşmuştur. Stratejik planlar ve faaliyet raporları birinci olarak Yeni Kamu İşletmeciliği tema alanıyla, ikinci olarak Yerel Yönetişim tema alanıyla ve son olarak Kent Hizmetleri tema alanıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analizlerde büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin hizmet sunumlarındaki etkisi incelenmiştir. Bu tezin araştırma bölümü “218K355 nolu Sürdürülebilir Kent Politikaları: Yaşam Kalitesi Açısından Türkiye’de Kent-Bölgeler” başlıklı 1003 – TUBİTAK projesi kapsamında elde edilen verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Tez araştırması nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi tekniği kullanılarak yapılmıştır. Yapılan analizlerin sayısallaştırılarak nicel hale getirilmesi ve veri kayıplarının yaşanmaması için Atlas.Ti nitel veri analiz yazılımı kullanılmıştır.

Tez sonucunda stratejik planlar ve faaliyet raporlarında yeni kamu işletmeciliği, yerel yönetim ve kent hizmetleri tema alanlarında yapılan analizlerle büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin değerlendirmesi yapılacak; yeni kamu işletmeciliği ve yerel yönetim alanlarındaki etkililiğin kent hizmetlerin alanına etkisi incelenecektir.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin analiz edilmesini sağlayacak konu alanları literatür analizi kapsamında incelenecektir. Yönetim anlayışında yaşanan değişimler, klasik yönetim anlayışından yeni kamu işletmeciliği anlayışına kadar geçen süreç, kamu hizmeti ve kamu hizmeti sunumunda yaşanan değişimler ve yerel yönetimler kavramsal ve kuramsal çerçevede incelenecektir. Daha sonra yerel yönetimlerde gerçekleşen yeni yönetim anlayışı ve bu anlayışın kamu hizmeti sunumuna etkisi de yine bu bölümde değerlendirilecektir.

1.1. KLASİK KAMU YÖNETİMİNDEN YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNE

Sosyal bir bilim dalı olarak literatürde yerini alması 19. yy sonu 20. yy başını bulan yönetim; faaliyet, bilim ve sanat anlamlarını içerisinde barındırmaktadır (Öztaş, 2014, s. 15). Eryılmaz (2020, s. 2) yönetimi, “belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen bir grup faaliyetidir” şeklinde tanımlamış; yönetimin örgüt veya kuruluşu anlattığı gibi bu örgüt içerisinde işleri yürüten ve yöneten idari personeli de kapsadığını, aynı zamanda ülkelerin yönetim sistemlerine de vurgu yaptığını ifade etmiştir.

Kamu yönetiminin bir bilim dalı haline gelmesinin ardından kamu yönetimi anlayışında birçok değişimler yaşanmıştır. Klasik kamu yönetimi anlayışı ile başlayan yönetim bilimi bu alana getirilen eleştirilerin odağında neo-klasik yönetim anlayışının ile birlikte kamu yönetiminde de neo-klasik anlayış hâkim olmuştur. Neo-klasik yönetim anlayışının değişmez kurallar bütününden oluşmasına eleştiri getiren (Genç, 2017) modern yönetim anlayışı sonrasında Waldo (1980) demokrasi ile kamu yönetiminin birleştiği anlayış olan yeni kamu yönetimi anlayışını dile getirmiş ancak daha sonra özel sektör yöntem ve tekniklerinin kamu yönetimine entegre edilmesini öngören yeni kamu yönetimi anlayışı hakim anlayış olmuştur.

1.1.1. Klasik Kamu Yönetimi

19. yy. sonunda Sanayi Devriminin hızla yaşanması üretim faaliyetlerini artırmış ve böylece on binlerce insanın istihdam edildiği üretim örgütleri kurulmuştur. Yaşanan bu hızlı değişim alaylı yöneticilerin bu sürece ayak uyduramamasına sebebiyet vermiştir. Üretim faaliyetlerinin artması, üretimde teknolojik devrimin yaşanması yönetim anlayışında da bir devrime yol açmıştır. Üretimde verimliliğin artırılmasının temel sorun olduğu bu yıllarda örgütlerin makineleşmesinin sağlanması amacıyla yeni bir örgüt yapısının temellerini Taylor'un 1911 yılında yayımladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" eseri atmıştır (Öztaş, 2014). Taylor (1919, s. 10), verimliliğin artırılmasında işçi ve işveren arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmış; bu iki grubun çıkarlarının uzun vadede aynı olduğunu dile getirmiştir. İşçi, yüksek verimlilikle çalışırsa daha çok ücret alacak, işveren ise bu yüksek verimliliğin karşılığında refah artışı sağlayacaktır. Verimliliği ve ücret artışını vurguladığı için insancıl olmamak ve ücreti tek motivasyon kaynağı olarak kullandığı gerekçesiyle Taylor eleştirilerin odağı olmuştur (Yüksel & Aykaç, 1994).

Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan klasik yönetim anlayışı, katma değer ve performansın artırılmasına odaklanmış; işçiler makine gibi düşünülmüş ve sorunlarının işe yansımayaacağı düşüncesi hâkim olmuştur. Kuralcı ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışının benimsendiği klasik yönetimde işbölümü ve uzmanlaşma sorunların temel çözümü olarak varsayılmıştır (Karaboğa & Zehir, 2020). Taylor ile aynı dönemlerde fakat birbirlerinden habersiz olarak yönetim çalışmalarında bulunan ve klasik yönetim anlayışının mimarlarından olan Henri Fayol, işletmelerdeki performansın liderlerin yönetsel yeteneği ile paralellik içerdiği yönünde fikir beyan etmiş, *komuta birliği, emirlerin hiyerarşik iletimi, farklı departmanlar arasında güçler ayrılığı ve merkezileşme* gibi kavramları yönetimin ilkeleri arasında saymıştır (Wren & Bedeian, 2006).

Yönetimin, bir örgütte insan da dahil olmak üzere tüm kaynakların daha önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda hareket etmesini gerektirmesi ve yönetilecek insanların bu yönlendirmeyi kabul etmeleri gerekmektedir. Bu boyun eğmenin fiziksel güç dışında gerçekleşmesini Weber; *karizma, gelenekler ve ussal-yasal otorite*

kavramlarıyla açıklamaktadır (Üstüner & Keyman, 1995, s. 42). Weber açıkladığı bu kavramları otorite tipleri olarak incelemiş, *ideal tip bürokrasiyi* tanımlamıştır. Gülmez (1975, s. 60-61) Weber'in tanımladığı bu *ideal tip bürokrasinin* özelliklerini şu şekilde ortaya koymuştur:

- Belirlenmiş bir yetki alanına sahip olmak.
- Görevlerin örgütlenmesi hiyerarşi ilkesine göre olur.
- Bir görevin yürütülmesini yöneten kurallar teknik ya da yasal nitelikte olabilir. Bu kuralların ussal olarak uygulanabilmesi için uzmanlaşmış bir formasyon zorunludur.
- Yönetimsel işlemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak yapılır.

Görüldüğü üzere Weber, Taylor ve Fayol gibi yönetimi belirli kurallar çerçevesine oturtmuş; Taylor yönetimdeki kuralları *bilimsellik* üzerine kurgularken, Weber ise *ussallık* kavramı üzerine kurgulamıştır.

Bilimsel yönetim, idari teori ve bürokratik yaklaşımı esas alan klasik yönetim yaklaşımı, yönetim teorilerinin gelişmesine katkı sağlamış, operasyonel faaliyetler ile yönetim faaliyetlerinin birbirinden ayrılmasını amaçlamıştır. İşverenler ile çalışanlar arasındaki işbirliğine de vurgu yapan klasik yönetim yaklaşımı; fazla resmi olması, karmaşık örgüt yapılarından ziyade basit örgüt yapılarında uygulanabilir olduğu ve her zaman ve her örgütte uygulanamayacak evrensel ilkeler sunması sebebiyle eleştirilmiştir (Sarker & Khan, 2013, s. 3). Klasik kamu yönetimi anlayışında kurallar bütünün hâkim olduğu görülmektedir. Bu nedenle birçok eleştirinin odağı olmuş olmasına rağmen kamu yönetiminin bir bilim dalı haline gelmesini sağladığından ve bürokrasinin çerçevesini oluşturmasından dolayı önemli bir anlayış olarak kamu yönetimi alanında kendisine yer bulmuştur.

1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı

1929 Ekonomik Krizi'ne kadar dünya genelinde klasik kamu yönetimi anlayışı hâkim olmaya devam etmiş ancak krizin de etkisiyle işletmelerde örgütlenme konusunda sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlar klasik yönetim yaklaşımı aracılığıyla çözülemeyince yeni bir yönetim yaklaşımı arayışına girilmiştir (Şimşek & Çelik, 2018, s.

137). Bu arayış çerçevesinde klasik yönetim anlayışının eksik kalan yönlerini, yani insan etkisini baz alan yeni bir yönetim anlayışı olarak neo-klasik yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. İnsanın örgüt içerisindeki önemini anlaşılmasıyla birlikte, neo-klasik teoriler *insan davranışları, kişiler arasındaki ilişkiler, grup hareketleri* gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 87). Klasik yönetim teorilerinde verimlilik, insanın makineleşmesi ile çözümlenmeye çalışılırken; ilk defa neo-klasik teoriler ile insanın örgüt içerisindeki sosyal yaşantısının verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

“İnsan İlişkileri Yaklaşımı” olarak da adlandırılan (Genç, 2017, s. 107) neo-klasik yönetim anlayışı İnsan İlişkileri Okulu’ndan; o da Hawthorne araştırmalarından doğmuştur. Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne deneyleri öncelikle klasik teorinin “verimliliği teknik unsurların belirlediği” anlayışı üzerine yoğunlaşmış ancak deneyler olumlu sonuç vermemiştir. Verimliliğin beşeri unsurlar tarafından belirlendiği sonucuna ulaşan deneyler, insanların çalışmasında, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Öztaş, 2014). Hawthorne araştırmaları sonucunda insanın ve insan ilişkilerinin örgüt içerisindeki önemini artması insan faktörünün örgüt içerisindeki etkisinin daha fazla araştırılmasına yol açmış ve yöneticilerin yönettikleri örgütlerin insanlardan oluşan sosyal bir sistem olduğu anlayışı hakim olmuştur (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 90).

Dauglas McGregor, Abraham Maslow gibi araştırmacılar Hawthorne deneylerinden yola çıkarak örgütte insan ilişkilerini araştırmışlar ve literatürde “Davranışsal Yaklaşım” veya “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” adıyla neo-klasik yaklaşıma katkı sağlamışlardır (Ekinci, 2019; Topaloğlu & Koç, 2017). McGregor, X ve Y kuramı adı altında örgütleri incelemiştir. X kuramıyla klasik yönetimin çıktılarını, Y kuramıyla ise neo-klasik yönetimin çıktılarını incelemiştir. McGregor X kuramında, insanın çalışmayı sevmeyen, bencil bir yapıda olduğunu, yeniliklerden hoşlanmayıp bunlara karşı direnç gösterdiğini ve sorumluluktan kaçınarak yönetilmeyi tercih ettiği üzerine temellendirmiştir. Y kuramında ise bunların tersine, insanların örgütte sorumluluk almaktan kaçmaktan ziyade sorumluluk peşinde koştukları ve bunun örgütün temel amacı olan verimliliğe ödül ve cezadan daha fazla katkı sağladığı temel hipotezi üzerinde durmuş ve örgütlerde bağlılık kavramını da bu kurama eklemiştir. X kuramında merkeziyetçi bir anlayış hakim olup

çalışanları sürekli denetleyen otoriter bir yönetici tipinin olduğu klasik yönetim anlayışı karşımıza çıkmakta iken, Y kuramından hareket edildiğinde adem-i merkezîyetçi ve katılımcı bir yönetim anlayışının oluştuğu görülmektedir (Genç, 2017; Öztaş, 2014; Topaloğlu & Koç, 2017).

İnsanın örgütteki yerinin araştırma konusu olmasıyla birlikte günümüzde örgütlerde insan kaynağına verilen önemin artmasının en önemli nedenlerinden birisi de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow (1943, s. 394); *fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme* olarak insanın temel ihtiyaçlarını beş başlıkta incelemiş, bunlara ulaşmayı ve ulaştıklarını sürdürmeyi de insanın arzuladığını ifade etmiştir. Maslow, 1943'de belirlediği bu temel ihtiyaçlarda daha sonraları değişiklik yapmış; sevgi ihtiyacını *sevgi ve aidiyet* olarak güncellemiştir (Yelkikalan vd., 2020). Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisini kurarak bu ihtiyaçların insanların çalışma arzusunu artırdığını savunmuştur (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 97). Klasik yönetim anlayışında insanların çalışmak istemediği, üstlerinde bir baskı olmadan örgüt içinde var olamayacakları tezi neo-klasik yönetim anlayışı çerçevesinde çürütülmüş, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile insanların son seviye olan *kendi gerçekleştirme* ihtiyacına ulaşmak için diğer ihtiyaçlarını çalışarak karşıladığı savunulmuştur.

Klasik yönetim anlayışını örgütün sadece biçimsel yönünü ele aldığı için eleştiren neo-klasikçiler de sadece insanı baz aldıkları için eleştirilerin odağı olmuşlardır (Şimşek & Çelik, 2018, s. 149). Neo-klasik kuram yönetim alanında insanı bir faktör olarak değerlendirerek yeni bir ekol başlatmış ancak örgütlerde çatışmayı tamamen ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görmeleri ve insancıl değerlere verilen aşırı önem sebebiyle samimiyetsiz olmakla suçlanmışlardır. Örgütlerde çatışmanın yenilik ve değişime yol açabileceği kapsam dışı bırakılmıştır (Öztaş, 2014, s. 200-201). Örgütü sosyal bir sistem olarak ele almasına rağmen yine de klasik yönetim anlayışında bulunan değişmez kurallar bütünü bu anlayışın da içerisinde bulunmaktadır. Halen çıktı odaklı bir anlayış ile çalışanların daha fazla verimli olması amaçlanmakta, insan odaklı bir anlayış hâkim konumda bulunmamaktadır.

1.1.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

İkinci Dünya Savaşı sonrasında neo-klasik yönetim anlayışı yerini “örgütü sosyal bir sistem olarak ele alan” değişmez kurallar yerine faydadan hareket etmeyi amaçlayan, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımından oluşan Modern Yönetim Yaklaşımına bırakmıştır (Genç, 2017, s. 125). Klasik ve neo-klasik yaklaşımların temsilcilerinin örgütün tek bir yönünü değerlendirmelerinin eleştirileri sonucunda ortaya çıkan sistem yaklaşımında örgütün dış etkenlerden de etkilenebileceği belirtilmiş ve bu sayede yöneticinin dış çevreyi de analiz ederek örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağı düşünülmüştür (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 101). Sistem yaklaşımının klasik ve neo-klasik yaklaşımdan farklılaşan tarafı örgütü bir bütün olarak; örgüt içinde ve dışında yaşanan gelişmeleri, alt ve üst düzey yöneticilerin pozisyonları da değerlendirdiği gibi örgütün çevreyle ilişkisini de inceleyerek örgütü “geniş ve karışık sosyal birim” olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (Aydın, 2018, s. 143).

Modern yönetim yaklaşımının üzerinde durduğu bir diğer yaklaşım ise genel geçer kurallar bütününe tabi olmayan, örgütlerin içinde buldukları duruma ve buldukları çevreye göre değişikliklerin olabileceğini ve bu sayede kendisini geliştirebileceğini savunan Durumsallık Yaklaşımı’dır (Genç, 2017, s. 125). Bu yaklaşımla örgütün içinde bulunduğu koşullar değerlendirildiğinde klasik yönetim anlayışına uygun bir örgüt yapısının da benimsenebileceği belirtilmiş ve bu sayede tek bir yönetim anlayışı ile örgütü sınırlandırmamanın avantaj sağladığı anlayışı hâkim olmuştur (Efil, 2015, s. 113). Teknoloji ve dış çevrede gerçekleşen değişimlerin de dikkate alınarak örgütün yapısında değişikliğe gidilmesini savunan durumsallık yaklaşımı (Şimşek & Çelik, 2018, s. 158), sistem yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir (Topaloğlu & Koç, 2017, s. 105).

Modern yönetim yaklaşımının ardından kamu yönetiminde yeni kamu yönetimi (New Public Administration – NPA) anlayışı ortaya çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, daha süreç odaklı bir yaklaşım benimsemekte, kamu kuruluşlarının dinamik bir sosyal/politik ekolojiye gömülü olduğu ve değişimlerin sistem mantığı ile gerçekleşeceği düşüncesi ile hareket edilmektedir. Uzmanlığa verilen önemin çok fazla olduğu yeni kamu yönetiminde bürokratik yöntemler fazla sorgulanmamakta, vatandaşların talep ve

isteklerine ise yeterince ilgi gösterilmemektedir (Frederickson, 1996). Waldo, yeni kamu yönetimi anlayışının demokrasi ve kamu yönetimini bütünü bir parçası olarak kabul edilen bir yaklaşım olarak görmüş; “müşteri odaklı bürokrasi”, “katılım” ve “temsili bürokrasi” kavramlarının kamu yönetimine dahil edilmesi gerektiğini savunmuştur. Müşteri odaklı bir yönetim anlayışını savunan Waldo, vatandaşların çıkarlarının kamu görevlileri tarafından temsil edilmesi gerektiğini ve vatandaşların politika yapım aşamalarına katılması gerektiğini savunarak *şeffaflık* olgusuna da vurgu yapmıştır (Waldo, 1980; akt. Gündüz, 2019, s. 307-308). Literatürde yeni kamu yönetimi ile yeni kamu işletmeciliği anlayışlarının birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Burada anlatılan “New Public Administration” iken bir sonraki bölümde, kamu yönetimine özel sektör yöntem ve tekniklerinin entegre edilmesinin amaçlandığı, yönetim kavramının ortaya çıktığı yaklaşım ise “New Public Management” olarak literatüre geçen yeni kamu işletmeciliği yaklaşımıdır.

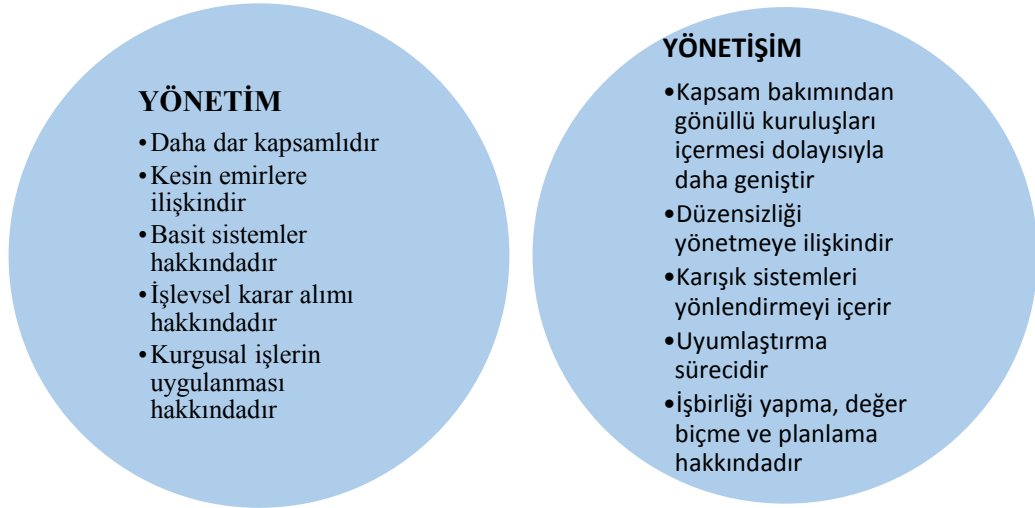
1.1.4. Yeni Kamu İşletmeciliği

İkinci Dünya Savaşı sonrasında oluşturulan refah politikalarının bir sonucu olarak “müdahaleci devlet” ortaya çıkmış, devlet bu anlayışla faaliyet alanını genişletmiş ve bunun sonucu olarak vatandaşlar daha çok hizmet almak ve aldıkları hizmet için daha düşük ücret ödemek istemişlerdir. Ancak devlet bu hizmetlerin finansmanını karşılamak için vatandaştan daha fazla vergi alma yoluna gitmiştir. Bu süreç devletleri kıt kaynaklarla daha fazla hizmet vermeyi amaçlamasına itmiştir. Ancak 70’li yıllardan itibaren bu süreç başarısızlıkla sonuçlanmış, hiyerarşiye boğulan devletlerde bürokratik yapılar işleyemez hale gelmiştir. Bu durumdan dolayı yeni sağ düşüncesi çerçevesinde yeni yönetim şekilleri araştırılmaya başlandı (Canpolat & Cangir, 2010). 1980’lerin başı ve 1990’larda hükümetin rolüne ilişkin tartışmalar sadece faaliyetlerini sınırlandırması veya kontrol edilmesi ile ilgili değil aynı zamanda rollerinin farklılaşmasını içermektedir. Bu farklılıklar devletin girişimciliği baz alan piyasa merkezli bir kurumsal yapıya kavuşmasını amaçlamaktadır (Walsh, 1995, s. 3). Özel sektör teknik ve uygulamalarının kamu yönetiminde kullanılmasını ve bu alanda düzenlemeler yapılmasının “kestirme bir yolu” olarak görülen (Dunleavy & Hood, 1994, s. 9) Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), klasik kamu yönetimi anlayışının eksiklerini gidermek, mevcut sorunlara çözüm üretmek

amacıyla işletme yönetimini kamu yönetimine uyarlamak amacıyla vatandaş odaklı bir yaklaşım yerine müşteri odaklı bir anlayışın benimsenmesi temeli ile hareket edilen bir yaklaşımı temel almaktadır (M. Çiçek, 2012).

YKİ, içerisinde kamu ve özel sektörden hizmet sağlayıcıları arasındaki rekabeti, devlet kurumlarının yerleştirilmesini, vatandaşların hizmet sağlayıcılar açısından daha fazla seçeneğinin olması, vatandaşların aldıkları hizmetlerin kıyaslamasını ve ölçebilmesini, kamu görevlileri için performans denetimini, kamu sektörü içinde risk yönetimi de dahil olmak üzere özel sektör yönetiminin birçok tekniğini içerisinde barındıran bir yaklaşımdır. Durağan olmayan, sürekli gelişim gösteren bir yaklaşım olması sebebiyle “boş bir tuvale” benzetilmektedir (Stark, 2002, s. 137-138). YKİ ile yönetim anlayışında yaşanan değişimle “yönetişim” kavramı ön plana çıkmıştır. Yönetişim, yapmaktan ziyade yönlendirme odaklı olması sebebiyle yönetim kavramından ayrılmaktadır (Çukurçayır & Eşki, 2001, s. 101).

Şekil 1 Yönetim ve Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması



Kaynak: (Çukurçayır & Eşki, 2001, s. 102)

Temelde “daha az kamu, daha çok piyasa” anlayışında olan, kamu sektörünün işleyişine ve vatandaşın bu sektördeki yerine dair ilkeler ortaya koyan YKİ’nin getirmiş olduğu en önemli değişim örgütün kendisi ve içindeki bireylerin amaçların başarıya ulaşması için

çaba göstermesi ve sonuçlarından sorumlu tutulmasıdır. YKİ ile yönetimin amacı siyasal süreç olmaktan çıkmış, siyasi organlar tarafından belirlenen amaçların yapım aşamasına odaklanmak olmuştur (Haktankaçmaz, 2019, s. 316). Hood (1991, s. 4,5) YKİ'nin temel aldığı yedi ilkeyi açıklamıştır:

Tablo 1: Yeni Kamu İşletmeciliğinin Temel İlkeleri

Doktrin	Anlam	Tipik Gerekeç
Kamu sektöründe uygulamalı profesyonel yönetim	Yöneticilerin yönetmekte aktif ve özgür olması	Hesap verebilirlik, yetki dağılımını değil, eylem için sorumluluğun net bir şekilde atanmasını gerektirir.
Açık standartlar ve performans ölçütleri	Özellikle profesyonel hizmetler için tercihen nicel olarak ifade edilen amaçların, hedeflerin, başarı göstergelerinin tanımının yapılması	Hesap verebilirlik, hedeflerin açık bir şekilde beyan edilmesini gerektirir; verimlilik, hedeflere 'sert bir bakış' gerektirir
Çıktı kontrollerine daha fazla vurgu yapılması	Ölçülen performansla bağlantılı kaynak tahsisi ve ödüller	Süreçten ziyade sonuçları vurgulama ihtiyacı
Kamu sektöründe birimlerin ayrıştırılmasına geçiş	Hantal yapılı birimlerin parçalanarak ürün odaklı birimlere dönüştürülmesi	'Yönetilebilir' birimler oluşturma, tedarik ve üretim çıkarlarını ayırma, sözleşme veya franchise düzenlemelerinin kamu sektörü içinde olduğu kadar dışında da verimlilik avantajları elde etme ihtiyacı.
Kamu sektöründe daha fazla rekabete geçiş	Vadeli sözleşmelere ve kamu ihale prosedürlerine geçiş	Maliyetleri düşürmenin ve daha iyi standartların anahtarı olarak rekabet
Özel sektör uygulama tekniklerinin kullanılması	Tek tip hizmet anlayışından uzaklaşarak, işe alma ve ödüllendirmede esnekliğin sağlanması	Kamu sektöründe 'kanıtlanmış' özel sektör yönetim araçlarını kullanma ihtiyacı
Kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve tutumluluk vurgusu	Doğrudan maliyetleri azaltmak, iş disiplini yükseltmek, sendika taleplerine direnmek, 'uyum maliyetlerini' işletmeyle sınırlamak	Kamu sektörünün kaynak taleplerini kontrol etme ve 'daha azıyla daha fazlasını yapma' ihtiyacı

Kaynak: (Hood, 1991, s. 4,5)

Tablo 1'de yeni kamu işletmeciliğinin temel ilkeleri gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde yeni kamu işletmeciliği ile kamu yönetimine "hesap verebilirlik, çıktı kontrolü, performans denetimi, rekabet edebilirlik, profesyonel yönetim ve verimlilik" kavramlarının girerek; özel sektör yöntem ve tekniklerinin kamu yönetiminde kullanılarak, kıt kaynaklarla daha fazla verimin elde edilmesi ve kaynakların verimli kullanılması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda hizmet sunumunda da özel sektör yöntem

ve tekniklerinin kullanılmasını öngören yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı, ihaleler ve sözleşmelerle hizmet sunumunun sağlanmasını amaçlamaktadır.

1.2. KAMU HİZMETİ

Fransızca “service public” tabiri dilimize “hidematı umumiye” olarak girmiş daha sonra “hidematı amme” ve “amme hizmeti” şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. Devlet kavramı kamu hizmeti kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. “Kamu hizmeti denilen işler hükümet edenlerin idareleri veya denetleri altında görülür” görüşü de devlet ve kamu hizmeti kavramının etkileşiminden ortaya çıkmıştır (Derbil, 1950). Literatürdeki kamu hizmeti tanımlamalarına bakıldığında klasik kamu yönetimi anlayışının hâkim olduğu yıllar içerisinde kamu hizmeti devletle ilişkilendirilmiş, kamu hizmeti devletin varlık sebebi olarak görülmüştür. Kamu hizmeti kavramının açıklanmasında bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesinin iki temel koşulu belirtilmiş; hizmet kamuya yöneltilmiş olacak ve hizmet sunumunu ya kamu kuruluşları yapacak ya da ilgili kamu kuruluşlarının sıkı denetimi altında yapılacaktır (Ö. Sezer, 2008). Ancak devlet ve yönetim anlayışında değişikliklerin yaşanması ile birlikte kamu hizmeti anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Mosher (2003), kamu hizmeti konusunda farklı bir düşünce benimsemiş; atanmışlar tarafından sürdürülen kamu hizmetinin demokratik olmadığını belirterek tüm insanların hizmetlere ulaşabilmesini ve fırsat eşitliğini savunarak “geniş temsili bir kamu hizmeti” önermektedir.

Kamu yönetimi alanında dünya genelinde yaşanan değişimler hükümet sistemleri üzerinde de değişimlerin yaşanmasına yol açmış; vatandaş ve hükümet arasında, kamu ve özel sektör arasındaki yeni ilişkileri ortaya çıkaran yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır (L. E. Lynn, 1998). Yaşanan bu değişimler ve yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte kamu hizmetlerinin de kapsamında daralmanın meydana gelmesine sebep olmuş; vatandaşın ihtiyacı olan kamu hizmetlerinin bir kısmı gelişen teknoloji ile verimliliğini artıran ve kalite kavramını ön plana çıkaran özel sektör kuruluşları tarafından piyasa aracılığıyla kamuya sunulmaya başlanmıştır (Altın, 2015, s. 113).

Denhart ve Denhart, kamu yönetiminde yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak kamu hizmetinde de değişimlerin yaşandığını belirterek kamu hizmeti kavramı yerine “Yeni Kamu Hizmeti” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramın temel aldığı ilkeleri 7 maddede belirtmiştir (R. B. Denhardt & Denhardt, 2000):

Tablo 2: Yeni Kamu Hizmeti İlkeleri

Yönlendirmek yerine hizmet yapın	Kamu görevlisinin giderek daha önemli bir rolü, toplumu kontrol etmeye veya yeni yönle yönlendirmeye çalışmak yerine, vatandaşların ortak çıkarlarını dile getirmelerine ve karşılamalarına yardımcı olmaktır.
Kamu yararı yan ürün değil, amaçtır	Kamu yöneticileri, ortak bir kamu yararı fikrinin oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Amaç, bireysel tercihlerin yönlendirdiği hızlı çözümler bulmak değil, ortak çıkarların ve ortak sorumluluğun yaratılmasıdır.
Stratejik düşün, demokratik davran.	Halkın ihtiyaçlarını karşılayan politikalar ve programlar, toplu çabalar ve işbirliğine dayalı süreçler yoluyla en etkin ve sorumlu bir şekilde gerçekleştirilebilir.
Müşterilere değil vatandaşlara hizmet edin.	Kamu yararı, bireysel kişisel çıkarların bir araya gelmesinden ziyade, paylaşılan değerler hakkında bir diyalogdan kaynaklanır. Bu nedenle, kamu görevlileri yalnızca “müşterilerin” taleplerine cevap vermekle kalmaz, vatandaşlarla ve vatandaşlar arasında güven ve işbirliği ilişkileri kurmaya odaklanır.
Hesap verebilirlik basit değildir.	Kamu görevlileri piyasadan daha fazlasına özen göstermeli; ayrıca yasal ve anayasal hukuka, topluluk değerlerine, siyasi normlara, profesyonel standartlara ve yurttaş çıkarlarına da dikkat etmelidirler.
Sadece üretkenliğe değil, insanlara da değer verin.	Kamu kuruluşları ve katıldıkları ağlar, tüm insanlara saygıya dayalı işbirliği ve paylaşılan liderlik süreçleri aracılığıyla işletilirse, uzun vadede başarılı olma olasılıkları daha yüksektir.
Girişimciliğin üzerinde vatandaşlık ve kamu hizmetine değer vermek	Kamu yararı, kamu parasının kendi parasıymış gibi hareket eden girişimci yöneticilerden ziyade, topluma anlamlı katkılarda bulunmaya kendini adanmış kamu görevlileri ve vatandaşlar tarafından daha iyi geliştirilir.

Kaynak: (Denhardt & Denhardt, 2000)

Yeni kamu hizmeti anlayışı “demokratik vatandaşlık, sivil toplum, post modern kamu yönetimi, kurumsal hümanizm ve Yeni Kamu İşletmeciliği” kavramları temelinde oluşturulmuştur. Demokratik vatandaşlık kavramı ile ülkedeki vatandaşların arzu ve isteklerini dikkate alarak bu arzu ve istekler temelinde kamu hizmetinin sunulması gerekmektedir. Yeni kamu hizmeti anlayışında sivil topluma da büyük önem verilmekte,

sivil toplum kuruluşları aracılığıyla kamu politikalarının belirlenmesinde vatandaşların söz sahibi olması sağlanmakta ve sunulan hizmetler bu politikalar aracılığıyla belirlenmektedir. Yeni kamu hizmetinin temel aldığı kavramlar birbiri ile bağlantılı konumdadır. Kamu politikaları belirlenirken idarecilerin ve vatandaşların doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içerisinde olması temelini ele alan post modern kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde oluşturulacak kamu hizmetleri politikaları etkileşim ve müzakere sürecine dayandığı için daha uzun vadeli olacaktır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında katı bir hiyerarşiden söz edilmekte olsa da Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı ile kurum içerisindeki personelin de *yönetişim* anlayışı ile karar alma süreçlerine dahil edilmesi kurum içerisinde olduğu kadar kurumun sunmuş olduğu hizmetlerden faydalanan vatandaşlara da aynı oranda kaliteli hizmetin verilmesini sağlayacaktır (Ayhan & Önder, 2017, s. 34-36). Kamu hizmetinin sağlanmasındaki temel amacın, kamunun ihtiyaçlarını en doğru şekilde karşılamak olduğundan bu hizmeti sağlayacak kurumların da buna göre örgütlenmesi gerekmektedir. Yönetişim anlayışı ile sağlanacak bu örgütlenme kamu hizmeti sunumunda vatandaşların daha kaliteli hizmet almasını sağlayacaktır (Sadioğlu, 2018, s. 724).

Hizmet sunumunu sağlayan kamu politikaları içerisinde özel sektör kuruluşlarının *yatay* olarak yer alması rekabetçi ilişkilerin ortaya çıkmasını sağladığı için kamu hizmetlerinin piyasa aracılığıyla vatandaşa sunulması kalite odaklı bir yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Osborne, 2009, s. 6). Hizmet sunumunda kalitenin artırılmasının amaçlanması ve hizmet sağlayıcı olarak özel sektör kuruluşlarının hizmet sağlayıcı olarak ortaya çıkmasıyla birlikte hizmeti alan vatandaşlar sunulan hizmetin kalitesini, zamanında sunulup sunulmadığını denetleyen bir role bürünmüş ve böylece vatandaş sürecin içerisine dahil edilerek *etken* bir rol almaya başlamıştır. Bu sayede sunulan hizmetlerin kalitesinde ve sürekliliğinde artış meydana gelmektedir (Sezer, 2008, s. 155).

Osborne vd. (2013), kamu hizmetlerinin sunumuna yönelik “kamu hizmeti ağırlıklı” bir yaklaşımı belirtmiş ve bu yaklaşımın benimsenmesi ile birlikte hem vatandaşın hem de kullanıcıların kamu politikalarının ve kamu hizmetlerinin sunum süreçlerinin bir paydaşı rolünde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımın benimsendiği pazarlama anlayışı ile hizmetlerin kullanıcısı olan vatandaşın beklentileri ve hizmeti sunan

personelin rolü kamu hizmetlerinin stratejik amacı olarak belirlenmektedir. Bu yaklaşım olmadan belirlenen kamu hizmeti politikaları sadece “hizmet vaadi” olarak kalmakta ve hizmetten etkilenen kullanıcıların deneyimleri de politika dışı bırakılmaktadır (Osborne vd., 2013, s. 149).

Yeni kamu işletmeciliğinin yetersizliği üzerine geliştirilen ve 1970’lerden beri kamu yönetimi alanında kullanılan Neo-Weberyan Devlet anlayışı hükümet ve idari sistemlerdeki güç ilişkilerini vurgulamaktadır (Dunn & Miller, 2007, s. 350; J. Lynn Laurence, 2008, s. 4). Bu ilişkilerin kamu hizmeti anlayışında ve sunumunda da değişikliklere yol açtığı görülmektedir. Neo-Weberyan modelde profesyonel bir kalite ve hizmet kültürü oluşturularak vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmaktadır. Kamu hizmeti sunumunda gerçekleştirilen harcamaların kontrollerine ve performans yönetimine daha fazla vurgu yapılan yaklaşımda, kamu hizmeti sunumunda halkla istişareye vurgu yapılarak kamu hizmetinin profesyonelleşmesi istenmektedir (Ramos & Milanese, 2020, s. 265).

Kamu hizmeti, klasik yönetim anlayışında devlet ağırlıklı bir kavrama vurgu yaparken, zaman içinde bu anlayışta değişimler yaşanmış; kamu hizmeti sunumunda özel sektör yöntem ve tekniklerinin kullanılmasını öngören yeni kamu işletmeciliği ve neo-weberyan yaklaşımın da etkisiyle kamu hizmetinin içeriği ve sunumunda değişimler meydana gelmiştir. Kamu hizmetinin sadece devlet tarafından değil, özel sektör ve yerel yönetimler aracılığıyla da sunulmaya başlanmasıyla devlet, kamu hizmeti sunumunu gerçekleştirmekten ziyade sunulan kamu hizmetlerinin denetim mekanizması haline gelmiştir.

1.3. YEREL YÖNETİMLER

Yerel yönetimler günümüzde literatürde “... yerel topluluktaki bireylerin ortak gereksinimlerini karşılayan, kamu mal ve hizmetlerini sağlayan, yerel halkın seçtiği organlarca yönetilen” kurumlar (Akyol, 2012, s. 4), “merkezi yönetimin dışında, yerel bir topluluğun ortak ihtiyacını karşılamak amacı ile oluşturulan, karar organlarını doğrudan halkın seçtiği, özerk bir yönetim yapısına sahip olan ve yerel örgütlenme modeli olarak

tanımlanan bir yönetim biçimi” (Y. Çiçek, 2014, s. 54) olarak tanımlansa da 11. yy.’da ortaya çıkan komünlerin temelini attığı yerel yönetimlerin (Pustu, 2005, s. 123) ilk ortaya çıktığı dönemde “... askeri örgütlenme, ulusal savunma, suçluların yakalanıp cezalandırılması gibi, günümüzde genellikle devlete, bir başka deyişle, özeysel yönetime bırakılmış olan görevleri yerine getiren” (Keleş, 2019, s. 39) birimler olduğu görülmektedir. Sahip olduğu bu görevlerden dolayı kent ve yerel yönetim “aynı mekânlı kavramlar” olarak görülmektedir.

Parlak (2015, s. 8), “en küçük demokratik birim” olarak görülen Antik Site yönetimlerinin Roma imparatorları tarafından siyasi özerkliğinin kaldırılması sonucu ortaya çıkan komünlerin yerel yönetimlerin başlangıcı olarak görülmesinin mümkün olmadığını dile getirirse de “komün geleneğinin, dönemin iktidarlarına karşı özgürlüğün, eşitliğin, katılımın; kısacası kendi kendini yönetmenin örneğini” içermesi sebebiyle komünlerin modern yerel yönetimlerin gelişmesine katkı sağladığını söylemek mümkündür (Görmez, 2015, s. 8). Günümüzde “komün” adı ile anılan yerel yönetimlerin “akçal özerkliğe” sahip olması gerekse de tarih boyunca akçal özerkliğe sahip bir yerel yönetim biriminin oluşması için uzun yılların geçmesi gerekmiş, “belediye” kavramı ilk kez 1789 tarihli *Fransız Kurucu Meclisi’nde* kullanılmış (Keleş, 2019, s. 42), “yerel yönetim” terimi ise ilk defa Bentham tarafından kullanılmıştır (Parlak, 2015, s. 9). Mill ve Bentham’ın yerel yönetim kavramı üzerindeki görüşleri Avrupa’daki mevcut yerel yönetimlerin gelişimi konusunda büyük önem arz etmektedir (Ökmen, 2015, s. 13). Üniter devletlerde adem-i merkeziyetçiliğin bir çıktısı olan yerel yönetimler, sivil toplum ile olan doğrudan ilişkileri ve halka yakın olmaları sebebiyle ulusal politika yapım süreçlerinde de etkili olmaktadır (Sellers & Lidström, 2007).

20. yy. başlarında yerel yönetimler bir nevi “altın çağını” yaşamaya başlamışlardır. Merkezi idarenin sunduğu hizmetlerden daha fazla hizmet sunan yerel yönetimler bu hizmet sunumları için gerekli kaynağı bulabilmişlerdir. Bu dönemde yerel yönetimlerin belirli özelliklerinin dikkat çektiği görülmektedir. Bunlar; 1930’lardan sonra merkezi yönetimlerin yerel yönetimlerin yatırımlarını özendirme yoluna giderek, yerel yönetimlerin görev alanlarını genişletmelerine yol açan *hizmet çoğulculuğu*, yerel yönetimler açısından birçok yönetsel, siyasi ve toplumsal sonuçlar doğuran ve

kentleşmeyi artıran *nüfus devinimi* ve sermayenin küreselleşmesi sonucu yerel hizmetlerin özelleştirilmesi ve fiyatların pazar ekonomisi aracılığıyla belirlenmesine yol açan *yerel yönetimlerin kapitalizmin hizmetine sokulması* olmuştur (Keleş, 2019, s. 45-47). Yerel yönetimler, vatandaşların kamu politikalarının oluşum süreçlerine katılmasını sağlayarak siyasi anlamda eşitliği teşvik etmektedir. Yerel yönetimler halkın ihtiyaçlarının karşılanmasında uygun araçları sağlayarak refahın oluşmasında etkili olmaktadır (Sharpe, 1970).

Bu bölümde Türkiye’de yerel yönetimlerin gelişimi incelenerek, yerel yönetim birimlerinin günümüzde en çok yetki ve sorumluluğa sahip birimi olan büyükşehir belediye yönetimlerinin yetki ve sorumlulukları ile teşkilat yapıları ve mali durumları incelenecektir.

1.3.1. Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi

Türk kamu yönetim tarihinde yerel yönetimleri incelendiğinde bu konuda ilk girişimlerin Osmanlı Devleti döneminde 19. yy.’ın ortalarından sonra başladığı görülmektedir. Batı’da gerçekleşen yerel yönetim reformları örnek alınmış olsa da sadece dış etkenlerin değil iç etkenlerin de yerel yönetimlerin temelini atılmasında etkin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Ancak Osmanlı döneminde oluşturulan yerel yönetimler demokrasiyi geliştirmek amacıyla ziyade kentin ihtiyacı olan hizmetlerin sunumunda kolaylık sağlanması amacıyla içinde barındırmaktadır (Ömürgönülşen & Sadioğlu, 2009, s. 2). Türk kamu yönetimi tarihinde merkezi yönetimin sürekli baskın bir pozisyonda olması yerel yönetimlerin gelişimini etkilemiş, demokrasinin geliştirilmesi konusu dahi merkezi yönetim eliyle yapılmaya çalışılmıştır. Ancak 1985 yılında Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı (AYYÖŞ)”nı Türkiye, 1991 yılında bazı maddelerine çekince koyarak kabul etmiş, “hizmette halka yakınlık” ilkesini benimseyeceğini dile getirmiştir (Aykaç, 1999, s. 4).

1.3.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Yerel Yönetimler

Türkiye’de yerel yönetimlerin gelişimi Batı’ya nazaran uzak olmayan bir döneme tekabül etmektedir. Osmanlı’da Tanzimat’tan önce Arap ve İslam geleneklerine dayanan bir sistem olan kadılık sisteminde kadı; yargı, hükümet ve belediye işlerini yürütmekteydi. Kadının belediye hizmeti olarak yürüttüğü narh işlemleri ile esnaf denetimleri günümüz belediyelerinin asli görevleridir (Keleş, 2019, s. 157). Kadılık klasik Osmanlı kent yönetiminde belediyecilik işlerinin yürütülmesi açısından en önemli kurumdur. Osmanlı kadısı yargı görevleri dışında askeri ve mülki görevleri de üstlenerek, devlet memurlarıyla birlikte şehrin güvenliğini sağlayan, bunların yanı sıra şehirdeki vakıfların denetiminden de sorumlu kişilerdir. Şehir temizliği, pazarların ve esnafın denetimi, kentin imar planlarının gözetimi gibi konulardan sorumlu olan kadıya görevini yerine getirirken yeniçeri ocağına bağlı kolluk kuvvetleri yardım etmekteydi. Ancak 19. yy. başlarında devlet yönetiminde meydana gelen bozulmalar, yeniçeri ocağının bozulması ve nihayetinde kaldırılması kadılık kurumunun yerel yönetim alanındaki yaptırımının tamamen kaybedilmesine sebep olmuş, 1826’da belediye hizmetlerini görmesi amacıyla kurulan *İhtisab Nazırlığı*, 1836’da vakıfların denetimi amacıyla kurulan *Evkaf Nazırlığı* ile kadılık kurumunun şehir yönetimine ilişkin tüm görevleri sona ermiştir (Seyitdanlıoğlu, 2010, s. 1-2). Osmanlı döneminde ilk yerel örgütlenme olarak *muhassallık meclisleri* görülmektedir. Merkez tarafından tayin edilen muhassal ve yardımcıları, beldenin hâkim, müftü, kumandan gibi görevlileri ve beldenin ileri gelenlerinden seçilen altı kişiden oluşan muhassallık meclisleri vergilerin toplanması amacıyla kurulmuştur. Ancak yerel yönetim tarihimiz açısından meclis içerisindeki altı kişinin seçilmesi büyük önem arz etmektedir (Yaylı, 2018, s. 62). Her ne kadar muhassallık meclisleri ilk yerel örgütlenme birimleri olarak görülse de oluşturulma amacının merkezi idarenin vergi toplanmasını kolaylaştırmak olması, Osmanlı döneminde yerel yönetimlerin merkezi idareyi güçlendirmek amacıyla ortaya çıktığını göstermektedir.

Osmanlı Devletinde ilk yerel yönetimler Tanzimat ile birlikte başlamıştır (Ortaylı, 1985, s. 17). Kadılık kurumunun belediye hizmetleri noktasında etkisinin kaybolması sonrasında kurulan Evkaf ve İhtisab Nazırlıkları bekleneni karşılayamamış; temizlik,

aydınlatma, kanalizasyon gibi kent yönetiminde önemli birçok hizmetin aksadığı görülmüştür. Yaşanan aksamalar sonucu Batı tarzı bir belediyeciliğin kurulmasını isteyen Tanzimat aydınlarının taleplerinin bir sonucu olarak İhtisab Nezareti kaldırılarak İstanbul’da *şehremaneti* adıyla bir belediye teşkilatı kurulmuştur (Yaylı, 2018, s. 66). Kurulan bu yeni teşkilatın başına merkezi idare tarafından *şehremini* atanmış, yerel halktan seçilen on iki üye, *şehremini* ve iki yardımcısından oluşan bir de *şehir meclisi* kurulmuştur (Akın, 2015, s. 37). Zorunlu ihtiyaç malzemelerinin teminini kolaylaştırmak, fiyatların belirlenerek kontrolü, şehir temizliği, çarşı ve pazarların denetimi ve vergilerin toplanması gibi görevleri olan ve İhtisab Nezareti’nin yerine 1854 yılında kurulan Şehremaneti, beklenen başarıyı sağlayamadığı için 1855 yılında cadde ve sokakların genişletilmesi ve düzenlenmesi, aydınlatılması ve temizlenmesi gibi konularda Şehremanetine yardımcı olması için *İntizam-ı Şehir Komisyonu* oluşturulmuş, oluşturulan komisyon İstanbul’u on dört daireye bölmeyi amaçlamış ancak maddi yükün fazla olacağı öngörülerek sadece Beyoğlu ve Galata bölgelerini içine alan *Altıncı Daire-i Belediye* adıyla Fransa’nın Paris kentinin belediye örgütlenmesini temel alan bir teşkilat 1857 yılında kurulmuştur. Kurulan bu yeni teşkilatın “altıncı” adıyla kurulması Beyoğlu ve Galata bölgelerinde yaşayan Levantenlerin Paris’te Altıncı Bölgede yaşıyor olmalarından kaynaklanmaktadır (Seyitdanlıoğlu, 2010, s. 3-5). Kurulan bu dairenin üyeleri (yedi üye) merkez tarafından atanmakta ayrıca dört tane de müşavir üyesi bulunmaktadır. Bütçesi meclis tarafından hazırlanan ve merkez tarafından onaylanan daire için özel bütçe ve personel ayrılmıştır. Dairenin asıl amacı yerel demokrasiyi geliştirmek değil merkezi idarenin kenti modern bir hale getirme çabası olmakla beraber “Altıncı Daire, işletmecili belediyeciliğin ilk örneğini vermiştir” (Akın, 2015, s. 38). Bunun sebebi bu dairede uygulanacak *Zokaklara Da’ir Nizamname* ile meydan ve sokakların temizlenmesi işi “özel sektöre” ihale ile verilecek olmasıdır (Seyitdanlıoğlu, 2010, s. 5).

Altıncı Daire-i Belediye’den sonra her köyü “İdare-i Belediye” olarak öngören 1864 tarihli *Tuna Vilayeti Nizamnamesi*, imparatorluk taşrasında belediyelerin kurulmasını öngörerek belediye meclisi ve personellerinin görev tanımlarını yapan 1867 tarihli *Vilayet-i Umumiye Nizamnamesi* ve Osmanlı İmparatorluğunu “vilayet, liva, kaza, nahiye ve köy yönetim birimleri” olarak ayrılmasını ve bütün şehirlerde belediyelerin kurulmasını öngören 1871 tarihli *İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi* ile Tanzimat

döneminde modern yerel yönetimlerin temeli atılmıştır (Seyitdanlıoğlu, 2010, s. 7-8). I. Meşrutiyet'in ilan edilmesinden sonra 1877 yılında sadece İstanbul yönetimini baz alan *Dersaadet Belediye Kanunu* ve taşra belediyelerinin yönetimini belirleyen *Vilayetler Belediye Kanunu* çıkarılmıştır. İstanbul ve taşra için iki ayrı kanunun çıkarılması günümüz Büyükşehir yönetimlerinin diğer belediye yönetimlerinden ayrılmasını öngören Büyükşehir Belediye Kanunu'nun da temellerini atmıştır. Osmanlı döneminde belediyeler hakkında yapılan son düzenleme 1913 yılında *Dersaadet Teşkilat-ı Belediyesi Hakkında Kanun-u Muvakkat* ile yapılmış ve bu düzenleme ile belediye daireleri kaldırılarak yerine dokuz belediye şubesi, şehremaneti meclisi kaldırılarak yerine encümen kurulmuş ve 1930 tarihinde yayımlanan 1580 sayılı Belediyeler Kanunu'na kadar bu şekilde devam etmiştir (Yaylı, 2018, s. 72). Türkiye'de Tanzimat döneminde oluşturulan yerel yönetim geleneği demokratik bir toplum inşa etme sürecinden ziyade kentlerin ve köylerin bayındırlığı ve sağlıklı yaşamını sağlayan bir örgüt olarak görülmüştür (Ortaylı, 1985, s. 11).

1876 tarihli Kanun-u Esasi'de yer alan illerin “yetki genişliği” ve “görev ayrımı” ilkelerine göre yürütülecek olması 1921 tarihli Teşkilat-ı Esasiye'de de kendisine yer bulmuştur. Ancak Teşkilat-ı Esasiye'nin Kanun-u Esasi'den farkı illere ve özellikle bucaklara özerk bir statü tanımlayarak bu birimleri tüzel kişilik olarak tanımlamasıdır. Bucaklara sadece 1921 tarihli anayasada özerklik tanımlanmış olması da dönemde yerel yönetimlere verilen önemi göstermektedir (Keleş, 2019, s. 163-164; Yaylı, 2018, s. 74).

1.3.1.2. Cumhuriyet Döneminde Yerel Yönetimler

Cumhuriyet'le birlikte Türkiye'de modern belediyeçilik açısından en önemli gelişmelerden birisi 16 Şubat 1924 tarihinde kabul edilen ve Ankara'yı yönetmek için hükümet tarafından atanan bir Şehremini ve seçimle oluşacak 24 üyeden oluşan bir meclisi öngören *Ankara Şehremaneti Kanunu* olmuştur (Koçak & Ekşi, 2010, s. 299). 1924 Anayasası henüz kabul edilmeden önce 18 Mart 1924 tarihinde 442 sayılı *Köy Kanunu* kabul edilmiş ve köyler bu kanunla tüzel kişilik kazanmışlardır. Her köyde köyün yönetiminden sorumlu olacak ve seçimle gelecek köy muhtarı, köy derneği ve köy ihtiyar meclisi olmasını zorunlu kılan ve köyde hizmetlerin yürütülmesi için köye özel bazı gelir

kaynaklarını da belirleyen kanun günümüzde halen yürürlüktedir (Akın, 2015, s. 42). Cumhuriyet'in ilan edilmesinin ardından kabul edilen 1924 Anayasası Türkiye'de yönetimi "iller, ilçeler, bucaklar, kasaba ve köyler" olarak ayırmıştır. 1921 Anayasası'nda bucaklar özerk yönetim olmasına karşın 1924 Anayasası'nda "iller, şehirler, kasabalar ve köyler" tüzel kişiliği olan birimler olarak tanımlanmıştır (Yaylı, 2018, s. 77). 1924 Anayasası'nda yerel yönetimlere 89. maddede birimlere ayrıldığı, 90. maddede tüzel kişiliği olan birimleri belirlediği ve 85. maddede vergilerle ilgili belirttiği konular haricinde yerel yönetimlere geniş yer verilmemiştir.

Yerel yönetimler kapsamındaki bir önemli olay da 3 Nisan 1930 tarihinde yayınlanan 1580 tarihli *Belediye Kanunu*'dur. Kanun Fransa'da etkin olan belediye sistemi temel alınarak hazırlanmış ve belediyeyi "Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Reisi" olarak üç organ ile düzenlemiştir (Yaylı, 2018, s. 81). 1580 sayılı kanunla belediyeler özelinde tek dereceli seçim getirilmiş; seçme yaşı 18, seçilme yaşı 25 olarak belirlenmiştir. Ulusal seçimlerde henüz kadınların oy kullanmadığı ve iki dereceli seçim sisteminin olduğu bir dönemde yerel yönetim birimi olan belediyelerdeki bu değişim yerel yönetim tarihimiz açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak belediyelerin karar alma süreçleri bu kanunla da halen merkezi idare tarafından denetime tabi tutulmaktadır (Akın, 2015, s. 43). 1580 sayılı kanun Ankara ve İstanbul dışındaki belediye yönetimlerini birleştirmiş, farklılıkları gidermiştir. İstanbul valisi, İstanbul belediye başkanı olarak görev yaparken; Ankara belediye başkanı İçişleri Bakanlığı tarafından atanmaktadır. Kanun beş temel ilkeye dayanmaktadır; "belediyeler arası eşitlik, icraatlarda serbestiyet, sıkı vesayet, halk denetimi ve belediye hizmet alanlarının genişletilmesidir" (Yaylı, 2018, s. 83).

1961 Anayasası 116. maddesinde yerel yönetimleri düzenlemiş, karar organlarının seçimle oluşturulacağını belirtmiştir. Ancak belediye başkanının seçimine dair madde konulmamış, merkezi idare tarafından atanacağını yolu açık bırakılmış olmasına rağmen 1963 yılında kabul edilen 307 sayılı kanunla atama usulüne son verilerek belediye başkanlarının doğrudan halk tarafından seçilmesine karar verilmiştir. 1961 Anayasası seçilmiş organların organlık sıfatını kazanmaları, kaybetmeleri ve denetimlerinin yargı yolu ile sağlanacağını belirtmiştir. 1978 yılında yerel yönetimlerin gelir kaynaklarının ve

merkezi idare ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla Yerel Yönetim Bakanlığı kurulmuş fakat 1979 yılında bakanlık kaldırılarak yetki ve sorumlulukları tekrar İçişleri Bakanlığı'na aktarılmıştır (Yaylı, 2018, s. 85-90).

1982 Anayasası 126. maddede “Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır” ibarelerini getirmiş; illerin ayrıldığı kademeleri açıklamayarak *diğer kademeli bölümler* ifadesini kullanmıştır. 1982 Anayasasının 127. maddesinde ise yerel yönetimler “... il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir” ifadeleriyle tanımlamıştır. 1982 Anayasasının diğerlerine göre getirdiği en büyük değişiklik 127. maddenin 3. fıkrasında “Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir” ifadeleriyle olmuş, büyükşehir yönetimlerinin yolu açılmıştır. Bu maddenin bir tezahürü olarak 1984 yılında 3030 sayılı “Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun” kabul edilmiş ve büyükşehir ve ilçe belediyelerinin kurulması ve ilişkileri bu kanunla düzenlenmiştir. Yerel yönetimleri tüzel kişiliği haiz kurumlar olarak kabul eden 1982 Anayasası diğer anayasalardan farklı olarak *idari vesayet* yetkisini getirmiş, merkezi idarenin yerel yönetimler üzerindeki yetkisini tanımlamıştır.

2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte büyükşehir kurulabilmesi için şehirlerde en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesinin bulunması şartı getirilmiştir. 3030 ile kurulan büyükşehir yönetimleri altında ilçesi olmayan şehirler bulunuyor iken 5216 ile büyükşehir kurulması belirli bir yasal çerçeveye taşınmıştır. Yeni kanun ayrıca büyükşehir kurulabilmesi için sınırları içerisinde 750.000 nüfus şartı da getirmiştir (Y. Sezer & Torlak, 2005, s. 524-525). 5216 büyükşehir belediyelerinin sınırları konusunda düzenleme getirmiştir. Buna göre (Özdemir & Meşhur, 2011, s. 175);

Bu kanunun yürürlüğe girdiği tarihte; büyükşehir belediye sınırları, İstanbul ve Kocaeli ilinde il mülki sınırdır.

Diğer büyükşehir belediyelerinde, mevcut valilik binası merkez kabul edilmek ve il mülki sınırları içinde kalmak şartıyla,

- Nüfusu 1.000.000'a kadar olan büyükşehirlerde yarıçapı 20 km;
- Nüfusu 1.000.000'dan 2.000.000'a kadar olan büyükşehirlerde yarıçapı 30 km;
- Nüfusu 2.000.000'dan fazla olan büyükşehirlerde yarıçapı 50 km olan dairenin sınırı büyükşehir belediye sınırını oluşturur.

Türkiye'nin 1991 yılında AYYÖŞ'ün bazı maddelerine çekince koyarak kabul etmesinin ardından 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyeleri "Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi" olarak tanımlamıştır. Hizmet sunumunda halka yakınlık ilkesi kapsamında idari özerkliğe sahip belediyelerin organları seçimle oluşmakta, kararları izne veya onaya tabi olmamaktadır. 5393 sayılı kanunla belediyelerin aldıkları kararlar kesin olmakla birlikte almış oldukları kararlara karşı yargı yolu açıktır. Belediyelere idari ve mali özerklik kazandıran 5393 sayılı kanun mali özerklik konusunda tam bir özerklik sağlamasa da bütçe kullanımı konusunda yetkilerin belediye organlarına ait olması bu kapsamda önemli bir gelişmedir (Çelik, 2013). AYYÖŞ her ne kadar yerel yönetimler konusunda tam bir idari ve mali özerkliği savunsa da Türkiye'nin merkezi idare ağırlıklı yönetim geleneğinde yerel yönetimlere tam özerklik sağlaması mümkün görünmemektedir.

2008 yılında 5747 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması Hakkında Kanun" çıkarılmış ve bu kanunla birlikte iki kademeli sisteme dönülmüştür (Zengin, 2014, s. 101). Demokratik anlayışın yüksek olduğu daha katılımcı bir yerel yönetim anlayışının hedeflendiği kanunla, belde belediyeleri kaldırılmış alt kademe belediyesi olarak sadece ilçe belediyeleri kalmıştır. Bu değişim "batı kaynaklı modernleşme süreci" olarak değerlendirilmiştir (S. Y. Koçak & Ekşi, 2010, s. 304). İki kademeli olarak örgütlenen belediye modeli için ilk adım 5747 sayılı kanun iken ikinci adım 6360 sayılı kanun ile olmuştur (Sadioğlu vd., 2015, s. 81).

Büyükşehir belediyesinin örgütlenme yapısını büyük ölçüde değiştiren 6360 sayılı “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile belediye sınırları ilin mülki sınırları halini almış, bu kanunla sayısı 30’a çıkan büyükşehir belediyelerinde İl Özel İdareleri ve köyler kaldırılarak iki kademeli sisteme tam olarak geçilmiştir. İl özel idarelerinin kaldırılması ile merkezi idarenin ildeki yatırımlarını devam ettirebilmesini sağlayan *Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı* kurulmuştur (Karasu, 2014, s. 185). Yerel yönetimleri daha etkin ve verimli kılabilmek amacıyla çıkarılan kanun büyükşehirleri mali açıdan da güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Köylerin mahalleye çevrilmesi ile kır ve kent ayrımının ortadan kalkması ve yerel yönetim birimi olan köylerin ve il özel idarelerinin kaldırılmasının katılımcılık kapsamında zarar verdiği eleştirileri de mevcuttur (Sadioğlu vd., 2015, s. 89).

1.3.2. Büyükşehir Belediyeleri

Büyükşehir belediyeleri kanuni dayanağını Anayasa’nın 127. maddesinin 3. fıkrasındaki “Kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir” ibarelerinden olsa da Türk yerel yönetim tarihine bakıldığında Osmanlı döneminde ve erken Cumhuriyet döneminde belirli şehirler için ayrı yönetim anlayışlarının oluşturulduğu görülmektedir. 1984 yılında 3030 sayılı kanunla başlayan büyükşehir yönetimi, 2004 yılında 5216 sayılı kanunla revize edilmiş ve son olarak Türk kamu yönetiminde gerçekleştirilen reformlar çerçevesinde 2012 yılında 6360 sayılı kanunla son halini almış, büyükşehir belediye sınırları ilin mülki sınırı haline getirilerek, sınırları içerisinde bulunan il öze idareleri ve köylerin tüzel kişilikleri kaldırılarak büyükşehir belediyelerinin görev ve sorumlulukları bu kanunla değişerek 5216 sayılı kanunda yapılan değişikliklerle son halini almıştır.

1.3.2.1. Büyükşehir Belediyelerinin Yetki ve Sorumlulukları

5216 sayılı kanunun 7. maddesinde büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumlulukları ve ilçe belediyeleri ile aralarındaki ilişki bu maddede ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyesi; ilçe belediyelerinin görüşlerini de almak kaydıyla büyükşehir

belediyesinin stratejik planlarını ve buna uygun bütçeyi, imar planlarını, ana ulaşım planlarını, sınırları içerisindeki mahallelerin ilçe merkezleri ile arasındaki ulaşımı, coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmakla sorumlu ve yetkilidir. Birinci sınıf gayrisihhi müesseseleri ruhsatlandırmak, su ve kanalizasyon hizmetlerini, toplu taşıma hizmetlerini yürütmek de büyükşehir belediyesinin görevleri arasındadır.

1.3.2.2. Büyükşehir Belediyelerinin Organları

5216 sayılı kanunun dördüncü bölümünde büyükşehir belediyesinin organları “büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı” olarak tanımlanmıştır. Büyükşehir yönetiminin karar organı olan büyükşehir belediye meclisi üyeleri doğrudan halk tarafından doğrudan seçilmemekte, ilçe belediye meclis üyelerinden her ilçe için ilçe meclis üyelerinin beşte biri alınarak oluşturulmakta olup, ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesi, büyükşehir belediye başkanı ise büyükşehir belediye meclisinin başkanıdır. Büyükşehir belediye meclisinin almış olduğu kararlar mülki idare amirine gönderilmediği müddetçe yürürlüğe girmemektedir. Büyükşehir yönetimde yürütme ve danışma organı olarak görev yapan büyükşehir belediye encümeni; meclisin gizli oyla seçeceği beş üye, belediye başkanının birim amirleri arasından seçeceği beş üye (biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri) ve büyükşehir belediye başkanından oluşmaktadır. Belediye encümeni üyeleri bir sene için seçilmektedir (Eryılmaz, 2020, s. 208-209).

Büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir yönetiminin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan seçmenler tarafından doğrudan seçilmektedir. Büyükşehir belediye başkanının görevleri 5216 sayılı kanunun 18. maddesinde açıkça belirtilmiştir:

- a) Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek,
- b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak
- c) Büyükşehir belediye meclisi ve encümenine başkanlık etmek, bu organların kararlarını uygulamak.

- d) Büyükşehir belediyesinin ve bağılı kuruluşları ile işletmelerinin etkin ve verimli yönetilmesini sağlamak
- e) Yetkili organların kararını almak şartıyla, büyükşehir belediyesi adına sözleşme yapmak, karşılıksız bağışları kabul etmek
- f) Belediye personelini atamak, belediye ve bağılı kuruluşlarını denetlemek

Büyükşehir belediye başkanları 5 yıllığına seçilir ve görevleri sırasında kanunun 17. maddesi uyarınca “... siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamazlar.”

1.3.2.3. Büyükşehir Belediyelerinin Teşkilat Yapısı

Yerel yönetimlerde yerel düzeyde hizmetlerin verimini artırabilmek için insan kaynağının iyi analiz edilerek görev ve pozisyonların tanımlanması gerekmektedir. Yerel yönetimlerde hizmetlerin etkin ve verimli kullanılabilmesi amacıyla insan kaynakları planlamasının yapılması ve bu planlama doğrultusunda politikaların gerçekleştirilmesi gerekir. Yerel yönetimler kapsamında gerçekleştirilen en önemli reform bireysel performansı temel alan norm kadro sistemine geçilmesi olmuştur (Bilgin & Can, 2008, s. 1). Kamu yönetiminde gerçekleşen reformlar çerçevesinde merkezi idarenin yerel yönetimler üzerindeki etkisi zamanla azalmış, yerel yönetimler idari anlamda daha özerk hale gelmiştir. Yerel yönetimlerin vatandaşa sundukları hizmetin etkin ve verimli olmasını sağlamak amacıyla insan kaynakları özelinde yapılan reformlar sonucunda belediyelerin sundukları hizmetlerin standart ve kaliteli olması için 2007 tarihinde “Belediye ve Bağılı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” yayımlanmıştır. Bu yönetmelik ile belediyelerin teşkilat yapıları, kadroları ve kadro unvanları merkezi idare tarafından belirlenmiş ve belirlenen kadroların ihdasında belediye meclisi görevlendirilmiştir (Alıcı, 2017, s. 874). Norm kadro ilke ve esaslarına göre yönetmeliğin 5. maddesinde 6 ana grup belirlenmiş; “A grubu Büyükşehir belediyeleri, B grubu İl belediyeleri, C grubu Büyükşehir ilçe belediyeleri, D grubu İlçe ve belde belediyeleri, E grubu Belediye bağılı kuruluşları ve F grubu Mahalli idare birliklerini” belirtmektedir. Büyükşehir belediyelerinin norm kadro standartları cetveli nüfusa göre 6 alt gruba ayrılmıştır.

Tablo 3: Büyükşehir Belediyeleri Tasnif Cetveli

Nüfus	A Grubu	Büyükşehir Belediye Sayısı
0 – 999.999	A-1	7
1.000.000 – 1.999.999	A-2	14
2.000.000 – 2.999.999	A-3	5
3.000.000 – 4.999.999	A-4	2
5.000.000 – 7.499.999	A-5	1
7.500.000 ve üzeri	A-6	1

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik'ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

Büyükşehirlerin teşkilat yapısı norm kadro standartlarına uygun olacak şekilde “genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden” oluşmakta, genel sekretere görevini yerine getirirken yardımcı olacak genel sekreter yardımcısı da atanabilmektedir. Büyükşehir belediye başkanının teklifi üzerine Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı tarafından atanan büyükşehir belediyesi genel sekreteri, belediye başkanı adına ve onun sorumluluğu altında büyükşehir belediyesindeki hizmetleri mevzuat ve kanunlara uygun olarak yürütür. Büyükşehir belediyesinde il ve ilçe belediyelerinde olduğu gibi belediye başkan yardımcısı ise bulunmamaktadır. Belediyelerin ana hizmet birimleri dışında da bazı hizmetlerin yürütülebilmesi amacıyla kurulan *bağlı kuruluşları* bulunmaktadır (Eryılmaz, 2020, s. 211-212).

1.3.2.4. Büyükşehir Belediyelerinin Mali Yapısı

Devletlerin kamusal hizmet sunumunda halka yakın olması ve mahalli müşterek ihtiyaçları karşılaması açısından en önemli aracı olarak görülen yerel yönetimler bu hizmet sunumlarını gerçekleştirebilmek için bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar. İhtiyaç duydukları bu bütçeyi buldukları devletin yönetim şekline göre elde edebilmektedirler. Türkiye gibi üniter bir devlette yani yerel yönetimlerin tam özerk olmadığı bir yönetim sisteminde yerel yönetimler hizmet sunumu sırasında ihtiyaç duydukları bütçenin bir kısmını merkezi idare tarafından almaktadırlar (Siverekli, 2015, s. 22). Meclis tarafından kabul edilen bütçede mali yıl içerisindeki gelir ve gider tahminleri yer almaktadır. Büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumunda kullandıkları bütçenin yetersiz kalması sonucu oluşan bütçe açığı borçlanma ile kapatılmaktadır. Kendi sınırları içerisindeki birçok gelir kaynağını kullanamayan ve tam mali özerkliği bulunmayan belediyeler

karşılaştıkları bütçe açıklarını borçlanma ile kapatmakta ve bu borçlanmalardan dolayı oluşan faiz giderleri zamanla hizmetlerin aksamasına sebebiyet vermektedir (A. H. Görmez & Kızıltaş Uzunali, 2019, s. 1307). Bütçe konusunda merkezi idareye bağımlı olan belediyelerin hizmet sunumlarında kaynakların kullanımını etkin kullanamamasına yol açmakta ve 6360 sayılı kanunla büyükşehir belediyelerinin görev ve yetkilerinin artmasıyla kaynakların sunulan hizmetle orantılı olmaması sorunu yaşanmaktadır (Ulusoy & Tekdere, 2019, s. 171).

2012 yılında 6360 sayılı kanun çıkmadan önce büyükşehir dışındaki belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları pay %2,85 iken 6360 sayılı kanundan sonra bu oran %1,50'ye düşürülmüştür. İl özel idarelerinin payı ise %1,15'den %0,50'ye düşürülmüş; büyükşehir ilçe belediyelerinin payı ise %2,50'den %4,50'ye çıkarılmıştır (Karasu, 2014, s. 186; Selçuk, 2015, s. 432). Büyükşehir sınırları içerisinde merkezi idare tarafından alınan akaryakıt ÖTV'si hariç olmak üzere genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamının %6'sının %60'ı direkt, %40'ın %70'i nüfusa %30'u ise yüz ölçüme göre dağıtılmaktadır (Sakınç, 2018, s. 141).

Büyükşehir belediyelerinin merkezi idare tarafından aldığı diğer bir gelir kaynağı "İller Bankası Payı" olarak adlandırılır. Genel bütçe vergi gelirlerinin %4,5'i büyükşehirler için ayrılmaktadır. Dağılım yöntemi şu şekildedir (Arıkboğa, 2018, s. 407):

%4,5'lik pay büyükşehir ilçe belediyeleri arasında;

- a) %90'ı ilçe nüfusuna göre
- b) %10'u ilçe yüz ölçümüne göre hesaplanır.

Hesaplanan bu tutarın;

- a) %60'ı ilçe belediyelerine direkt
- b) %30'u ilçenin bulunduğu yerdeki büyükşehir belediyesine
- c) %10'u ise ilçenin bulunduğu yerdeki su ve kanalizasyon idaresi hesabına aktarılır.

Merkezi idare, büyükşehir belediyelerine ve büyükşehir ilçe belediyelerine genel bütçe vergi gelirlerinden çok düşük bir pay aktarılmaktadır. Aktarılan bu pay hem hizmet

sunumunda hem de hizmet sunumunu sağlayan personel istihdamında kullanıldığı için büyükşehir belediyelerinin bütçe konusunda sıkıntılar yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

1.4. YEREL YÖNETİMLERDE YENİ YÖNETİM ANLAYIŞI

1.4.1. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yerel Yönetimler

1980'lerden sonra serbest piyasa ekonomisi ve özelleştirme politikalarının güçlenmesiyle birlikte yeni kamu işletmeciliği ve yönetim temelli politikalar yerel yönetimlerin de dönüşümünü sağlamıştır (Sadioğlu & Dede, 2016, s. 1). Yerel kurumlar; katılımı artırarak vatandaşları politika yapma süreçlerine dahil etme konusunda eğiterek demokratik bir toplum oluşturma sürecini hızlandırdığı ve yerelde sunulan hizmetlerin daha verimli ve etkin sunulmasını sağlamak hem de bu hizmetlerin denetim süreçlerini daha pratik sürdürmeleri açısından önemli kurumlar olarak kabul edilmektedir (Stoker, 1996, s. 5). YKİ; kamu yönetimindeki gereksiz büyümenin ve kamu tarafından sunulan hizmetlerin etkinliğini verimliliğini yitirdiğini ve bu hizmetlerin özel sektör tarafından da sunulabilen hizmetler olduğunu öne sürerek *minimal devlet anlayışı*, özel sektör yönetim anlayışındaki müşteri odaklı yaklaşımı kamu yönetimine uyarlayarak hizmetlerin piyasa aracılığıyla sunulmasıyla sunularak daha etkin ve verimli kaynak kullanımı olacağını ve piyasa içerisinde rekabetin artırılarak vatandaş odaklılığın da artacağını da öne sürerek *piyasa mekanizmasının benimsenmesi* ve kaynakların daha ekonomik ve verimli kullanıldığı, çalışanlara ödül ve ceza sisteminin getirilerek kamuda da özel sektörde alınan verimin alınmasını amaçlayan *işletme yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması* olarak üç temel amaç belirtmektedir (Belli, 2017, s. 107-108). Yerel yönetimler piyasa kadar etkin olmamakla birlikte özel sektör yönetiminin uygulanabilirliği açısından merkezi idareden daha ön plandadır. Bunun sebebi vatandaşların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hizmette halka yakınlık ilkesidir. YKİ çerçevesinde yerel yönetimler hizmet sağlayıcılar olmaktan ziyade özel sektöre ihale ettikleri hizmet sunumlarını denetleyen kurumlar haline gelmektedir (Erençin, 2002, s. 28-30).

Vatandaşı müşteri olarak görerek vatandaşın alacağı hizmetlerin sunucuları arasında seçim yapma, politika oluşturma görevleri ile hizmet sunumu ve düzenleme görevlerini

ayırma, yöneticilere görevlerini yerine getirirken kullandıkları kaynaklar konusunda esneklik tanıma ve yöneticilerin yapmış oldukları iş ve işlemlerden sorumlu tutulmalarını amaçlayan YKİ anlayışı sadece merkezi idarede değil yerel yönetimlerde de reformların gerçekleştirilmesini sağlamıştır (Altıntaş, 2003, s. 6-7). Yerel yönetimler kapsamında gerçekleştirilen reformlardan en önemlisi kentsel anlamda sunulan hizmetlerin özel sektör aracılığıyla vatandaşa sunulması olmuştur. Yerel yönetimler, yerelleşmenin ve YKİ'nin etkisiyle hizmet sunumlarında değişiklikler yaparak ya bazı hizmetleri özel sektöre devretmekte ya da kamu-özel sektör ortaklığı yürütmektedirler. Halka yakınlık ilkesi ile gerçekleştirilen reformlar sonucunda yerel yönetimler vatandaşın ihtiyaç duyduğu hizmetleri çok daha hızlı bir şekilde öğrenebilmekte ve hizmet sunumunu gerçekleştirebilmektedir. Özel sektör yönetim tekniklerini kullanarak insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanmakta ayrıca hizmet sunumunda pazar mekanizmasını işleterek mali açıdan daha verimli olabilmektedirler. Kamu yönetimi anlayışındaki değişimler vatandaşların hizmet sunumlarına karşı bakış açılarında da değişime neden olmuş, artık sadece bütçelerin nasıl harcandığını değil aynı zamanda almış oldukları hizmetlerin sunumunu finanse eden kaynakları da merak etmektedirler (Mengi, 1997). Bunun sonucu olarak vatandaş denetimi kavramı ortaya çıkmış, belediye meclisleri aracılığıyla vatandaşların doğrudan seçmiş oldukları belediye meclis üyeleri belediye yönetimlerinin stratejik planları, faaliyet raporları ve performans programlarını değerlendirmekte, değerlendirme sonucuna göre belediye yönetimini başarılı ya da başarısız görmektedirler.

Yerel özerklik ve yerellik, toplum, aile ve bireylerin özgürlüklerine ilişkin geniş bir anlayışı içeren önemli bir ilkedir (Sadioğlu vd., 2016, s. 386). Yerellik ilkesi kapsamında merkezi idare tarafından sunulan hizmetler yerel yönetimlere bırakılmakta, yerel yönetimler de bu hizmetlerin bir kısmını YKİ çerçevesinde özel sektöre devretmektedir. Bu sayede hem merkezi idare asıl sorumlu olduğu güvenlik, adalet, diplomasi gibi işleri daha verimli sürdürmekte hem de yerel yönetimler aracılığıyla sunulan kent hizmetleri halkın arzu ettiği doğrultuda gerçekleştirilmektedir (Kurun, 2017, s. 101). Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2003 yılında hazırlanan *Stratejik Planlama Kılavuzu* kamuda stratejik planların nasıl yapılması gerektiğini ve kapsamını belirlemiş; “kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, kaynakların etkin kullanılıp

kullanılmadığını izlemek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek” olarak stratejik planın amaç ve kapsamını tanımlamıştır. 2003 yılında 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile kamuda stratejik yönetim süreci başlamış, kamu kurumlarına ve nüfusu 50.000’i aşan belediyelere de stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir (Kerman vd., 2012, s. 90). Görüldüğü gibi YKİ’nin etkin, verimli, denetlenebilir ve hukukun üstünlüğünü savunan bir yönetim anlayışının bir tezahürü olarak Türk kamu yönetiminde yapılan reformlar da bu yönde olmuş ve yerel yönetimler de bu kapsamda değerlendirilmeye alınmıştır.

Klasik yönetim anlayışı ile hareket eden kamu yönetimindeki hantallaşma YKİ ile çözüme kavuşturulmaya çalışılmıştır. Yönetimin kurumsal anlamdaki değişiminin bir sonucu olarak devlet-toplum-birey anlayışında da değişimler yaşanmıştır. Yaşanan en önemli değişim ise bireyin ve toplumun yönetime dahil edilmesine olanak tanıyan *yönetişim* olmuştur. Yönetimde birlikte hareket etmeyi öngören *yönetişim* kavramı kamu-özel iş birliğini de kapsamaktadır (Ökmen vd., 2004). İlk kez Dünya Bankasının 1989 yılında *Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth* isimli rapor ile literatüre kazandırdığı *yönetişim* kavramı ilk zamanlar minimal devlet anlayışına vurgu yaparken zamanla bu kavram devletin yönlendiriciliğine atıfta bulunur olmuştur (Bayramoğlu, 2002). Yerel yönetimlerin siyasi ve sosyal faaliyetleri denetlenirken *yönetişim*in temel kavramlarından *şeffaflık* büyük önem arz etmektedir (Sol, 2013). *Yönetişim* kavramı katılımcılığı artırarak bunun sayesinde “şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma” ilkelerinin yönetim süreçlerinde gerçekleşmesini sağlamakta ve yerel demokrasinin gelişmesine olanak sunmaktadır (Uslu & Yılmaz, 2018, s. 116). Kamu yönetimi alanında yaşanan gelişme ve reformlar “*yönetişim, kamu hizmeti, kamu değeri ve demokrasi*” kavramlarının ilişki içerisinde bulunmasını sağlamaktadır (J. V. Denhardt & Denhardt, 2007).

1.4.2. Yerel Yönetimler ve Kamu Hizmeti

Kamu yönetimi alanında gerçekleşen reformlar kamu hizmetinin sunum yöntemlerinde de değişiklikler meydana getirmiştir. Hizmette halka yakınlık ilkesi kapsamında hizmetten faydalanan halka en yakın birimler tarafından hizmetlerin sunulması halkın

sunulan hizmetlerin kapsam ve içeriklerini belirleme, kontrol etme ve denetleme yetkisini de yanında getirmiştir. YKİ ile yönetim kavramının yönetim süreçlerine dahil edilmesi vatandaşların politika belirleme süreçlerinde etkin rol almasını sağlamış, bu sayede hesap verebilirlik de hizmet sunumunda etkin bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim sürecine katılan paydaşların hizmet sunucularını değerlendirdiği süreçte yöneticiler hesap verebilir hale gelmişlerdir. Bunların yanı sıra kamu hizmetlerinin yerel düzeyde yerel birimler tarafından sunulması hizmette standartlığı engelleyebildiği için hizmetlerin standartlarının belirlenmesi de yeni yönetim anlayışının çıktıları arasında yer almıştır. Bu kapsamda 2009 yılında “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik” çıkarılarak hizmetlerin belirli usul ve esaslara göre halka sunulması sağlanmıştır (Altın, 2015, s. 111-113). Bu yönetmelik ile *e-devlet* anlayışı da ön plana çıkmış; basılı ortamda bulunan belgelerin elektronik ortama taşınarak, veri tabanlarının diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşılması öngörülmüştür. Aynı zamanda idareye yapılan başvuruların elektronik ortamda yapılmasını ve başvuru sahiplerinin süreci izleyebilmesi ve sonucunu öğrenebilmesi için bu hizmetlerin E-Devlet Kapısına entegrasyonu sağlanmıştır (mad. 4).

Devletin rolünde meydana gelen değişim ile birlikte devlet, müdahale eden bir yapı olmaktan çıkmış, merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında hizmetlerin paylaşımını sağlayan bir yapı halini almıştır. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki hizmet paylaşımı ulusal düzeyde olan hizmetlerin merkezi yönetime kentsel düzeyde olan hizmetlerin yerel yönetimlere bırakılması sonucunu doğurmuştur. Hangi hizmetlerin kent hizmeti sayılacağı konusu tartışmalı olsa da “... faydası belirli bir kentsel alanla sınırlı olan hizmetler kentsel kamu hizmeti olarak tanımlanabilmektedir” (s. 206). Merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında hizmetlerin bölüşümü gerçekleşmiş ancak bu hizmetlerin sunulmasında yerel yönetimlerin ihtiyaç duyduğu gelirin paylaşımı tam olarak çözüme kavuşturulamamış (Ö. Sezer & Vural, 2010), bu sebeple de kentsel hizmet sunumlarında bölgesel farklılıkların doğması sonucu ortaya çıkmıştır.

Yerel düzeyde paydaşların yönetim süreçlerine katılımı, sahiplik duygusunu artırarak halkın yönetimi ve yönetimin aldığı kararları benimsemesini sağlamaktadır. Katılımcı bir yönetim anlayışının belirlenmesi yerel düzeyde gerçekleştirilecek hizmetlerin kapsam

ve içeriklerinin belirlenmesinde hizmetten faydalananların bu sürece dahil olmasını sağlayarak denetleme sırasında da uygulanan politikaların geçerli not almasını sağlayacaktır (Doğan & Yeşildal, 2020, s. 139-141). Her ne kadar merkezi idare kentsel düzeyde gerçekleştirilen hizmetlerin sunumunu yerel yönetimlere bırakmış olsa da sunulan hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için yerel yönetimler belirli bazı hizmetlerin sunumunu özel sektöre devredebildikleri gibi belediye bünyesinde kurdukları belediye işletmeleri ile de hizmet sunumunu gerçekleştirmektedirler. Kurumsal yönetim gereği işletme paydaşları ve belediye arasında kurulan ilişki, kurulan bu belediye şirketlerinin belediye seçmenlerinden oluşmasını öngörmektedir. Bu sayede belediye şirketleri aracılığıyla sağlanan hizmet sunumu halkın isteklerine en yakın şekilde gerçekleşmektedir (Ökmen & Çağatay, 2014, s. 93-94).

Küreselleşme ve kentlerin hızla büyümesi yerelde sunulan hizmetlere talebi artırmış bunun sonucu olarak da sunulan hizmetlerin çeşitliliği artmıştır. Artan hizmet talebine cevap verebilmek için yerel yönetimlerin yeni yönetim anlayışı geliştirmelerine sebebiyet vermiştir. Hem hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliği ön plana çıkarmak hem de halkın yönetime ve hizmetlerin belirlenmesi aşamasına katılımını sağlamak adına yerel yönetimler hizmet sunumunda alternatif arayışlar içerisine girmişlerdir (Ökmen & Çağatay, 2014, s. 95-96). YKİ, yarı-kamusal mal niteliğindeki hizmetlerin yerel yönetimlerden ziyade özel sektör veya gönüllü kuruluşlar aracılığıyla sunulmasını incelemektedir. Özel sektör aracılığıyla sunulan hizmetler kaynak israfını önleyerek sunulan hizmetlerin daha etkin ve verimli olmasını sağlayacak, gönüllü kuruluşlar aracılığıyla hizmet sunumunda ise vatandaşın hizmet sunumuna dahil olmasını sağlayarak hem yerel demokrasiyi geliştirmek hem de hesap verebilirliği artırarak vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı ile hareket etme imkanı sağlayacaktır (Kurun, 2017, s. 99).

Yerel hizmetlerin farklı yöntemler kullanılarak sunulması denetim mekanizmasını zayıflatmamakta tersine güçlendirmektedir. Alternatif hizmet sunum tekniklerinin kullanılması yerel yönetimin asli işlerine daha fazla önem vermesini ve hizmetlerin etkin ve verimli sunularak kaynak israfının engellenmesini de sağlayacaktır (Bayrakci &

Kahraman, 2017, s. 305). Yerel yönetimlerin hizmet sunumunda kullandığı alternatif yöntemlerden bazıları şunlardır (Usta & Bilgiç, 2016, s. 251-252):

- a. Belirli işlerin oluşturulacak kurullar aracılığıyla yapılmasını sağlayan *emanet yöntemi*
- b. Sunulan hizmetlerin özel sektör tarafından sözleşmeye bağlı olarak yürütülmesini sağlayan *ihale/sözleşme yöntemi*
- c. Sunulan bazı hizmetlerin kamu tarafından özel bir şirkete *tekel* olarak verilmesini sağlayan *imtiyaz yöntemi*. Bu yöntem örneği olarak demiryolu, kanalizasyon gibi hizmetlerin sunulması verilebilir.
- d. Hizmet sunumunda kamuya herhangi bir maliyet yüklemeyen kamuya ait mülk üzerinde özel şirketler aracılığıyla hizmetin tesis edilerek belirli bir süre devam ettirilip, süre bitiminde hizmet tesislerinin kamuya devrini sağlayan *yap-işlet-devret yöntemi*
- e. Belediye İktisadi Teşebbüslerinin örnek olarak verilebileceği, belediyelerin görev alanları içinde hizmet sunumu için şirket kurmalarına olanak sağlayan *şirketleşme yöntemi*
- f. Yerel yönetimler tarafından sunulması gereken birtakım hizmetlerin teknik donanım ve uzmanlaşma gerektirdiği durumlarda başka bir yerel yönetim ya da merkezi idare tarafından bu hizmetin alımına olanak sağlayan *yönetimler arası iş birliği yöntemi*.
- g. Bir sözleşme çerçevesinde yatırım ve hizmetlerin maliyet, risk ve getirilerinin kamu ve özel sektör aracılığıyla paylaşılması esasına dayanan *kamu özel sektör ortaklığı*.

Bunların dışında yerel yönetimlerin hizmet sunumunda “kiralama, yönetim devri, sübvansiyon, kupon usulü ve gönüllü kuruluşlar” gibi diğer alternatif yöntemleri de kullandığı görülmektedir (Bayrakci & Kahraman, 2017, s. 305).

Yerel yönetimlerin hizmet sunumunda alternatif yöntemleri araştırma süreci dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve yönetim anlayışındaki değişimlerle vatandaşlardan hizmet sunumu konusunda yerel yönetimlere birçok başvuru gerçekleştirilmektedir. Bu başvuruların daha az maliyetle cevaplandırılması ve vatandaş odaklı, denetlenebilir ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile internet teknolojilerine yapılan yatırımlarla e-devlet uygulamalarının belediyeye uyarlanmış hali olan e-belediyecilik kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu uygulama ile kırtasiyecilik azaldığı gibi şeffaflık ve güvenilirlik de yükselmektedir. E-belediyecilik sadece hizmetlerin elektronik ortamına entegre edilmesini değil aynı zamanda belediyelerin

denetlenebilir, hesap verebilir, şeffaf bir yönetim anlayışı ile verimliliklerini artırdığı bir sistemdir (Erdoğan, 2019, s. 556; Kurun, 2017, s. 100).

Kamu hizmeti anlayışında yaşanan değişimler kamu hizmet sunum yöntemlerinin de değişimine yol açmıştır. Yerel yönetimler ve özel sektör aracılığıyla sunulmaya başlanan kamu hizmeti sunumunda vatandaşların etkin katılımı sağlanmaktadır. Bu sayede vatandaşların almış oldukları hizmetten memnuniyetleri de artış göstermektedir.

BÖLÜM 2: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTESİ

Bu bölümde Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasite analizi için büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında belirttikleri güçlü ve zayıf yönleri incelenecek; büyükşehir belediyelerinin mali durumlarının ve insan kaynaklarının faaliyet raporları üzerinden ayrıntılı incelenmesine de yer verilecektir.

2.1. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTELERİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), kapasiteyi “bireylerin, kuruluşların ya da organizasyonel birimlerin işlevlerini etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirme yeteneği” olarak tanımlamış; “bir şeyin gerçekleştirme veya üretme gücü” diye açıkladığı kapasitenin pasif değil dinamik bir yapıda olduğunu ve kapasitenin gelişiminin insan kaynaklarını merkeze alarak olabileceğini belirtmiştir (UNDP, 1998, s. 5). Honadle (1981, s. 577) ise kapasiteyi:

- a. Değişimi öngörmek ve etkilemek
- b. Politika hakkında bilinçli, akıllı kararlar almak
- c. Politika uygulamak için programlar geliştirmek
- d. Kaynakları çekmek ve yönetmek
- e. Gelecekteki eylemlere rehberlik etmek için mevcut faaliyetleri değerlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

İdari kapasite ise kamu amacını yerine getirebilmek için planları, politikaları ve diğer önlemleri formüle ederek yürütmeyi amaçlamaktadır (Honadle, 1981, s. 577). Kurumsal kapasitenin analizinde örgüt yapısı, güçlü, zayıf yönlerin ve fırsatlar ve tehditlerin (GZTF) analizi, insan kaynaklarının ve mali kaynakların analizi ve değerlendirilmesi rol oynamaktadır (Lamba vd., 2015, s. 102). Yerel yönetimlerde kurumsal kapasitenin değerlendirilmesinin literatürde yer aldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar genelde özel bir belediye üzerinden gerçekleştirilen analizlerden oluşmaktadır. Genel kapsamlı

analizlerde ise “bütçe, insan kaynakları ve GZTF analizlerine” yer verildiği görülmektedir.

Ömürgönülşen ve Sadioğlu (2014), yönetsel reformlar çerçevesinde il belediyelerini analiz ettikleri çalışmalarında insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini stratejik planlarda güçlü ve zayıf yönlerin analizi ve norm kadro usul ve esaslarına göre personel politikalarını değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada 25 il belediyesi kapsama alınmış, bu belediyelerde bulunan üst düzey yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmeler sonucunda etkin bir personel yönetiminin icra edilmesi, nitelikli personel açığını kapatmak için “sözleşmeli personel” sayısının arttırılması önerilerinde bulunulmuştur.

Karasu (2012), 7 büyükşehir belediyesinin (Kayseri, Adana, İzmir, Sakarya, Samsun, Erzurum ve Diyarbakır) analizini stratejik planlar üzerinden gerçekleştirmiş; “mevcut durum, varılması planlanan amaçlar, bu amaçları gerçekleştirmek için yapılması gerekenler ve sürecin değerlendirilmesi” ana başlıkları altında 41 soru ile analiz edilen stratejik planlar sonucunda belediye yönetimlerinin stratejik planlama süreçlerine gereken önemi vermedikleri, güçlü ve zayıf yönlerin belirtilmesinde benzer ifadelerin kullanımının fazlalığını belirten Karasu, stratejik planlama sürecinin tam başarıya ulaşabilmesinin çok zaman gerektireceğini belirtmiştir.

Gündüz (2018) hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde Bolu Belediyesi’nin Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü’nün ve bağlı birimlerinin kurumsal kapasite analizini kurumda çalışan toplamda 25 kişiyle yapmış olduğu anket çerçevesinde gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma birimin kurumsal kapasitesi konusunda ışık tutsa da tek bir birimin analizinin belediyenin kurumsal kapasitesinin ölçülmesi konusunda eksik kaldığı görülmektedir. Ayrıca yapılan anketler sadece personele verilmiş üst düzey yöneticilerin anketlere katılımının sağlanmadığı görülmektedir. Bu da çalışmanın birimin kurumsal kapasitesinin analizini değil personelin bakış açısını yansıtmaktadır.

Söylemez ve Şahin (2019), yerel yönetimlerin kurumsal kapasite analizini Konya Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinde yaşayan 1.765 vatandaşa anket yöntemi

ile yaptıkları çalışmalarında büyükşehir belediyesinin “fiziksel yapı, çalışanların yaklaşımı, hizmet sunumu, fiziksel varlıklar, finansal ve mali yapı ve bilgi teknolojileri” olarak 6 ana başlıkta analiz etmişlerdir. Örneklem içerisinde sadece belediye üst düzey yetkilileri ve çalışanlarının olmaması, vatandaşların da ankete dahil edilmesi örneklemin geniş olmasını sağlamış olsa da kurumsal kapasite analizi kurumun ne durumda olduğu, ne hedeflediği ve bu hedefe nasıl ulaşacağı konularını kapsamakta olduğundan bu ana başlıkların hepsi örneklem içerisindeki tüm vatandaşların verdiği cevapların analizi ile gerçekleştirileceğinden net bir analiz sonucu elde edilmesi zorlaştırılmıştır.

Şahin vd. (2015), Ankara Büyükşehir Belediyesinin 2010 ve 2014’te hazırlanan stratejik planlarının güçlü-zayıf yönler, fırsatlar-tehditler özelinde karşılaştırmalı analizini gerçekleştirmişlerdir. Stratejik planların hazırlanma sürecinde objektif değerlerin fazla yer almasını eleştiren yazarlar, plan hazırlama süreçlerinin siyasal baskılardan uzak kalarak alanında uzman ekipler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Lamba vd. (2015), 16 büyükşehir belediyesini 2012 yılı faaliyet raporlarında belirtilen güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi ile analiz etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda değerlendirme kapsamına alınan büyükşehir belediyelerinin güçlü yönlerini “fiziksel, teknik ve sosyal olanaklar” oluşturmakta iken zayıf yönlerini “yönetimsel faaliyetlerin” oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Yönetimsel kapasitenin artırılması gerektiği sonucuna varan yazarlar ayrıca faaliyet raporları ve stratejik planların hazırlanma süreçlerinin uzman personel tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Peker ve Şen (2015), İstanbul Büyükşehir Belediyesi özelinde yerel yönetimlerin personel politikasını norm kadro usul ve esasları kapsamında “Norm kadro ilke ve standartları, belediyeleri insan kaynakları yönetimi açısından merkezi idareye bağımlı kılmıştır”, “Norm kadro ilke ve standartları, belediye insan kaynakları yönetimine etkinlik ve verimlilik sağlamıştır” ve “Norm kadro uygulaması hakkında yöneticilerin düşünceleri, pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir” ana hipotezleri üzerinden değerlendirmişlerdir. Yapılan analizler kapsamında belediyelerin insan kaynakları kapsamında merkezi idareye bağımlı oldukları, insan kaynakları yönetimi alanında belediyelere serbestiyet sağlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Norm kadro usul ve esasları

ile merkezi idarenin yerel yönetimler üzerinde vesayet denetimi uyguladığını dile getiren yazarlar, norm kadro usul ve esaslarının belediyelerin ihtiyaçlarına göre düzenlenmediği sonucuna varmışlardır.

Hızıroğlu vd. (2018) ise kurumsal kapasite analizinde farklı bir yaklaşım incelemiş, büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında yapılan incelemeler ile vizyon ve misyonların stratejik amaçlarla ve SWOT analiziyle olan tutarlılığı çalışmalarının ana konusu olmuştur. Analizler yapılırken 4 aşamalı örneklem seçimi yapılmış; ilk aşamada tüm büyükşehir belediyeleri, ikinci aşamada kentsel stratejik planlama, yerel finans, kalkınma hedefleri gibi konuları tema alan UCLG – MEWA üyesi olan büyükşehir belediyeleri seçilmiş ki bu seviyede 17 büyükşehir belediyesi kalmıştır. Üçüncü aşamada stratejik planlama yapma zorunluluğunun başladığı 2003 yılını içine alan süreyi baz alarak 3 dönemdir aynı kişinin büyükşehir belediye başkanı olduğu büyükşehirler seçilmiş, burada da 5 büyükşehir belediyesi kalmıştır. Son olarak bu 5 büyükşehir belediyesi arasından stratejik plan yapma sürecini uzman personel aracılığıyla yapan yani bu süreç için daire başkanlığı şeklinde örgütlenen büyükşehir belediyeleri seçilmiş ve sadece İzmir, Ankara ve İstanbul Büyükşehir Belediyeleri kalmıştır. Bu üç büyükşehir belediyesi özelinde yapılan analiz sonucunda ise vizyon ve misyonların stratejik amaç ve SWOT analizleriyle uyumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Klasik yönetim anlayışındaki değişimler stratejik yönetim anlayışını doğurmuştur. Klasik yönetimden farklı olarak dinamik bir yönetim anlayışını vurgulayan, “tahmin etme gücünü” içinde barındıran ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan (Zorlu & Ezin, 2021, s. 216) stratejik yönetim (Eren, 1990 akt. Durna & Eren, 2002, s. 64):

“... stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyona dayalı tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha

kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”

Stratejik yönetimin bir uzantısı olarak ortaya çıkan stratejik planlama, bir kurumun belirli bir dönem içerisinde başarmak istediklerini, şu anda ne durumda olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini inceleyerek amaçladığı hedefe ulaşabilmek için ihtiyaçlarını belirlemesini sağlamaktadır. Bir süreç olarak ifade edilen stratejik planlama, fırsatları ve tehditleri belirleyerek uzun vadeli bir plan yapma fırsatı sunmakta ve kuruma bir yol gösterici niteliği taşımaktadır (Karasu, 2012, s. 160-163).

Kamu yönetiminde YKİ etkisi ile gerçekleştirilen reformlar çerçevesinde stratejik yönetim anlayışı hâkim olmuş, bu süreçte 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik yönetim açısından en önemli yapı taşlarından birisi haline gelmiştir. Özel sektör teknik ve yönetim anlayışının kamu yönetimine uyarlanması sonucu yerel yönetimler de bu değişimlerden etkilenmiş; “katılımcı, şeffaf, hesap verebilir, etkin, verimli ve performansa dayalı yönetim” anlayışı yerel yönetimlerin temel hedefi haline gelmiştir (Ömürgönülşen & Sadioğlu, 2014, s. 44). 5018 sayılı kanunun 9. maddesinde kamu idareleri için, *“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”* ifadeleriyle stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiş, belediyeler için ise 5393 sayılı kanunun 41. maddesinde *“Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir”* ifadeleriyle sınırlama getirilmiştir. 5393 sayılı belediye kanununa göre stratejik plan hazırlama görevi belediye başkanına verilmiştir.

Stratejik plan hazırlama zorunluluğunun kanunla getirilmiş olması yönetim anlayışında değişikliğe neden olmuş, kaynakların etkin ve verimli kullanımı için bir yöntem olarak kabul edilmiştir. Kurumların yönetiminin planlanması amacıyla hazırlanan stratejik planlarda güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi kadar insan kaynaklarının da analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim için en önemli girdi olarak kabul edilen insan kaynaklarının analizi örgütün amaçladığı hedeflere ulaşması yönündeki fırsatların ve

engellerin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir (Ömürgönülşen & Sadioğlu, 2014, s. 45).

Bu bölümde, Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin hazırlamış oldukları ve stratejik planlarında ifade ettikleri güçlü ve zayıf yönleri 30 büyükşehir belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planları incelenerek kurumsal kapasiteleri analiz edilmiştir. Her büyükşehir belediyesinin farklı güçlü ve zayıf yönleri olabileceği dikkate alınarak bu tezin ana konusu olan büyükşehir belediyelerinin kapasite analizinde ihtiyaç duyulan “yönetim kapasitesi, insan kaynakları ve mali durumlar” özelinde belirlenen 11 alt başlık çerçevesinde stratejik planlardaki güçlü ve zayıf yönler incelenmiştir. Bu alt başlıklar şunlardır: “Katılımcı yönetim, şeffaf yönetim, vatandaş odaklılık, bütçe durumu, merkez-yerel ilişkisi, personel sayısı, nitelikli yönetici kadro, nitelikli personel, performans değerlendirme, sosyal belediyecilik ve e-belediyecilik.”

Tablo 4: 30 Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planları Çerçevesinde Güçlü ve Zayıf Yönleri

Büyükşehir Belediyesi	K	Ş	V	B	MY	PS	NY	NP	PD	SB	E
Adana	+	+		-				+	-	+	-
Ankara		+	+	-		+	+	+	-	+	-
Antalya	+				-			+	-		+
Aydın			+		-	-		-	-	+	-
Balıkesir	+	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+
Bursa	+							+		+	+
Denizli		+	+			-	+			+	+
Diyarbakır	-	+	+	-		-		+	-		-
Erzurum	+		+	-				+	-		-
Eskişehir			+	-	-	-		+	-	+	-
Gaziantep			+		+				-	+	+
Hatay			+	-		+	-		-		+
İstanbul	+		+					+	-	+	+
İzmir	+		+	+				+		+	+
Kahramanmaraş				-						+	
Kayseri	+		+	+	+			+		+	+
Kocaeli			+	+	+			+		+	+
Konya	+		+			-	+	+		+	+
Malatya				+		-	+	+	-		+
Manisa			+	+						+	+
Mardin	+	+		-		+	-	-			-
Mersin	+		+	-	+	-	+	-		+	+
Muğla			+	+		-	+	+		+	+
Ordu	+			-		-	+		-	+	
Sakarya	+			-		-		+		+	
Samsun					+	+	+				-
Şanlıurfa						-				+	-
Tekirdağ	+		+	-				+			+
Trabzon	-			-		-		+	-	-	
Van	+			+	-					+	

K: Katılımcı Yönetim, Ş: Şeffaf Yönetim, V: Vatandaş Odaklılık, B: Bütçe Durumu, MY: Merkez-Yerel İlişkisi, PS: Personel Sayısı, NY: Nitelikli Yönetici Kadro, NP: Nitelikli Personel, PD: Performans Denetimi, SB: Sosyal Belediyecilik, E: E-Belediyecilik.

30 büyükşehir belediyesinin 2020-2024 stratejik planları incelenerek hazırlanan Tablo 4'te büyükşehir belediyelerinin güçlü yönleri (+) ile zayıf yönleri ise (-) ile gösterilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde büyükşehir belediyelerinde güçlü yönler “katılımcı yönetim, vatandaş odaklılık, nitelikli personel, sosyal belediyecilik ve e-belediyecilik” alt başlıklarında yoğunlaşmıştır. Büyükşehir belediyelerinin zayıf yönlerinin ise “bütçe, personel sayısı ve performans denetimi” konularında yoğunlaştığı olduğu görülmektedir.

Şeffaf yönetim anlayışı alt başlığını hiçbir belediye zayıf yönü olarak tayin etmemiş olsa da sadece 6 büyükşehir belediyesi şeffaf yönetim anlayışını güçlü yönü olarak belirtmiştir. Hem YKİ ile hem de Türk kamu yönetiminde yaşanan dönüşümle şeffaf yönetim anlayışı en önemli çıktı olarak karşımıza çıkıyor olsa da, büyükşehir belediyelerinin bu konuda kendilerini güçlü görmediklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Performans denetimini 14 büyükşehir belediyesi zayıf yönü olarak belirtirken, diğer 16 büyükşehir belediyesi bu konuyu güçlü ve zayıf yönleri içine dahil etmemiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli konu başlığı olan performans denetiminin belediyelerde zayıf kalması üzerinde düşünülmesi gereken bir konu alanı olmaktadır. Bu sonuçlar üzerinden yürütme ve karar organları seçimle başa gelen belediyelerde personel politikası üzerinde yerel siyasetin etkili olabileceği sonucu çıkarılabilir.

Ancak stratejik planların hazırlanması kanuni bir zorunluluktan doğduğu ve yerel seçimlerden sonra altı ay içinde hazırlanma zorunluluğu olduğu için stratejik planların her belediyede aynı öneme sahip olmadığı da unutulmamalıdır. Büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönleri incelenirken birkaç belediyenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede eksik kaldığı da görülmüştür. 11 alt başlık ile incelenen güçlü ve zayıf yönlerde Bursa Büyükşehir Belediyesi 4, Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi 2, Manisa Büyükşehir Belediyesi 4, Samsun Büyükşehir Belediyesi 4, Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi 3 ve Van Büyükşehir Belediyesi 3 alt başlıkta yer almıştır.

Stratejik planlar kapsamında güçlü ve zayıf yönler incelenirken bazı büyükşehir belediyelerinde çelişkili ifadelerle karşılaşmıştır:

Samsun Büyükşehir Belediyesi güçlü yönlerinde “personel sayısının yeterli olması” ifadesini kullanırken zayıf yönlerinde “konusunda uzman personel sayısının yetersiz olması” ifadesini kullanmıştır. Manisa Büyükşehir Belediyesi güçlü yönlerinde “güçlü bir bütçe yapısına sahip olmak” ifadesi kullanırken zayıf yönlerinde “gelir ve öz gelir kaynaklarının az olması” ifadelerini kullanmıştır. Van Büyükşehir Belediyesi güçlü yönlerinde “genel olarak yeterli bir bütçeye sahip olmak” derken zayıf yönlerinde ise

“gelir kaynaklarının kısıtlı olması” ifadelerine yer vermiştir. Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde ise güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi aşamasında stratejik planlara gereken önemin verilmediği güçlü yönlerinde ifade ettikleri “kendi karar organı olması” ve “özerk bütçeye sahip olması” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

2003 yılında zorunlu hale getirilen stratejik planların, ülkemizde hala birçok kurumda sadece kanuni zorunluluğu yerine getirmek için yapılan bir iş olarak görülmesi yönetim kapasitemiz açısından eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Halka yakınlık ilkesi kapsamında seçimle görev başına gelen belediyelerde dahi stratejik plan yapma sürecinin yönetim kapasitesini geliştiren dinamik bir süreç olarak değil de sadece kanuni bir zorunluluk olarak görülmesi yönetim kapasitemizi geliştirme aşamasında hala kat edeceğimiz uzun bir yol olduğunu göstermektedir. Güçlü ve zayıf yönlerde dikkat çeken bir diğer konu ise büyükşehir belediyelerinin bütçelerinin yeterli olmamasıdır.

Tablo 5: Mahalli İdarelerin Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Aldıkları Paylar

Mahalli İdare Türü	GBVG Alınan Pay	Toplam Gelir	%
Belediyeler	86.216.996	136.768.350	63,04
Belediye Bağlı İdareleri	3.493.021	26.512.043	13,18
İl Özel İdareleri	3.886.905	70.729.248	36,23
Mahalli İdare Birlikleri	18	2.569.780	0
Toplam	93.596.940	173.930.430	53,81

Kaynak: T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü 2020 Yılı Faaliyet Raporu (2021, s. 98)

Tablo 5’te belediyelere merkezi idare tarafından aktarılan gelirleri mahalli idare türlerine göre gösterilmiştir. Belediyelerin gelirlerinin %63,04’ünü Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden aldıkları paylar oluşturmaktadır. Anayasa’da idari ve mali olarak özerk birimler olarak görülen yerel yönetimler bütçelerinin büyük bir kısmını merkezi idareden karşılamakta, bu da hizmet sunumlarında sorun alanlarına yol açmaktadır.

Tablo 6: Belediye Türlerine Göre Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Alınan Paylar

Belediye Türü	GBVG Alınan Pay	Toplam Gelir	%
Büyükşehir Belediyeleri	53.012.619	64.611.327	82,05
İl Belediyeleri	6.268.543	10.492.040	59,75
İlçe ve Belde Belediyeleri	26.935.834	61.808.193	43,58
Toplam	86.216.996	136.768.350	63,04

Kaynak: T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü 2020 Yılı Faaliyet Raporu (2021, s. 99)

Tablo 6’da büyükşehir belediyelerinin gelirlerinin %82,05’ini Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden aldıkları payların oluşturduğu görülmektedir. Ülke nüfusunun %76’sı büyükşehirlerde yaşamakta iken (TÜİK, 2021) büyükşehir belediye bütçelerinin bu denli az olması yerel yönetimler açısından sorun alanı teşkil etmektedir. Bütçeleri yeterli olmayan büyükşehir belediyeleri hizmet sunumlarını ve hizmet sunumları sırasında ihtiyaç duydukları hizmet sunum araçlarını borçlanma yoluyla sağlamakta bu da belediyelerin borç batağı haline gelmesine sebebiyet vermektedir.

2.3. TÜRKİYE’DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN PERSONEL SİSTEMLERİNİN NORM KADRO KAPSAMINDA İNCELENMESİ

Türkiye’de kamu yönetiminde yaşanan “katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir” yönetim anlayışına geçiş ile birlikte yerel yönetimlerin yönetim yapılarında da değişimler gerçekleşmiş, halka en yakın birimler olarak konumlanan yerel yönetimler daha etkin ve kaliteli hizmet sunumunu sağlayabilmek adına iç ve dış paydaşlarıyla birlikte katılımcı bir yönetim anlayışına geçiş yapmışlardır. Daha vatandaş odaklı bir yaklaşımı benimseyen yerel yönetimler bu yaklaşımla birlikte personel politikalarında da değişikliğe gitmiş, insan kaynakları yönetimi yerel yönetimlerin en çok üstüne düştüğü politikalar haline almıştır. Büyükşehir belediyelerinin kapasite analizinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynaklarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Hizmet sunumunu insan kaynakları eliyle gerçekleştiren yerel yönetimlerde istihdam ettikleri insan kaynağı çeşitlilik arz etmektedir. Memur, sözleşmeli personel, sürekli işçi, geçici işçi, hizmet alımı (taşeron) ve belediye şirket personelleri ile hizmet sunumunu sağlayan büyükşehir belediyeleri norm kadro usul ve esaslarının merkezi idare tarafından belirlenmesi ile birlikte personel istihdamı konusunda farklı politikalar üretmeye başlamışlardır.

Norm kadro usul ve esaslarını belirleyen yönetmeliğin 2007 yılında uygulamaya konulmasıyla birlikte büyükşehir belediyelerinin personel sistemlerinde değişimler yaşanmıştır. Belediye kanununda norm kadroya uygun olmak koşuluyla sözleşmeli personel istihdam edebileceği söylenen büyükşehir belediyeleri, ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarında görevli memurların geçici olarak üst yönetimlerinde görevlendirebilmektedirler (Ömürgönülşen, 2017). Bu bölümde büyükşehir belediyelerindeki insan kaynaklarının norm kadro usul ve esasları özelinde değerlendirilmesi yapılacak, norm kadro uygulamalarının büyükşehir belediyelerinin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının tahsisi açısından verimliliği incelenecektir.

Tablo 7: Mahalli İdareler Personelinin Toplam Kamu Personeli İçindeki Yeri

Personel Türü	Toplam Kamu Personeli (1)		Toplam Mahalli İdareler Personeli (2)		2/1 (%)
	Kişi	%	Kişi	%	
Memur	2.970.190	71	108.552	53,1	3,65
Sözleşmeli Personel	502.528	12	22.235	10,8	4,4
Sürekli İşçi	659.205	15,7	67.395	33	10,2
Geçici İşçi	49.911	1,3	6.387	3,1	12,7
Toplam	4.181.834	100	204.569	100	4,89

Kaynak: T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü 2020 Yılı Faaliyet Raporu (2021, s. 56)

Tablo 7’de mahalli idarelerde bulunan personelin toplam kamu personeli içerisindeki yeri gösterilmiştir. Mahalli idare personelinin toplam kamu personeli içindeki yeri %4,89’ dur. Nüfusun %76’sının büyükşehirlerde yaşadığı ve hizmetlerin halka en yakın birimler tarafından sunulması ilkesi uyarınca yerel yönetimlere ve 6360 sayılı kanunla birlikte büyükşehir belediyelerine yüklenen yetki ve sorumluluğun yerel yönetimlerdeki personel sayısı ile paralel olmadığı görülmektedir. Ömürgönülşen ve Sadioğlu (2014) il belediyeleri özelinde yaptıkları çalışmada 2009 yılında mahalli idareler personelinin toplam kamu personeli içindeki yerinin %11,44 olduğunu belirtmişler ve yerel yönetimlerde sürekli işçi kadrolarının toplam yerel yönetim personeli içerisinde %60 ile en yüksek orana sahip olduğunu ve norm kadro usul ve esasları ile bu oranın zamanla düşeceğini öngörmüşlerdir. 2020 yılı istatistiklerine bakıldığında sürekli işçi kadrolarının yerel yönetim personeli içerisindeki yeri %10,2’ye gerilemiştir. Güler (2010, s. 320-321), yerel yönetimlerde gerçekleştirilen reformların insan kaynakları üzerinde de etkilerinin olacağını ve bu reformu “piyasa ilkelerinin” biçimlendireceğini ve yerel yönetim personelinin toplam kamu personeli içindeki yerinin de zamanla artacağını belirtmiştir.

2009 yılında yerel yönetim personellerinin toplam kamu personeli içindeki yeri %11,44 iken 2020 yılında yerel yönetim personelinin toplam kamu personeli içindeki yeri %4,89'a gerilemiştir. Sadece oransal olmayan bu değişimde 2009 yılındaki toplam yerel yönetimler personel sayısı 294.089 iken 2020 yılındaki toplam yerel yönetim personel sayısı 204.569 olmuştur.

Tablo 8: Statü Gruplarına Göre Büyükşehir Belediyelerinin Toplam Personel Sayıları

Memur		Sözleşmeli Personel		Kadrolu İşçi		Geçici İşçi		Hizmet Alımı/Şirket		Toplam	
Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
32.409	32,62	6.343	6,38	12.918	13,00	119	0,12	47.578	47,88	99.367	100

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporlarındaki Verilerden Hazırlanmıştır

Büyükşehir belediyelerinin 2019 yılı faaliyet raporlarının incelenmesi sonucu oluşturulan Tablo 8'de büyükşehir belediyelerinin personel sayılarının %47,88'inin "hizmet alımı/şirket personelinin" oluşturduğu görülmektedir. Merkezi idare tarafından belirlenen norm kadro usul ve esaslarında sadece memur ve kadrolu işçi statüsünün yer alması belediyelerin hizmet sunumlarında kullanacağı insan kaynaklarını ya kendi bünyelerinde kurdukları şirketlerde istihdam ettikleri personel aracılığıyla ya da hizmet alımı ile sunulacak hizmetleri taşere etme yoluyla gerçekleştirdikleri görülmektedir. Norm kadro usul ve esasları ile yerel yönetimlerde hizmet sunumunda standartlığı sağlama amacı ile hareket edilmiş ancak büyükşehir belediyeleri hizmet sunumlarını norm kadronun kendilerine tanımış oldukları memur ve işçi kadrosu dışında hizmet alımı yoluyla veya belediye şirket personelleri aracılığıyla sunmaya devam etmektedirler.

Tablo 9 Büyükşehir Belediyelerinin Personel Sayıları ve Norm Kadro İlişkileri

Büyükşehir Belediyeleri Norm Kadro Hakları	Büyükşehir Belediyeleri Norm Kadro Sayıları	Büyükşehir Belediyeleri Toplam Personel Sayıları
182.709	45.327	99.367

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile Büyükşehir Belediyelerinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarından toplanan verilerden oluşturulmuştur.

Nüfus kriterine göre büyükşehir belediyelerini 6 alt grupta inceleyen ve buna göre her bir grup için ayrı personel sayıları öngören norm kadro usul ve esasları ile büyükşehir belediyelerine toplamda 182.709 kadro hakkı tanınmış ancak büyükşehir belediyeleri norm kadro ile kendilerine verilen bu hakkın sadece %24,8'ini kullanmaktadırlar. Büyükşehir belediyelerinin 99.367 olan toplam personel sayısı içinde norm kadro sayıları %45,6'ya tekabül etmektedir. Büyükşehir belediyelerinin norm kadro ile kendilerine

tanınan sayının toplam personel sayısı içerisindeki yerinin bu derece az olması norm kadro usul ve esaslarının büyükşehir belediyelerinin ihtiyaçlarına çözüm olmadığını göstermektedir.

Tablo 10: Büyükşehir Belediyelerinin Statü Gruplarına ve Nüfusa Göre Personel Sayıları

Büyükşehir Belediyesi	N	M	S	İ	G.İ.	H./Ş. (a)	Toplam Personel (b)	(a) / (b) %
İstanbul	15.519.267	8.494	1.934	3.306	8		13.742	
Ankara	5.639.076	3.026	242	379			3.647	
İzmir	4.367.251	3.657	421	478			4.556	
Bursa	3.056.120	1.565	234	487			2.286	
Antalya	2.511.700	1.090	427	368			1.885	
Adana	2.237.940	1.342	429	738		6.003	8.512	70
Konya	2.232.374	1.000	51	580		5.998	7.629	78
Şanlıurfa	2.073.614	368	99	531		2.011	3.009	66
Gaziantep	2.069.364	641	106	78			825	
Kocaeli	1.953.035	1.214	401	628	79		2.322	
Mersin	1.840.425	1.143	42	841	7	5.331	7.364	72
Diyarbakır	1.756.353	517		334		2.190	3.041	72
Hatay	1.628.894	644	79	331		4.074	5.128	79
Manisa	1.440.611	453	185	87			725	
Kayseri	1.407.409	547	101	254	9		911	
Samsun	1.348.542	467	15	209	13	1.212	1.916	63
Balıkesir	1.228.620	626	201	333		2.427	3.587	67
Kahramanmaraş	1.154.102	652	100	206	3		961	
Van	1.136.757	495	217	356		1.893	2.961	64
Aydın	1.110.972	405	68	422		2.131	3.026	70
Tekirdağ	1.055.412	420	290	346		1.751	2.807	62
Denizli	1.037.208	370	129	188		1.798	2.485	72
Sakarya	1.029.650	437	47	249			733	
Muğla	983.142	383	239	336		2.113	3.071	68
Eskişehir	887.475	597	87	281		2.625	3.590	73
Mardin	838.778	186	8	156			350	
Trabzon	808.974	545	5	129		1.726	2.405	71
Malatya	800.165	517	28	46		2.044	2.635	77
Erzurum	762.062	279	64	146		861	1.350	63
Ordu	754.198	329	94	95		1.390	1.908	72
TOPLAM	64.669.490	32.409	6.343	12.918	119	47.578	99.367	47,8

N: Nüfus, M: Memur, S: Sözleşmeli Personel, İ: Sürekli İşçi, G: Geçici İşçi, H./Ş.: Hizmet Alımı/Şirket Personeli

Kaynak: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporlarından Toplanan Verilerden Oluşturulmuştur

Tablo 10, büyükşehir belediyelerinin 2019 yılı faaliyet raporları incelenerek büyükşehir yönetimlerinin kendi insan kaynakları hakkında verdikleri bilgiler toplanarak oluşturulmuştur. Tabloda 12 büyükşehir belediyesinin faaliyet raporlarında insan kaynakları incelenirken hizmet alımı veya şirket personellerini dahil etmedikleri görülmüştür. İnsan kaynakları içinde hizmet alımı veya şirket personelini gösteren büyükşehir belediyelerine bakıldığında hizmet alımı/şirket personeli grubunun toplam personel içindeki payının çok yüksek olduğu görülmektedir. En düşük oran %62 ile Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinde iken en yüksek oran %79 ile Hatay Büyükşehir Belediyesindedir. Faaliyet raporları ve stratejik planlar belediyelerin şeffaf ve hesap verebilir bir anlayış ile yürütülmesinde büyük önem arz etmektedir. Bu rapor ve planların hazırlanma aşamasında şeffaf bir yönetim anlayışı ile hareket edilmeli ve tüm girdi ve çıktılar gösterilmelidir. Hizmet alımı veya şirket personelini raporlarında insan kaynakları başlığı altında göstermeyen büyükşehir belediyelerinde şeffaf bir yönetim anlayışı olduğunu söylemek çok kolay olmayacaktır.

Tablo 11: Norm Kadro Usul ve Esaslarına Göre Büyükşehir Belediyelerinin Personel Sayıları

Büyükşehir Belediyesi	Nüfus	Norm Kadro (Memur) (a)	Kadro Sayısı (Memur) (b)	(b)/(a)	Norm Kadro (Sürekli İşçi) (x)	Kadro Sayısı (Sürekli İşçi) (y)	(y)/(x)
İstanbul	15.519.267	19.129	8.494	0,44	9.564	3.306	0,35
Ankara	5.639.076	7.580	3.026	0,40	3.790	379	0,10
İzmir	4.367.251	6.589	3.657	0,56	3.294	478	0,15
Bursa	3.056.120	6.589	1.565	0,24	3.294	487	0,15
Antalya	2.511.700	4.495	1.090	0,24	2.247	368	0,16
Adana	2.237.940	4.495	1.342	0,30	2.247	738	0,33
Konya	2.232.374	4.495	1.000	0,22	2.247	580	0,26
Şanlıurfa	2.073.614	4.495	368	0,08	2.247	531	0,24
Gaziantep	2.069.364	4.495	641	0,14	2.247	78	0,03
Kocaeli	1.953.035	3.262	1.214	0,37	1.630	628	0,39
Mersin	1.840.425	3.262	1.143	0,35	1.630	841	0,52
Diyarbakır	1.756.353	3.262	517	0,16	1.630	334	0,20
Hatay	1.628.894	3.262	644	0,20	1.630	331	0,20
Manisa	1.440.611	3.262	453	0,14	1.630	87	0,05
Kayseri	1.407.409	3.262	547	0,17	1.630	254	0,16
Samsun	1.348.542	3.262	467	0,14	1.630	209	0,13
Balıkesir	1.228.620	3.262	626	0,19	1.630	333	0,20
Kahramanmaraş	1.154.102	3.262	652	0,20	1.630	206	0,13
Van	1.136.757	3.262	495	0,15	1.630	356	0,22
Aydın	1.110.972	3.262	405	0,12	1.630	422	0,26
Tekirdağ	1.055.412	3.262	420	0,13	1.630	346	0,21
Denizli	1.037.208	3.262	370	0,11	1.630	188	0,12
Sakarya	1.029.650	3.262	437	0,13	1.630	249	0,15
Muğla	983.142	1.971	383	0,19	985	336	0,34
Eskişehir	887.475	1.971	597	0,30	985	281	0,29
Mardin	838.778	1.971	186	0,09	985	156	0,16
Trabzon	808.974	1.971	545	0,28	985	129	0,13
Malatya	800.165	1.971	517	0,26	985	46	0,05
Erzurum	762.062	1.971	279	0,14	985	146	0,15
Ordu	754.198	1.971	329	0,17	985	95	0,10
TOPLAM	64.669.490	121.827	32.409	0,27	60.892	12.918	0,21

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile Büyükşehir Belediyelerinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarından toplanan verilerden oluşturulmuştur.

Merkezi idare tarafından belirlenen norm kadro usul ve esasları büyükşehir nüfuslarına göre memur ve sürekli işçi kadrolarını belirlemiştir. Büyükşehir belediyelerinde norm kadroya göre tahsis edilen personel sayıları ise çok düşük seviyelerde kalmaktadır. Norm kadroda toplamda 121.827 memur kadrosu düzenlenmişken bu sayı büyükşehir belediyelerinde 32.409 personel ile %27 oranında kullanılmaktadır. Aynı şekilde norm

kadroda 60.892 sürekli işçi kadrosu düzenlenirken büyükşehir belediyeleri bu kadronun sadece %21'ini kullanarak 12.918 sürekli işçi istihdam etmektedir.

30 büyükşehir belediyesi içinde norm kadronun verdiği memur kadrosunu en çok %56 gibi bir oranla İzmir Büyükşehir Belediyesi kullanmakta, en az ise %8 ile Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi kullanmaktadır. Norm kadronun düzenlediği sürekli işçi kadrosunu en çok %39 ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, en az ise %3 ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesi kullanmaktadır.

Tablo 12: Norm Kadro Tasnif Cetveline Göre Büyükşehir Belediyelerinin Memur Sayıları

A Grubu	Memur Kadro (a)	Memur Sayı (b)	(b) / (a)
A-1	13.797	2836	0,20
A-2	45.668	8.390	0,18
A-3	22.475	4.441	0,19
A-4	13.178	5.222	0,39
A-5	7.580	3.026	0,40
A-6	19.129	8.494	0,44

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile Büyükşehir Belediyelerinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarından toplanan verilerden oluşturulmuştur.

Tablo 13: Norm Kadro Tasnif Cetveline Göre Büyükşehir Belediyelerinin Sürekli İşçi Sayıları

A Grubu	Sürekli İşçi Kadro (a)	Sürekli İşçi Sayı (b)	(b) / (a)
A-1	6895	1189	0,17
A-2	22.820	4784	0,20
A-3	11.235	2295	0,20
A-4	6.588	965	0,14
A-5	3.790	379	0,10
A-6	9.564	3.306	0,34

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile Büyükşehir Belediyelerinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarından toplanan verilerden oluşturulmuştur.

Nüfus kriterlerine göre belirlenen norm kadro tasnif cetvelinde nüfusu üç milyonun altında olan büyükşehir belediyelerinin tahsis edilen memur kadrolarını kullanım oranı %20 civarında iken nüfusu üç milyonun üzerinde olan büyükşehir belediyelerine tahsis edilen memur kadrolarının kullanım oranı %40 civarında gerçekleşmektedir. Sürekli işçi kullanım oranı ise A-6 grubu haricinde tam ters seyretmektedir. A-4 ve A-5 grubu nüfusu üç milyonun üzerinde olan büyükşehirler olarak sürekli işçi kadrolarını kullanım oranları A-1, A-2 ve A-3 grubundan düşük olmasına rağmen A-6 grubunda sürekli işçi kullanım

oranı %34 olarak görülmektedir. A-6 grubunun tek üyesi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesinin hem memur hem de sürekli işçi kadrolarını diğer büyükşehirler göre genel olarak daha aktif kullandığı söylenebilir.

Tablo 14: Büyükşehir Belediyelerinin Genel Sekreter Yardımcısı ve Daire Başkanı Kullanımı

Büyükşehir Belediyesi	Nüfus	Norm Genel Sekreter Y. (a)	Kullanılan Genel Sekreter Y. (b)	(b) / (a)	Norm Daire Başkanı (x)	Kullanılan Daire Başkanı (y)	(y) / (x)
İstanbul	15.519.267	7	7	1	50	27	0,54
Ankara	5.639.076	5	4	0,8	44	31	0,70
İzmir	4.367.251	5	5	1	38	36	0,95
Bursa	3.056.120	5	3	0,6	38	21	0,55
Antalya	2.511.700	4	4	1	32	26	0,81
Adana	2.237.940	4	4	1	32	26	0,81
Konya	2.232.374	4	2	0,5	32	20	0,63
Şanlıurfa	2.073.614	4	4	1	32	20	0,63
Gaziantep	2.069.364	4	0	0	32	20	0,63
Kocaeli	1.953.035	4	3	0,75	29	20	0,69
Mersin	1.840.425	4	4	1	29	26	0,90
Diyarbakır	1.756.353	4	4	1	29	22	0,76
Hatay	1.628.894	4	4	1	29	19	0,66
Manisa	1.440.611	4	4	1	29	22	0,76
Kayseri	1.407.409	4	3	0,75	29	22	0,76
Samsun	1.348.542	4	4	1	29	23	0,79
Balıkesir	1.228.620	4	4	1	29	21	0,72
Kahramanmaraş	1.154.102	4	3	0,75	29	15	0,52
Van	1.136.757	4	4	1	29	22	0,76
Aydın	1.110.972	4	4	1	29	27	0,93
Tekirdağ	1.055.412	4	4	1	29	20	0,69
Denizli	1.037.208	4	4	1	29	21	0,72
Sakarya	1.029.650	4	4	1	29	18	0,62
Muğla	983.142	4	4	1	26	16	0,62
Eskişehir	887.475	4	4	1	26	26	1,00
Mardin	838.778	4	3	0,75	26	17	0,65
Trabzon	808.974	4	4	1	26	22	0,85
Malatya	800.165	4	4	1	26	17	0,65
Erzurum	762.062	4	4	1	26	21	0,81
Ordu	754.198	4	1	0,25	26	17	0,65
TOPLAM	64.669.490	126	110	0,87	918	661	0,72

Kaynak: Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile Büyükşehir Belediyelerinin web sitelerinde yer alan teşkilat şemalarından toplanan verilerden oluşturulmuştur.

Büyükşehir belediyelerinin teşkilatlanmasında belediye başkan yardımcısı olmaması sebebiyle büyükşehir genel sekreterine yardımcı olması amacıyla genel sekreter yardımcılarını görev alabilmektedirler. Norm kadro memur ve işçi sayılarını belirlediği gibi büyükşehir belediyelerinin genel sekreter yardımcısı, daire başkanlığı ve şube müdürlüklerinin de sayılarını belirlemiştir. Tablo 14’te büyükşehir belediyelerinde norm kadroda belirlenen genel sekreter yardımcılığı ve daire başkanlığı kadrolarının kullanım oranları ve sayıları verilmiştir. Genel sekreter yardımcılığı kadrolarının genel itibariyle kullanım oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Norm kadro tarafından tahsis edilen genel sekreter yardımcılığı kadrolarının %87’si kullanılmaktadır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi teşkilatlanmasında hiç genel sekreter yardımcısı kullanmamış tüm daire başkanlıklarını genel sekretere bağlamıştır. Ordu Büyükşehir Belediyesi ise sadece 1 genel sekreter yardımcısı kadrosu kullanmaktadır. Daire başkanlığı kadrolarının kullanım oranı genel sekreter yardımcılığı kadar değilse de %72’lik bir oranla yüksek kullanıma sahiptir. Muğla Büyükşehir Belediyesi norm kadroda tahsis edilen daire başkanlıklarının tamamını kullanmakta, İzmir Büyükşehir Belediyesi ise tahsis edilen 38 kadronun 36’sını kullanmaktadır. Daire başkanlıkları kadrolarının kullanımını açısından en düşük oran %52 ile 29 daire başkanlığı kadrosunun sadece 15 tanesini kullanan Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesine aittir.

BÖLÜM 3: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN KURUMSAL KAPASİTELERİNİN POLİTİKA BELGELERİ ÇERÇEVESİNDE ANALİZİ

Tezin bu bölümünde, yapılan araştırmanın konusu, sorusu, amacı, yöntemi, tekniği, araştırma verilerinin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulguların değerlendirilmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu tezde büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerini analiz edebilmek için stratejik planları ve faaliyet raporları incelenmiş ve kodlanarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Türkiye’de büyükşehir belediyelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği kapsamında gerçekleştirdikleri reformlar üzerinden kurumsal kapasitelerinin kamu hizmeti sunumundaki etkileri değerlendirilmiştir. Tezin ilk bölümünde incelenen kurumsal çerçeve üzerinden belirlenen kod kitapçığı kapsamında analiz edilen politika belgeleri ile büyükşehir belediyelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği, kent hizmetleri ve yerel yönetim konularındaki etkinliği karşılaştırmalı analizler ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları ayrı ayrı değerlendirilmiş; planlama aşamalarında bu alanlara verilen önemler ile faaliyet döneminde verilen önemlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu tezin araştırma bölümünde “218K355 nolu Sürdürülebilir Kent Politikaları: Yaşam Kalitesi Açısından Türkiye’de Kent-Bölgeler” başlıklı 1003 – TUBİTAK projesi kapsamında elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Proje kapsamında dokuz kent-bölgeden **Adana-Mersin**, güney ve güneydoğudaki kentlerden göç alması ve işgücü hareketliliği ile üretim kapasitesinin artması sebebiyle; **Bursa**, Güney Marmara’da kendi etrafında bir çekim merkezi yaratması sebebiyle; **Diyarbakır ve Mardin**, son yıllardaki ulusal kalkınma strateji belgelerinde cazibe merkezi olarak ele alınması sebebiyle; **Gaziantep, Kayseri ve Konya**, yeni sanayi odaklarının tipik örneği olarak kabul edilmesi sebebiyle; **Eskişehir**, hem sanayi hem kültür endüstrisi odaklı bir gelişme göstermesi ve sosyal gelişmişlik göstergeleri açısından en gelişmiş kentlerden biri olması sebebiyle; **İzmir** ise ülkenin en büyük sanayi, ticaret ve hizmet kentlerinden biri olması sebebiyle araştırmaya

dahil edilmiş olup; proje kapsamındaki 10 büyükşehir belediyesi bu araştırma kapsamında politika belgeleri aracılığıyla analiz edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tezde nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, “sosyal fenomenleri kendi doğal ortamları veya bağlamları içinde derinlemesine anlamaya çalışan bir doğal araştırma süreci” (Klenke, 2016, s. 6) olarak tanımlanmaktadır. Bir problem incelenirken sorgulayıcı ve yorumlayıcı bakış açısıyla problemin doğal ortamındaki varlığını anlamaya çalışan (Baltacı, 2019, s. 369) nitel araştırma, “ne” sorusundan ziyade “neden” sorusuna odaklanmaktadır (Klenke, 2016, s. 6). Nitel araştırmalarda analiz sonucu ortaya çıkan sonuçlar genel olarak *yorumsamacı* bir yaklaşım ile çözümlenirken bazen de nitel halde olan veriler sayısallaştırılarak nicel hale de getirilebilmektedir (Göçoğlu, 2018, s. 174).

Bu tezde nitel araştırma veri toplama tekniklerinden olan, belgelerin hem içerik hem de bağlamlarının analiz edilmesini sağlayan içerik analizi (Spencer vd., 2003, s. 200) tekniği kullanılmıştır. “Ampirik sosyal bilimlerde geliştirilmiş tek metin analiz yöntemi olan” (Bauer, 2000, s. 132) içerik analizi “metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir” (Stone vd., 1966 ; akt. A. Koçak & Arun, 2013, s. 22). İçerik analizi tekniğinde doküman inceleme yoluyla araştırılmak istenilen alanla ilgili bilgiler gözlem ve görüşme yapmadan dokümanların incelenmesi yoluyla da ulaşılabilmektedir. Bu yöntemde hangi dokümanların alanla ilgili daha kaliteli bilgiye erişmede faydalı olacağı araştırma konusuna odaklanılarak karar verilmektedir (Karataş, 2015, s. 72). Doküman analizi veri toplama tekniğinde araştırmacı kendi araştırma sorusunu belirleyerek bu soru çerçevesinde kodlama yöntemini kullanarak bütün olan veriyi parçalara ayırabilmekte ve ayrılan bu parçalar arasındaki ilişkiyi irdeleyebilmektedir (Göçoğlu, 2018, s. 174). Bu tezde yapılan literatür analizi kapsamında büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla stratejik planları ve faaliyet raporları EK-1’de gösterilen yarı yapılandırılmış kod kitapçığı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Yarı yapılandırılmış kod kitapçığı 3 tema altında (Yeni Kamu İşletmeciliği, Yerel Yönetişim

ve Kent Hizmetleri) 28 koddan oluşmaktadır. Politika belgelerinin analizinde veri kaybının yaşanmaması, kod ve dokümanlar arasındaki ilişkinin doğru kurulabilmesi için nitel veri analiz programı olan Atlas.Ti nitel veri analiz yazılımı kullanılmıştır. Bu yazılım, alternatif kodlama fonksiyonları ile araştırmacıya program ara yüzünde kolaylık sağladığı gibi, ortak çalışmalarda farklı araştırmacıların aynı çalışma üzerinde kodlama yapabilmesine imkân sağlamakta bu da, çalışmalarda güvenilirlik işlemlerinin uygulanabilmesine kolaylık sağlamaktadır (Çayır & Sarıtaş, 2017, s. 527). Araştırma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin stratejik planları ve faaliyet raporlarından oluşan 20 adet doküman Atlas.Ti programına aktarılmıştır. Her bir dokümanda 3 tema altında oluşturulan 28 adet kod ile kodlama yapılmış, kodlamalar sonucunda her bir büyükşehir belediyesinin politika belgeleri ve tema alanları ayrı ayrı sayısallaştırılarak tablolatırılmıştır. Bu sayede büyükşehir belediyelerinin “Yeni Kamu İşletmeciliği, Yerel Yönetişim ve Kent Hizmetleri” tema alanlarındaki etkinliği kapsamında kurumsal kapasiteleri belirlenmiştir.

3.3. BULGULAR VE ANALİZ

Araştırma kapsamında 10 büyükşehir belediyesinin 2020-2024 stratejik planları ve 2019 yılı faaliyet raporları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Tema alanları kapsamında yapılan analizlerde bu tema alanlarına verilen önemlerin stratejik planlarda ve faaliyet raporlarındaki etkinliği irdelenmeye çalışılmıştır. Toplamda 4.886 sayfada yapılan analizlerde öncelikle politika belgelerinin tema alanlarını ilgilendiren bölümleri incelenmiş, sonra tüm belgeler baştan itibaren tekrar incelenerek stratejik planlarda 2.211, faaliyet raporlarında 3.137 olmak üzere toplamda 5.348 kodlama yapılmıştır. Bu bölümde analize konu olan tema alanları her bir büyükşehir belediyesi için ayrı ayrı incelenecek her bölüm sonunda ise tema alanı kapsamında büyükşehir belediyelerinin karşılaştırmalı analizleri yorumlanacaktır.

Tablo 15: Çalışma Kapsamında Analiz Edilen Dokümanlar

Büyükşehir Belediyesi	Stratejik Plan	Faaliyet Raporu
Eskişehir	85 sayfa	451 sayfa
İzmir	135 sayfa	243 sayfa
Adana	214 sayfa	352 sayfa
Diyarbakır	120 sayfa	182 sayfa
Bursa	93 sayfa	406 sayfa
Mersin	108 sayfa	443 sayfa
Mardin	128 sayfa	370 sayfa
Kayseri	97 sayfa	423 sayfa
Gaziantep	134 sayfa	264 sayfa
Konya	174 sayfa	464 sayfa
TOPLAM	1.288 sayfa	3.598 sayfa
	4.886 sayfa	

3.3.1. Politika Belgelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Analiz Edilmesi

Büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporlarının analizinde ilk tema alanı olarak Yeni Kamu İşletmeciliği konusu ele alınmıştır. Bu başlık altında büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları “Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti, İç kontrol sistemi, Kalite yönetimi, Karar organı-idare ilişkisi, Özel sektör yönetimi, Performans denetimi, Profesyonel yönetim, Rekabet edebilirlik ve Stratejik yönetim” kodları ile analiz edilmiştir. Stratejik plan büyükşehir belediye başkanının seçimle göreve gelmesinin ardından 6 ay içerisinde yapılması zorunlu olan politika belgesidir. Büyükşehir belediye yönetiminin stratejik plan yapma aşamasında Yeni Kamu İşletmeciliğini ne denli etkin kullandığı çözümlenmeye çalışılmıştır. Faaliyet raporları ise büyükşehir belediye yönetiminin 1 yıl içinde yapmış olduğu faaliyetlerini meclis ve kamuoyu denetimine tabi tutması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda önce başlıklar halinde büyükşehir belediyelerinin stratejik plan ve faaliyet raporlarında YKİ etkisi analiz edilecek, daha sonra içerik analizi kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin politika belgeleri karşılaştırmalı olarak incelenecektir.

3.3.1.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi stratejik planını oluşturma aşamasında stratejik planlama faaliyetlerinden sorumlu olarak “Strateji Geliştirme Kurulu” oluşturulduğunu

ve stratejik planın yapılma sürecinin *Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı* koordinasyonunda gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Stratejik plan yapma süreci büyükşehir belediye yönetiminin 5 yıllık süre içinde yapmayı planladığı politikalarını içermesi sebebiyle büyük önem arz etmekte olup, bu sürecin düzgün işleyebilmesi için daire başkanlığı şeklinde bir teşkilatlanma büyükşehir belediye yönetimine avantaj sağlamaktadır. Tablo 16’da Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının YKİ temasıyla incelenmesi gösterilmiştir.

Tablo 16: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	14	16,87%
● İç Kontrol Sistemi	2	2,41%
● Kalite Yönetimi	9	10,84%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	1	1,21%
● Performans Denetimi	13	15,66%
● Profesyonel Yönetim	24	28,92%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	20	24,10%
Totals	83	100,00%

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında YKİ temasıyla toplam 83 adet kodlama yapılmıştır. Bu tema alanına ilişkin en fazla ağırlığın “%28,92 ile Profesyonel yönetim ve %24,10 ile Stratejik Yönetim” başlıkları altında toplandığı görülmektedir. “Karar organı-idare ilişkisi ve Rekabet edebilirlik” başlıklarına hiç atıfta bulunulmayan stratejik planda, “Özel sektör yönetimi” başlığına 1, “İç kontrol sistemi” başlığına ise 2 atıfta bulunulmuştur. İnsan kaynakları, hizmet içi eğitim, uzmanlaşmış personel ve kariyer odaklılığı baz alan *Profesyonel Yönetim* başlığının stratejik planda bu denli fazla yer alması büyükşehir belediye yönetiminin hizmet sunumunda insan kaynağına verdiği önemi göstermektedir. Hizmet sunumu esnasında en önemli kaynak olarak görülen insan kaynağının performans odaklı denetimini gösteren *Performans Denetimi* başlığı %15,66 ile gösterilirken üst yönetimin kendi kendini denetlemesini ele alan *İç Kontrol Sistemine*

ise gerekli önemin stratejik planda verilmemesi de üst yönetimin almış olduğu kararlardan ziyade bu kararları uygulayan personelin denetlenmesini istediği sonucunu göstermektedir.

Tablo 17: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	16	9,64%
● İç Kontrol Sistemi	25	15,06%
● Kalite Yönetimi	22	13,25%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	13	7,83%
● Özel Sektör Yönetimi	14	8,43%
● Performans Denetimi	17	10,24%
● Profesyonel Yönetim	31	18,67%
● Rekabet Edebilirlik	7	4,22%
● Stratejik Yönetim	21	12,65%
Totals	166	100,00%

Tablo 17’de Eskişehir Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı faaliyet raporu YKİ temasıyla incelenmiş, bu tema alanıyla ilgili olarak toplamda 166 kodlama yapılmıştır. Faaliyet raporunda en fazla ağırlığın %18,67 oran ile “Profesyonel yönetim” başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. Stratejik planda kendisine fazla yer bulamayan *İç Kontrol Sistemi* başlığının ise faaliyet raporunda ikinci sırada önem verildiği görülmektedir. Faaliyet raporunun bir denetim mekanizması olarak var olması iç kontrol sisteminin önem kazanmasına sebebiyet vermektedir. Vatandaş-müşteri odaklılık, taşeronlar, şirketler ve iştirakler başlıkları altında incelenen *Özel Sektör Yönetimi* kodlamasının stratejik planda neredeyse hiç yer bulamadığı faaliyet raporunda ise %8,43 ile 7. sırada yer alması büyükşehir belediye yönetiminin özel sektör yönetim ve tekniklerini hizmet sunumlarında etkin kullanmadığı sonucunu göstermektedir.

3.1.1.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi

İzmir Büyükşehir Belediyesi stratejik planın hazırlanması sürecinin *Strateji Geliştirme ve Koordinasyon Müdürlüğü* koordinatörlüğünde gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Daire başkanlığı şeklinde olmasa da müdürlük şeklinde bir teşkilatlanmaya giden büyükşehir yönetiminin stratejik plan yapma sürecine önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 18: İzmir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	İzmir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	4	9,52%
● İç Kontrol Sistemi	3	7,14%
● Kalite Yönetimi	5	11,91%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	3	7,14%
● Performans Denetimi	1	2,38%
● Profesyonel Yönetim	15	35,71%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	11	26,19%
Totals	42	100,00%

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planına ait incelemeler Tablo 18'de gösterilmektedir. YKİ temasıyla toplamda 42 kodlama yapılan İzmir Büyükşehir Belediyesinin stratejik planında %35,71 ile en fazla önemin *Profesyonel Yönetim* başlığına verildiği görülmektedir. “Karar organı-idare ilişkisi ve Rekabet edebilirlik” başlıklarına dair hiçbir kodlamanın yapılmamış, “Stratejik Yönetim” başlığı hariç diğer başlıklarda da çok az kodlamanın olduğu görülmektedir. İzmir Büyükşehir Belediyesi stratejik planda YKİ temasına çok az önem vermiştir.

Tablo 19: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	İzmir Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	13	11,02%
● İç Kontrol Sistemi	19	16,10%
● Kalite Yönetimi	5	4,24%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	7	5,93%
● Özel Sektör Yönetimi	10	8,47%
● Performans Denetimi	15	12,71%
● Profesyonel Yönetim	16	13,56%
● Rekabet Edebilirlik	5	4,24%
● Stratejik Yönetim	28	23,73%
Totals	118	100,00%

Tablo 19’da İzmir Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporuna ait incelemelerde YKİ temasıyla toplamda 118 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalarda en fazla ağırlığın %23,73 ile *Stratejik Yönetim* başlığı altında yapıldığı görülmektedir. “Karar organı-idare ilişkisi ve Rekabet edebilirlik” başlıklarında stratejik planda herhangi bir kodlama yapılmamışken faaliyet raporunda bu iki başlıkta %10,17 ile 12 kodlama yapılmıştır. İç kontrol sisteminin faaliyet raporunda %16,10 ile yer alması büyükşehir belediyesinin üst yönetim kapsamında denetim mekanizmalarını işlettiğini göstermektedir.

3.1.1.3. Adana Büyükşehir Belediyesi

Adana Büyükşehir Belediyesi stratejik planın hazırlanma sürecinde Mali Hizmetler Daire Başkanlığı ile *Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü*nün koordineli olarak çalıştığı bilgisini vermiştir. Stratejik plan açısından müdürlük bünyesinde oluşan bir teşkilatlanmanın büyükşehir belediye yönetiminin stratejik plana vermiş olduğu önemi göstermektedir.

Tablo 20: Adana Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Adana Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	9	9,18%
● İç Kontrol Sistemi	12	12,25%
● Kalite Yönetimi	2	2,04%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	3	3,06%
● Özel Sektör Yönetimi	20	20,41%
● Performans Denetimi	12	12,25%
● Profesyonel Yönetim	15	15,31%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	25	25,51%
Totals	98	100,00%

Tablo 20’de Adana Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla toplamda 98 kodlama yapılmıştır. Bu kodlamalarda %25,51 gibi bir oran ile en fazla ağırlığın *Stratejik Yönetim* başlığında yapıldığı görülmektedir. %20,41 ile *Özel Sektör Yönetimi* başlığının da ikinci sırada yer alması Adana Büyükşehir Belediyesi’nin hizmet sunumunda özel sektör yönetim ve tekniklerini etkin olarak kullanmayı planladığını göstermektedir. *Rekabet Edebilirlik* başlığına Adana Büyükşehir Belediyesi stratejik planında da hiç yer verilmediği görülmektedir. *İç Kontrol Sistemi* başlığına %12,25 ile yer verilmesi planlama aşamasında da büyükşehir üst yönetiminin karar mekanizmalarına verdiği önemi göstermektedir.

Tablo 21: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Adana Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	19	17,27%
● İç Kontrol Sistemi	15	13,64%
● Kalite Yönetimi	6	5,45%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	7	6,36%
● Özel Sektör Yönetimi	14	12,73%
● Performans Denetimi	10	9,09%
● Profesyonel Yönetim	19	17,27%
● Rekabet Edebilirlik	3	2,73%
● Stratejik Yönetim	17	15,46%
Totals	110	100,00%

Tablo 21’de Adana Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda toplamda 110 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %17,27 yüzde ile “Çıktı kontrolü/hemşehri yönetimi ve Profesyonel yönetim” başlıklarında gerçekleştiği görülmektedir. En az ağırlık %2,73 ile *Rekabet Edebilirlik* başlığında gerçekleşmiş, “Kalite yönetimi ve Karar organı-idare ilişkisi” başlıklarına ise çok fazla önem verilmediği görülmektedir. *İç Kontrol Sistemi* başlığının hem stratejik planda hem de faaliyet raporunda ortalama aynı oranlarla yer alması da önemlidir. Hem planlama aşamasında hem de denetim aşamasında aynı politikaya aynı önemin verilmesi planlı ve stratejik bir yönetim anlayışına vurgu yapmaktadır.

3.1.1.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlama sürecinin Strateji Geliştirme Birimi koordinatörlüğünde Strateji Geliştirme Kurulu ve Strateji Planlama Ekibi kurulduğu belirtmiştir. Stratejik planlama sürecinin konusunda uzman personel olmadan mevcut belediye personellerinin birleşimi ile ilerlemesi büyükşehir yönetiminin stratejik plana gerekli önemi vermediği göstermektedir. Stratejik planlama sürecinin büyükşehir yönetiminin politika oluşturma süreci olması sebebiyle planlama aşamasında alanında uzman personelin bu işi üstlenmesi gerekmektedir.

Tablo 22: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	2	5,56%
● İç Kontrol Sistemi	0	0,00%
● Kalite Yönetimi	0	0,00%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	3	8,33%
● Performans Denetimi	4	11,11%
● Profesyonel Yönetim	9	25,00%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	18	50,00%
Totals	36	100,00%

Tablo 22’de YKİ temasıyla yapılan kodlamalarda Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında toplamda 36 kodlama yapılmış ve bunun 18’i *Stratejik Yönetim* başlığında gerçekleşmiştir. Stratejik yönetim başlığı haricinde sadece “Profesyonel yönetim, Performans denetimi, Özel sektör yönetimi ve Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti” başlıklarında kodlamalar yapılmış olup diğer başlıklarda herhangi bir kodlama yapılmamıştır. Bu durum büyükşehir belediye yönetiminin stratejik plan yapma sürecine gereken önemi vermediği sadece kanuni zorunluluğu yerine getirebilmek için planlama sürecini gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Tablo 23: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	2	3,33%
● İç Kontrol Sistemi	7	11,67%
● Kalite Yönetimi	2	3,33%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	1	1,67%
● Özel Sektör Yönetimi	5	8,33%
● Performans Denetimi	12	20,00%
● Profesyonel Yönetim	16	26,67%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	15	25,00%
Totals	60	100,00%

Tablo 23’de Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla toplamda 60 kodlama yapıldığı ve ilk sırada %26,67 ile *Profesyonel Yönetim* başlığının ikinci sırada ise %25 ile *Stratejik Yönetim* başlığının yer aldığı görülmektedir. *Rekabet Edebilirlik* başlığına hiç atıfta bulunulmamış olup “Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti, Karar organı-idare ilişkisi ve Kalite yönetimi” başlıklarında ise bir veya iki kodlama yapılmıştır. Büyükşehir belediye yönetiminin hem stratejik planda hem de faaliyet raporunda YKİ temasına gereken önemi vermediği görülmektedir. Bunun yanı sıra Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 yılı Faaliyet Raporu analiz edilirken raporun baştan savma yapıldığı dikkati çekmiştir. “Sunulan Hizmetler ve Temel Politikalar ve Öncelikler” başlıkları 2017 yılı faaliyet raporundan tamamen aynı şekilde alınmıştır. Bunun dikkat çekmesini sağlayan ise daha vahim bir hata ile olmuştur. Faaliyet raporunun 6. başlığı olan “Yönetim ve Karar Alma Mekanizması” başlığının 3. alt başlığı olan İç Kontrol Sisteminde “2017 yılında İç Kontrol Standartları kapsamında yapılan bazı faaliyetler şunlardır” ibarelerinin yer almasıyla fark edilmiş; 2017 yılı Faaliyet raporu incelendiğinde aynı başlık altında aynı ibarelerin bulunduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında büyükşehir belediye yönetimlerinin politika belgelerinde kendi yönetimlerini ifade edişlerinin analizi gerçekleştirildiği için bu konu kapsam dışı bırakılmış ve analizler diğer büyükşehir belediye yönetimlerinin politika belgeleri nasıl analiz edildiyse aynı şekilde analiz edilmiş ancak bu kapsamda Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin hem

stratejik planı hem de faaliyet raporunun sadece kanuni zorunluluğun yerine getirilmek için gerçekleştirildiği görülmüştür.

3.1.1.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi

Bursa Büyükşehir Belediyesi de stratejik plan yapma sürecini “Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi ve Strateji Planlama Ekibi” ile sürdürmektedir. Ne daire başkanlığı ne de müdürlük seviyesinde bir teşkilatlanmaya gidilmemiş sadece planlama sürecinde mevcut personellerden oluşan bir ekip ile süreç devam ettirilmiştir.

Tablo 24: Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	7	10,45%
● İç Kontrol Sistemi	2	2,99%
● Kalite Yönetimi	4	5,97%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	2	2,99%
● Özel Sektör Yönetimi	7	10,45%
● Performans Denetimi	12	17,91%
● Profesyonel Yönetim	12	17,91%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	21	31,34%
Totals	67	100,00%

Tablo 24’te Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla 67 kodlama yapıldığı ve en fazla ağırlığın %31,34 ile *Stratejik Yönetim* başlığında gerçekleştiği görülmektedir. “Profesyonel yönetim ve Performans denetimi” başlıkları eşit olarak %17,91 ağırlıklı olmuş, *Rekabet Edebilirlik* başlığında ise hiçbir kodlama yapılmamıştır. “Özel sektör yönetimi ve Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti” başlıklarının stratejik planda %10,45 ile yer almış olması büyükşehir belediye yönetiminin hizmet sunumunda özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanmayı planladıklarını göstermektedir.

Tablo 25: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Bursa Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	12	10,81%
● İç Kontrol Sistemi	7	6,31%
● Kalite Yönetimi	8	7,21%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	3	2,70%
● Özel Sektör Yönetimi	37	33,33%
● Performans Denetimi	11	9,91%
● Profesyonel Yönetim	19	17,12%
● Rekabet Edebilirlik	2	1,80%
● Stratejik Yönetim	12	10,81%
Totals	111	100,00%

Tablo 25’de Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla toplamda 111 kodlama yapılmış, yapılan kodlamalarda %33,33 ile en fazla ağırlık *Özel Sektör Yönetimi* başlığı altında gerçekleşmiştir. Stratejik planda özel sektör yönetiminin etkin olması faaliyet raporuna da yansımış, büyükşehir belediye yönetimi özel sektör yöntem ve tekniklerine ağırlık vermiştir. “Çıktı kontrolü, Performans denetimi, Profesyonel yönetim” başlıklarının da ağırlıklı olması da büyükşehir yönetiminin hizmet sunumunda özel sektör yöntem ve tekniklerini kullandığının bir göstergesi olarak görülmektedir.

3.1.1.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi

Mersin Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlama sürecini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı aracılığıyla sürdürmektedir. Stratejik plan sürecinin daire başkanlığı seviyesinde bir teşkilatlanma ile ilerlemesi büyükşehir belediye yönetiminin stratejik yönetime gereken önemi verdiğini, plan hazırlamanın sadece kanuni bir zorunluluktan değil büyükşehir yönetimi için elzem bir ihtiyaç olduğunu kavradıklarını göstermektedir.

Tablo 26: Mersin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Mersin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	20	23,53%
● İç Kontrol Sistemi	0	0,00%
● Kalite Yönetimi	4	4,71%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	1	1,18%
● Özel Sektör Yönetimi	7	8,24%
● Performans Denetimi	10	11,77%
● Profesyonel Yönetim	24	28,24%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	19	22,35%
Totals	85	100,00%

Tablo 26’da Mersin Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla toplamda 85 kodlama yapılmış ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %28,24 ile *Profesyonel Yönetim* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. “Stratejik yönetim ve Performans denetimi” başlıklarına da ağırlık veren büyükşehir belediye yönetimi *Çıktı Kontrolü/hemşehri memnuniyeti* başlığına stratejik planda %23,53 oranında yer vermesi hizmet sunumlarında planlama aşamasında vatandaş memnuniyetini politika olarak benimsediğini göstermektedir.

Tablo 27: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Mersin Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	31	19,26%
● İç Kontrol Sistemi	24	14,91%
● Kalite Yönetimi	21	13,04%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	2	1,24%
● Özel Sektör Yönetimi	26	16,15%
● Performans Denetimi	11	6,83%
● Profesyonel Yönetim	30	18,63%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	16	9,94%
Totals	161	100,00%

Tablo 27’de Mersin Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla toplamda 161 kodlama yapılmış ve en fazla ağırlık %19,26 ile *Çıktı Kontrolü/Hemşehri Memnuniyeti* başlığında gerçekleşmiştir. “Profesyonel yönetim, Özel sektör yönetimi, İç kontrol sistemi ve Kalite yönetimi” başlıklarına da fazla ağırlık verilen raporda büyükşehir belediye yönetiminin hizmet sunumunda hem özel sektör yöntem ve tekniklerini kullandığı hem de hizmet sunumunda vatandaş memnuniyetini öncelediğini göstermektedir. Ayrıca *Kalite Yönetimi* başlığına verilen önem de hizmet sunumlarında kaliteli hizmet sunma odaklı bir yaklaşımın belirlendiğini de göstermektedir. Dikkat çeken bir başka nokta ise faaliyet raporlarının büyükşehir belediye yönetimlerinin meclis denetimine tabi olduklarını gösteren bir belge olmasına rağmen *Karar Organı-İdare İlişkisi* başlığı altında sadece iki kodlama yapılmış olmasıdır. Faaliyet raporunda vatandaş memnuniyeti, özel sektör yönetimi başlıklarına gereken önemi vererek hizmet sunumuna odaklanan büyükşehir belediye yönetimi, iç kontrol sistemine de ağırlık vermiş ancak meclis denetimi konusunu gündeme almamıştır. Bu da hizmet sunumunda meclis ile ilişkilerinin istenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

3.1.1.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi

Mardin Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlama sürecinin “Strateji Geliştirme Birimi” tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Stratejik planlama sürecinin uzmanlaşmamış personeller tarafından sürdürülmesi büyükşehir belediye yönetiminin planlama süreçlerine gereken önemi vermediğini göstermektedir.

Tablo 28: Mardin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Mardin Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Plan	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	7	10,45%
● İç Kontrol Sistemi	0	0,00%
● Kalite Yönetimi	0	0,00%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	9	13,43%
● Performans Denetimi	10	14,93%
● Profesyonel Yönetim	19	28,36%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	22	32,84%
Totals	67	100,00%

Mardin Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında yapılan kodlamalar Tablo 28'de gösterilmektedir. YKİ temasıyla yapılan toplamda 67 kodlamanın %32,84'ü *Stratejik Yönetim* başlığı altında gerçekleşmiştir. Stratejik yönetim başlığı haricinde sadece dört başlıkta (Profesyonel yönetim, Performans denetimi, Özel sektör yönetimi ve Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti) kodlama yapılmış geri kalan başlıklara stratejik planda yer verilmediği görülmüştür.

Tablo 29: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Mardin Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	9	29,03%
● İç Kontrol Sistemi	1	3,23%
● Kalite Yönetimi	0	0,00%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	10	32,26%
● Performans Denetimi	1	3,23%
● Profesyonel Yönetim	8	25,81%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	2	6,45%
Totals	31	100,00%

Tablo 29’da Mardin Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla toplam 31 kodlama yapılmış olup en fazla ağırlığın 10 kodlama ve %32,26 ile *Özel Sektör Yönetimi* başlıklarında gerçekleştiği görülmektedir. Faaliyet raporunda dahi “Karar organı-İdare ilişkisi” başlığına yer verilmemiş olması büyükşehir belediye yönetiminin meclis ile ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Bu önermeyi Mardin Büyükşehir Belediyesi’nin kayyım tarafından yönetilmesi ve meclisin olmaması da doğrulamaktadır. Mardin Büyükşehir Belediyesi stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinin değerlendirilmesi bölümünde her hedefin gerçekleşme ihtiyacı için “Nitelikli personel eksikliği ve Mali kaynak” ifadelerini yazmış, bunlardan başka hiçbir ihtiyaç belirtmemiş ve bu ihtiyaçları tüm hedeflere yazmıştır. Bu da büyükşehir yönetiminin hem stratejik planı hem de faaliyet raporunu sadece kanuni zorunluluğu yerine getirmek için yaptığını göstermektedir.

3.1.1.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planı “Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibi” tarafından hazırlanmaktadır. Kayseri Büyükşehir Belediyesinde de stratejik planlama süreci daire başkanlığı ya da müdürlük seviyesinde bir teşkilatlanma ile değil planlama sürecinde mevcut personellerden oluşmuş bir ekip tarafından yürütülmektedir.

Tablo 30: Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	19	19,19%
● İç Kontrol Sistemi	3	3,03%
● Kalite Yönetimi	0	0,00%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	1	1,01%
● Özel Sektör Yönetimi	7	7,07%
● Performans Denetimi	17	17,17%
● Profesyonel Yönetim	27	27,27%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	25	25,25%
Totals	99	100,00%

Tablo 30’da Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla toplamda 99 kodlamanın yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %27,27 ile *Profesyonel Yönetim* başlığında gerçekleştiği görülmektedir. Büyükşehir belediye yönetimi *Çıktı Kontrolü/Hemşehri Memnuniyeti* başlığına da stratejik planda %19,19 ağırlık vererek planlama aşamasında vatandaş memnuniyetini politika olarak belirlediklerini göstermişlerdir. Stratejik yönetimi de politika olarak belirleyen büyükşehir yönetimi performans denetimine de fazla ağırlık vererek hizmet sunumunu yapacak personelin performansını denetleyerek vatandaş memnuniyetini maksimize etme amacı gütmüşlerdir.

Tablo 31: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	32	21,92%
● İç Kontrol Sistemi	8	5,48%
● Kalite Yönetimi	1	0,69%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	4	2,74%
● Özel Sektör Yönetimi	58	39,73%
● Performans Denetimi	12	8,22%
● Profesyonel Yönetim	17	11,64%
● Rekabet Edebilirlik	3	2,05%
● Stratejik Yönetim	11	7,53%
Totals	146	100,00%

Tablo 31’de Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla toplam 146 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan %39,73 ile en fazla ağırlığın *Özel Sektör Yönetimi* başlığı altında olduğu görülmektedir. Büyükşehir belediye yönetiminin faaliyet raporunda özel sektör yönetimi ve çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti başlıklarına ağırlık verdiği, geri kalan başlıklara ise fazla önem vermediği görülmektedir. Kayseri Büyükşehir Belediye yönetiminin hizmet sunumuna odaklandığı ve hizmet sunumu esnasında özel sektör yöntem ve tekniklerini kullandığı görülmekte ancak ne üst yönetimin kararlarının denetimini sağlayan iç kontrol sistemini ne de

büyükşehir yönetiminin faaliyetlerinin denetimini sağlayan meclis denetimine önem vermediği görülmektedir.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet raporunda özel sektör yönetiminin bu kadar yüksek çıkmasının sebebi Kayseri Büyükşehir Belediyesi sosyal hizmetlerin çok büyük çoğunluğunu kendi şirketi olan KAYMEK aracılığıyla sağlamaktadır. Teşkilat yapısı içerisinde İşletme ve İştirakler Dairesi Başkanlığı olmasına rağmen personel sayılarını belirtirken hizmet alımı/şirket personeli sayısını belirtmemiştir. Stratejik hedeflerin ihtiyaçları kısmında ise tüm ihtiyaçlarda “personel ihtiyacı” ibaresi yer almaktadır.

3.1.1.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlama sürecinin yeni oluşturulan “Strateji Geliştirme Kurulu” koordinatörlüğünde “Stratejik Planlama Ekibi ve Strateji Geliştirme Birimi” aracılığıyla sürdürüldüğünü belirtmiştir. Buradan yola çıkılarak Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin de stratejik planlama sürecine gereken önemi vermediği görülmektedir.

Tablo 32: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	7	7,45%
● İç Kontrol Sistemi	7	7,45%
● Kalite Yönetimi	4	4,26%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	4	4,26%
● Performans Denetimi	27	28,72%
● Profesyonel Yönetim	19	20,21%
● Rekabet Edebilirlik	1	1,06%
● Stratejik Yönetim	25	26,60%
Totals	94	100,00%

Tablo 32’de Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla toplam 94 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %28,72 ile *Performans Denetimi* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. “Stratejik yönetim ve Profesyonel yönetim” başlıklarına da ağırlık veren büyükşehir belediye yönetimi geri kalan başlıklara fazla atıfta bulunmamıştır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi stratejik planlar içerisinde “Performans denetimi” başlığına ağırlık veren tek büyükşehir belediyesi olarak analiz edilmiştir. Bu da stratejik plan aşamasında insan kaynağı ihtiyacına yöneldiğini göstermektedir.

Tablo 33: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	17	20,99%
● İç Kontrol Sistemi	10	12,35%
● Kalite Yönetimi	5	6,17%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	3	3,70%
● Özel Sektör Yönetimi	19	23,46%
● Performans Denetimi	9	11,11%
● Profesyonel Yönetim	13	16,05%
● Rekabet Edebilirlik	1	1,24%
● Stratejik Yönetim	4	4,94%
Totals	81	100,00%

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunun YKİ temasıyla analizini gösteren Tablo 33’de toplam 81 kodlama yapıldığı ve en fazla ağırlığın %23,46 ile *Özel Sektör Yönetimi* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. Stratejik planlarında daha çok yönetim odaklı bir anlayış benimsenirken faaliyet raporlarında hizmet odaklı bir anlayış benimseyen büyükşehir belediye yönetiminin hizmet sunumlarında özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanmakta olduğu görülmektedir. İkinci en fazla ağırlığın “Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti” olması da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

3.1.1.10. Konya Büyükşehir Belediyesi

Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan hazırlama sürecinin Strateji Geliştirme Birimi koordinatörlüğünde Stratejik Planlama Ekibi tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Büyükşehir yönetiminin stratejik planlama sürecini daire başkanlığı ya da müdürlük seviyesinde bir teşkilatlanma ile değil de mevcut personellerden seçilerek oluşturulan bir ekip aracılığıyla sürdürmesi, yönetimin stratejik planlama süreçlerine gereken önemi vermediği algısını yaratmaktadır.

Tablo 34: Konya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Konya Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	17	22,67%
● İç Kontrol Sistemi	3	4,00%
● Kalite Yönetimi	0	0,00%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	1	1,33%
● Özel Sektör Yönetimi	19	25,33%
● Performans Denetimi	3	4,00%
● Profesyonel Yönetim	18	24,00%
● Rekabet Edebilirlik	1	1,33%
● Stratejik Yönetim	13	17,33%
Totals	75	100,00%

Tablo 34’te Konya Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında YKİ temasıyla toplamda 75 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %25,33 ile *Özel Sektör Yönetimi* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. “Profesyonel yönetim ve Çıktı kontrolü/hemşehri memnuniyeti” başlıklarına da ağırlık veren büyükşehir belediye yönetiminin stratejik planlama aşamasında hizmet sunumuna ve hizmet sunumunda özel sektör yöntem ve tekniklerine ağırlık verdiğini göstermektedir.

Tablo 35: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla İncelenmesi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	Konya Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	14	31,82%
● İç Kontrol Sistemi	4	9,09%
● Kalite Yönetimi	2	4,54%
● Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0,00%
● Özel Sektör Yönetimi	11	25,00%
● Performans Denetimi	2	4,54%
● Profesyonel Yönetim	11	25,00%
● Rekabet Edebilirlik	0	0,00%
● Stratejik Yönetim	0	0,00%
Totals	44	100,00%

Konya Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunda YKİ temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 35'te gösterilmiş ve toplamda 44 kodlama yapılmıştır. Konya Büyükşehir belediyesi, Mardin Büyükşehir Belediyesi'nden sonra YKİ temasıyla en az kodlama yapılan ikinci büyükşehir belediyesidir. 3 başlıkta (Karar organı-idare ilişkisi, Rekabet edebilirlik ve Stratejik yönetim) hiç kodlama yapılmazken 3 başlıkta (İç kontrol sistemi, Kalite yönetimi, Performans denetimi) sadece 8 kodlama yapılmıştır. En fazla ağırlık 14 kodlama ve %31,82 ağırlık ile *Çıktı Kontrolü/Hemşehri Memnuniyeti* başlığında gerçekleşmiştir. Hizmet sunumuna ve hizmet sunumunda özel sektör yöntem ve tekniklerine odaklanan büyükşehir belediye yönetimi, hizmetlerin kalitesine veya üst yönetimin denetimine odaklanmamaktadır.

3.1.1.11. Büyükşehir Belediyelerinin Yeni Kamu İşletmeciliği Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi

Tablo 36: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	ESK	IZM	ADA	DIY	BU R	MER	MA R	KAY	GAZ	KON	Totals
• Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	14	4	9	2	7	20	7	19	7	17	106
• İç Kontrol Sistemi	2	3	12	0	2	0	0	3	7	3	32
• Kalite Yönetimi	9	5	2	0	4	4	0	0	4	0	28
• Karar Organı - İdare İlişkisi	0	0	3	0	2	1	0	1	0	1	8
• Özel Sektör Yönetimi	1	3	20	3	7	7	9	7	4	19	80
• Performans Denetimi	13	1	12	4	12	10	10	17	27	3	109
• Profesyonel Yönetim	24	15	15	9	12	24	19	27	19	18	182
• Rekabet Edebilirlik	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
• Stratejik Yönetim	20	11	25	18	21	19	22	25	25	13	199
Totals	83	42	98	36	67	85	67	99	94	75	746
	11,13 %	5,63 %	13,14 %	4,83 %	8,98 %	11,39 %	8,98 %	13,27 %	12,60 %	10,05 %	100,00 %

ESK: Eskişehir, IZM: İzmir, ADA: Adana, DIY: Diyarbakır, BUR: Bursa, MER: Mersin, MAR: Mardin, KAY: Kayseri, GAZ: Gaziantep, KON: Konya.

Büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında YKİ temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 36’da gösterilmiş ve toplamda 746 kodlama yapılmıştır. YKİ temasına stratejik planlarında en fazla ağırlık veren ilk 3 büyükşehir “Kayseri, Adana ve Gaziantep” olmuş, en az ağırlık veren 4 büyükşehir ise “Diyarbakır, İzmir, Bursa ve Mardin” olmuştur.

Çıktı Kontrolü/Hemşehri Memnuniyeti başlığına en fazla ağırlığı “Mersin, Kayseri ve Konya” Büyükşehir Belediyeleri vermiştir. *İç Kontrol Sistemi* başlığına ise en fazla hatta tek ağırlık veren büyükşehir belediyesi Adana Büyükşehir Belediyesi olmuştur. “Kalite yönetimi, Karar organı-idare ilişkisi ve Rekabet edebilirlik” başlıkları tüm büyükşehirlerde en az ağırlık verilen başlıklar olmuştur. Tüm büyükşehir belediyelerinin en fazla ağırlık verdiği başlıklar ise “Stratejik yönetim, Profesyonel yönetim ve Performans denetimi” olmuştur. *Özel Sektör Yönetimi* başlığına ise sadece Adana ve Konya Büyükşehir Belediyeleri ağırlık vermiştir.

YKİ teması kapsamında değerlendirilen büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında hem iç kontrol sistemine verdiği ağırlık, hem karar organı-idare ilişkisi açısından atıflarda bulunması hem de hizmet sunumlarında özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanmayı planlaması açısından en başarılı büyükşehir belediyesi olarak Adana Büyükşehir Belediyesi görünmektedir.

Tablo 37: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yeni Kamu İşletmeciliği Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	ESK	IZM	ADA	DIY	BUR	MER	MA R	KAY	GA Z	KO N	Totals
• Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	16	13	19	2	12	31	9	32	17	14	165
• İç Kontrol Sistemi	25	19	15	7	7	24	1	8	10	4	120
• Kalite Yönetimi	22	5	6	2	8	21	0	1	5	2	72
• Karar Organı - İdare İlişkisi	13	7	7	1	3	2	0	4	3	0	40
• Özel Sektör Yönetimi	14	10	14	5	37	26	10	58	19	11	204
• Performans Denetimi	17	15	10	12	11	11	1	12	9	2	100
• Profesyonel Yönetim	31	16	19	16	19	30	8	17	13	11	180
• Rekabet Edebilirlik	7	5	3	0	2	0	0	3	1	0	21
• Stratejik Yönetim	21	28	17	15	12	16	2	11	4	0	126
Totals	166	118	110	60	111	161	31	146	81	44	1028
	16,15 %	11,48 %	10,70 %	5,84 %	10,80 %	15,66 %	3,02 %	14,20 %	7,88 %	4,28 %	100,00 %

ESK: Eskişehir, IZM: İzmir, ADA: Adana, DIY: Diyarbakır, BUR: Bursa, MER: Mersin, MAR: Mardin, KAY: Kayseri, GAZ: Gaziantep, KON: Konya.

Tablo 37’de büyükşehir belediyelerinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarında YKİ temasıyla yapılan analizler gösterilmiştir. Analizler sonucunda toplamda 1.028 kodlama yapılmış olup YKİ temasına en fazla ağırlık veren büyükşehir belediyeleri “Eskişehir, Mersin ve Kayseri” Büyükşehir Belediyeleri olmuş, en az ağırlık verenler ise “Mardin, Konya ve Diyarbakır” Büyükşehir Belediyeleri olmuştur.

Çıktı Kontrolü/Hemşehri Memnuniyeti başlığına en fazla ağırlığı “Kayseri ve Mersin” Büyükşehir Belediyeleri vermiş, *İç Kontrol Sistemi* ve *Kalite Yönetimi* başlıklarına ise en fazla ağırlık veren büyükşehir belediyeleri “Eskişehir ve Mersin” Büyükşehir Belediyeleri olmuştur. *Karar Organı-İdare İlişkisi* başlığına sadece Eskişehir Büyükşehir Belediyesi ağırlık vermiş olup, *Rekabet Edebilirlik* başlığına ise tüm büyükşehir belediyeleri fazla ağırlık vermemiş olsa da en fazla atıfta bulunan Eskişehir Büyükşehir

Belediyesi olmuştur. *Özel Sektör Yönetimi* başlığı ise en fazla ağırlık verilen başlık olmuş ve bu başlığa en fazla atıfta bulunanlar Kayseri ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri olmuştur.

Hem genel anlamda faaliyet raporu içerisinde YKİ temasına en fazla önem veren hem de başlıklar kapsamında büyük bir çoğunluğunda ilk sırada olması sebebiyle 2019 yılı Faaliyet Raporlarının YKİ kapsamında en başarılı sayılabilecek büyükşehir belediyesi Eskişehir Büyükşehir Belediyesi olmuştur.

3.3.2. Politika Belgelerinin Yerel Yönetişim Temasıyla Analiz Edilmesi

Bu bölümde büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları ikinci tema alanı olan Yerel Yönetişim kapsamında yapılan analizlerin önce her bir büyükşehir belediyesi için ayrı ayrı sonra ise çalışma kapsamına alınan büyükşehir belediyelerinin karşılaştırmalı analizine yer verilecektir. Bu başlık altında büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları Yerel Yönetişim teması altında “*Açıklık, Eşitlik/Hakkaniyet, Etkileşim, Etkinlik, Hesap Verebilirlik, Hukukun Üstünlüğü, Katılımcılık ve Şeffaflık*” kodları ile analiz edilmiştir. YKİ anlayışından sonra büyükşehir belediye yönetimleri hizmet sunumlarında özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanmaya başlamış, özel sektörün müşteri odaklılık anlayışını yönetim stratejilerine *vatandaş odaklılık* olarak dahil etmişlerdir. Bu bölümde büyükşehir belediyelerinin politika belgeleri *Yerel Yönetişim* çerçevesinde analiz edilmiştir.

3.3.2.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 38: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	10	14,08%
● Eşitlik/Hakkaniyet	6	8,45%
● Etkileşim	9	12,68%
● Etkinlik	7	9,86%
● Hesap Verebilirlik	5	7,04%
● Hukukun Üstünlüğü	0	0,00%
● Katılımcılık	30	42,25%
● Şeffaflık	4	5,63%
Totals	71	100,00%

Tablo 38’de Eskişehir Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planı Yerel Yönetişim temasıyla analiz edilmiş ve toplam 71 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalarda en fazla ağırlığın %42,25 ile *Katılımcılık* başlığı altında olduğu görülmektedir. Katılımcılık yüksek olmasına rağmen “Hukukun üstünlüğü” başlığına hiç yer verilmemesi “Şeffaflık ve Hesap verebilirlik” olgusuna ise çok az yer verilmesi bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tablo ile Eskişehir Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planlama sürecinde hizmet odaklı ve paydaşlar etrafında bir plan yaptığını göstermektedir.

Tablo 39: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	0,89%
● Eşitlik/Hakkaniyet	6	5,36%
● Etkileşim	6	5,36%
● Etkinlik	28	25,00%
● Hesap Verebilirlik	14	12,50%
● Hukukun Üstünlüğü	5	4,46%
● Katılımcılık	41	36,61%
● Şeffaflık	11	9,82%
Totals	112	100,00%

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim temasıyla analizi Tablo 39'da gösterilmiştir. Toplam 112 kodlama yapılırken bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %36,61 ile *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. Daha sonraki ağırlıklar sırasıyla “Etkinlik, Hesap verebilirlik ve Şeffaflık” başlıkları altında gerçekleşmiştir. Katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen büyükşehir belediye yönetiminin kaynakların etkin kullanımını temel politika olarak benimsediği görülmektedir. Katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen bir yönetimin “Eşitlik/Hakkaniyet” vurgusunu daha fazla yapması beklense de Eskişehir Büyükşehir Belediyesi özelinde bu oran %5,36 olarak görülmektedir.

3.3.2.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 40: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	İzmir Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	6	8,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	5	6,67%
● Etkileşim	5	6,67%
● Etkinlik	8	10,67%
● Hesap Verebilirlik	5	6,67%
● Hukukun Üstünlüğü	1	1,33%
● Katılımcılık	33	44,00%
● Şeffaflık	12	16,00%
Totals	75	100,00%

Tablo 40'da İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Yerel Yönetişim temasıyla toplam 75 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla ağırlığın %44 ile *Katılımcılık* başlığı altında toplandığı görülmektedir. İkinci sırada *Şeffaflık* başlığı %16 oranında oluşmuştur. Stratejik planlama sürecinde iç ve dış paydaşlarla birlikte stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket edilmekte olduğu için katılımcı bir yönetim anlayışının etkin olduğu görünüyor. Ancak diğer alanlardaki ağırlığın az olması tam bir stratejik yönetim anlayışının oturmadığını da göstermektedir.

Tablo 41: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	6	7,69%
● Eşitlik/Hakkaniyet	5	6,41%
● Etkileşim	4	5,13%
● Etkinlik	18	23,08%
● Hesap Verebilirlik	12	15,39%
● Hukukun Üstünlüğü	3	3,85%
● Katılımcılık	17	21,80%
● Şeffaflık	13	16,67%
Totals	78	100,00%

İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim teması ile analizi Tablo 41'de gösterilmiştir. Analiz sonucunda toplam 78 kodlama yapılmış, bu kodlamalardan en fazla ağırlık %23,08 ile *Etkinlik* başlığı altında toplanmıştır. 1 yılı kapsayan faaliyetlerin hem halk hem meclis denetimine sunulduğu faaliyet raporunda hizmet sunumunda kaynakların etkin ve verimli kullanımını vurgulayan Etkinlik başlığının ağırlık olarak fazla olması güzel bir ilerleme olarak görülmektedir. “Etkinlik, Hesap verebilirlik, Katılımcılık ve Şeffaflık” dışındaki diğer başlıklarda aynı Eskişehir Büyükşehir Belediyesinde olduğu gibi fazla kodlama yapılmamıştır.

3.3.2.3. Adana Büyükşehir Belediyesi

Tablo 42: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Adana Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	0	0,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	4	5,48%
● Etkileşim	0	0,00%
● Etkinlik	22	30,14%
● Hesap Verebilirlik	7	9,59%
● Hukukun Üstünlüğü	3	4,11%
● Katılımcılık	29	39,73%
● Şeffaflık	8	10,96%
Totals	73	100,00%

Adana Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Yerel Yönetişim temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 42'de gösterilmektedir. Toplamda 72 kodlama yapılmış olup bu kodlamalardan en fazla ağırlık %39,73 ile *Katılımcılık* başlığı altında toplanmıştır. Şeffaflık vurgusunun sadece %10,96 olarak kalmış olmasına rağmen büyükşehir belediye yönetiminin stratejik planını hazırlarken kaynakların etkin kullanımını da öncelediği görülmektedir. *Etkinlik* başlığı altında yapılan kodlamalar toplam kodlamanın %30,14'ünü oluşturmaktadır. “Hesap verebilirlik ve Hukukun Üstünlüğü” başlıklarının stratejik planda kendisine yer bulması yönetim açısından Adana Büyükşehir Belediyesi'nin iyi durumda olduğunu göstermektedir.

Tablo 43: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	3	4,29%
● Eşitlik/Hakkaniyet	4	5,71%
● Etkileşim	0	0,00%
● Etkinlik	19	27,14%
● Hesap Verebilirlik	10	14,29%
● Hukukun Üstünlüğü	5	7,14%
● Katılımcılık	22	31,43%
● Şeffaflık	7	10,00%
Totals	70	100,00%

Adana Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim temasıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 43'te gösterilmektedir. Toplamda 70 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların %31,43'ünü *Katılımcılık* başlığı, %27,14'ünü *Etkinlik* başlığı oluşturmaktadır. %14,29 oranında *Hesap Verebilirliğe* de yer verilen raporda katılımcı, hesap verebilir ve kaynaklarını etkin kullanan bir büyükşehir belediyesi görünmektedir. Ancak *Eşitlik/Hakkaniyet* başlığında kodlamanın eksik kalması yönetim anlayışında eşitliğe *söylem* olarak yer verilmediğini göstermektedir.

3.3.2.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi

Tablo 44: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	0	0,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	3	8,82%
● Etkileşim	5	14,71%
● Etkinlik	5	14,71%
● Hesap Verebilirlik	3	8,82%
● Hukukun Üstünlüğü	1	2,94%
● Katılımcılık	13	38,23%
● Şeffaflık	4	11,77%
Totals	34	100,00%

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planda yapılan kodlamalar Tablo 44'te gösterilmiştir. Yerel Yönetişim temasıyla yapılan toplam 34 kodlamanın %38,23'ü *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleşmiştir. Diğer tüm alanlarda çok az sayıda kodlama yapılmıştır. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında YKİ temasıyla yapılan kodlamalarda da benzer sonuçlar çıktığı göz önüne alınırsa büyükşehir yönetimi stratejik plan yapma sürecini kanuni zorunluluğunu yerine getirmek için yapmaktadır.

Tablo 45: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	2,08%
● Eşitlik/Hakkaniyet	2	4,17%
● Etkileşim	2	4,17%
● Etkinlik	14	29,17%
● Hesap Verebilirlik	7	14,58%
● Hukukun Üstünlüğü	1	2,08%
● Katılımcılık	12	25,00%
● Şeffaflık	9	18,75%
Totals	48	100,00%

Tablo 45’te Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim temasıyla analizi görünmektedir. Toplamda 48 kodlamanın yapıldığı raporda en fazla ağırlık %29,17 ile *Etkinlik* başlığında, %25 ile *Katılımcılık* başlığında toplanmıştır. “Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik” başlıklarında da yeterli olmasa da kodlamalar yapılmıştır. Bu tablodan katılımcı ve kaynakları etkin kullanan bir yönetim anlayışı tam anlamıyla çıkmasa da büyükşehir belediye yönetimi etkinlik ve katılımcılığa diğer başlıklardan daha fazla önem vermiştir.

3.3.2.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi

Tablo 46: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Bursa Büyükşehir Belediyesi 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	2,50%
● Eşitlik/Hakkaniyet	2	5,00%
● Etkileşim	3	7,50%
● Etkinlik	7	17,50%
● Hesap Verebilirlik	1	2,50%
● Hukukun Üstünlüğü	1	2,50%
● Katılımcılık	23	57,50%
● Şeffaflık	2	5,00%
Totals	40	100,00%

Tablo 46’da Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında Yerel Yönetişim temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmektedir. Toplamda yapılan 40 kodlamanın %57,50’si *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleşmiştir. *Etkinlik* başlığına da atıfta bulunulan planda diğer başlıklarda gereken önemin verilmediği görülmektedir. Stratejik planda yapılan analiz sonucunda Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmektedir. Diğer büyükşehir belediyelerinden farklı olarak *şeffaflık* kavramına atıfta bulunulmadığı da dikkat çekicidir.

Tablo 47: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	3	4,48%
● Eşitlik/Hakkaniyet	4	5,97%
● Etkileşim	3	4,48%
● Etkinlik	15	22,39%
● Hesap Verebilirlik	5	7,46%
● Hukukun Üstünlüğü	4	5,97%
● Katılımcılık	24	35,82%
● Şeffaflık	9	13,43%
Totals	67	100,00%

Tablo 47’de Bursa Büyükşehir Belediyesi’ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunda Yerel Yönetişim teması kapsamında yapılan kodlamalar görülmektedir. Yapılan toplam 67 kodlamanın %35,82’sini *Katılımcılık* başlığı, %22,39’unu ise *Etkinlik* başlığı oluşturmaktadır. Bu iki başlık dışında raporda diğer başlıklar yeteri kadar yer bulamamış, tablodan büyükşehir belediye yönetiminin katılımcı ve kaynaklarını etkin kullanan bir yönetim anlayışını benimsediği görülmektedir.

3.3.2.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi

Tablo 48: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	1,70%
● Eşitlik/Hakkaniyet	3	5,09%
● Etkileşim	1	1,70%
● Etkinlik	17	28,81%
● Hesap Verebilirlik	4	6,78%
● Hukukun Üstünlüğü	2	3,39%
● Katılımcılık	27	45,76%
● Şeffaflık	4	6,78%
Totals	59	100,00%

Mersin Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planın Yerel Yönetişim temasıyla yapılan analizi Tablo 48'de gösterilmiştir. Toplamda 59 kodlamanın yapıldığı planda en fazla ağırlık %45,76 ile *Katılımcılık*, %28,81 ile de *Etkinlik* başlıklarında gerçekleşmiştir. Diğer başlıklarda yeterli atfın yapılmadığı plandan yola çıkarak Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planda kendisini sadece katılımcı ve kaynaklarını etkin kullanan bir belediye yönetimi olarak planladığı görülmektedir.

Tablo 49: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	3	3,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	8	8,00%
● Etkileşim	1	1,00%
● Etkinlik	31	31,00%
● Hesap Verebilirlik	12	12,00%
● Hukukun Üstünlüğü	8	8,00%
● Katılımcılık	24	24,00%
● Şeffaflık	13	13,00%
Totals	100	100,00%

Mersin Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim teması ile analizini gösteren Tablo 49'da toplamda 100 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların %31'i *Etkinlik*, %24'ü *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleşmiştir. “Hesap verebilirlik ve Şeffaflık” başlıklarına da atıfta bulunulan raporda “Eşitlik/Hakkaniyet ve Hukukun Üstünlüğü” başlıklarında da yeterli düzeyde kodlama yapılmıştır. Bu tablodan yola çıkılarak Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin Faaliyet Raporunda kendisini katılımcı, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim olarak kaynaklarını etkin kullanan bir anlayışa sahip olarak tanımladığı sonucu çıkarılabilmektedir.

3.3.2.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi

Tablo 50: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	0	0,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	3	5,66%
● Etkileşim	1	1,89%
● Etkinlik	9	16,98%
● Hesap Verebilirlik	8	15,09%
● Hukukun Üstünlüğü	0	0,00%
● Katılımcılık	24	45,28%
● Şeffaflık	8	15,09%
Totals	53	100,00%

Tablo 50’de Mardin Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında Yerel Yönetişim temasıyla toplamda 53 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan %45,28’inin *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleştirildiği görülmektedir. “Etkinlik, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık” başlıklarında da yeterli düzeyde olmasa da kodlama yapılmış, “Açıklık ve Hukukun Üstünlüğü” başlıklarına ise planda hiçbir atıfta bulunulmamıştır. Buradan yola çıkarak Mardin Büyükşehir Belediyesi’nin kendisini katılımcı bir yönetim anlayışına sahip bir belediye olarak planladığı görülmektedir.

Tablo 51: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	2,94%
● Eşitlik/Hakkaniyet	7	20,59%
● Etkileşim	4	11,77%
● Etkinlik	7	20,59%
● Hesap Verebilirlik	2	5,88%
● Hukukun Üstünlüğü	0	0,00%
● Katılımcılık	11	32,35%
● Şeffaflık	2	5,88%
Totals	34	100,00%

Mardin Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim temasıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 51'de gösterilmiş olup toplamda 34 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların %32,35'i *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleşmiştir. Faaliyet raporları arasında Yerel Yönetişim temasına en az yer veren büyükşehir belediyesi olan Mardin'in, rapor sonucunda sadece katılımcı bir belediye yönetimi anlayışını benimsediği görülmektedir. Hukukun üstünlüğüne hiç yer vermeyen, şeffaflığa ise sadece iki yerde atıfta bulunan büyükşehir belediye yönetimi sadece temel belediye hizmetlerini gerçekleştirmeye odaklanmış, plan ve rapor hazırlama süreçlerinin sadece kanuni bir zorunluluktan meydana geldiğini düşünerek zorunluluğu yerine getirmiştir.

3.3.2.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Tablo 52: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	2	4,17%
● Eşitlik/Hakkaniyet	3	6,25%
● Etkileşim	2	4,17%
● Etkinlik	13	27,08%
● Hesap Verebilirlik	3	6,25%
● Hukukun Üstünlüğü	2	4,17%
● Katılımcılık	18	37,50%
● Şeffaflık	5	10,42%
Totals	48	100,00%

Kayseri Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planda Yerel Yönetişim temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 52'de gösterilmiş olup, toplamda 48 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların %37,50'si *Katılımcılık*, %27,08'i ise *Etkinlik* başlığı altında gerçekleşmiştir. Diğer tüm başlıklar ortalama olarak aynı seviyelerde kalırken planın analizinden yola çıkarak Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin sadece katılımcı ve kaynaklarını etkin kullanan bir yönetim anlayışı ile hareket etmeyi planladığı söylenebilir.

Tablo 53: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	4	7,14%
● Eşitlik/Hakkaniyet	5	8,93%
● Etkileşim	2	3,57%
● Etkinlik	17	30,36%
● Hesap Verebilirlik	8	14,29%
● Hukukun Üstünlüğü	4	7,14%
● Katılımcılık	9	16,07%
● Şeffaflık	7	12,50%
Totals	56	100,00%

Tablo 53’de Kayseri Büyükşehir Belediyesi’ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporu’nda Yerel Yönetişim temasıyla toplam 56 kodlama yapıldığı ve bu kodlamaların %30,36’sının *Etkinlik* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. Diğer tüm başlıklara ortalama aynı oranda vurgu yapılan raporda “Katılımcılık, Hesap verebilirlik ve Şeffaflık” başlıkları istenilen düzeyde olmasa da orta düzeyde gerçekleşmiştir. Raporun analizinden yola çıkılarak 2019 yılı itibariyle Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin kaynaklarını etkin kullanan bir yönetim anlayışını benimsediği söylenebilir.

3.3.2.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi

Tablo 54: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	0	0,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	5	15,63%
● Etkileşim	3	9,38%
● Etkinlik	2	6,25%
● Hesap Verebilirlik	3	9,38%
● Hukukun Üstünlüğü	1	3,13%
● Katılımcılık	15	46,88%
● Şeffaflık	3	9,38%
Totals	32	100,00%

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planın Yerel Yönetişim temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 54'te gösterilmektedir. Toplam 32 kodlama yapılan planda en fazla kodlama %46,88 ile *Katılımcılık* başlığı altında yapılmıştır. “Şeffaflık, hesap verebilirlik ve Hukukun üstünlüğü” gibi önemli başlıklara düşük düzeyde yapılan kodlama sonucunda Gaziantep Büyükşehir Belediye yönetiminin sadece katılımcı bir belediye anlayışı ile hareket etmeyi planladıkları söylenebilir.

Tablo 55: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	2,86%
● Eşitlik/Hakkaniyet	4	11,43%
● Etkileşim	2	5,71%
● Etkinlik	10	28,57%
● Hesap Verebilirlik	3	8,57%
● Hukukun Üstünlüğü	1	2,86%
● Katılımcılık	9	25,71%
● Şeffaflık	5	14,29%
Totals	35	100,00%

Tablo 55'te Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunda Yerel Yönetişim temasıyla toplam 35 kodlama yapıldığı ve bu kodlamalardan %28,57'sinin *Etkinlik*, %25,71'inin ise *Katılımcılık* başlıkları altında gerçekleştiği görülmektedir. Diğer başlıklara yeterli düzeyde atfın yapılmadığı rapordan yola çıkılarak Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılında sadece kaynaklarını etkin kullanan katılımcı bir belediye olduğu söylenebilir.

3.3.2.10. Konya Büyükşehir Belediyesi

Tablo 56: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	1	2,00%
● Eşitlik/Hakkaniyet	3	6,00%
● Etkileşim	7	14,00%
● Etkinlik	5	10,00%
● Hesap Verebilirlik	3	6,00%
● Hukukun Üstünlüğü	3	6,00%
● Katılımcılık	27	54,00%
● Şeffaflık	1	2,00%
Totals	50	100,00%

Konya Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planda Yerel Yönetişim temasıyla toplam 50 kodlama yapıldığı ve bu kodlamaların %54'ünün *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleştiği görünmektedir. Şeffaflık kavramına sadece 1 kere atıfta bulunulan planda “Hesap verebilirlik, Eşitlik/Hakkaniyet ve Hukukun Üstünlüğü” kavramlarına ise yeterli düzeyde atıfta bulunulmamış olması sebebiyle Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sadece katılımcı bir yönetim anlayışı ile hizmet vermeyi planladığı söylenebilir.

Tablo 57: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla İncelenmesi

YEREL YÖNETİŞİM	Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Açıklık	2	4,76%
● Eşitlik/Hakkaniyet	4	9,52%
● Etkileşim	6	14,29%
● Etkinlik	8	19,05%
● Hesap Verebilirlik	3	7,14%
● Hukukun Üstünlüğü	2	4,76%
● Katılımcılık	14	33,33%
● Şeffaflık	3	7,14%
Totals	42	100,00%

Tablo 57’de Konya Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Yerel Yönetişim temasıyla yapılan toplam 42 kodlama görülmektedir. Yapılan kodlamaların %33,33’ü *Katılımcılık* başlığı altında gerçekleşmiştir. “Hesap verebilirlik, Hukukun üstünlüğü ve şeffaflık” kavramlarına yeterli düzeyde atıfta bulunulmamış olup *Etkinlik* kavramına ise orta düzeyde vurgu yapılmıştır. Buradan yola çıkarak Konya Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılında katılımcı ve kaynaklarını etkin kullanmaya çalışan bir büyükşehir belediyesi olduğu söylenebilir.

3.3.2.11. Büyükşehir Belediyelerinin Yerel Yönetişim Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi

Tablo 58: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Yerel Yönetişim Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

YEREL YÖNETİŞİM	ESK	IZM	ADA	DIY	BUR	MER	MA R	KAY	GAZ	KON	Totals
• Açıklık	10	6	0	0	1	1	0	2	0	1	21
• Eşitlik/Hakkaniyet	6	5	4	3	2	3	3	3	5	3	37
• Etkileşim	9	5	0	5	3	1	1	2	3	7	36
• Etkinlik	7	8	22	5	7	17	9	13	2	5	95
• Hesap Verebilirlik	5	5	7	3	1	4	8	3	3	3	42
• Hukukun Üstünlüğü	0	1	3	1	1	2	0	2	1	3	14
• Katılımcılık	30	33	29	13	23	27	24	18	15	27	239
• Şeffaflık	4	12	8	4	2	4	8	5	3	1	51
Totals	71	75	73	34	40	59	53	48	32	50	535
	13,27 %	14,02 %	13,64 %	6,36 %	7,48 %	11,03 %	9,91 %	8,97 %	5,98 %	9,35 %	100,00 %

ESK: Eskişehir, IZM: İzmir, ADA: Adana, DIY: Diyarbakır, BUR: Bursa, MER: Mersin, MAR: Mardin, KAY: Kayseri, GAZ: Gaziantep, KON: Konya.

Büyükşehir belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında Yerel Yönetişim temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 58’de gösterilmiştir. Toplamda 535 kodlama yapılmış olup stratejik planlarda Yerel Yönetişim en çok önem veren büyükşehir belediyeleri “İzmir, Adana ve Eskişehir” Büyükşehir Belediyeleri olmuş, en az önem verenler ise “Gaziantep, Diyarbakır ve Bursa” Büyükşehir Belediyeleri olmuştur.

Açıklık başlığı Eskişehir Büyükşehir Belediyesi dışında stratejik planlarda fazla önem verilmeyen bir kavram olarak görünmektedir. “Eşitlik/hakkaniyet ve Etkileşim”

kavramları da kendilerine stratejik planlarda fazla yer bulamamış, “Hukukun Üstünlüğü” kavramı ise çok zayıf kalmıştır. *Şeffaflık* kavramına en çok İzmir Büyükşehir Belediyesi vurgu yapmış, geri kalan büyükşehir belediyeleri ortalama aynı seviyelerde seyretilmişlerdir. *Hesap verebilirlik* olgusunun da gerektiği kadar stratejik planlarda yer alamadığı görülmektedir.

Bütün büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında vizyon ve misyonlarını ile temel politikalarını belirtirken “katılımcı, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı çerçevesinde hukukun üstünlüğünü koruyan bir büyükşehir yönetimi” tablosu çizmekte ancak yapılan analizler sonucunda bu kavramların sadece göstermelik olarak vurgulandığı görülmektedir. Çalışma kapsamındaki büyükşehir belediyeleri arasında şeffaflık vurgusuna en çok önem veren ve bu kavramları en fazla işleyen belediye olması sebebiyle stratejik planlarında kendisini yerel yönetim kapsamında en iyi planlayan büyükşehir yönetiminin İzmir Büyükşehir Belediyesi olduğu görülmektedir.

Tablo 59: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Yerel Yönetişim Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

YEREL YÖNETİŞİM	ESK	IZM	ADA	DIY	BUR	MER	MAR	KAY	GAZ	KON	Totals
• Açıklık	1	6	3	1	3	3	1	4	1	2	25
• Eşitlik/Hakkaniyet	6	5	4	2	4	8	7	5	4	4	49
• Etkileşim	6	4	0	2	3	1	4	2	2	6	30
• Etkinlik	28	18	19	14	15	31	7	17	10	8	167
• Hesap Verebilirlik	14	12	10	7	5	12	2	8	3	3	76
• Hukukun Üstünlüğü	5	3	5	1	4	8	0	4	1	2	33
• Katılımcılık	41	17	22	12	24	24	11	9	9	14	183
• Şeffaflık	11	13	7	9	9	13	2	7	5	3	79
Totals	112	78	70	48	67	100	34	56	35	42	642
	17,44 %	12,15 %	10,90 %	7,48 %	10,44 %	15,58 %	5,30 %	8,72 %	5,45 %	6,54 %	100,00 %

ESK: Eskişehir, IZM: İzmir, ADA: Adana, DIY: Diyarbakır, BUR: Bursa, MER: Mersin, MAR: Mardin, KAY: Kayseri, GAZ: Gaziantep, KON: Konya.

Tablo 59’da çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesine ait 2019 yılı Faaliyet Raporlarının Yerel Yönetişim temasıyla kodlamaları gösterilmiştir. Toplamda 642 kodlamanın yapıldığı rapordaki yerel yönetim temasını en çok vurgulayan büyükşehir

belediyeleri “Eskişehir, Mersin ve İzmir”, en az vurgulayan büyükşehir belediyeleri ise “Mardin, Gaziantep, Konya ve Diyarbakır” olmuştur.

“Açıklık, Eşitlik/hakkaniyet, Etkileşim ve Hukukun üstünlüğü” kavramlarının faaliyet raporlarında yeterli düzeyde yer almadığı görülmektedir. En fazla yer alan başlıklar “Katılımcılık ve Etkinlik” başlıkları olmuştur. *Hesap Verebilirlik* kavramının “Diyarbakır, Bursa, Mardin, Kayseri, Gaziantep ve Konya” Büyükşehir Belediyelerinde çok önem verilen bir kavram olmadığı göze çarpmaktadır. *Etkinlik* kavramını en fazla vurgulayan büyükşehir belediyesi Mersin, *Katılımcılık* kavramını ise en fazla vurgulayan büyükşehir belediyesi Eskişehir olmuştur.

Yerel yönetim temasını faaliyet raporunda en fazla vurgulayan ve diğer başlıklar özelinde de genel itibari ile diğer büyükşehir belediyelerine nazaran daha etkin olan büyükşehir belediyesi Eskişehir ve Mersin olarak ortaya çıkmaktadır. Karşılaştırmalı analizden yola çıkarak Eskişehir ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri için, “Katılımcı, hesap verebilir, şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyerek kaynaklarını etkin kullanan bir büyükşehir belediyesi” tanımlaması yapılabilmektedir.

3.3.3. Politika Belgelerinin Kent Hizmetleri Temasıyla Analiz Edilmesi

Bu bölümde büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları son tema alanı olan Kent Hizmetleri temasıyla yapılan analizler her bir büyükşehir belediyesi için ayrı ayrı değerlendirildikten sonra çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin karşılaştırmalı analizinin yorumlanmasına yer verilecektir. Bu başlık altında büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ve faaliyet raporları Kent Hizmetleri teması altında “*Altyapı, Arıtma, Çocuk-Gençlik vb., Güvenlik, Kültür-Sanat, Sağlık, Sosyal Hizmetler, Su, Tarım-Gıda-Hayvancılık, Temizlik ve Ulaşım*” kodları ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda büyükşehir belediyelerinin kent hizmetleri sunumundaki etkinliği tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.3.3.1. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 60: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	16	11,85%
● Arıtma	9	6,67%
● Çocuk, Gençlik vb	12	8,89%
● Güvenlik	10	7,41%
● Kültür-Sanat	17	12,59%
● Sağlık	1	0,74%
● Sosyal Hizmetler	16	11,85%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	15	11,11%
● Temizlik	4	2,96%
● Ulaşım	35	25,93%
Totals	135	100,00%

Eskişehir Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri temasıyla analizi Tablo 60'da gösterilmiştir. Toplamda 135 kodlama yapılan planda en fazla ağırlık %25,93 ile *Ulaşım* başlığı altında gerçekleşmiştir. "Sağlık, Su ve Temizlik" konularına yeterince atıfta bulunulmayan planda "Altyapı, Kültür-Sanat, Sosyal Hizmetler ve Tarım-Gıda-Hayvancılık" başlıkları ortalama aynı seviyelerde gerçekleşmiştir.

Tablo 61: Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	7	3,89%
● Arıtma	12	6,67%
● Çocuk, Gençlik vb	16	8,89%
● Güvenlik	1	0,56%
● Kültür-Sanat	33	18,33%
● Sağlık	11	6,11%
● Sosyal Hizmetler	33	18,33%
● Su	3	1,67%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	18	10,00%
● Temizlik	2	1,11%
● Ulaşım	44	24,44%
Totals	180	100,00%

Tablo 61’de Eskişehir Büyükşehir Belediyesi’ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiş olup, toplamda 180 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamaların %24,44’ü *Ulaşım* başlığı altında gerçekleşirken “Kültür-Sanat ve Sosyal Hizmetler” başlıkları aynı seviyede %18,33’er ağırlıkla kodlanmıştır. “Güvenlik, Su ve Temizlik” başlıkları raporda kendisine yeterli yer bulamazken, *Altyapı* başlığı da yetersiz seviyelerde kalmıştır. 2019 yılı faaliyet raporuna bakıldığında Eskişehir Büyükşehir Belediyesi 2019 yılında kent hizmetlerinde “Ulaşım, Sosyal Hizmetler ve Kültür-Sanat” alanlarına ağırlık vermiştir.

3.3.3.2. İzmir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 62: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	8	8,70%
● Arıtma	8	8,70%
● Çocuk, Gençlik vb	12	13,04%
● Güvenlik	5	5,43%
● Kültür-Sanat	14	15,22%
● Sağlık	6	6,52%
● Sosyal Hizmetler	14	15,22%
● Su	1	1,09%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	11	11,96%
● Temizlik	2	2,17%
● Ulaşım	11	11,96%
Totals	92	100,00%

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 62'de gösterilmiş olup toplamda 92 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalarda *Kültür-Sanat* ve *Sosyal Hizmetler* başlıkları aynı oranda %15,22 olmuştur. “Çocuk-Gençlik, Kültür-Sanat, Sosyal Hizmetler, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Ulaşım” başlıklarına ortalama aynı seviyelerde önem verilen planda “Su ve Temizlik” başlıkları yetersiz kalmıştır. “Altyapı, Arıtma, Güvenlik ve Sağlık” konuları ise yeterli seviyede olmasa da planda kendilerine yer bulduğu görülmektedir.

Tablo 63: İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	6	4,44%
● Arıtma	18	13,33%
● Çocuk, Gençlik vb	9	6,67%
● Güvenlik	8	5,93%
● Kültür-Sanat	15	11,11%
● Sağlık	13	9,63%
● Sosyal Hizmetler	28	20,74%
● Su	1	0,74%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	10	7,41%
● Temizlik	6	4,44%
● Ulaşım	21	15,56%
Totals	135	100,00%

Tablo 63'te İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan toplam 135 kodlama gösterilmiş olup en fazla ağırlık %20,74 ile *Sosyal Hizmetler* başlığında gerçekleşmiştir. En az faaliyetin *Su* başlığı altında olduğu görülmekte olup “Altyapı, Çocuk-Gençlik, Güvenlik, Su ve Temizlik” başlıklarının yeterli seviyelerde olmadığı görünmektedir. Büyükşehir belediye yönetiminin 2019 yılında “Sosyal Hizmetler, Ulaşım, Arıtma, Kültür-Sanat ve Sağlık” hizmetlerine ağırlık vermiş olduğu görünmektedir.

3.3.3.3. Adana Büyükşehir Belediyesi

Tablo 64: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Adana Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	3	4,29%
● Arıtma	6	8,57%
● Çocuk, Gençlik vb	8	11,43%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	5	7,14%
● Sağlık	9	12,86%
● Sosyal Hizmetler	15	21,43%
● Su	4	5,71%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	8	11,43%
● Temizlik	0	0,00%
● Ulaşım	12	17,14%
Totals	70	100,00%

Tablo 64’te Adana Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiştir. Toplam 70 kodlamanın yapıldığı planda *Sağlık Hizmetleri* %21,43 *Ulaşım* ise %17,14 oranında kalmış diğer başlıklarda yeterli kodlamanın olmadığı görülmüştür. “Temizlik ve Güvenlik” alanlarında hiç kodlama yapılmamış, diğer alanlar ise yeterli seviyenin altında kalmıştır. Buradan büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yıllarında “Ulaşım ve Sosyal Hizmetler” alanlarına ağırlık vereceği söylenebilir.

Tablo 65: Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Adana Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	7	4,43%
● Arıtma	9	5,70%
● Çocuk, Gençlik vb	17	10,76%
● Güvenlik	3	1,90%
● Kültür-Sanat	24	15,19%
● Sağlık	14	8,86%
● Sosyal Hizmetler	29	18,35%
● Su	5	3,16%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	18	11,39%
● Temizlik	6	3,80%
● Ulaşım	26	16,46%
Totals	158	100,00%

Adana Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 65'te gösterilmiştir. Toplamda 158 kodlamanın yapıldığı raporda en fazla ağırlığın %18,35 ile *Sosyal Hizmetler* başlığında gerçekleştiği görülmektedir. “Altyapı, Arıtma, Güvenlik, Su ve Temizlik” başlıklarına yeterli düzeyde atfın bulunmadığı raporda kent hizmetleri “Sosyal Hizmetler, Ulaşım, Kültür-Sanat, Tarım-Gıda-Hayvancılık, Çocuk-Gençlik ve Sağlık” başlıklarında toplanmıştır.

3.3.3.4. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi

Tablo 66: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	3	4,69%
● Arıtma	5	7,81%
● Çocuk, Gençlik vb	11	17,19%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	5	7,81%
● Sağlık	3	4,69%
● Sosyal Hizmetler	18	28,13%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	3	4,69%
● Temizlik	3	4,69%
● Ulaşım	13	20,31%
Totals	64	100,00%

Tablo 66’da Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri temasıyla yapılan analiz sonuçları gösterilmiştir. Toplamda 64 kodlamanın yapıldığı planda en fazla ağırlık %28,13 ile *Sosyal Hizmetler* başlığında gerçekleşmiştir. Su ve Güvenlik konularında herhangi bir kodlamanın yapılmadığı planda “Altyapı, Arıtma, Kültür-Sanat, Sağlık, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik” başlıklarında da yeterli düzeyde kodlama yapılmamıştır. Planın analizinden yola çıkılarak büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yılları arasında kent hizmetlerini “Sosyal Hizmetler, Ulaşım ve Çocuk-Gençlik” alanlarına ağırlık vererek sürdüreceği görülmektedir.

Tablo 67: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	2	2,78%
● Arıtma	1	1,39%
● Çocuk, Gençlik vb	13	18,06%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	8	11,11%
● Sağlık	8	11,11%
● Sosyal Hizmetler	24	33,33%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	6	8,33%
● Temizlik	1	1,39%
● Ulaşım	9	12,50%
Totals	72	100,00%

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 67'de gösterilmiştir. Toplam 72 kodlamanın yapıldığı raporda en fazla ağırlık %33,33 ile *Sosyal Hizmetler* alanında gerçekleşmiştir. “Altyapı, Arıtma, Güvenlik, Kültür-Sanat, Sağlık, Su, Tarım-Gıda-Hayvancılık, Temizlik ve Ulaşım” başlıklarına yeterli seviyede kodlamanın yapılmadığı rapordan yola çıkılarak büyükşehir belediye yönetiminin 2019 yılında kent hizmetlerini “Sosyal Hizmetler ve Çocuk-Gençlik” alanlarıyla sınırlandırdığı sonucu çıkarılmaktadır.

3.3.3.5. Bursa Büyükşehir Belediyesi

Tablo 68: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	0	0,00%
● Arıtma	2	2,99%
● Çocuk, Gençlik vb	7	10,45%
● Güvenlik	2	2,99%
● Kültür-Sanat	16	23,88%
● Sağlık	10	14,93%
● Sosyal Hizmetler	13	19,40%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	3	4,48%
● Temizlik	1	1,49%
● Ulaşım	13	19,40%
Totals	67	100,00%

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 68'de gösterilmiş olup toplam 67 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalardan en fazla ağırlığın %23,88 ile *Kültür-Sanat* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. “Altyapı ve Su” başlıklarına hiçbir kodlamanın yapılmadığı planda “Arıtma, Çocuk-Gençlik, Güvenlik, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik” konularına da yeterli düzeyde önem verilmediği görünmekte olup, büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yıllarında kent hizmetlerini “Kültür-Sanat, Ulaşım, Sosyal Hizmetler ve Sağlık” alanlarına yönelteceği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 69: Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Bursa Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	2	1,36%
● Arıtma	19	12,93%
● Çocuk, Gençlik vb	16	10,88%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	34	23,13%
● Sağlık	13	8,84%
● Sosyal Hizmetler	34	23,13%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	7	4,76%
● Temizlik	3	2,04%
● Ulaşım	19	12,93%
Totals	147	100,00%

Tablo 69’da Bursa Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiştir. Toplam 147 kodlamanın yapıldığı raporda en fazla ağırlık %23,13 oranlarıyla *Kültür-Sanat* ve *Sosyal Hizmetler* başlıklarında gerçekleşmiştir. “Güvenlik ve Su” başlıklarına hiçbir kodlamanın yapılmadığı raporda “Altyapı, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik” alanlarında da yeterli düzeyde kodlamanın olmadığı görülmektedir. Büyükşehir belediye yönetimi 2019 yılında kent hizmetlerinde “Kültür-Sanat ve Sosyal Hizmetler” başta olmak üzere “Arıtma, Çocuk-Gençlik, Sağlık ve Ulaşım” alanlarına ağırlık vermiştir.

3.3.3.6. Mersin Büyükşehir Belediyesi

Tablo 70: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	6	5,56%
● Arıtma	7	6,48%
● Çocuk, Gençlik vb	13	12,04%
● Güvenlik	2	1,85%
● Kültür-Sanat	12	11,11%
● Sağlık	13	12,04%
● Sosyal Hizmetler	32	29,63%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	12	11,11%
● Temizlik	1	0,93%
● Ulaşım	10	9,26%
Totals	108	100,00%

Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri ile yapılan kodlamalar Tablo 70'te gösterilmiş olup toplam 108 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalardan en fazla ağırlık %29,63 ile *Sosyal Hizmetler* başlığında gerçekleşmiştir. *Su* başlığına hiç atıfta bulunulmayan planda "Altyapı, Arıtma, Güvenlik ve Temizlik" konuları da yetersiz kalmıştır. Planın analizinden yola çıkılarak büyükşehir belediye yönetimi 2020-2024 yıllarında başta *Sosyal Hizmetler* olmak üzere kent hizmetlerini "Çocuk-Gençlik, Kültür-Sanat, Sağlık, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Ulaşım" konularına yöneltmeyi planladığı söylenebilir. Ulaşım konusunun büyükşehir belediye yönetiminin tek yetkili olduğu düşünüldüğünde Mersin Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında daha fazla yer bulmuş olması gerekmekte iken sadece %9,26 oranında yer bulmuştur.

Tablo 71: Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Mersin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	6	3,24%
● Arıtma	19	10,27%
● Çocuk, Gençlik vb	31	16,76%
● Güvenlik	1	0,54%
● Kültür-Sanat	17	9,19%
● Sağlık	19	10,27%
● Sosyal Hizmetler	49	26,49%
● Su	4	2,16%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	12	6,49%
● Temizlik	8	4,32%
● Ulaşım	19	10,27%
Totals	185	100,00%

Tablo 71’de Mersin Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiştir. Toplamda 185 kodlamanın yapıldığı raporda en fazla ağırlığın %26,49 ile *Sosyal Hizmetler* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. “Altyapı, Güvenlik, Su ve Temizlik” başlıklarında yeterli düzeyde kodlama yapılmamış ancak *Arıtma* konusunda büyükşehir belediye yönetiminin faaliyet gösterdiği görülmektedir. Raporun analizinden yola çıkılarak Mersin Büyükşehir Belediye yönetimi 2019 yılında başta “Sosyal Hizmetler ve Çocuk-Gençlik” konuları olmak üzere “Arıtma, Sağlık, Ulaşım, Kültür-Sanat ve Tarım-Gıda-Hayvancılık” konularında faaliyet göstermiştir.

3.3.3.7. Mardin Büyükşehir Belediyesi

Tablo 72: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	3	3,57%
● Arıtma	11	13,10%
● Çocuk, Gençlik vb	5	5,95%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	11	13,10%
● Sağlık	9	10,71%
● Sosyal Hizmetler	25	29,76%
● Su	2	2,38%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	6	7,14%
● Temizlik	0	0,00%
● Ulaşım	12	14,29%
Totals	84	100,00%

Mardin Büyükşehir Belediyesi'ne ait 2020-2024 Stratejik Planda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 72'de gösterilmiş olup toplam 84 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalarda en fazla ağırlığın %29,76 ile *Sosyal Hizmetler* başlığı altında gerçekleştiği görülmektedir. Planda "Güvenlik ve Temizlik" başlıklarında kodlama yapılmamış olup "Altyapı, Çocuk-Gençlik, Su ve Tarım-Gıda-Hayvancılık" başlıklarında da yeterli düzeyde kodlama yapılmamıştır. Planın analizinde başta *sosyal hizmetler* olmak üzere büyükşehir belediye yönetimi 2020-2024 yılında "Arıtma, Kültür-Sanat, Ulaşım ve Sağlık" konularında kent hizmetlerini yöneltmeyi planladığı görülmektedir. *Sağlık* başlığı planda %10,71 olarak yer alsa da diğer büyükşehirlerin stratejik planlarından daha fazla önem vermesi açısından önemli olarak görülmektedir.

Tablo 73: Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Mardin Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	2	1,89%
● Arıtma	5	4,72%
● Çocuk, Gençlik vb	9	8,49%
● Güvenlik	1	0,94%
● Kültür-Sanat	23	21,70%
● Sağlık	10	9,43%
● Sosyal Hizmetler	41	38,68%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	5	4,72%
● Temizlik	2	1,89%
● Ulaşım	8	7,55%
Totals	106	100,00%

Mardin Büyükşehir Belediyesi'nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 73'te gösterilmiş olup toplam 106 kodlama yapılmıştır. %38,68 oranında *Sosyal Hizmetler* alanında kodlama yapılmış olup "Sosyal Hizmetler, Kültür-Sanat ve Sağlık" başlıkları haricinde kalan başlıklarda yeterli düzeyde kodlama yapılmadığı görülmüştür. Diğer başlıklar bir yana, *ulaşım* konusunda tekel olan büyükşehir belediye yönetiminin faaliyet raporunda ulaşım konusunun bu kadar eksik kalması ulaşım alanında sorunların olduğunu göstermektedir. Bu sorun belediye yönetimi tarafından da görülmüş olmalı ki 2020-2024 Stratejik Planda ulaşım konusuna ağırlık vermişlerdir.

3.3.3.8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Tablo 74: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	1	1,18%
● Arıtma	4	4,71%
● Çocuk, Gençlik vb	8	9,41%
● Güvenlik	3	3,53%
● Kültür-Sanat	14	16,47%
● Sağlık	3	3,53%
● Sosyal Hizmetler	21	24,71%
● Su	3	3,53%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	7	8,24%
● Temizlik	2	2,35%
● Ulaşım	19	22,35%
Totals	85	100,00%

Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 74'te gösterilmiş olup toplam 85 kodlama yapılmıştır. %24,71 ile en fazla atıf *Sosyal Hizmetler* başlığına gerçekleştirilmiş, "Altyapı, Arıtma, Çocuk-Gençlik, Güvenlik, Sağlık, Su, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik" konularında yeterli düzeyde kodlama yapılmadığı görülmüştür. Büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yılında kent hizmetlerinde "Sosyal Hizmetler, Ulaşım ve Kültür-Sanat" konularına ağırlık vermek istediği görülmektedir.

Tablo 75: Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Kayseri Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	3	1,73%
● Arıtma	12	6,94%
● Çocuk, Gençlik vb	15	8,67%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	50	28,90%
● Sağlık	9	5,20%
● Sosyal Hizmetler	47	27,17%
● Su	0	0,00%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	10	5,78%
● Temizlik	5	2,89%
● Ulaşım	22	12,72%
Totals	173	100,00%

Tablo 75’te Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiş olup toplam 173 kodlama yapılmıştır. Raporunda en önem verilen başlıklar %28,90 ile *Kültür-Sanat* ve %27,17 ile *Sosyal Hizmetler* başlıkları olmuştur. “Güvenlik ve Su” başlıklarına hiçbir kodlamanın yapılmadığı raporda “Altyapı, Sağlık ve Temizlik” konularında da yeterli düzeyde kodlamanın yapılmadığı görülmüştür. Raporun analizinden yola çıkılarak büyükşehir belediye yönetiminin 2019 yılında kent hizmetlerinde “Kültür-Sanat, Sosyal Hizmetler ve Ulaşım” konularına ağırlık verdiği görülmektedir.

3.3.3.9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi

Tablo 76: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	1	1,22%
● Arıtma	8	9,76%
● Çocuk, Gençlik vb	11	13,41%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	12	14,63%
● Sağlık	3	3,66%
● Sosyal Hizmetler	23	28,05%
● Su	4	4,88%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	5	6,10%
● Temizlik	3	3,66%
● Ulaşım	12	14,63%
Totals	82	100,00%

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 76'da gösterilmiş olup toplam 82 kodlama yapılmıştır. %28,05 oranında kodlama yapılan *Sosyal Hizmetler* başlığı büyükşehir belediye yönetiminin bu alanda kent hizmetlerini artırmayı planladığını göstermektedir. "Altyapı, Arıtma, Güvenlik, Sağlık, Su, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik" başlıklarında yeterli düzeyde kodlamanın yapılmadığı planda büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yıllarında "Sosyal hizmetler, Kültür-sanat, Ulaşım ve Çocuk-çocuk" başlıklarında ket hizmetlerini artırmayı planladığı görülmektedir.

Tablo 77: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	2	1,22%
● Arıtma	17	10,37%
● Çocuk, Gençlik vb	20	12,20%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	25	15,24%
● Sağlık	19	11,59%
● Sosyal Hizmetler	46	28,05%
● Su	13	7,93%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	7	4,27%
● Temizlik	0	0,00%
● Ulaşım	15	9,15%
Totals	164	100,00%

Tablo 77’de Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla toplam 164 kodlamanın yapıldığı ve bu kodlamalardan en fazla %28,05 oranında *Sosyal Hizmetler* alanında yapıldığı görülmektedir. “Altyapı, Güvenlik, Tarım-Gıda-Hayvancılık ve Temizlik” alanlarında yeterli düzeyde kodlamanın yapılmadığı raporda büyükşehir belediye yönetiminin 2019 yılında kent hizmetlerinde “Sosyal hizmetler, Sağlık, Çocuk-gençlik, Kültür-sanat, Arıtma, Su ve Ulaşım” konularına ağırlık verdiğini göstermektedir. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi’nin “Arıtma, Su ve Sağlık” konularının hepsine ağırlık vermesi kent hizmetleri yelpazesinin geniş olduğunu göstermektedir.

3.3.3.10. Konya Büyükşehir Belediyesi

Tablo 78: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Konya Büyükşehir Belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planı	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	5	3,50%
● Arıtma	7	4,90%
● Çocuk, Gençlik vb	25	17,48%
● Güvenlik	1	0,70%
● Kültür-Sanat	19	13,29%
● Sağlık	4	2,80%
● Sosyal Hizmetler	35	24,48%
● Su	2	1,40%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	14	9,79%
● Temizlik	4	2,80%
● Ulaşım	27	18,88%
Totals	143	100,00%

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planında Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar Tablo 78'de gösterilmiş olup 143 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalarda en fazla önemin %24,48 ile *Sosyal Hizmetler* başlığına verildiği görülmüştür. “Altyapı, Arıtma, Güvenlik, Sağlık, Su ve Temizlik” başlıklarında yeterli seviyede kodlama yapılmamış olup, büyükşehir belediye yönetiminin 2020-2024 yıllarında kent hizmetlerinde “Sosyal hizmetler, Ulaşım, Kültür-sanat, Çocuk-gençlik ve Tarım-gıda-hayvancılık” alanlarına ağırlık vereceği anlaşılmaktadır.

Tablo 79: Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla İncelenmesi

KENT HİZMETLERİ	Konya Büyükşehir Belediyesinin 2019 Yılı Faaliyet Raporu	
	Absolute	Table-relative
● Altyapı	2	1,36%
● Arıtma	14	9,52%
● Çocuk, Gençlik vb	33	22,45%
● Güvenlik	0	0,00%
● Kültür-Sanat	38	25,85%
● Sağlık	6	4,08%
● Sosyal Hizmetler	18	12,25%
● Su	3	2,04%
● Tarım, Gıda ve Hayvancılık	13	8,84%
● Temizlik	6	4,08%
● Ulaşım	14	9,52%
Totals	147	100,00%

Tablo 79’da Konya Büyükşehir Belediyesi’nin 2019 yılı Faaliyet Raporunda Kent Hizmetleri temasıyla yapılan kodlamalar gösterilmiş olup toplam 147 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamalardan en fazla önemin %25,85 ile *Kültür-Sanat* ve %22,45 ile *Çocuk-Gençlik* başlıklarına verildiği görülmüştür. “Altyapı, Güvenlik, Sağlık, Su ve Temizlik” alanlarında yeterli düzeyde kodlama yapılmamış “Arıtma, Tarım-gıda-hayvancılık ve Ulaşım” alanlarında da orta düzeyde kodlama yapılmıştır. 2019 yılı faaliyet raporunun analizinden yola çıkarak büyükşehir belediye yönetiminin 2019 yılında “Kültür-sanat, Çocuk-gençlik ve Sosyal hizmetler” konularına ağırlık verdiği bir kent hizmetleri yelpazesi olduğu görülmüştür.

3.3.3.11. Büyükşehir Belediyelerinin Kent Hizmetleri Teması Kapsamında Karşılıklı Analizi

Tablo 80: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planının Kent Hizmetleri Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

KENT HİZMETLERİ	ESK	IZM	ADA	DIY	BUR	MER	MAR	KAY	GAZ	KON	Totals
• Altyapı	16	8	3	3	0	6	3	1	1	5	46
• Arıtma	9	8	6	5	2	7	11	4	8	7	67
• Çocuk, Gençlik vb	12	12	8	11	7	13	5	8	11	25	112
• Güvenlik	10	5	0	0	2	2	0	3	0	1	23
• Kültür-Sanat	17	14	5	5	16	12	11	14	12	19	125
• Sağlık	1	6	9	3	10	13	9	3	3	4	61
• Sosyal Hizmetler	16	14	15	18	13	32	25	21	23	35	212
• Su	0	1	4	0	0	0	2	3	4	2	16
• Tarım, Gıda ve Hayvancılık	15	11	8	3	3	12	6	7	5	14	84
• Temizlik	4	2	0	3	1	1	0	2	3	4	20
• Ulaşım	35	11	12	13	13	10	12	19	12	27	164
Totals	135	92	70	64	67	108	84	85	82	143	930
	14,52 %	9,89 %	7,53 %	6,88 %	7,20 %	11,61 %	9,03 %	9,14 %	8,82 %	15,38 %	100,00 %

ESK: Eskişehir, IZM: İzmir, ADA: Adana, DIY: Diyarbakır, BUR: Bursa, MER: Mersin, MAR: Mardin, KAY: Kayseri, GAZ: Gaziantep, KON: Konya.

Tablo 80’de çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin 2020-2024 Stratejik Planlarının Kent Hizmetleri temasıyla karşılaştırmalı analizi gösterilmiştir. Toplam 930 kodlama yapılmış olup bu kodlamalardan en fazla önem verilen başlıkların “Sosyal Hizmetler, Ulaşım, Kültür-Sanat ve Çocuk-Gençlik” başlıkları olduğu; en az önem verilen başlıkların ise “Su, Temizlik ve Güvenlik” olduğu görülmektedir.

Yapılan kodlamalarda stratejik planlarında kent hizmetleri temasına en fazla önem veren büyükşehir belediyeleri sırasıyla “Konya, Eskişehir ve Mersin” Büyükşehir Belediyeleri olmuştur. Genel olarak bakıldığında en az önem verilen başlıklardan olan “Altyapı ve Güvenlik” başlıklarına Eskişehir Büyükşehir Belediyesinin diğer büyükşehirlerle nazaran daha fazla önem verdiği görülmektedir. Tabloda en ilgi çekici olan ise *temizlik* konusunun büyükşehirlerin genelinde stratejik planlarda yer almadığıdır.

Kent hizmetleri kapsamında ele alınan başlıklarda dengeli bir kent hizmetleri yelpazesi oluşturmayı planlayan Eskişehir ve Konya Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planları içerisinde kent hizmetlerini en etkin bir şekilde ele alan iki büyükşehir belediyesi olduğu görülmektedir.

Tablo 81: Büyükşehir Belediyelerinin 2019 Yılı Faaliyet Raporunun Kent Hizmetleri Temasıyla Karşılaştırmalı Analizi

KENT HİZMETLERİ	ESK	IZM	ADA	DIY	BUR	MER	MA R	KAY	GAZ	KON	Totals
• Altyapı	7	6	7	2	2	6	2	3	2	2	39
• Arıtma	12	18	9	1	19	19	5	12	17	14	126
• Çocuk, Gençlik vb	16	9	17	13	16	31	9	15	20	33	179
• Güvenlik	1	8	3	0	0	1	1	0	0	0	14
• Kültür-Sanat	33	15	24	8	34	17	23	50	25	38	267
• Sağlık	11	13	14	8	13	19	10	9	19	6	122
• Sosyal Hizmetler	33	28	29	24	34	49	41	47	46	18	349
• Su	3	1	5	0	0	4	0	0	13	3	29
• Tarım, Gıda ve Hayvancılık	18	10	18	6	7	12	5	10	7	13	106
• Temizlik	2	6	6	1	3	8	2	5	0	6	39
• Ulaşım	44	21	26	9	19	19	8	22	15	14	197
Totals	180	135	158	72	147	185	106	173	164	147	1467
	12,27 %	9,20 %	10,77 %	4,91 %	10,02 %	12,61 %	7,23 %	11,79 %	11,18 %	10,02 %	100,00 %

Tablo 81’de çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesinin 2019 yılı Faaliyet Raporlarının Kent Hizmetleri temasıyla karşılaştırmalı analiz gösterilmiştir. Toplamda 1.467 kodlamanın yapıldığı raporlarda en fazla atıfta bulunan başlıkların “Sosyal Hizmetler, Kültür-Sanat ve Ulaşım” olduğu; en az atıfta bulunan başlıkların ise “Güvenlik, Su, Altyapı ve Temizlik” olduğu görülmektedir.

Yapılan kodlamalarda faaliyet raporlarında kent hizmetleri temasıyla en fazla kodlamanın yapıldığı büyükşehirler sırasıyla “Mersin, Eskişehir ve Kayseri” Büyükşehir Belediyeleri olmuştur. Büyükşehir belediyelerinin sorumlulukları arasında yer alan “Altyapı, Su ve Temizlik” faaliyetlerinin raporlarda yer almaması büyükşehir belediye yönetimlerinin kent hizmetlerinde sosyal belediyecilik anlayışında geride kaldıklarını göstermektedir. Dezavantajlı gruplar, kadınlar, engelli ve yaşlıların bakımlarını üstlenen büyükşehir

belediyeleri ulaşım ve kültür-sanat faaliyetlerini de gerçekleştirmekte ancak raporlarda görüldüğü üzere temizlik, altyapı, su ve kanalizasyon faaliyetlerinde geri kalmaktadırlar. Raporlar sadece 2019 yılını kapsadığı için yapılan analizlerden ortaya çıkan bu yorumlar sadece 2019 yılını kapsasa da büyükşehir belediyelerinin bu alanlara daha fazla yöneltmeleri sosyal belediyeçilik kapsamında daha faydalı olacaktır.

Kent hizmetleri temasıyla faaliyet raporlarında yapılan analizlerde ele alınan başlıklarda dengeli bir dağılım göstermeleri sebebiyle en başarılı sayılabilecek büyükşehir belediyeleri Eskişehir ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri olarak görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu Tez büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasiteleri üzerine odaklanmıştır. Hedef belirleyebilme, planlayabilme yeteneği olarak kabul edilen kurumsal kapasitenin hizmet sunumlarındaki etkisi büyükşehir belediyelerinin faaliyet raporları ve stratejik planlarının yarı yapılandırılmış kod kitapçığı ile analiz edilmesiyle ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin karşılaştırmalı analizi ve norm kadro usul ve esasları ile planlanan kadroların büyükşehir belediyeleri tarafından kullanım oranları da karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu sayede büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumlarında kullandıkları insan kaynakları, stratejik planlar ve faaliyet raporlarında kendi güçlü ve zayıf yönlerini nasıl gösterdikleri karşılaştırmalı olarak incelenerek son bölümde “Yeni Kamu İşletmeciliği, yerel yönetim ve kent hizmetleri” tema alanlarıyla stratejik planları ve faaliyet raporları analiz edilmiştir.

Büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasite analizlerini konu alan çalışmalar literatürde yer alsa da mevcut çalışmaların ya sadece GZTF analizlerinden oluştuğu ya da norm kadro usul ve esasları kapsamında büyükşehir belediyelerinin insan kaynakları üzerinden kapasite analizi yapılmaya çalışıldığı görülmüştür. Bu Tezin ikinci bölümünde stratejik planlar üzerinden büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönleri incelenmiş, daha sonra mevcut insan kaynakları potansiyelleri norm kadro usul ve esasları çerçevesinde karşılaştırılmıştır. Son bölümde stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerinden çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesi ise karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Tezin stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerine yoğunlaşmış olmasının sebebi ise kurumsal kapasitenin sadece insan kaynağı değil aynı zamanda bu insan kaynağını yönetme ve hizmet sunumlarını planlama gücü olmasından kaynaklanmaktadır. Büyükşehir belediyeleri hizmet sunumlarını belirli politikalar çerçevesinde gerçekleştirmekte ve bu politikalar hazırlık, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden geçmek zorundadır. Stratejik planlar bu politikaların hazırlık sürecini, faaliyet raporları ise uygulanan politikaların değerlendirme süreçlerini oluşturmaktadır. Tez, 2019 yılı faaliyet raporları ve 2020-2024 yılı stratejik planları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı faaliyet raporları 2015-2019 stratejik planlarda belirlenen

stratejik amaçlar çerçevesinde uygulanan politikalardan oluştuğundan, 2019 yılında büyükşehir belediyelerinin kurumsal kapasitelerinin ne durumda olduğu incelenmiş ve bu raporlarda görülen eksikliklerin 2020-2024 yılı stratejik planlarına ne oranda yansıdığı da tezin temel inceleme alanlarından biri olmuştur.

Tezin ikinci bölümünde 30 büyükşehir belediyesinin 2020-2024 stratejik planları “Katılımcı yönetim, Şeffaf yönetim, Vatandaş odaklılık, Bütçe durumu, Merkez-yerel ilişkisi, Personel sayısı, Nitelikli yönetici kadro, Nitelikli personel, Performans denetimi, Sosyal belediyecilik ve E-belediyecilik” başlıkları kapsamında güçlü ve zayıf yönleri başlığı altında değerlendirilmiştir. İncelemeler sonucunda büyükşehir belediyelerinin “katılımcı yönetim, vatandaş odaklılık, nitelikli personel, sosyal belediyecilik ve e-belediyecilik” başlıklarını güçlü yönleri olarak belirlediği görülmüş; “bütçe durumu, personel sayısı ve performans denetimi” başlıklarını ise zayıf yönlerinde belirtmişlerdir.

Büyükşehir belediyelerinin zayıf yönlerinde iki konunun öne çıktığı görünmektedir. Bunlardan birisi mali durum, diğeri ise personeldir. Bu durumda büyükşehir belediyelerinin mali durumu incelenmiş; büyükşehir belediyelerinin bütçelerinin %82,05’inin Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden aldıkları paylardan oluştuğu görülmüştür. Ülke nüfusunun %76’sının büyükşehir belediyelerinde yaşadığı bir ortamda büyükşehir belediyelerinin en büyük sorun alanı olarak bütçe yetersizliğinin belirtiliyor olması hizmet sunumunda istenen kalitenin yakalanması açısından sorun teşkil etmektedir. Yerel yönetimler halka en yakın birimler olması sebebiyle halkın ihtiyacı olan birçok hizmeti sağlayan kurumlar olarak yer almaktadırlar. 2012 yılında 6360 sayılı Kanun’la birlikte 30 büyükşehir belediyesini kapsayan değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerden en önemlisi büyükşehir belediyesi olan 30 ilde yerel yönetim birimi olan il özel idareleri ve köyler kaldırılmış, köyler mahallelere dönüştürülmüştür. Bununla birlikte büyükşehir sınırları içerisinde yaşayanların hepsi kentli olmuş ve il sınırlarında yaşayan tüm vatandaşlara hizmetler ilçe belediyeleri ve büyükşehir belediyeleri aracılığıyla sunulmaya başlanmıştır. Köylerde yaşayan vatandaşlara hizmet sunmakla yükümlü olan il özel idarelerinin ve kendisine has bütçesi olan köylerin kaldırılması ile tüm vatandaşlara hizmet sunmakla yükümlü olan ikili bir sistem öngörülmüş olmakla beraber bu hizmet sunumu için öngörülen bütçe büyükşehir belediyeleri için yetersiz kalmıştır. Hem

stratejik planlarında hem de faaliyet raporlarında bütçe sorununu sıklıkla dile getiren büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumunu daha etkin hale getirebilmeleri için bütçe iyileştirmelerinin yapılması bir zaruret halini almıştır.

Stratejik planlarda güçlü ve zayıf yönlerini dile getiren büyükşehir belediyelerinin zayıf yönlerinde genel olarak kendisine yer bulan bir diğer konu alanı ise personel yetersizliğidir. Büyükşehir belediyelerinin sadece stratejik planlarda zayıf yönlerinde değil faaliyet raporlarında da gerçekleştirme imkânı bulamadıkları stratejik hedeflerde de sürekli olarak personel eksikliğinden dem vurması sebebiyle norm kadro usul ve esasları kapsamında büyükşehir belediyelerinin insan kaynakları incelenmiştir. Merkezi idare tarafından belirlenen norm kadro usul ve esasları büyükşehir belediyelerinde sadece memur ve sürekli işçi kadrolarını belirlemiş ancak büyükşehir belediyelerinin insan kaynaklarına bakıldığında “memur, sözleşmeli personel, sürekli işçi, geçici işçi ve hizmet alımı/şirket personeli” kadrolarının da yer aldığı görülmektedir. Norm kadro tarafından tahsis edilen memur kadrolarının büyükşehir belediyeleri tarafından yeterli düzeyde kullanılmadığı da yapılan incelemelerin sonuçlarından birisi olmuştur. Norm kadro tarafından büyükşehir belediyelerine 182.709 kadro hakkı tanınmış ancak büyükşehir belediyelerinin bu norm kadro haklarından sadece 45.327’sini kullanmalarına rağmen büyükşehir belediyelerinin 2019 yılı faaliyet raporlarında yapılan incelemeler sonucunda toplam personelinin 99.367 olduğu görülmüştür. Büyükşehir belediyelerinin 2019 yılı faaliyet raporlarında yapılan incelemeler sonucunda görülen bir diğer önemli nokta ise hizmet alımı/şirket personeli kadrolarının bazı büyükşehir belediyeleri tarafından faaliyet raporlarında belirtilmemiş olmasıdır. Faaliyet raporları büyükşehir belediyelerinin meclis ve kamuoyu tarafından denetimlerinin sağlanması için gerekli raporlar olması sebebiyle bu raporların şeffaf bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak “İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Gaziantep, Kocaeli, Manisa, Kayseri, Kahramanmaraş, Sakarya ve Mardin” Büyükşehir Belediyeleri hizmet alımı/şirket personeli kadrolarını faaliyet raporlarının dışında tutmuşlardır. Diğer büyükşehir belediyelerine bakıldığında hizmet alımı/şirket personeli kadrolarının toplam kadroların %60-80’ini oluşturduğu görülmektedir.

Norm kadro tarafından belirlenen memur kadrolarını en çok kullanan büyükşehir belediyesi %56'lık bir kullanımla İzmir Büyükşehir Belediyesi olurken en az kullanan büyükşehir belediyesi ise %8'lik bir kullanımla Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi olmuştur. Norm kadronun hak tanıdığı sürekli işçi kadrolarını ise en fazla kullanan büyükşehir belediyesi %39 ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, en az ise %3'lük bir oranla Gaziantep Büyükşehir Belediyesi kullanmaktadır. Norm kadro usul ve esasları sadece memur ve işçi sayılarını belirlememiş aynı zamanda büyükşehir belediyelerinin genel sekreter yardımcısı, daire başkanlığı ve şube müdürlüklerinin de sayısını belirlemiştir. Belirlenen genel sekreter yardımcısı sayısını hiç kullanmayan büyükşehir belediyesi de bulunmakta hepsini kullanan da bulunmaktadır. Tasnif cetveli içinde aynı grupta bulunan büyükşehir belediyelerinde dahi farklılıklar bulunmaktadır. A-1 grubunda bulunan Ordu Büyükşehir Belediyesi tahsis edilen 4 genel sekreter yardımcılığı kadrosunun sadece 1 tanesini, tahsis edilen 26 daire başkanlığı kadrosunun ise sadece 17 tanesini kullanmaktadır. Nüfus kriterlerine göre tasnif cetveli hazırlayarak kadro tahsisi yapılan norm kadro usul ve esaslarının büyükşehir belediyelerinin ihtiyaç duyduğu kadrolara cevap niteliğinde olmadığı görülmektedir. Norm kadro usul ve esasları ülke genelinde farklı yerlerde yaşayan vatandaşların aynı kalitede hizmet almasını amaçlamakta olsa da büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumunda sadece nüfus odağı bulunmamaktadır. Halka en yakın birimler olan yerel yönetimler nasıl ki vatandaşların ihtiyaçlarını belirleyip ona göre hizmet sunumu yapıyorlarsa bu hizmet sunumunda gerekli personel sayı ve niteliğinin de belirlenmesi konusunda yerel yönetim birimlerinin yetkilendirilmesi gerekmektedir.

Tezin son bölümünde çalışma kapsamına alınan 10 büyükşehir belediyesi stratejik planlar ve faaliyet raporları üzerinden “Yeni Kamu İşletmeciliği, Yerel Yönetişim ve Kent Hizmetleri” tema alanları ile 28 adet kod vasıtasıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde öncelikle büyükşehir belediyelerinin YKİ ilke ve esasları kapsamında analizi gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı Faaliyet Raporlarının analizinde Yeni Kamu İşletmeciliği tema alanına hizmetlerinde en fazla öncelik veren büyükşehir belediyesi **Eskişehir Büyükşehir Belediyesi** olmuştur. 2020-2024 Stratejik Planların analizinde ise YKİ temasını öncelik olarak gören ve planlama sürecine en fazla dahil eden büyükşehir belediyesinin ise **Adana Büyükşehir Belediyesi** olduğu görülmüştür. Yeni Kamu

İşletmeciliği çerçevesinde analiz edilen büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarda “Stratejik yönetim, Profesyonel yönetim ve Performans denetimi” başlıklarına önem verdiği görülmüş; faaliyet raporlarında ise en fazla önem verilen başlıklar “Özel sektör yönetimi, Profesyonel yönetim ve İç kontrol sistemi” olmuştur. Stratejik planlarda *İç Kontrol Sistemi* başlığı genel kapsamda önem verilmeyen başlık olmuştur. Büyükşehir belediye yönetimlerinin stratejik planlama sürecinde denetim konusunu sadece personel ile sınırlandırması, iç denetim mekanizmalarına planlama sürecinde yer vermemesi denetim mekanizmalarının tam anlamıyla işlemediğini göstermektedir. Planlama süreçlerinde kendisine yer bulamayan ancak raporlarda en yüksek seviyede yer alan *Özel Sektör Yönetimi* başlığı ise büyükşehir belediye yönetimlerinin hizmet sunumlarında özel sektör yöntem ve tekniklerini etkin bir şekilde kullandıklarını göstermektedir. YKİ kapsamında yapılan analizlerde dikkat çeken bir diğer nokta ise norm kadro usul ve esaslarından tahsis edilen kadroları en fazla kullanan büyükşehir belediyesi olan İzmir Büyükşehir Belediyesinin YKİ teması ile analiz edilen Stratejik Planlarda en başarısız büyükşehir belediye yönetimleri arasında yer almasıdır. Planlama sürecinde Yeni Kamu İşletmeciliği ilke ve esaslarına stratejik planda yeterli düzeyde yer vermeyen İzmir Büyükşehir Belediyesi 2019 faaliyet raporunda ise yeterli düzeyde kodlamanın yapıldığı büyükşehir belediyesi olmuştur. Planlama sürecinde yer vermemiş olsa da faaliyetlerinde YKİ ilke ve esaslarını kullandığı görülmektedir. Bu analizlerden hareketle büyükşehir belediyelerinin hizmet sunumlarında **“özel sektör yöntem ve tekniklerini kullanarak, profesyonel bir yönetim anlayışı çerçevesinde hareket ettikleri ve üst yönetim kararlarının iç kontrol sistemine tabi tutulduğu”** bir yönetim anlayışını benimsediklerini, 2020-2024 yılı içinde ise **“stratejik ve profesyonel bir yönetim anlayışı çerçevesinde performans denetiminin ön planda olduğu”** bir yönetim anlayışını planladıkları söylenebilir.

Stratejik planların ve faaliyet raporlarının analizinde kullanılan ikinci tema alanı ise *Yerel Yönetişimdir*. Stratejik planlarda yerel yönetim teması kapsamında yapılan analizlerde büyükşehir belediyelerinin en fazla önem verdiği başlık *Katılımcılık* başlığı olmuştur. *Etkinlik* başlığı da yeterli düzeyde yer almış ancak en önemli nokta *Şeffaflık* başlığının yeterli düzeyde yer almamış olmasıdır. Yönetim anlayışlarını ve temel politikalarını belirlerken “katılımcı, şeffaf, hesap verebilir” ifadelerini kullanan

büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarında şeffaflık ilkesine gereken önemi vermediği görülmektedir. Seçimle göreve gelen, meclis ve halk tarafından denetime tabi tutulan büyükşehir belediyelerinin önem vermesi gereken ilk başlık olması gereken şeffaflığın alt sıralarda yer alması büyükşehir belediye yönetimlerinin bu alanda daha etkin olmaları gerektiği sonucunu göstermektedir. Stratejik planlarda yapılan analizlerde **İzmir Büyükşehir Belediyesinin** yerel yönetim temasını planlama sürecinde en aktif şekilde kullanan büyükşehir belediyesi olduğu görülmüştür. Faaliyet raporlarının yerel yönetim kapsamında analizinde en fazla atıfta bulunulan başlıkların “Katılımcılık ve Etkinlik” olduğu; “Şeffaflık ve Hesap verebilirlik” başlıklarının ise orta düzeyde yer aldığı görülmüştür. Ancak *Hukukun Üstünlüğü* başlığına gereken önemin verilmediği de çıktılardan birisi olmuştur. Faaliyet raporlarında yerel yönetim temasıyla yapılan analizlerde katılımcılık, etkinlik ve hesap verebilirlik başlıklarına diğer büyükşehir belediyelerinden daha fazla atıfta bulunması sebebiyle en başarılı büyükşehir belediyelerinin **Eskişehir ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri** olduğu görülmüştür. Faaliyet raporları ve stratejik planlarda yapılan analizler sonucunda büyükşehir belediyelerinin faaliyetlerini **“katılımcı bir anlayışla, kaynaklarını etkin ve verimli kullanan”** bir yönetim anlayışı ile sürdürdüğünü, 2020-2024 yılında ise **“katılımcı bir anlayışla kaynaklarını etkin ve verimli kullanan bir yönetimi”** hedeflediğini göstermektedir.

Stratejik planlar ve faaliyet raporları son tema alanı olarak Kent Hizmetleri temasıyla analiz edilmiştir. Stratejik planlarda yapılan analizlerde büyükşehir belediyelerinin en fazla önem verdikleri başlıkların “Sosyal hizmetler, Ulaşım, Kültür-sanat ve Çocuk-geçerlik” olduğu görülmüştür. “Su, temizlik ve güvenlik” başlıklarının stratejik planlarda çok fazla yer almaması büyükşehir belediyelerinin bu alanlara 2020-2024 döneminde ağırlık vermeyi planlamadıkları görülmektedir. Stratejik planlarda yapılması planlanan hizmetlerin yer alması gerektiği için bu tema alanı kapsamında stratejik planlar analiz edilmiştir. Ancak su ve temizlik gibi büyükşehir belediyelerinin sorumluluğu içerisinde olan alanların stratejik planlarda yer almıyor olması bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Kent hizmetleri teması altında yer alan *Sağlık* başlığı sadece insan sağlığı değil aynı zamanda hayvan sağlığına da atıfta bulunacak şekilde dizayn edilmiştir. Sokak hayvanlarının korunması, veterinerlik hizmetlerini de içerisinde barındıran *Sağlık*

başlığının da stratejik planlarda yeterli düzeyde kendisine yer bulamadığı görülmektedir. Son günlerde ülkede yaşanan hayvan saldırılarından dolayı yaşanan yaralanmaların da önüne geçilebilmesi büyükşehir belediye yönetimlerinin bu konuda duyarlılık göstermesi ile mümkün olacaktır. Stratejik planlarda yapılan analizler sonucunda kent hizmetleri teması altında kent hizmetleri yelpazesini geniş ve dengeli tutarak en başarılı olarak sayılabilecek belediyeler **Konya Büyükşehir Belediyesi** ve **Eskişehir Büyükşehir Belediyesi** olmuştur. Faaliyet raporlarının kent hizmetleri teması ile analizi sonucunda en fazla faaliyet gösterilen hizmet alanlarının “Sosyal Hizmetler, Kültür-Sanat, Ulaşım ve Çocuk-Gençlik” olduğu görülmüştür. Raporlarda en az faaliyet gösterilen alanlar ise “Güvenlik, Su, Altyapı ve Temizlik” alanları olarak görülmektedir. Yapılan analizlerde *Arıtma* başlığının raporlarda yeterli düzeyde yer aldığı görülmektedir ki bu büyükşehir belediye yönetimleri açısından umut verici bir gelişmedir. Katı ve sıvı atık arıtma tesisleri ile geri dönüşümü kullanarak hem kaynakların etkin kullanımını sağlayarak hem de çevreci bir yönetim anlayışının belirlendiğini söylemek mümkün olacaktır. Faaliyet raporlarında yapılan analizler sonucunda kent hizmetleri alanında hizmet yelpazesini en geniş ve dengeli tutmaları sebebiyle en başarılı büyükşehir belediyeleri **Eskişehir Büyükşehir Belediyesi** ve **Mersin Büyükşehir Belediyesi** olmuştur. Stratejik planlarda ve faaliyet raporlarında yapılan analizler sonucunda büyükşehir belediyelerinin 2019 yılında “yaşlı, engelli ve dezavantajlı gruplara yönelik sosyal belediyecilik anlayışı ile hareket eden, ulaşımı öncelikleyen, çocuklara ve gençlere yönelik hizmetler ile kültür ve sanat odaklı çalışmalar yapmak” amacıyla hareket ettiklerini ve 2020-2024 döneminde de aynı anlayışla hareket etmeyi planladıklarını görmekteyiz.

Tez kapsamında dikkate değer bir diğer konu ise Diyarbakır ve Mardin Büyükşehir Belediyelerinin durumudur. Yapılan doküman incelemelerinde Diyarbakır ve Mardin Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarının ve faaliyet raporlarının stratejik bir yönetim anlayışı ile hareket etmekten ziyade sadece kanuni bir zorunluluğu yerine getirmek üzerine hareket ettikleri görülmüştür. Ancak buradan bu büyükşehir belediyeleri ile ilgili bir diğer konu alanını açmakta fayda var. Hem Diyarbakır hem Mardin büyükşehir belediyeleri uzun zamandır görevlendirilmiş belediye başkanı tarafından vekaleten yönetilmektedir. Yapılan analizlerde “karar organı-idare ilişkisi, iç kontrol sistemi” gibi başlık alanlarının eksik olmasının sebebi bu büyükşehir belediyelerinde

kayıyının bulunması ve büyükşehir belediye meclisinin olmayışından kaynaklanmaktadır. Hem ilin yönetimi hem de büyükşehir belediyesinin yönetimini sürdüren görevlendirilmiş belediye başkanının planlama ve raporlama süreçlerine yeterli zaman ayıramadığı için rapor ve planlarda üstünkörü bir süreç işlemektedir. Yeterli ve nitelikli personel eksikliğinden ve bu uygulamaların uzman kişiler tarafından yapılması zorunluluğundan ötürü birtakım eksiklikler meydana gelmektedir. Görevlendirilmiş belediye başkanı öncesi büyükşehir belediyesi içerisinde bulunan personellerin PKK terör örgütü iltisaklı olması sebebiyle görevlendirilmiş belediye başkanı tarafından iş akitlerinin sona erdirilmesinden kaynaklı olarak nitelikli personel eksikliği bu büyükşehir belediyelerinde sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen faaliyet raporlarında yapılan analizlerde kent hizmetleri alanında bu büyükşehir belediyelerinin vatandaş memnuniyeti baz alarak hizmetlerin devamlılığını sağladıkları da görülmektedir.

Eskişehir ve Mersin Büyükşehir Belediyelerinin her üç tema alanında da üstünlüğü, yapılan analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Norm kadroda tahsis edilen memur sayısının %30'unu, sürekli işçi sayısının ise %29'unu kullanan Eskişehir Büyükşehir Belediyesi norm kadro ile tahsis edilen Genel sekreter yardımcılığı ile daire başkanlığı kadrolarının tamamını kullanmaktadır. Mersin büyükşehir Belediyesi ise %90 kullanım oranına sahiptir. Üst yönetimin belirlenmesinde norm kadro usul ve esaslarını dikkate alan ancak personel sayı ve niteliklerinin belirlenmesinde norm kadro usul ve esaslarına uymayan Eskişehir ve Mersin Büyükşehir Belediyeleri Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yerel Yönetişim alanlarında etkili bir yönetim anlayışı sergileyerek Kent Hizmetleri alanında da etkili bir büyükşehir belediyesi olmayı başarabilmişlerdir. Stratejik planlar ve faaliyet raporlarını sadece kanuni bir zorunluluk olarak değil stratejik bir yönetim anlayışının bir ürünü olarak gören ve bu anlayışa uygun bir yönetimi sağlayan büyükşehir belediye yönetimleri kent hizmetleri alanında da başarılı olacak, vatandaş memnuniyetini en üst seviyede sağlayacaklardır. Bu tez büyükşehir belediyelerinin planlar ve raporlar üzerinden analiz edilmesiyle incelendiğinden, daha etkili olduğu halde bu etkililiğini planlara ve raporlara yansıt(a)mayan büyükşehir belediye yönetimlerinin de olabileceği çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinin en büyük sorun alanları olarak görülen bütçe ve personel eksikliklerinin çözümü için büyükşehir belediye yönetimlerine ülkemizin üniter yapısına zarar vermeyecek ölçüde yetki verilmesi, hem büyükşehir belediye yönetimlerinin hizmet sunmasını kolaylaştıracak hem de büyükşehirlerde yaşayan vatandaşların daha kaliteli hizmet almalarına olanak sunacaktır. Merkezi idare tarafından belirlenen norm kadro tasnif cetveli büyükşehir belediyelerini nüfus odaklı ayırmaktadır. Kadroların belirlenmesinde büyükşehir belediyelerinin de görüş ve önerilerinin alınması hizmet sunumlarının daha etkin ve verimli gerçekleşmesini de sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akın, F. (2015). Yerel Yönetimlerin Tarihsel Gelişimi ve Türk İdari Yapısındaki Yeri. İçinde M. Mecek, M. Doğan, & B. Parlak (Ed.), *İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler* (ss. 35-49). Bekad Yayınları.
- Akyol, İ. T. (2012). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Ortaya Çıkış Sürecinin Günümüz Yerel Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Alıcı, O. V. (2017). Büyükşehir Belediyelerinin Teşkilat Yapıları ve Kadro Kullanımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 874-884. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1822>
- Altın, A. (2015). Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 101-118.
- Altıntaş, H. (2003). Yerel Yönetimlerin Modernizasyon Süreci ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 12(1), 6-22.
- Arıkboğa, E. (2018). Büyükşehir Sistemi: Büyükşehir ve İlçe Belediyeler. İçinde K. Görmez & H. Yaylı (Ed.), *Yerel Yönetimler* (2. Baskı, ss. 367-409). Orion Kitabevi.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi Fonksiyonlar—Teoriler—Yaklaşımlar* (7. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19-48.
- Aykaç, B. (1999). Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-12.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 426-438. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Bauer, M. W. (2000). Classical Content Analysis: A Review. İçinde M. W. Bauer & G. Gaskell (Ed.), *Qualitative Researching with Text, Image and Sound* (ss. 131-151). Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-researching-with-text-image-and-sound/book206430>
- Bayrakci, E., & Kahraman, S. (2017). Yeni Kamu Hizmeti Anlayışı ve Belediyelerde Özelleştirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 299-315.

- Bayramoğlu, S. (2002). Küreselleşmenin Yeni Siyasal İktidar Modeli: Yönetişim. *Praksis*, 7, 85-116.
- Belli, A. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Yerinden Yönetimin ve Yerel Yönetimlerin Değerlendirilmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 9(16), 101-118. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.288096>
- Bilgin, K. U., & Can, H. H. (2008). Yerel Yönetimler Personeline Etkisi Açısından Yerel Yönetimler Reformu. *1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, 1-16.
- Canpolat, H., & Cangir, M. (2010). Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği ve Türkiye'nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi. *Türk İdare Dergisi*, 82(466), 25-45.
- Çayır, M. Y., & Sarıtaş, M. T. (2017). Nitel Veri Analizinde Bilgisayar Kullanımı: Bir Betimsel İçerik Analizi (2011-2016). *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 11(2), 518-544. <https://doi.org/10.17522/balikesirnef.373444>
- Çelik, A. (2013). Yerel Özerklik Açısından 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun Genel Bir Değerlendirilmesi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 17-28.
- Çiçek, M. (2012). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekliliğinin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Değerlendirilmesi. İçinde Y. Koçak & A. C. Çiçek (Ed.), *Kamu Yönetimi Yönetim—Siyaset Ekseninde Yeniden Yapılanma* (2. Baskı, ss. 97-109). Gazi Kitabevi.
- Çiçek, Y. (2014). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Yerel Yönetimler. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 53-64.
- Çukurçayır, M. A., & Eşki, H. (2001). Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 88-109.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service – Serving, Not Steering*. M. E. Sharpe.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Derbil, S. (1950). Kamu Hizmeti Nedir? *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(3), 28-36. https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000000213

- Doğan, M., & Yeşildal, A. (2020). Yerel Yönetimlerde Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Katılımcı Yönetişimin Rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 137-148. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.668285>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Dunn, W., & Miller, D. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7(4), 345-358. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- Durna, U., & Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (13. Baskı). Dora Yayınevi.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Erdoğan, O. (2019). Yerel Yönetimlerde E-Belediye Uygulamaları: İçişleri Bakanlığı E-Belediye Bilgi Sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 551-566.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erençin, A. (2002). Yerel Yönetimler ve Yeni Kamu Yönetimi Tartışmaları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(4), 25-40.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar* (13. bs). Umuttepe Yayınları.
- Frederickson, H. G. (1996). Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review*, 56(3), 263-270. <https://doi.org/10.2307/976450>
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon—Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* - (5. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- Göçoğlu, V. (2018). *Türkiye'nin Siber Güvenlik Politikalarının Kamu Politikaları Analizi Çerçevesinde Değerlendirilmesi* [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. <http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/4153/10176085.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Görmez, A. H., & Kızıldağ Uzunali, E. (2019). Büyükşehir Belediyelerinin Mali Yapıları ve Bütçe Sürdürülebilirliği: Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1304-1315. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3139>
- Görmez, K. (2015). Mahalli İdarelerin Siyasal Temelleri. İçinde K. Görmez (Ed.), *Yerel Yönetimler* (ss. 3-23). Orion Kitabevi.
- Güler, B. A. (2010). *Türkiye'nin Yönetimi-Yapı* (2. Baskı). İmge Kitabevi.
- Gülmez, M. (1975). Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(1), 47-73.
- Gündüz, K. (2018). *Belediyelerde Kurumsal Kapasite Geliştirme: Bolu Belediyesi Örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. <http://acikerisim.erbakan.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12452/7202/511356.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gündüz, Ö. (2019). Yeni Kamu İdaresi ve Bürokrasi. İçinde N. Öztaş (Ed.), *Bürokrasi* (ss. 299-311). Nobel Yayın Dağıtım.
- Haktankaçmaz, M. İ. (2019). Yeni Kamu Yönetimi ve Bürokrasi. İçinde N. Öztaş (Ed.), *Bürokrasi* (ss. 313-329). Nobel Yayın Dağıtım.
- Hızıroğlu, M., Karaköse, M. A., & Cengiz, S. (2018). Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının İçsel Tutarlılık Açısından Değerlendirilmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 101-124.
- Honadle, B. W. (1981). A Capacity-Building Framework: A Search for Concept and Purpose. *Public Administration Review*, 41(5), 575-580. <https://doi.org/10.2307/976270>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 53-68. <https://doi.org/10.21733/ibad.665130>
- Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 159-180.
- Karasu, M. A. (2014). Şanlıurfa'da Kentsel Gelişme ve 6360 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), 178-193. <https://doi.org/10.30803/adusobed.188835>

- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Keleş, R. (2019). *Yerinden Yönetim ve Siyaset* (11. Basım). Cem Yayınevi.
- Kerman, U., Altan, Y., & Öztıp, S. (2012). Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 89-100.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership* (2. Baskı). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78560-651-920152002>
- Koçak, A., & Arun, Ö. (2013). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28. <https://doi.org/10.18094/si.51496>
- Koçak, S. Y., & Ekşi, A. (2010). Katılımcılık ve Demokrasi Perspektifinden Türkiye’de Yerel Yönetimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010(21), 295-307.
- Kurun, İ. (2017). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Kamu Hizmetlerinin Sunulmasına Etkisi: Belediyeler Örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 85-106.
- Lamba, M., Altunok, M., & Kerman, U. (2015). Büyükşehir Belediyelerinde Kurumsal Kabiliyet ve Kapasite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 24(4), 95-118.
- Lynn, J., Laurence. (2008). What Is a Neo-Weberian State? Reflections on a Concept and Its Implications. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 17-30.
- Lynn, L. E. (1998). A Critical Analysis of the New Public Management. *International Public Management Journal*, 1(1), 107-123. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(99\)80087-7](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(99)80087-7)
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mengi, A. (1997). Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01), 505-515. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001978
- Mosher, F. C. (2003). Democracy and the Public Service. İçinde J. Dolan & D. H. Rosenbloom (Ed.), *Representative Bureaucracy* (ss. 19-22). Routledge.
- Ortaylı, İ. (1985). *Tanzimattan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği*. Hil Yayın.

- Osborne, S. P. (2009). Debate: Delivering public services: Are we asking the right questions? *Public Money & Management*, 29(1), 5-7. <https://doi.org/10.1080/09540960802617269>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Ökmen, M. (2015). Yerel Yönetim Teorisi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Yaklaşımlar. İçinde M. Ökmen (Ed.), *Yerel Yönetimlerde Güncel Gelişmeler* (ss. 5-20). Ekin Yayınevi.
- Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler. İçinde A. Yılmaz & M. Ökmen (Ed.), *Kamu Yönetimi—Kuramdan Uygulamaya* (ss. 23-80). Gazi Kitabevi.
- Ökmen, M., & Çağatay, U. (2014). Kamu Hizmeti- Yerel Hizmet İlişkisi ve Açılımları Üzerine Notlar. *Yerel Politikalar*, 28.
- Ömürgönülşen, U. (2017). 6363 Sayılı Kanun Ekseninde Büyükşehir Belediyelerinde Personel Sistemi ve Çalışma Hayatı. İçinde H. Ateş & M. Bıyıkoglu (Ed.), *Belediye Yönetimi ve Kamusal İlişkiler* (ss. 193-224). Der Yayınları.
- Ömürgönülşen, U., & Sadioğlu, U. (2009). Türkiye’de Yakın Dönemde Yapılan Yerel Yönetim Reform Çalışmalarının İl Özel İdarelerine Yansımaları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 18(1), 1-22.
- Ömürgönülşen, U., & Sadioğlu, U. (2014). *Türkiye’de Yakın Dönemdeki Yönetimsel Reform Çalışmalarının İl Belediyeleri Personel Yönetimi Üzerindeki Etkileri*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, S., & Meşhur, M. Ç. (2011). 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Yasası’nın Belde Belediyelerinin Planlama Süreçleri Üzerinde Yarattığı Etkiler. *Megaron Journal*, 6(3), 171-183.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları* (2. Baskı). Otorite.
- Parlak, B. (2015). Yerel Yönetimler: Kavramsal ve Kuramsal Çatı. İçinde M. Mecek, M. Doğan, & B. Parlak (Ed.), *İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler* (ss. 5-34). Bekad Yayınları.
- Peker, K., & Şen, M. L. (2015). Belediye Yöneticilerinin Norm Kadro Uygulamasına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması: İstanbul İli Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 106-121.

- Pustu, Y. (2005). Yerel Yönetimler ve Demokrasi. *Sayıştay Dergisi*, 57, 121-134.
- Ramos, C., & Milanese, A. (2020). The Neo-Weberian State and the Neodevelopmentalist Strategies in Latin America: The Case of Uruguay. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 261-277. <https://doi.org/10.1177/0020852318763525>
- Sadioğlu, U. (2018). Türkiye’de Orta Düzey Yönetişim: “Yumuşak” Bölgeselleşmeden “Sert” Bölgeselleşmeye Mi? İçinde A. Mengi & D. İşçioğlu (Ed.), *Kentsel Politikalar* (ss. 724-745). Palme Yayıncılık.
- Sadioğlu, U., & Dede, K. (2016). Current Discussions on the Question: Remarks of Local Government’s Reform through Comparative Perspective. İçinde U. Sadioğlu & K. Dede (Ed.), *Theoretical Foundations and Discussions on the Reformation Process in Local Governments* (ss. 1-23). IGI Global.
- Sadioğlu, U., Dede, K., & Yüceyılmaz, A. A. (2016). The Significance of the 2014 Local Elections in Turkey for Decentralisation and Local Autonomy. İçinde U. Sadioğlu & K. Dede (Ed.), *Comparative Studies and Regionally-Focused Cases Examining Local Governments* (ss. 365-388). IGI Global.
- Sadioğlu, U., Özacit, İ., & Ömürgönülşen, U. (2015). Yeni Büyükşehir Belediyesi Modeli: Türkiye’de Değişen/Değişmeyen Merkezileşme ve Adem-i Merkezileşme Politikaları. *Yasama Dergisi*, 30, 70-92.
- Sakınç, S. (2018). Türkiye’de Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetimler Arasındaki Mali İlişkiler. İçinde K. Görmez & H. Yaylı (Ed.), *Yerel Yönetimler* (2. Baskı, ss. 121-145). Orion Kitabevi.
- Sarker, S. I., & Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01-05. <https://doi.org/10.9790/487X-1460105>
- Selçuk, İ. (2015). Yerel Yönetimlerin Gelirleri. İçinde M. Mecek, M. Doğan, & B. Parlak (Ed.), *İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler* (ss. 417-443). Bekad Yayınları.
- Sellers, J. M., & Lidström, A. (2007). Decentralization, Local Government, and the Welfare State. *Governance*, 20(4), 609-632. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00374.x>
- Seyitdanlıoğlu, M. (2010). *Tanzimat Döneminde Modern Belediyeciliğin Doğuşu*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147-171.
- Sezer, Ö., & Vural, T. (2010). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Devletin Değişen Rolü ve Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler Arasında Yetki ve Görev Paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159, 203-209.
- Sezer, Y., & Torlak, S. E. (2005). Belediye ve Büyükşehir Belediyesi Kuruluş Kriterleri. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, IX(3-4), 515-531.
- Sharpe, L. J. (1970). Theories and Values of Local Government. *Political Studies*, 18(2), 153-174. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1970.tb00867.x>
- Sivrekli, E. (2015). Türkiye’de Merkezi Yönetim İle Belediyeler Arasındaki Mali İlişki: Şanlıurfa Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 46, 21-42.
- Sol, D. A. del. (2013). The Institutional, Economic and Social Determinants of Local Government Transparency. *Journal of Economic Policy Reform*, 16(1), 90-107. <https://doi.org/10.1080/17487870.2012.759422>
- Söylemez, A., & Şahin, A. (2019). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Kapasitenin Ölçülmesi (Konya Örneği). *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 471-493.
- Spencer, L., Ritchie, J., & O’Conner, W. (2003). Analysis: Practices, Principles and Processes. İçinde J. Ritchie & J. Lewis (Ed.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (ss. 199-218). Sage Publications. <http://choicereviews.org/review/10.5860/CHOICE.41-1319>
- Stark, A. (2002). What Is the New Public Management? *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 12(1), 137-151.
- Stoker, G. (1996). Introduction: Normative Theories of Local Government and Democracy. İçinde D. King & G. Stoker (Ed.), *Rethinking Local Democracy* (ss. 1-27). Macmillan Press LTD.
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., & Smith, M. S. (1966). *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. (s. 651). M.I.T. Press.
- Şahin, A., Söylemez, A., Tekin, Ö. F., & Taşpınar, Y. (2015). Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitesi. *13. KAYFOR*, 1348-1357.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Eğitim Yayınevi.

- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publisher.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Kavramlar—Teoriler—Yaklaşımlar* (3. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- TÜİK. (2021). *TÜİK-Veri Portalı*. İstatistik Veri Portalı. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=nufus-ve-demografi-109&dil=1>
- Ulusoy, A., & Tekdere, M. (2019). Türkiye'deki Belediyelerin Mali Sorunları ve Muhtemel Etkiler. *Journal of International Scientific Researches*, 4(2), 167-182. <https://doi.org/10.21733/ibad.529821>
- UNDP. (1998). *Capacity Assessment and Development In a Systems and Strategic Management Context* (No. 3; Technical Advisory Paper). Management Development and Governance Division Bureau for Development Policy.
- Uslu, İ. A., & Yılmaz, H. H. (2018). Yerel Yönetimlerde Katılımcılık: Kent Konseylerinin Rolü ve Bir Yapılandırma Önerisi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 27(1), 113-145.
- Usta, S., & Bilgiç, E. (2016). Yerel Yönetimlerde Hizmet Sunumu: Kamu Özel Ortaklığı Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 249-268.
- Üstüner, Y., & Keyman, F. (1995). Globalleşme, Katılımcı Demokrasi ve Örgüt Sorunu. *Ekonomik Yaklaşım*, 6(18-19), 33-50.
- Waldo, D. (1980). *The Enterprise of Public Administration: A Summary View*. Chandler&Sharp.
- Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms—Competition, Contracting and the New Public Management*. Palgrave Macmillan.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2006). *The Evolution of Management Thought* (6. Baskı). John Wiley & Sons.
- Yaylı, H. (2018). Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Tarihi Gelişimi. İçinde K. Görmez & H. Yaylı (Ed.), *Yerel Yönetimler* (2. Baskı, ss. 59-119). Orion Kitabevi.
- Yelkikalan, N., Dalboy, Z., Doğan, S., & Oflaz, A. (2020). Covid-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi: Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 139-165.
- Yüksel, Ö., & Aykaç, B. (1994). Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 83-96.

Zengin, O. (2014). Büyükşehir Belediyesi Sisteminin Dönüşümü: Son On Yılın Değerlendirmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 91-116.

Zorlu, K., & Ezin, E. (2021). The Strategic Importance of Green Energy in Energy Management. İçinde *Advances in Environmental Engineering and Green Technologies* (ss. 212-227). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8335-7.ch013>

İlgili Mevzuatlar

1580 Sayılı Belediye Kanunu. (1930). T.C. Resmî Gazete, 1471, 14 Nisan 1930.

3030 Sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. (1984). T.C. Resmî Gazete, 18453, 9 Temmuz 1984.

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). T.C. Resmî Gazete, 25326, 10 Aralık 2003.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. (2004). T.C. Resmî Gazete, 25531, 10 Temmuz 2004.

5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2005). T.C. Resmî Gazete, 25874, 3 Temmuz 2005.

5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2008). T.C. Resmî Gazete, 26824, 6 Mart 2008.

6360 Sayılı On Dört İilde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2012). T.C. Resmî Gazete, 28489, 12 Kasım 2012.

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik. (2007). T.C. Resmî Gazete, 26442, 22 Şubat 2007.

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik. (2009). T.C. Resmî Gazete, 27305, 29 Haziran 2009.

İlgili Politika Belgeleri

Adana Büyükşehir Belediyesi. (2020). Adana Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Adana: Adana Büyükşehir Belediyesi.

Adana Büyükşehir Belediyesi. (2020). Adana Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Adana: Adana Büyükşehir Belediyesi.

- Ankara Büyükşehir Belediyesi. (2020). Ankara Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi.
- Antalya Büyükşehir Belediyesi. (2020). Antalya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Antalya: Antalya Büyükşehir Belediyesi.
- Aydın Büyükşehir Belediyesi. (2020). Aydın Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Aydın: Aydın Büyükşehir Belediyesi.
- Balıkesir Büyükşehir Belediyesi. (2020). Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Balıkesir: Balıkesir Büyükşehir Belediyesi.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Bursa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Bursa: Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Bursa Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Bursa: Bursa Büyükşehir Belediyesi.
- Denizli Büyükşehir Belediyesi. (2020). Denizli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Denizli: Denizli Büyükşehir Belediyesi.
- Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi. (2020). Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Diyarbakır: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.
- Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi. (2020). Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Diyarbakır: Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi.
- Erzurum Büyükşehir Belediyesi. (2020). Erzurum Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Erzurum: Erzurum Büyükşehir Belediyesi.
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi. (2020). Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Eskişehir: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi.
- Eskişehir Büyükşehir Belediyesi. (2020). Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Eskişehir: Eskişehir Büyükşehir Belediyesi.
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi. (2020). Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Gaziantep: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi.
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi. (2020). Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Gaziantep: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi.
- Hatay Büyükşehir Belediyesi. (2020). Hatay Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Hatay: Hatay Büyükşehir Belediyesi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2020). İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

- İzmir Büyükşehir Belediyesi. (2020). İzmir Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). İzmir: İzmir Büyükşehir Belediyesi.
- İzmir Büyükşehir Belediyesi. (2020). İzmir Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). İzmir: İzmir Büyükşehir Belediyesi.
- Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi. (2020). Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi.
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi. (2020). Kayseri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Kayseri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi.
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi. (2020). Kayseri Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Kayseri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi. (2020). Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Kocaeli: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi.
- Konya Büyükşehir Belediyesi. (2020). Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi.
- Konya Büyükşehir Belediyesi. (2020). Konya Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Konya: Konya Büyükşehir Belediyesi.
- Malatya Büyükşehir Belediyesi. (2020). Malatya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Malatya: Malatya Büyükşehir Belediyesi.
- Manisa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Manisa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Manisa: Manisa Büyükşehir Belediyesi.
- Mardin Büyükşehir Belediyesi. (2020). Mardin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Mardin: Mardin Büyükşehir Belediyesi.
- Mardin Büyükşehir Belediyesi. (2020). Mardin Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Mardin: Mardin Büyükşehir Belediyesi.
- Mersin Büyükşehir Belediyesi. (2020). Mersin Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Mersin: Mersin Büyükşehir Belediyesi.
- Mersin Büyükşehir Belediyesi. (2020). Mersin Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporu (2019). Mersin: Mersin Büyükşehir Belediyesi.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi. (2020). Muğla Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Muğla: Muğla Büyükşehir Belediyesi.
- Ordu Büyükşehir Belediyesi. (2020). Ordu Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Ordu: Ordu Büyükşehir Belediyesi.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi. (2020). Sakarya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Sakarya: Sakarya Büyükşehir Belediyesi.

Samsun Büyükşehir Belediyesi. (2020). Samsun Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Samsun: Samsun Büyükşehir Belediyesi.

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi. (2020). Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Şanlıurfa: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi.

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi. (2020). Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Tekirdağ: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi.

Trabzon Büyükşehir Belediyesi. (2020). Trabzon Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Trabzon: Trabzon Büyükşehir Belediyesi.

Van Büyükşehir Belediyesi. (2020). Van Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2020-2024). Van: Van Büyükşehir Belediyesi.

EKLER

EK-1 ARAŞTIRMADA UYGULANAN YARI YAPILANDIRILMIŞ KOD KİTAPÇIĞI¹

TEMA	KOD	ANAHTAR KELİMELER
YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ	• Çıktı Kontrolü / hemşehri memnuniyeti	Memnuniyet Anket Referandum Hizmet kalitesi Yaşam kalitesi
	• İç Kontrol Sistemi	Denetim İç denetim Denetçi İzleme Değerlendirme
	• Kalite Yönetimi	Kalite Kontrol
	• Karar Organı – İdare İlişkisi	Belediye Meclisi Belediye Başkanı Politika yapma
	• Özel Sektör Yönetimi	Özel sektör Müşteri Vatandaş odaklı Taşeron İştirak Şirket
	• Performans Denetimi	Performans Denetim İnsan kaynakları İç denetim İç kontrol
	• Profesyonel Yönetim	Profesyonel Uzman Kariyer Hizmet içi eğitim İnsan kaynakları
	• Rekabet Edebilirlik	Rekabet
	• Stratejik Yönetim	Stratejik Plan Stratejik Yönetim
YEREL YÖNETİŞİM	• Açıklık	İletişim
	• Eşitlik/Hakkaniyet	Adil Eşit
	• Etkileşim	İletişim
	• Etkinlik	Kaynak Verimlilik
	• Hesap Verebilirlik	Denetim
	• Hukukun Üstünlüğü	Yargı Denetim

¹ 218K355 nolu “Sürdürülebilir Kent Politikaları: Yaşam Kalitesi Açısından Türkiye’de Kent-Bölgeler” başlıklı 1003 TUBİTAK projesi kapsamında Doç. Dr. Uğur Sadioğlu ve Arş. Gör. Emre Ezin tarafından üretilmiştir.

	• Katılımcılık	Paydaş Kent konseyi
	• Şeffaflık	Rapor Bilgi edinme
KENT HİZMETLERİ	• Altyapı	Altyapı
	• Arıtma	Arıtma Tesis Atık
	• Çocuk, Gençlik vb	Çocuk Genç Fikir Kreş Z kuşağı Kütüphane
	• Güvenlik	Güvenlik Gece Yürüyüş
	• Kültür-Sanat	Tiyatro Sanat Sergi Fotoğraf Konser
	• Sağlık	Sağlık Veteriner Hastane Sağlık ocağı Vektörel
	• Sosyal Hizmetler	Yaşlı Kadın Çocuk Engelli Aile Yoksul Dezavantajlı Yardım
	• Su	Su İçme suyu Kaynak suyu
	• Tarım, Gıda ve Hayvancılık	Tarım Gıda Hayvan Kırsal Tarla Sulama Destek Çiftçi
	• Temizlik	Temizlik Kirlilik Çöp
	• Ulaşım	Ulaşım Otobüs Şoför Raylı Sistem Metro Tramvay Toplu Taşıma

EK-2 ETİK KOMİSYON İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 17/07/2020
Sayı: 35853172-300-E.00001161018
00016018

Sayı : 35853172-300
Konu : Emre EZİN (Etik Komisyon İznı)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 01.07.2020 tarihli ve 12908312-300/00001137243 sayılı yazınız.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Emre EZİN'in Doç. Dr. Uğur SADIĞLU danışmanlığında hazırladığı "Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Sorun Alanları" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 14 Temmuz 2020 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Ahmet SERPER
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden abd78cc2-2d61-4326-831f-d3eb0a3b329d kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Görsel Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Serda TOPA*



EK-3 NİTEL VERİ ANALİZ YAZILIMI EKРАН GÖRÜNTÜSÜ

218K355-TUBITAK-1003 - ATLAS.ti

File Home Search & Code Analyze Import & Export Tools Help

Documents Quotations Codes Memos Networks Links Project Explorer

Managers

Documents Codes Project Explorer Navigator

Add New Edit Comment Project

Documents • Entities • Comment Project

New

Explore

Search

4 218K355-TUBITAK-1003

4 Documents (20)

- ▶ D.3: ESK.BSS.SP.20-24 (327)
- ▶ D.4: ESK.BSS.FR.2019 (541)
- ▶ D.5: IZM.BSS.SP.20-24 (259)
- ▶ D.6: IZM.BSS.FR.2019 (348)
- ▶ D.7: ADA.BSS.FR.2019 (260)
- ▶ D.8: ADA.BSS.SP.20-24 (176)
- ▶ D.9: DIV.BSS.FR.2019 (136)
- ▶ D.10: DIV.BSS.SP.20-24 (113)
- ▶ D.13: BUR.BSS.SP.20-24 (134)
- ▶ D.14: BUR.BSS.FR.2019 (288)
- ▶ D.15: MER.BSS.SP.20-24 (194)
- ▶ D.16: MER.BSS.FR.2019 (335)
- ▶ D.17: MAR.BSS.SP.20-24 (156)
- ▶ D.18: MAR.BSS.FR.2019 (133)
- ▶ D.19: KAY.BSS.SP.20-24 (166)
- ▶ D.20: KAY.BSS.FR.2019 (280)
- ▶ D.21: GAZ.BSS.SP.20-24 (145)
- ▶ D.22: GAZ.BSS.FR.2019 (204)
- ▶ D.23: KON.BSS.SP.20-24 (194)
- ▶ D.24: KON.BSS.FR.2019 (186)

▶ Codes (62)

Select a single item to show its comment

218K355-TUBITAK-1003

Created by Emre Ezin - 16 Aralık 2020, Çarşamba 10:08
Last edited by Emre Ezin - 22 Aralık 2021, Çarşamba 18:40
Current User: Emre Ezin

ATLAS.ti Educational License
ATLAS.ti 9.1.7

ATLAS.ti

EK-4 ORJİNALLİK RAPORU



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 08/01/2022

Tez Başlığı: **Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin, 08/01/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %4 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: EMRE EZİN

Öğrenci No:

Anabilim Dalı: SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ

Programı: KAMU YÖNETİMİ

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.



**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT**

Date: 08/01/2022

Thesis Title : Comparative Analysis of The Institutional Capacities of Metropolitan Municipalities on Strategic Plans and Annual Reports

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 08/01/2022 for the total of 115 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 4%.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: EMRE EZİN

Student No: _____

Department: POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION

Program: PUBLIC ADMINISTRATION

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

EK-5 TEZ BAŞLIĞI DEĞİŞİKLİK FORMU

 HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ <i>Yüksek Lisans Tez Başlığı Değişikliği Formu</i>	
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE	
<p>Aşağıda bilgileri verilen öğrencinin tez başlığının/...../.... Tarih vesayılı Anabilim Dalı Akademik Kurul Kararı ile aşağıdaki şekilde değiştirilmesine karar verilmiştir.</p> <p>Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.</p>	
Danışmanın Adı-Soyadı/ İmzası	Anabilim Dalı Başkanı Adı-Soyadı/İmzası
Öğrenci Adı:	EMRE
Öğrenci Soyadı:	EZİN
Öğrenci Numarası:	
Danışmanı:	Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU
Anabilim Dalı:	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Program Adı:	Kamu Yönetimi
ESKİ VE ÖNERİLEN TEZ BAŞLIĞI İLE İLGİLİ BİLGİLER	
ESKİ TEZ BAŞLIĞI	Büyükşehir Belediyelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Sorun Alanları
YENİ TEZ BAŞLIĞI (TÜRKÇE)	Büyükşehir Belediyelerinin Kurumsal Kapasitelerinin Stratejik Planlar ve Faaliyet Raporları Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi
YENİ TEZ BAŞLIĞI (İNGİLİZCE)	Comparative Analysis of The Institutional Capacities of Metropolitan Municipalities on Strategic Plans and Annual Reports
<ul style="list-style-type: none"> • Tez Başlığı Değişikliği Savunma Sınavında yapılıyorsa 2.sayfadaki bilgilerin doldurulması gerekmektedir. 	

Savunma Sınav Tarihi:	10.01.2022
Saati:	13:00

TEZ SAVUNMA SINAV JÜRİSİ:

ÜYELER	ÜNVAN, AD, SOYAD	KURUMU/BÖLÜMÜ	İMZA
JÜRİ BAŞKANI			
DANIŞMAN			
ÜYE			
ÜYE			
ÜYE			