

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

146154

YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN GEDİZ  
BELEDİYESİ'NİN REORGANİZASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:  
Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

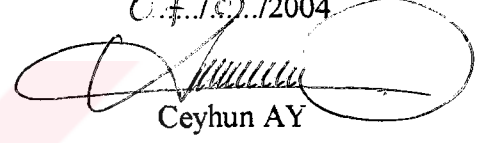
Ceyhan AY  
146154

Kütahya, 2002

## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesinin Reorganizasyonu” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

07.10.2004

  
Ceyhun AY

## Kabul ve Onay

Ceyhun AY'ın hazırladığı “Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesinin Reorganizasyonu” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından Lisansüstü Yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

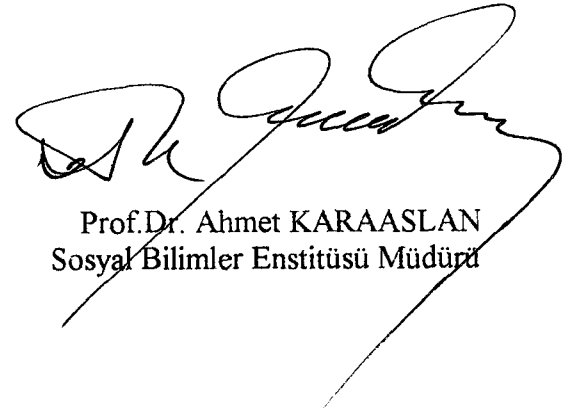
07.1.05/2004

### Tez Jürisi

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN (Danışman)

Yard.Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Yard. Doç. Dr. Hakan ÇELİKKOL

  
Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

04,08,1957 tarihinde Kütahya'nın Gediz ilçesinde dünyaya geldi. İlkokulu Gediz Zafer İlkokulunda (1968), orta ve Lise eğitimini Gediz Lisesinde (1976) tamamladı.

1976 yılında Balıkesir Necatibey Eğitim Enstitüsü Matematik bölümünde yüksek öğrenime başladı. Okulların o dönemde çıkan olaylardan dolayı sık sık kapanması nedeni ile 1982 yılında tamamladı. 20 Ocak 1983 tarihinde Gediz Lisesinde matematik öğretmeni olarak göreve başladı. 1988-1989 tarihlerinde Kastamonu Anadolu Göl Öğretmen Lisesinde Matematik Öğretmeni 1989-1992 yılları arasında Kütahya Hisarcık Çok Programlı Lise Müdürü, 1992-1995 yılları, arası Milli Eğitim Bakanlığında Şube Müdürü ve T.B.M.M. de parlamento müşaviri olarak Kütahya Milletvekili ve Sağlık Bakanlarından Doç.Dr. İsmail KARAKUYU ile beraber görev yaptı. Daha sonra 1995 yılında Kütahya Gediz M.N.Alayeli Anadolu Lisesi Müdürü olarak memleketine döndü. 1999 yılına kadar bu görevini yürüten Ceyhun AY 18 Nisan 1999'da Gediz Belediye Başkanlığına aday oldu. Çok az bir farkla kaybettikten sonra tekrar eski görevi M.N.Alayeli Anadolu Lisesi Müdürlüğüne döndü. Ancak siyasete girmesinden dolayı 2000 yılında bu görevinden alınarak Gediz Lisesi matematik öğretmenliğine tayin edildi. Okul müdürlüğü sırasında Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Matematik bölümünde Lisans tamamladı.(1997) 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı (Yön.Org.) yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Gediz Lisesinde matematik öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

## ÖZET

Ülkemizde kamu hizmetlerinin önemli bir bölümü yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu hizmetlerin gerek kalite düzeyi gerekse kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik kavramlarının yerleştirilmesi konusunda yetersizlikler görülmektedir. Bu yetersizliklerin giderilebilmesi için yerel yönetim üst yönetiminden başlayarak her alt birimde kurumların reorganize edilmesi gerekmektedir.

Gediz halkının müşterek ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan Gediz Belediyesi'nin aldığı her karar ve yaptığı her hizmet sosyal ya da ekonomik olarak bölge halkını etkilemektedir. Belediye hizmetlerinde, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve yöre halkının istifadesine sunulacak projelerin üretilmesinde etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımının önemli bir rolü olduğu açıktır. Etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımının olmadığı belediye hizmetlerinden, vatandaşın memnun olması beklenilemez.

Bu düşüncelerle Gediz Belediyesinin, yörede yaşayan 22,000 insan ve belediyeye ait Ilica ve Murat Dağı Kaplıcalarından faydalanan insanları da katarsak 50,000 civarındaki insanları etkileyen yönetim anlayışı, hizmetleri ve bu anlamdaki etkinlik ve verimlilik kavramlarının yönetim birimlerine ne derece yerleştirildiği konularında 342 örneklem üzerinde araştırma yapılarak bilgilerin toplanması suretiyle genel ilkeler doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma alanı Gediz ilçesini kapsamakta ve Araştırma Gediz Belediyesinde yönetim etkinliği ve verimliliği üzerine yöneliktir.

Gediz Belediyesinin bilimsel olarak incelenmesinin nedenlerinin başında en çok etkilenen bölge halkının kendileri ile ilgili alınan kararların somut bilgilerle aydınlatılması ve belediye üst yönetimine talip olanlara ışık tutmak düşüncesi yatmaktadır.

Araştırma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, belediyelerin kavramsal çerçevesi ana başlığı altında belediyelerin tarihçesi, yapısı, görevleri, gelir kaynakları konularını kapsamaktadır. İkinci bölüm, belediyelerde reorganizasyon sonucu belediye hizmetlerinde etkinlik, verimlilik kapsamaktadır. Üçüncü bölümde ise Yönetimin etkinliği ve verimliliği açısından Gediz Belediyesinin reorganizasyonuna yönelik bir araştırmayı kapsamaktadır.

## ABSTRACT

In our country, the local managements realize a considerable part of public service. But, insufficiencies are seen in arranging in order of activity and productivity concepts on either source using or quality level of these services. In order to stop these insufficiencies, associations from the top management to lower ones need to be reorganised

Every decision and service taken by the Gediz Municipality, which meets the common expectations and necessities of Gediz people, affect the people of district as social or economical ways. It is clear that productivity and activity concepts have got an important role on developing the service quality and producing the projects that will be presented to the usage of the people of district in municipality works. It can't be thought that the people are pleased from the municipality services of the places where aren't these concepts. The idea that the responsibility belongs to the top management of Gediz Municipality brings the necessity of Gediz Municipality's modernization.

With these thoughts, Gediz Municipality gives public services to 22 000 district people and around 50 000 people who get benefit from Ilica and Murat Mountain Hot Springs. This research has been done on subjects of management idea, services and what degree activity and productivity concepts are arranged in order in management units on 342 samples. The results are tried to put forward in the direction of general principles by collecting information. The research area is Gediz Town and is directed to activity and productivity of Gediz Municipality Management.

One of the main reasons of researching Gediz Municipality in a scientific way is to illuminate the district people who are mainly affected by the taken decisions related to themselves and to light the way for the people who want to apply for the top management.

The research consists of three parts. In the first part, the histories, structures, duties and income sources of municipalities are taken up. Second part includes activity and productivity concepts of municipality services. And in the third part, survey results are turned to account with turning them into statistical tables by forming crosswise relations under the heading " Gediz. Municipality Practise. " Obtained data is presented under the heading of Conclusion and Interpretation.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar.....	xii
KISALTMALAR.....	xv
TEZHAKKINDA.....	xvi
GİRİŞ.....	xxiii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YEREL YÖNETİM BİRİMLERİ OLARAK BELEDİYELER

<b>1.1.BELEDİYELERİN TARİHÇESİ.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Osmanlı Döneminde Belediyeler.....	2
1.1.2. Cumhuriyet Döneminde Belediyeler.....	4
1.1.3. Belediyelerin Hukuk Sistemi İçindeki Yeri.....	6
1.1.3.1. Belediyelerin Anayasadaki Yeri.....	6
1.1.3.2. Belediyelerin Yasalardaki Yeri.....	6
<b>1.2.BELEDİYELERİN YÖNETSEL YAPISI.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Belediyelerin Tanımı ve Kurulması.....	7
1.2.2. Belediyelerin İdari Yapısı.....	8
1.2.2.1. Belediye Meclisi ve Görevleri.....	8
1.2.2.2. Belediye Encümeni ve Görevleri.....	12
1.2.2.3. Belediye Başkanı ve Görevleri.....	13
<b>1.3.BELEDİYELERİN YASAL GÖREVLERİ.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Genel Olarak Görevleri.....	15
1.3.2. Kültür Sanat ve Eğitim Görevleri.....	16
1.3.3. Sosyal Yardım Görevleri.....	17
1.3.4. Sağlıkla İlgili Görevleri.....	18
1.3.4.1. Çevre Sağlığı Görevi.....	18
1.3.4.2. Sağlık Kurumları Kurma Görevi.....	19
1.3.5. Bayındırlık Görevleri.....	19

1.3.5.1. Yapı İşleri İle İlgili Görevleri .....	20
1.3.5.2. İmar İşleri İle İlgili Görevleri .....	20
1.3.5.3. Afet İşleri İle İlgili Görevleri .....	21
1.3.6. Tarımla İlgili Görevleri.....	21
1.3.7. Hayvancılıkla İlgili Görevleri.....	21
1.3.8. Ekonomik Görevleri.....	22
1.3.9. Diğer Görevleri.....	22
<b>1.4.BELEDİYELERDE MALİ YAPI .....</b>	<b>23</b>
1.4.1. Belediye Gelirlerinin Hukuki Çerçevesi .....	23
1.4.1.1. Genel Bütçeden Ayrılan Paylar .....	23
1.4.1.2. Belediye Gelirleri Kanunu ve 1580 Sayılı Kanuna Göre Gelirleri... ..	24
1.4.1.2.1. Vergiler.....	24
1.4.1.2.2. Harçlar .....	25
1.4.1.2.3. Harcamalara Katılma Payları.....	27
1.4.1.3. Devlet Yardımları.....	28
1.4.1.4. Fon Yardımları.....	28
1.4.1.5. Borçlanma İle Elde Edilen Gelirler.....	29
1.4.1.5.1. Uluslararası Krediler .....	29
1.4.2. Belediye Giderlerinin Hukuki Çerçevesi .....	30
1.4.2.1. Belediyelerin, Kanunla Belirlenen Zorunlu Giderleri.....	30
1.4.2.2. Belediyelerin İhtiyari Giderleri.....	30
1.4.3. Belediye Bütçesinin Hukuki Çerçevesi .....	31
1.4.3.1. Bütçenin Hazırlanması.....	32
1.4.3.2. Bütçenin Görüşülmesi ve Kabulü.....	32
1.4.3.3. Bütçenin Onaylanması.....	32
1.4.3.4. Bütçenin Uygulanması .....	33
1.4.3.5. Bütçenin Denetlenmesi.....	33
1.4.3.5.1. Bütçenin Belediye Meclisince Denetlenmesi.....	33
1.4.3.5.2. Bütçenin Sayıştayca Denetlenmesi.....	34
1.4.3.5.3. Bütçenin İçişleri Bakanlığınca Denetlenmesi.....	34



## İKİNCİ BÖLÜM

### BELEDİYELERDE REORGANİZASYON İLE ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİN SAĞLANMASI

<b>2.1. YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN BELEDİYELERDE REORGANİZASYON.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2.ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİN TANIMI VE BELEDİYELER AÇISINDAN ÖNEMİ .....</b>	<b>38</b>
2.2.1. Etkinlik ve Verimliliğin Tanımı.....	37
2.2.1. Belediyelerde Etkinlik ve Verimliliğin Önemi .....	39
<b>2.3. BELEDİYELERDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>40</b>
2.3.1. Belediyelerde Hizmet İlkelerinin Belirlenmesi .....	41
2.3.2. Belediyelerde Kaynakların Etkin Kullanımı.....	43
2.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama .....	44
2.3.4. Belediyelerde Sistem Standartlarının Geliştirilmesi .....	45
2.3.5. Belediyelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi .....	47
2.3.6. Belediyelerde Performans Değerlendirmesi .....	51
2.3.7. Hizmet İçi Eğitim .....	54
2.3.8. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi .....	58
2.3.9. Kalite Politikası .....	60
2.3.10. Özelleştirme .....	65
2.3.11. AR-GE .....	65
2.3.12. Denetleme .....	68

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN GEDİZ BELEDİYESİ'NİN REORGANİZASYONUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1.GEDİZ BELEDİYESİ' NİN TARİHÇESİ.....</b>	<b>71</b>
3.1.1. Gediz Belediye Başkanları.....	72
3.1.2. Gediz Belediyesi'nin Organizasyon Yapısı.....	73
3.1.2.1. Çalışanların Eğitim Düzeyleri .....	74

<b>3.2.GEDİZ BELEDİYESİ' NİN MALİ YAPISI.....</b>	<b>75</b>
3.2.1. Gediz Belediyesi'nin Yıllara Göre Gelir - Giderleri .....	75
3.2.1.1. Murat Dağı Kaplıcaları Gelir – Giderleri.....	76
3.2.1.2. Ilıca Kaplıcaları Gelir – Giderleri .....	76
3.2.1.3. Turizm Şirketinin Gelir – Giderleri.....	77
3.2.2. Gediz Belediyesi'nin Yıllara Göre Gayrimenkul Varlığı.....	77
3.2.2.1. Yıllara Göre Kira Gelirleri.....	79
3.2.2.2. Yıllara Göre Gayrimenkul Satışları.....	79
3.2.3. Yıllara Göre Yapılan Yatırımlar.....	80
3.2.3.1 Yarımlı Kalan Yatırımlar .....	81
3.2.4. Gediz Belediyesi Araç ve İş makineleri Durumu.....	82
<b>3.3. GEDİZ BELEDİYESİ HİZMETLERİNDE, ETKİNLİK VE VERİMLİLİK</b>	
<b>ANALİZİ .....</b>	<b>83</b>
3.3.1. Yöntem Bilgileri .....	83
3.3.2. Gediz Belediyesinin Etkinlik ve Verimlilik Açısından Analizi .....	84
3.3.3. Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesinin	
Reorganizasyonuna Yönelik Yapılması Gerekenler.....	113
3.3.3.1. Gediz Belediyesinin Hizmet İlkelerinin Belirlenmesi.....	113
3.3.3.2. Belediye Hizmetlerinde Performans Değerlendirmesi.....	115
3.3.3.2.1. Personele Yönelik Performans Değerlendirme.....	115
3.3.3.2.2. Yöneticiler İçin Performans Değerlendirme.....	116
3.3.3.3. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.....	117
3.3.3.4. Hizmet İçi Eğitim ve İş Süreçlerinin İyileştirilmesi.....	118
3.3.3.5. Kalite Politikasının Oluşturulması.....	120
3.3.3.6. Kaynak Kullanımında Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilmesi ....	122
3.3.3.7. Gediz Belediyesinde Sistem Standartları ve Birim Görev	
Tanımları .....	123
3.3.3.8. Gediz Belediyesi'ne Bağlı İşletmelerin ve Hizmetlerin	
Özelleştirilmesi.....	124
3.3.3.8.1. Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarının Özelleştirilmesi.....	124
3.3.3.8.2. Jeotermal Enerjinin Kullanımının Gerçekleştirilmesi.....	125
3.3.3.8.2.1. Jeotermal Enerjinin Şehir Isıtmasında	
Kullanımı.....	126

3.3.3.8.2.2. Jeotermal Enerjinin Seracılık Alanında Kullanılması.....	127
3.3.3.8.2.3. Jeotermal Enerjinin Elektrik Enerjisine Dönüştürülmesi .....	127
3.3.3.9. Gediz Belediye Spor Kulübünün Spor Okuluna Dönüştürülmesi.....	128
3.3.3.10. Gediz Kültür Merkezinin Açılması.....	128
3.3.3.11. Enerji Nakil Hatlarının Yeraltına Alınması.....	128
3.3.3.12. GARGE (Gediz Araştırma Geliştirme ) Biriminin Kurulması.....	129
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>132</b>
<b>EK: GEDİZ BELEDİYESİ UYGULAMASI ANKET FORMU.....</b>	<b>138</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>141</b>
<b>DİZİN.....</b>	<b>148</b>

## **TABLÖLAR**

Tablo 1.1. Belediye Meclisi Üyelerinin Nüfusa Göre Sayısı.....	9
Tablo 1.2. Belediyelerin 2000 Yılı Toplam Gelir-Gider Durumu.....	31
Tablo 3.1. Gediz Belediye Personelinin Eğitim Düzeyi.....	74
Tablo 3.2. Gediz Belediyesi Gelir-Gider Tablosu.....	75
Tablo 3.3. Murat Dağı Kaplıcası Gelir-Giderleri.....	76
Tablo 3.4. Gediz Ilıca Kaplıcaları Gelir-Giderleri.....	77
Tablo 3.5. Gediz Belediyesi Gayrimenkul Durumu.....	78
Tablo 3.6. Gediz Belediyesi Kira Gelirleri.....	79
Tablo 3.7. Gediz Belediyesinde Yıllara Göre Gayrimenkul Satışı.....	80



## ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Gediz Belediyesi Teşkilat Durumu.....	73
Şekil 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı.....	84
Şekil 3.3. Ankete Katılanların Doğum Yerlerine Göre Yüzde Dağılımı.....	85
Şekil 3.4. Ankete Katılanların Öğrenim Durumları.....	86
Şekil 3.5. Ankete Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Yüzde olarak Oransal Dağılımı.....	87
Şekil 3.6. Ankete Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Olarak Dağılımı.....	88
Şekil 3.7. Siyasi Tercihin Belirlenmesinde Önemli Etkenler.....	89
Şekil 3.8. Belediye Başkanı Seçiminde Dikkate Alınan Etkenler.....	90
Şekil 3.9. Belediyenin Parasal ve Diğer Kaynakları Etkin ve Verimli Bir Şekilde Kullanımının Değerlendirilmesi.....	91
Şekil 3.10. Belediye Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesi.....	92
Şekil 3.11. Belediye Üst Yönetiminin Performansının Değerlendirilmesi.....	93
Şekil 3.12. Belediye Bütçesinin Gediz İçin Doğru Alanlara Yönlendirilme Düzeyinin Değerlendirilmesi.....	94
Şekil 3.13. Vatandaşın Belediyeye Yaptığı Ödemelerle, Belediyeden Aldığı Hizmetin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi .....	95
Şekil 3.14. Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Zamanın Etkin Kullanımının Değerlendirilmesi.....	96
Şekil 3.15. Belediyenin Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarında Sunduğu Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	97
Şekil 3.16. Belediyenin Jeo-Termal Enerjinin Halkın Kullanımına Sunulması Yolundaki Çabasının Değerlendirilmesi.....	98
Şekil 3.17. Belediyenin Hizmet Üretebilmesi İçin Yeterli Kaynağa Sahip Olma Durumunun Değerlendirilmesi.....	99
Şekil 3.18. Belediyenin, Halkın İhtiyaçlarında Öncelik Sıralaması Yapmasının Değerlendirilmesi .....	100
Şekil 3.19. Belediyenin Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarından Doğru, Etkin ve Verimli Şekilde Yararlanmasının Değerlendirilmesi.....	101
Şekil 3.20. Belediyenin Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Konusunda Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	102
Şekil 3.21. Belediyenin Denetimlerinin (sağlık, pazar, zabıta...) Değerlendirilmesi.....	103
Şekil 3.22. Belediyenin Gediz Ekonomisini Canlandırma, İşsizliği Önleme Çabalarının Değerlendirilmesi .....	104
Şekil 3.23. Belediyenin Gediz'in Kültürel Gelişimine Yaptığı Katkının Değerlendirilmesi.....	105
Şekil 3.24. Belediyenin Gençlerin Sosyal Yaşamlarının Zenginleştirilmesinde Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	106
Şekil 3.25. Belediyenin Alt Yapı Çalışmalarının Değerlendirilmesi.....	107

Şekil 3.26. Şehir İçi Elektrığının Direklerle Taşınması ve Ağaçların Kesilmesinin Değerlendirilmesi.....	108
Şekil 3.27. Gediz Belediyesinin Temizlik Hizmetlerinin (çöp, umumi tuvaletler, cadde ve sokaklar...) Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	109
Şekil 3.28. Belediyenin Yüksekokul ve Öğrencileri ile İlişkilerinin Değerlendirilmesi.....	110
Şekil 3.29. Belediyenin İmar İşleri Uygulamalarının Açısından Değerlendirilmesi.....	111
Şekil 3.30. Belediyenin Vergi Gelirlerini Toplama Çabası ve Bu Gelirlerin Doğru Kullanılmasının Değerlendirilmesi.....	112



**KISALTMALAR**

<b>A.B.D.</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.e.</b>	Adı geçen eser
<b>a.g.m.</b>	Adı geçen makale
<b>a.g.r.</b>	Adı geçen rapor
<b>a.g.t.</b>	Adı geçen tez
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirket
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>D.İ.E.</b>	Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>D.P.T.</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>D.P.Ü.</b>	Dumlupınar Üniversitesi
<b>Ens.</b>	Enstitüsü
<b>Fak.</b>	Fakülte
<b>MPM</b>	Milli Produktivite Merkezi
<b>s.</b>	Sayfa
<b>ss.</b>	Sayfa Sayısı
<b>S.</b>	Yayın Sayısı
<b>S.S.K.</b>	Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>T.T.K.</b>	Türk Tarih Kurumu
<b>TODAİE</b>	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>Üniv.</b>	Üniversite
<b>vb.</b>	Ve Benzerleri
<b>Yay.</b>	Yayımları, Yayınevi



**TEZ HAKKINDA**



## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Etkinlik ve verimlilik kavramlarının yerel yönetimde hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve yöre halkının istifadesine sunulacak projelerin üretilmesinde önemli bir rolü olduğu açıktır. Bu kavramların yerleştirilmediği yönetim birimlerinde vatandaşların kendilerine sunulan hizmetlerden memnun olmaları düşünülemez.

Ülkemizde yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerin niteliği ve ürettiği projeler dikkate alındığında etkinlik ve verimlilik konusunda yetersiz kaldığı ve buna bağlı olarak emek, zaman, mali ve diğer kaynaklarının yerinde ve zamanında doğru bir şekilde kullanılmadığı görülmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın konusu, önemli kamu hizmetlerini ifa eden yerel yönetim birimleri olan belediyelerin ve bunlar içinde araştırmanın uygulama alanını oluşturan Gediz Belediyesinin sunduğu hizmetlerde etkinlik ve verimlilik konusundaki yeterliliğinin araştırılması ve bu bağlamda yönetimin etkinliği ve verimliliğini sağlamaya yönelik çözüm önerileri üretilmesidir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI

28 Mart 1970 tarihinde Gediz'in yaşamış olduğu büyük deprem felaketinden sonra eski yerinden 7 km. güneybatısında bulunan şu andaki yerine yeniden yapılandırılarak taşınmıştır. Eski durumuna göre planlı bir şehir olarak kurulmuş, binalar hak sahiplerine dağıtılmış ve her alanda yapılanma sürmektedir. Bu yapılanmanın en büyük payı Gediz Belediyesine ait olduğu için gelişmenin şekli ve hızı da belediyenin aldığı kararlar ile ilişkilidir.

Gerek imar işlerinde gerek diğer hizmetlerinin ve yatırımlarının yapılmasında halkın ihtiyaçlarında öncelik sıralamasının belirlenip belirlenmediğinin tespiti, yatırım ve hizmetlerin üretilmesinde yeterli kaynağın olup olmadığının belirlenmesi, bu kaynakların halkın hizmetinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının tespiti ve halkın beklentileri ile belediye üst yönetiminin bu çalışmadan faydalanması araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Ayrıca bu çalışmanın Gediz’de yaşayan insanları ilgilendirdiğini düşünerek çıkan sonuçları Gedizlilerin hizmetine sunmak ve aksayan yönlere ışık tutabilmek özel amacını oluşturmaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma konusu Gediz Belediye hizmetlerine yönelik olduğundan Gediz ilçe merkezinde yaşayanlardan tesadüfi örnekleme ile seçilen örnekler, araştırmanın yapıldığı zaman, konu ve yer ile sınırlandırılmıştır.

Konu Gediz Belediyesinin üst yönetiminin etkinliği ve verimliliği açısından ele alınmıştır. Örnekleme katılan deneklerin verdikleri cevapların doğru olduğu varsayımıyla ve belli bir zaman diliminde yapıldığından, zamanla görüşlerin değişebileceği için kendi zamanıyla sınırlıdır.

### **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yerel yönetim birimlerinde sunulan kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik kavramlarının yerleştirilmemesi, bu hizmetleri vergileri ile finanse eden ve bu kurumların müşterileri olan vatandaşların memnuniyetsizliklerine, kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması, üst yönetimin sunulan kamu hizmetine bu bakış açısıyla yaklaşması, ülkemizdeki niteliksiz kamu hizmeti probleminin çözülmesine pozitif katkı yapacaktır.

1970 depreminden sonra yeniden yapılanmaya giden Gediz ilçesinin müşterek ihtiyaç ve beklentilerini yasalara göre Gediz Belediyesi karşılamaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması için alınan kararlar ilçede hayatını sürdüren bütün bireyleri ilgilendirmektedir.

Bu nedenle Gediz Belediyesinde sunulan hizmetlerin etkinlik ve verimlilik açısından reorganizasyonu, köy halkıyla birlikte 70.000 vatandaşın aldığı hizmetten memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkileyecek ve kaynak kullanımında israfın önüne geçilebilecektir.

## **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

Ülkemizde özellikle yerel yönetimler tarafından sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliği ve kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik sağlanamaması, ancak üst yönetimden başlamak üzere tüm kurumda gerçekleştirilecek bir değişimle ve bu kapsamda etkinlik ve verimlilik kavramlarının üretilen her hizmet ve kullanılan her kaynakla ilgili prosese yerleştirilmesi ile ortadan kalkacaktır.

Dolayısıyla bu çalışmada temel hipotez, etkinlik ve verimliliğin, kaynakların yerinde ve uygun bir şekilde kullanımıyla ilgili olduğuna dairdir. Bu temel hipotez çerçevesinde çalışmada belediye kaynaklarının kullanımının etkinliği ve verimliliği araştırılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Nüfusu çok kalabalık olmayan ve toplumsal ilişkilerin güçlü olduğu bir ilçe olan Gediz’de yapılan bu çalışmada, ankete katılan kişilerin bir kısmında, Gediz Belediyesi ve onun üst yönetiminin kontrolünde oluşturulan hizmetler ve bu hizmetlerin sunumunda kaynak kullanımı hakkındaki sorulara cevap verirken çeşitli çekincelerle karşılaşmıştır. Bu çekinceleri aşmak amacıyla, ankete katılanlara çalışmanın objektifliği ve kişisel bir amaca hizmet etmediği doğrultusunda açıklamalar yapılmıştır.

Anket sorularında yer alan sorular cevaplandırılırken, insanların yöneticilere yönelik güven duygularındaki azalmalarından ve umutsuzluğa kapılmalarından dolayı zorluklarla karşılaşmıştır.

Gediz Belediyesi’nde etkin bir veri derleme ve analiz sistemi bulunmadığından çalışma boyunca sağlıklı veri elde etme konusunda sorunlar yaşanmıştır. Bu sorunların aşılması durumunda daha kapsamlı ve doğru analizlerin yapılması ve sağlıklı çözümlerin üretilmesi mümkündür.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Belediyeler, toplumun müşterek ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla görev ve yetkileri yasayla belirlenmiş kurumlardır. Etkinlik ve verimlilik kavramlarının

belediyelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve yöre halkının istifadesine sunulacak projelerin üretilmesinde önemli bir rolü olduğu açıktır. Bu kavramların yerleştirilmediği yönetim birimlerinde vatandaşların aldıkları belediye hizmetlerinden memnun olmaları düşünülemez.

Yönetim, hedeflenmiş amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanması, iş ve çabaların tamamıdır.<sup>1</sup> Yönetim bilimi de bir örgütün amaçlarına ulaşmadaki düzeyini, örgüt içindeki insanların yapılarını ve aralarındaki işbirliğini, olayları inceleyen pozitif bir bilim dalıdır. Gediz Belediyesi üst yönetiminin sunulan hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin incelenmesinde pozitif bilim esaslarına uyma esas alınmalıdır. Dolayısıyla bir takım ön yargılara yer verilmemelidir.

Gediz Belediyesi toplumsal bir olgu olması itibariyle aynı türdeki organizasyonlarla aynı durumda değildir. Yapılan bilimsel araştırmanın objektif bir yaklaşım tarzı ile ele alınması gerekmektedir. Böylece araştırmacının kendisine ait düşünce ve değer yargılarının katılması önlenmiş olacaktır.

Bu araştırmada Gediz Belediyesinde yönetimin etkinlik ve verimliliği incelenmiştir. Yönetimin etkinlik ve verimliliğini ortaya koymak için seçilecek olan yöntem ve tekniklerin yapıyı analiz etmede rolü büyük olacaktır. Çünkü yöntem neden-sonuç ilişkisi ile amaca ulaşmada önemli bir yoldur.<sup>2</sup>

Araştırmanın konusu Gediz Belediyesinin yönetim ve hizmet alanı ile ilgili olduğu için uygulama yönü daha ağır basmaktadır. Konu ile ilgili olan araştırmaları ve teorik bilgiler incelenmiştir. Yapılan kaynak taramalarında belediyelerin finansal yapıları ile ilgili çalışmalara sıkça rastlanırken bir belediye yönetiminin etkinlik ve verimliliği açısından reorganizasyonu çalışmalarına rastlanmamıştır. Gediz Belediyesi ile yapılan bu çalışmada anket ve mülakât tekniği uygulanmıştır. Çünkü anket tekniğinin araştırmacıdan bağımsız, objektif bir teknik olması Gediz Belediyesinin hizmetlerinin, projelerinin analizinde sonuca ulaştırmayı kolaylaştırması ve bu konuda derinliğine incelenmesine imkan vermesidir.

<sup>1</sup> Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.10.

<sup>2</sup> Amıran Kurtkan, *Sosyal İlimler Metodolojisi*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s.3

Araştırmayla ilgili konu tespit edildikten sonra, konuyla ilgili kaynak taraması ve alan araştırmaları yapılarak anket sorularının hazırlanmasından uygulanmasına kadar uzman görüşlerden faydalanılmıştır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce 20 kişi üzerinde soruların anlaşılabilirlik düzeyi ile ilgili bir test uygulama yapılmış, ortaya çıkan sonuçlara göre soruların daha anlaşılır olabilmesi amacıyla düzenlemeler yapılmıştır.

Anketlerin uygulanmasında Dumlupınar Üniversitesi Gediz Meslek Yüksekokulu İşletme ve Pazarlama programları öğrencilerinden yararlanılmıştır. Anket uygulanmadan önce anketörlere gerekli bilgiler verilmiştir. Anketin içeriği hakkında açıklamalar geniş olarak aktarılmıştır.

Toplam 400 adet anket formu dağıtılmış, ancak bunlardan 342 adedi çalışmaya dahil edilmiştir. 58 adet anket ya cevaplanmamış ya da cevaplama yapılan hatalardan dolayı araştırmanın güvenilirliğinin zedelenmemek için kapsam dışına çıkarılmıştır.

Anket uygulanan örneklemin bir kısmıyla konuyla ilgili mülakatlar yapılmış ve verilen cevapların anket sonuçlarıyla aynı paralellikte olduğu görülmüştür. Gediz'in 10 mahalleden oluşması nedeni ile mahalle sayısı, esnaf, sanayi sitesi ve resmi kurumlar olarak belirleyip sayı bu dağılıma göre oranlanmıştır. Konuyla ilgili Gediz Belediye Başkanı ile mülakat yapıp resmi bilgiler alınmıştır.

Anketin uygulanması ve görüşmeler 2003 yılı Şubat-Haziran ayları arası 4 aylık bir süre de gerçekleştirilmiştir. Esnaf odaları, sanayi kuruluşları, iş yerleri, sanayi sitesi esnafı, Gediz Belediyesi çalışanları ve ailelerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada anket çalışmalarından elde edilen veriler yüzdeler halinde tablo ile ve grafiklere de dökülerek yorumlanmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YEREL YÖNETİM BİRİMLERİ OLARAK BELEDİYELER**

## 1.1. BELEDİYELERİN TARİHÇESİ

Tarih boyunca bütün insan topluluklarında , toplum ve fertlerin yararını olan bir takım işleri başarmak için tüzel kişilik ve yapıya sahip devletler kurulmuştur. Devlet, varlık nedeninin sonucu olarak insanların ve insanların oluşturduğu toplumun maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanarak refah düzeyinin artırılması amacıyla bir takım görevler üstlenmiştir. Devletin temel olarak , yasama görevleri, yargı görevleri ve yürütme görevleri vardır. Devletin yasama ve yargı görevi dışında yürütme görevinin tek merkezden yapılması mümkün olmadığından belli bölgelerde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yerel kuruluşlar oluşturulmuştur. Ülkemizde halen köy, belde il düzeyinde hizmet veren kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan biri olan belediye, belediye sınırları içinde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını en verimli ve ekonomik biçimde karşılamak üzere kurulan kuruluşlardır.<sup>1</sup>

### 1.1.1. Osmanlı Döneminde Belediyeler

Osmanlı döneminin Tanzimat öncesinde günümüz belediyelerinin yürüttüğü hizmetleri gören bir kuruluş yoktu. Bu günkü belediyelerin gördüğü hizmetleri kentin ileri gelenleri, hükümet temsilcisi yöneticiler, kadılar ve esnaf derneği temsilcileri görmekteydi.<sup>2</sup>

Belediye ile ilgili görevlerin yürütülmesinden sorumlu Kadılar, idari ve mali işlerin dışında asli görevi olan yargıçlığı da yürüten kentin en üst yöneticileriydi. Kadılar bu görevleri yerine getirirken kendisine Yeniçeri ocağına bağlı zabıtlar, Subaşı, Böcekbaşı, Mimarbaşı, Çöplük Subaşılıarı yardım ederlerdi. Ayrıca esnafı teftiş eden ve kadı vekilliği görevini yürüten “Ayak Naibi” adında yardımcıları vardı.<sup>3</sup> Osmanlı Devleti idari işlerde kendinden önceki İslam devletlerini örnek aldığından ihtisap

<sup>1</sup> Mustafa Dönmez, *Mahalli İdareler Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri*, Mahalli İdareler Derneği Yay., Ankara, 1996. s. 4.

<sup>2</sup> Musa Çadırcı, *Tanzimat döneminde Anadolu Kentlerinin Sosyal ve Ekonomik Yapıları*, TTK Basımevi , Ankara, 1991. s. 273.

<sup>3</sup> Vakur Varsan, *Kamu Yönetimi*, 9. Basım, Der Yay., İstanbul, 1986, s.216 ve İlber Ortaylı, *Tanzimattan Sonra Mahalli İdareler (1840-1878)*, TOAİE, Ankara, 1974, s. 16 ve Sıdk Sami Onar, *İdare Hukuku Umumi Esasları*. C.II, ss. 622-663.



(Belediye) teşkilatından esinlenerek Kadı tayini yapılan her yere bir de muhtesip (Belediye ağası-emini) tayin etmiştir. Muhtesiplere koloğlanlar yardım etmekteydi. Kadıların verdiği yetkilerle Muhtesipler narh koyma görevini de yürütürlerdi. Merkezde bulunan Muhtesipler Sadrazam emri altında hareket ederlerdi.<sup>4</sup>

Padişah beratı ile tayin edilip aynı zamanda mülki ve belediye amiri olan Kadıların mahalle temsilcileri olan imamların, 1839 da kadıların kent yönetimindeki fonksiyonlarının azaltılmasına rağmen muhtarlıkların kurulmasından sonra da söz sahibi olmaları devam etmiştir.<sup>5</sup>

Kentin en büyük mülki, adli ve belediye hizmetlerinin amiri durumunda olan Kadıların belediye alanındaki yetkilerinin kullanılmasında muhtesiplerin; esnafın denetlenmesi, temizliğin sağlanması, narhın tespit edilmesi gibi görevle Tanzimat'a kadar devam etmiştir.

Tanzimattan yana olan devlet adamlarının Osmanlı şehirlerinin düzensiz oluşundan rahatsız olmaları, ulaşım, su, konut, sağlık gibi konularda meydana gelen problemlerin giderilmesi ve Avrupa ülkelerinde gelişen modern şehircilik anlayışının etkisiyle Tanzimat sonrası ilk yerel kuruluş ve teşkilatlanma belediye alanında olmuştur.<sup>6</sup>

19.yüzyılın ilk yarısından sonra Avrupa ülkeleri ile gelişen ticari ilişkiler neticesinde liman kentlerimize yerleşen Avrupalı tüccarların etkisi ve düzenli kent olma ihtiyacının karşılanması için ilk belediye İstanbul da 1858 de Beyoğlu'nda kurulmuştur.<sup>7</sup>

1864 Vilayet Nizamnamesinin çıkarılmasıyla taşra belediye teşkilatlarına ait hükümler yer almıştır.1876 yılındaki Teşkilat-ı Esasiye Kanununun 112. maddesine göre İstanbul ve taşra da kurulacak belediyelerin seçimle iş başına gelecek meclislerle

<sup>4</sup> Halil Cin-Ahmet Gündüz. **Türk Hukuk Tarihi**, Selçuk Üniv. Hukuk Fak. Yay., c.1. Konya, 1989, ss. 244-247.

<sup>5</sup> Zerrin Toprak Karaman, **Yerel Yönetimler**, 2. baskı, İzmir, 1992, s. 29.

<sup>6</sup> Şeref Gözübüyük, Tekin Akılhoğlu, **Yönetim Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 5.Baskı Turhan Kitapevi Ankara, 1992 s.103; Şükrü Karatepe, **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Gümüş Matbaacılık Ankara, 1994, s. 62.

<sup>7</sup> Haluk Kabaalioglu, **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Özlem Kardeşler Matbaası. İstanbul, 1983, ss. 39-41.



yönetilmesini ön görmekte ve böylece belediyelerin taşra da kurulma süreçleri hız kazanmıştır.<sup>8</sup>

### 1.1.2.Cumhuriyet Döneminde Belediyeler

Türkiye’de yerel yönetimler özellikle belediyeler, halktan gelen baskıyla meydana getirilen kurumlar olmak yerine Tanzimat Döneminde başlayan ve Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar geçen sürede dönemin Avrupa devletlerinden adapte edilerek oluşturulan yönetim birimleridir.<sup>9</sup>

Cumhuriyetin kurulmasından hemen sonra 1924 yılında birçok alanda olduğu gibi mahalli idarelere yönelik düzenlemeler de yapılmıştır. 417 sayılı Ankara şehreman çıkarılmış ve İstanbul’un mevcut sistemine benzetilmiştir. 423 sayılı Belediye vergi ve resimleri kanunu, 442 sayılı Köy Kanunu, 486 sayılı Belediye cezalarına ilişkin kanun, 491 sayılı yeni Teşkilat-ı Esasiye kanunlarının çıkarılmasıyla mahalli idarelerde hızla gelişmeler başlamıştır. 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanun ve 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanunu ile belediyelerimiz için yeni düzenlemeler gelmiştir.<sup>10</sup>

1933 yılında Belediyeler Bankasının kurulması ve içme suyu sağlanması ile şehir içi ulaşımının belediyelere bağlanması gibi belediyeleri güçlendirici kararların alınması sağlanmış ise de kaynak yetersizliğinden belediyelerde görev ve yetkilerinde gerileme olmuştur. İkinci Dünya savaşının getirdiği sıkıntılarda bu gerilemeyi artırmıştır.<sup>11</sup> 1948 yılında 5237 sayılı çıkarılan kanuna göre belediye gelirlerinin sabit rakamlardan oluşması belediyeleri iş görmez hale getirmiştir.<sup>12</sup>

1960 yılında yeni düzenleme arayışları başlamış ve “planlı Kalkınma” tercihi ile Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur.5 süreli kalkınma planları ve bunların yıllık

<sup>8</sup> Selçuk Yalçındağ, F.Almanya’da ve Türkiye’de Yerel Yönetimler, TODAİE Yay. No:239. s. 9.

<sup>9</sup> Mehmet Tekinkuş ve diğerleri, “Türkiye’de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyükşehir Belediyeleri Örneği”, AKÜ 11. Ulusal Yönetim Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003. s. 5452.

<sup>10</sup> M.Talat Şimdi, Demokrasi Okulu Belediye Nedir Ne İş Yapar Nasıl Kaliteli Hizmet Üretir, İzmir, 1999, s. 23.

<sup>11</sup> DPT, Mahalli Hizmetlerin Yerinde Karşılanması, V1.Beş Yıllık Kalkınma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayınları, Ankara,1991, s. 9.

<sup>12</sup> DPT; a.g.r, s. 10.

programlarına yönelik politik tedbirlerle planlı kalkınma dönemine geçilmiştir.<sup>13</sup> 1961 anayasasının 116. maddesine göre mahalli idareleri il, belediye ve köy halkının müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan, halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileri olarak tanımlamış ve böylece görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanmasını öngörmüştür.

Bu yıllarda belediyelerin içinde buldukları mali sıkıntıları hafifletmek için büyük şehir belediyelerine çeşitli yollarla hükümetler kredi vermeye yönelmiş, aynı zamanda küçük belediyelere muhtaç oldukları belediye binası, dükkan, otel, mezbaha, park, bahçe gibi tesislerin yapımı için karşılıksız destek uygulamaları başlatılmışsa da 1946 yılından bu yana yerel yönetimlerin kamu harcamalarındaki payı giderek düşmüştür.<sup>14</sup>

12 Eylül 1980 ihtilali ile büyük kent belediyelerine yakın belediyelerin, hizmet üretemedikleri gerekçesi ile sıkıyönetim komutanları koordinesinde ana belediyelere bağlanması ve belediye organlarının feshi sonucu yeni atanan belediye başkanlarının göreve gelmeleri ile yeni bir dönem başlamıştır.<sup>15</sup>

2 Şubat 1981 tarihinde çıkarılan 2380 sayılı belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden tahsilat toplamının %5'i belediyelere verilerek mali açıdan bir rahatlık sağlanmıştır.<sup>16</sup> Bu oran 1985 tarihinden itibaren artırılarak %9.25, 1989 yılında ise %8.55 olmuştur.<sup>17</sup>

1982 anayasasının 127.maddesine göre mahalli idarelerin bakanlar kurulunun izni ile birlik kurlmaları sağlanmış ve büyük şehir belediyelerin özel yönetim biçimleri geliştirebilecekleri hükme bağlanmıştır.1580 sayılı kanuna ek olarak 3030 sayılı kanunla Büyük şehir yönetimi düzenlenmiştir.(27 Haziran 1984).1985 yılında 3194 sayı ile çıkarılan yeni imar kanunu ile bir takım yetkilerin merkezden alınarak belediyelere verilmesi sağlanmıştır.Böylece Cumhuriyet öneminde yerinden yönetim ilkesinin benimsenip giderek bu anlayışın genişlemesi göze çarpmaktadır.

<sup>13</sup> Şimdi. a.g.r., s. 24.

<sup>14</sup> DPT; a.g.r. ss. 13 – 22.

<sup>15</sup> Halil Nadaroğlu. **Mahalli İdareler, (Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması)** Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul, 1994, s. 301.

<sup>16</sup> 2.2.1981 tarihinde kabul edilen kanun 5 Şubat 1981 tarih 17242 say. Resmi Gazetede yayın

<sup>17</sup> Nadaroğlu, a.g.e. s. 302.

### **1.1.3. Belediyelerin Hukuk Sistemi İçindeki Yeri**

Hukuk sistemi içerisinde belediyeler anayasa ve yasalar çerçevesinde incelenmelidir.

#### **1.1.3.1. Belediyelerin Anayasadaki Yeri**

T.C. Anayasasının 127. maddesi mahalli idareler başlığı altında belediyelerin anayasal bir kurum olduğunu belirtmektedir. 127. maddede; il, belediye veya köy halkının mahalli, müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirlenen ve karar organları kanunda belirtilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileri mahalli idareler olarak tanımlanmıştır.<sup>18</sup>

Mahalli idarelerin seçimleri, anayasanın 67. maddesinde belirtilen esaslara göre beş yılda bir yapılacağı hükmü getirilmiştir. Ancak genel seçimler veya erken seçimlerde mahalli idareler seçimi arasında bir yıl varsa birlikte yapılacağı hükmü de yer almaktadır. Kanunla büyük yerleşim merkezlerinde özel yönetim biçimleri getirilebileceği ve kuruluş ile görevlerinin yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenleneceği belirtilmektedir.

Mahalli idarelerin seçilmiş organlarının, bu sıfatlarını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü konusunda yargı yolunun yetkili olduğunu ancak görevleri ile ilgili suçların soruşturmasında içişleri bakanlığınca kesin hükme kadar geçici olarak görevden uzaklaştırılabileceği de yer almaktadır.

Mahalli idarelerin belirli kamu hizmetlerinin görülmesi amacı ile kendi aralarında bakanlar kurulunun izni ile birlik kurmaları, görevleri, yetkileri, maliye ve koltuk işleri ve merkezi idare ile ilişkileri kanunla düzenlenir ibaresi de yer almaktadır. Bu idarelere görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanacağı da belirtilmiştir.

#### **1.1.3.2. Belediyelerin Yasalardaki Yeri**

Belediyeler, 03.04.1930 tarihinde 1580 sayılı kanunla kabul edilerek 14.04.1930 tarih ve 1471 sayılı resmi gazetede yayımlanıp kurulmaları yasa ile belirlenmiştir.

<sup>18</sup> T.B.M.M., <http://www.tbmm.gov.tr/> Anayasa Maddeler?, 09.07.2003.

Bu yasaya göre beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyetteki müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ile mükellef hükmi bir şahsiyet olarak tanımlanan belediyelerin görevleri de aynı kanunun ikinci faslında sıralanmıştır.

Bu kanunun üçüncü faslında belediye meclisi ve görevleri, dördüncü faslında belediye encümeni ve görevleri, beşinci faslında teşkilatlanma ile ilgili kurallar belirtilmektedir. Altıncı faslında belediye bütçesi konusu, yedinci faslında birlik tesisi ile ilgili maddeler yer almaktadır. Sekizinci madde ile İstanbul vilayeti ile belediyenin kurularak birleştirilmesi yer almaktadır.<sup>19</sup>

Belediye gelirleri, 26.05.1981 tarih ve 2464 sayılı kanunla düzenlenmiştir. Bu kanun 29.05.1981 tarih 17354 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla meslek vergisi, ilan ve reklam vergisi, eğlence vergisi, akaryakıt tüketim vergisi, haberleşme vergisi, elektrik ve hava gazı tüketim vergisi, yangın sigortası vergisi, çevre temizlik vergisi adı altındaki vergiler düzenlenmiştir.

Ayrıca bu kanunun ikinci kısmında harçlar konusu ele alınarak maddeler halinde sıralanmıştır. Bu maddelere göre temizleme ve aydınlatma harcı, işgal harcı, tatil günlerinde çalışma ruhsatı harcı, kaynak suları harcı, tellallık harcı, hayvan kesimi, muayene ve denetleme harcı, ölçü ve tartı aletleri muayene harcı, bina inşaat harcı, çeşitli harçlar adı altında düzenlemeler getirilmiştir.

## 1.2. BELEDİYELERİN YÖNETSEL YAPISI

### 1.2.1. Belediyelerin Tanımı ve Kurulması

“Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.”<sup>20</sup>

Nüfusu 2000’i geçen yerleşim merkezlerinde belediyelerin kurulması mümkündür. Ancak nüfusu 2000’i geçen her yerde belediyenin kurulması kendiliğinden oluşmamaktadır. Belli bir prosedürün zorunlu olarak tamamlanması gerekir. Belediye kurulacak yerde oylamanın resmi olarak tespiti yapıldıktan sonra ilgili idare kurullarının

<sup>19</sup> 2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, 29.05.1981 tarih, 17354 sayılı Resmi Gazete.

<sup>20</sup> 1580 sayılı Belediye Kanunu 1. Madde, Yürürlüğe Giriş. 1930.

olumlu kararı, Danıştay'ın incelemesi, Bakanlar Kurulu Kararı ve Cumhurbaşkanı'nın onaylaması sonucu kurulur. Kurulan belediyeden sonra nüfus 2000 nin altına düşse bile belediye devam eder. İl ve ilçe merkezlerinin nüfusları ne olursa olsun bu merkezlerde belediye kurulması mecburidir.<sup>21</sup>

Bir köy veya yerleşim yeri merkez olabilecek yere en fazla 2500 metre mesafe bulunan birkaç köy veya kısımlarının birleşerek belediye kurmaları da mümkündür. Son nüfus sayımında toplam 2000'i aşmaları, köy ihtiyar heyetinin bir mazbata ile veya seçmenlerin yarısından bir fazlasının yazılı olarak mahallin en büyük mülki amirine müracaat etmeleri ya da valiliğin kendiliğinden gerek görmesi durumunda kuruluş için seçim kurulunun o bölgede gerekli oylamayı yaptırıp sonucu valiliğe bildirir. Valilik sonuçları İl Genel Meclisinde görüşmeye açar. Kurulacak belediyenin gelirleri ile kanunda yazılı hizmetlerin yapılmasına yetip yetmeyeceği ve faydalı olup olmayacağına karar verip valinin görüşü de eklenerek İçişleri Bakanlığına gönderir. İçişleri Bakanlığı bütün dokümanları Danıştay'a gönderir. Danıştay'ın incelemesi sonucu ve Cumhurbaşkanlığının onayı ile o yerde belediye kurulur.<sup>22</sup> Danıştay'ın incelemesi o belde halkının isteyip istemediği konusunda gerçeği araştırmaktır. Oylamanın sonuçları ve doğruluk derecesine çok önem vermektedir.<sup>23</sup>

### **1.2.2. Belediyelerin İdari Yapısı**

Belediye tüzel kişiliğinin idari yapısı üç ana organdan oluşmaktadır. 1. Belediye Meclisi, 2. Belediye Encümeni, 3. Belediye Başkanı

#### **1.2.2.1. Belediye Meclisi ve Görevleri**

Belediyenin en büyük karar organı olan Belediye Meclisi genel seçimlerde olduğu gibi 5 yılda bir yapılır. Belediye Meclis üyeleri seçmen tarafından doğrudan seçilmektedir. Belediye Meclisine seçilecek üye sayısının hesaplanması için siyasi partilerin aldıkları oy sayısının 2972 sayılı kanunun koyduğu esaslara göre tespit

<sup>21</sup> M.Fatih Uğurlu, *Belediyelerin Yeniden Yapılanmaları ile İlgili Çözüm Önerileri*, DPT Yayınları, Ankara. 1995. s. 12.

<sup>22</sup> Fethi Aytaç, *Açıklamalı Belediye Kanunu*, 4.Baskı, Ankara. 1988. s. 40.

<sup>23</sup> *Danıştay Dergisi*, S. 58-59, s. 45.

edilerek üye sayıları belirlenir. Her seçim bölgesinde seçilecek üye sayısı son genel nüfus sayımının sonuçlarına göre belirlenir.<sup>24</sup> Buna göre;

**Tablo 1.1. Belediye Meclisi Üyelerinin Nüfusa Göre Sayısı**

Nüfus Sayısı	Seçilecek Meclis Üye Sayısı
2000-10000	9
10001-20000	11
20001-50000	15
50001-100000	25
100001-250000	31
250001-500000	37
500001-1000000	45
1000001 ve daha fazlası	55

Kaynak : Mustafa Dönmez, **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**, Mahalli İdareler Derneği Yayınları, Ankara, 1996, s. 121.

Büyükşehir Belediye Meclisi, belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim bölgesi için belirlenen belediye meclisi üye sayısının her ilçe için beşte biri alınarak toplam sayı kadar üyeden oluşturulur.<sup>25</sup>

1580 sayılı kanunun 93. maddesinin 3. fıkrasına göre “belediyelerin seçilmiş organları veya bu organların üyeleri hakkında görevleri ile ilgili bir suç suretiyle kovuşturma veya soruşturma açılması halinde İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak kesin hükme kadar bu organları veya üyelerini görevden uzaklaştırabilir.” Aynı kanunun 53. maddesi gereği görevden alınan belediye meclisi üyeleri tekrar aynı görevlerine seçilemezler.<sup>26</sup>

Üyelerin üyeliklerinin sona ermesi üç durumda olur;

- Üyelik için gerekli şartlardan herhangi birinin ortadan kalkması durumunda üyelik sona erer. Ancak buna meclis karar verir.(1580 sayılı kanunun 30.maddesi.)

<sup>24</sup> Ruşen Keleş. **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, 1992, s. 189.

<sup>25</sup> 2972 sayılı kanun **madde: 1,2,3,4,6,8,24**

<sup>26</sup> Yakup Bulut. **Belediyelerin Yapısı ve Yeniden Yapılanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Kamu Hukuku, İstanbul. 1995. s. 32.



edilerek üye sayıları belirlenir. Her seçim bölgesinde seçilecek üye sayısı son genel nüfus sayımının sonuçlarına göre belirlenir.<sup>24</sup> Buna göre;

**Tablo 1.1. Belediye Meclisi Üyelerinin Nüfusa Göre Sayısı**

Nüfus Sayısı	Seçilecek Meclis Üye Sayısı
2000-10000	9
10001-20000	11
20001-50000	15
50001-100000	25
100001-250000	31
250001-500000	37
500001-1000000	45
1000001ve daha fazlası	55

Kaynak : Mustafa Dönmez, **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**, Mahalli İdareler Derneği Yayınları, Ankara, 1996, s. 121.

Büyükşehir Belediye Meclisi, belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim bölgesi için belirlenen belediye meclisi üye sayısının her ilçe için beşte biri alınarak toplam sayı kadar üyeden oluşturulur.<sup>25</sup>

1580 sayılı kanunun 93. maddesinin 3. fıkrasına göre “belediyelerin seçilmiş organları veya bu organların üyeleri hakkında görevleri ile ilgili bir suç suretiyle kovuşturma veya soruşturma açılması halinde İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak kesin hükme kadar bu organları veya üyelerini görevden uzaklaştırabilir.” Aynı kanunun 53. maddesi gereği görevden alınan belediye meclisi üyeleri tekrar aynı görevlerine seçilemezler.<sup>26</sup>

Üyelerin üyeliklerinin sona ermesi üç durumda olur;

- Üyelik için gerekli şartlardan herhangi birinin ortadan kalkması durumunda üyelik sona erer. Ancak buna meclis karar verir.(1580 sayılı kanunun 30.maddesi.)

<sup>24</sup> Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, 1992, s. 189.

<sup>25</sup> 2972 sayılı kanun madde: 1,2,3,4,6,8,24

<sup>26</sup> Yakup Bulut, **Belediyelerin Yapısı ve Yeniden Yapılanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Kamu Hukuku, İstanbul, 1995. s. 32.

- Birbirini izleyen üç toplantıya mazeretsiz katılmadığı zaman, üye meclis kararı ile istifa etmiş sayılır.(1580 sayılı kanunun 69.maddesi.)
- Belediye Meclisi, kanunda sayılan suçları işlediği takdirde, İçişleri Bakanlığının bildirisi üzerine Danıştay'ın kararı üzerine fesholunur.(1580 sayılı kanunun 53.maddesi.) Bu durumda üyelik sona erer.

1580 sayılı Belediye Kanununun 4878 sayılı kanunla değişik 54.maddesine göre, belediye meclisinin olağan toplantısı Ekim, Şubat, Haziran ayları başlarında olmak üzere üç defadır. Bütçe görüşmelerine rastlayan toplantı süresi en çok 30 gün olup diğer toplantıların süresi en çok 15 gündür. Bu süreler içinde işler bitmeyecek olursa Vali 15 günü geçmemek üzere süreyi uzatarak nedenlerini İçişleri Bakanlığına bildirir. Önemli veya acele bir işin çıkması durumunda da belediye başkanının çağrısı veya üyelere üçte birinin gerekçeli teklifi veya valinin doğrudan çağırması üzerine meclisler olağanüstü toplanırlar. Olağanüstü toplantılarda çağrıyı gerektiren konudan başka bir iş görüşülemez.

Olağan ve olağanüstü toplantıların gündemi en az bir hafta önce belediye başkanı tarafından bütün belediye meclis üyelerinin adresine gönderilir. Acele durumlarda üç güne indirilebilir.(1580 sayılı kanunun 55.maddesi)

Meclis toplantıları açık olmakla beraber üyeler veya başkanın teklifi ve meclisin çoğunluğu ile verilecek kararlar gizli yapılabilir.(1580 sayılı kanun madde:56)Belediye meclisi toplantısında üye çoğunluğu sağlanamazsa meclis başkanı meclisi tatil eder ve en az üç gün sonra toplanmak üzere günü tespit edip yerel araçlarla ilan eder. İkinci toplantıda üye sayısı aranmaz ve mevcut üyenin çoğunluğu ile karar verilir.(1580 sayılı kanun madde:68)

Belediye meclisinin görevlerini 1580 sayılı kanunun 70. maddesi şu şekilde düzenlemiştir;

- Bütçe ve kesin hesabı karara bağlamak,
- 15.maddenin 31 ve 32 fıkralarında belirtilen beldenin sokak ve meydanlarının plan ve programa uygun olarak düzenlemek ve iyileştirmek, sınıfların,



isimlerin,numaralarını tayin etmek, buna göre ağaçlandırmak, döşemek, aydınlatmak,süslemek,duracak, sığınacak, dinlenecek yer yapmak ve iyi bir halde bulundurmamak, kanalizasyon ve çukurları inşa ve tamir etmek ve ettirmek konularında çalışma programı yapmak,

- Bütçede değişiklik ve aktarma yapmak ve ek ödenek vermek,
- Borç almak, borç vermek ve senesi içinde ödemek şartıyla avanslar almak,
- Kanunlarla konulmuş olan belediye vergi ve resimlerine ait tarifelerle, bunların dışında kalan belediye tarafından yapılacak hizmetleri karşılık alınacak ücret tarifelerini kabul etmek,
- İmar planı ve programları yapmak,
- Üç yıldan fazla süreyle veya 10 bin liradan fazla yıllık bedelli kira sözleşmeleri yapmak,
- Genel kullanıma ait belediye taşınmaz mallarının bir amaca tahsisi, tahsis şeklinin değiştirilmesi veya gelir getirici hale getirmek,
- Karşılıklı olarak yapılacak bağışları kabul etmek,
- Belli miktardaki davalardan anlaşma yoluyla vazgeçmek,
- Genel menfaate ait olmak üzere belediye adına verilecek imtiyaz sözleşmelerini inceleyip karara bağlamak,
- Kanunen belediyeye verilmiş görev ve yetkilerden olmak şartıyla belediye başkanı tarafından gönderilen ve üyelerden biri veya bir kaç tarafından teklif edilen kanunları görüşmek ve karara bağlamak,
- Belediye zabıta yönetmeliğini inceleyip onaylamak,
- Ayrıca gerek görülürse fahri encümen üyelerine huzur hakkı verir ve miktarını belirler.(Mad.77)

- Belediye meclisi her toplantı dönemi için gündemlerdeki konuları incelemek üzere komisyonlar kurabilir.(Mad.63)

- Meclis gerek görürse içlerinden bir kaç üyeyi hesap ve işlemleri teftişe memur edebilir.(Mad.63)

- Meclisin denetim görevi vardır.(Mad.61-76)

Ayrıca Mart 1994 tarihinde mevcut konunun 70.maddesine bir fıkra daha eklenerek “yurtdışı belediyeleri ile karşılıklı işbirliği ve kardeş kent ilişkileri kurmak” yetkisi, meclisin iradesine bırakılmıştır.<sup>27</sup>

### 1.2.2.2. Belediye Encümeni ve Görevleri

Belediyelerde karar organı olan Belediye Encümeni, 1580 sayılı Belediye Kanununun 77-78 maddelerindeki esaslara göre düzenlenmiştir. Belediye Encümeni belediye başkanı, seçilmiş üyeler ve 88.maddede belirtilen daire başkanlarından oluşur. Encümen her zaman toplanan aktif bir karar organıdır. Seçimle gelenlerin görev süreleri 1 yıldır ve bu üyelerin sayısı memur olanların yarısından fazla olamaz. Encümen üyesi olan memur üyeler yazı işleri müdürü, sağlık işleri müdürü, fen işleri müdürü, hukuk işleri müdürü ve teftiş kurulu müdüründen oluşur. Belediye başkanının getirdiği konuları görüşen encümende kararlar çoğunluğa göre alınmaktadır. Haftada en az bir veya iki kez toplanan encümen üyeleri meclise karşı sorumlu olup 3 kez toplantıya katılmazlarsa istifa etmiş sayılırlar

1580 sayılı kanunun 83.maddesinde belirlenen encümenin görevlerini şu şekilde sıralanır:

- Belediye başkanı tarafından hazırlanan bütçenin ilk incelemesi,
- Aylık gelir ve gider cetvelinin incelenmesi ve defterlenmesi, ihale ve pazarlık şartnameleri ve kararlarının incelenmesi ve onayı, kesin hesap hakkında

<sup>27</sup> Ahmet Özer. **Belediye Kanun Tasarısı Üzerine**, Çağdaş Yönetimler Dergisi c:3, S.3. Mayıs, 1994. s. 5.

meclise görüş bildirmesi, muhasebe hesaplarını inceleyerek zimmet ve beraat hakkında tutanak düzenlenmesi,

- Kamulaştırılacak yerler hakkında özel kanuna uygun olarak karar verilmesi,
- 4-Beklenmeyen giderlerle ilgili ödeneğin harcama yerlerinin belirlenmesi,
- Bütçede bir bölüm içindeki maddeler arasında aktarma yapılması,
- Belediye görevlerinin yapılmasını sağlamak için uyarılar çıkarılması,
- Nakliye araçlarına özel ücret ve tarifelerle, zaruri ihtiyaç maddelerine ait fiyat tespitinin yapılması,
- Belediye cezaları hakkındaki kanunlara uygun olarak ceza takdiri,
- Belediye taşınır mallarından gerekenlerin artırma ile satışa çıkarılması,
- Belediye memurlarının atanma, terfi, idareten cezalandırma veya ödüllendirme, işten çıkarılma, emekliye sevk etme, başkanlıktan gelecek tekliflerin incelenmesi ve karara bağlanması,
- Belediye kanunlarında belirtilmeyip bazı kanunlarla belediye meclislerine verilen görevler meclis toplantıda olmadığı zamanlarda encümende incelenerek karara bağlanır. Belediye Encümeni belediyelerde bir karar organıdır.<sup>28</sup>

### 1.2.2.3 Belediye Başkanları ve Görevleri

Belediye başkanı, belediyenin yürütme organının ve tüzel kişiliğinin başıdır. Halk tarafından 5 yılda bir çoğunluk usulüyle seçilir. Belediye başkanı hasta, özürlü, izinli veya belde dışına çıktığında yerine vekili bakar. Belediye başkanı vekil tayininde tamamen serbesttir. Belediye başkanı ve vekilliğinin aynı anda boşalması durumunda valiler ve İçişleri Bakanı seçime kadar meclis üyesi içinden atama yapabilir. Görevlerinden uzaklaştırılma durumlarında ise İçişleri Bakanı teklifi ve Başbakan'ın onayı ile meclis içinden birisini görevlendirirler. Belediye başkanı ve meclisin

<sup>28</sup> Bedri Nazlıoğlu, **Belediyenin Organları**. TODAİE Kaya Projesi. No:005, Mart, 1990, ss. 42-43.

tamamının aynı anda boşalması durumunda seçime kadar ilçelerde valiler, il merkezlerinde İçişleri Bakanı tarafından uygun bir başkan vekili atanır. Mazeretsiz 20 gün görevine gelmeyen belediye başkanı idari yargı kararı ile 1 ay içinde başkanlıktan düşürülür.<sup>29</sup>

1580 sayılı kanununun 98-99-100. maddelerine göre belediye başkanının görevleri şu şekilde sıralanır:

- Mahallin en büyük mülki amiri tarafından tebliğ edilecek her türlü kanun, tüzük, yönetmelik ve emirleri ilan etmek,yayınlamak ve bu kanun ve tüzüklerin kendine verdiği görevleri yapmak zorundadır.(1580 sayılı kanun mad.98)
- Belediye zabıta görevlerinin yapılmasını sağlayarak emir ve yasakları uygular,
- Belediye meclisinin, encümenin ve üst makamların kararlarını infaz eder,
- Bu mercilerin onayını gerektirmeyen belediye görevlerini yetkisi ve sorumluluğu altında yerine getirir,
- Belediyenin mahalli nitelikleri esenlik, sağlık, bayındırlık, ekonomik ve düzenine ait işleri takip ve yerine getirir,
- Belediye mallarını idare etmek,
- Belediye gelir ve giderlerini izlemek ve uygulamak,
- Yetkili makamın ve kurulların onayından geçmek şartıyla sözleşme yapmak, sulh ve ibraya,bağışları kabule, belediye adına genel medeni sözleşmeleri uygulamaya,
- Dairelerde ve mahkemelerde davacı veya davalı sıfatıyla belediyeyi temsil etmeye veya başkasını tayin etmeye,
- Belediye bütçesinin ita amiri sıfatıyla gider evrakını ve harcama gerçekleştirmelerini onaylamaya ve gider emirlerini imzalamaya yetkilidir.

<sup>29</sup> Nuri Tortop. *Mahalli İdareler*. Ankara,1991, s. 109.

Belediye başkanının görevinin sona ermesi normalin dışında belediye meclisinin belediye başkanı hakkında yetersizlik kararı vermesi durumunda da olur. Bu iki durumda gerçekleşir. Birinci olarak gensoru önergesi verilmesi durumunda (1580 sayılı kanunun 61. mad.) ikinci olarak ta başkanın yıllık çalışma raporu ile ilgilidir. (1580 sayılı kanun mad.76) Gensoru önergesi meclis çoğunluğunun 2/3 çoğunluğunca yeterli görülmediği durumlarda, yıllık çalışma raporu ile ilgili olan ise bir tutanakla en büyük mülki amirine bildirilerek süreç başlar. Bir ay içinde Danıştay kararı ile kesinleşir.

### 1.3. BELEDİYELERİN YASAL GÖREVLERİ

#### 1.3.1. Genel Olarak Görevleri

Belediyelerin belde halkına verdiği hizmetler ülkelere göre ve zaman içerisinde değişikliğe uğrarlar. Ancak her ülkede her zaman beldenin ve belde halkının sağlık, selamet ve refahını temin etmek, düzenini sağlayıp korumak, güzelliği, açık ve zevk ihtiyaçlarını gidermek, kısaca o belde de yaşayan insanların müşterek medeni ihtiyaçlarına ve isteklerine, hemşehrilik duygularına cevap vermektir.<sup>30</sup>

Görev ve hizmetlerin belirlenmesinde üç ana ilke vardır. Bunlardan ilki; kanunların yasaklamadığı ya da başka yönetimlere verilmemiş bütün hizmetlerin görülmesine imkan tanıyan genellik ilkesi, ikinci olarak; görmek istediği her hizmet için merkezi yönetimden yetki almak zorunda kalınan yetki ilkesi ve üçüncü olarak kanunların belediyelerin görevlerini sıralaması ile oluşan liste ilkesidir. 1580 sayılı belediye kanununun 15. maddesinde belirtilen 77 kalem görevler liste ilkesidir. Burada açıkça görevlerin neler olduğu sıralanmıştır ve sınırlandırılmıştır. Bu durumda kıyas ve yorum yoluyla yeni görevler eklenemez denmiştir.<sup>31</sup> 1580 sayılı kanunun 19. maddesinin 1. fıkrasına göre belediyeler mecburi görevlerini yerine getirdikten sonra “belde

<sup>30</sup> Sıdık Sami Onar. *İdare Hukuku Umumi Esasları*. s. 847.

<sup>31</sup> Fehmi Yavuz. *Türk Mahalli İdarelerin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Ankara, 1996, s. 8.

sakinlerinin ortak ve medeni ihtiyaçlarını giderecek her türlü teşebbüste bulunabilirler” denilerek, görevleri genel formüle bağlanmıştır.<sup>32</sup>

Geliri ne olursa olsun bütün belediyeler; umuma açık olan yerlerin temizliği ve intizamın sağlanması ile umumun sağlığına yönelik yenilecek içilecek yerlerin kanun nizamname veya talimatnamesine uygunluk kontrolünü yapmak zorundadırlar.<sup>33</sup>

### 1.3.2. Kültür Sanat ve Eğitim Görevleri

1580 sayılı kanun ve diğer kanunlarla kültür sanat ve eğitim alanlarında belediyelere birçok görevler yüklenmiştir. Ancak belediyelerin kaynak yetersizliği nedeniyle bu görevlerini düzenli olarak yerine getirmeleri görülememektedir.<sup>34</sup>

Bu görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- 1580 sayılı kanunun 15.maddesinin 33,45,54,59,72 fıkralarına göre; halk için okuma salonu,kitaplık açmak ve işletmek. Belediyenin ve beldenin ihtiyacı olan meslek elemanını yetiştirmek için kurslar ve dershaneler açmak,ikmal,çırak ve ev kadını okulları açmak ve yönetmek, müze kurmak,yaptırmak ve işletmek, tiyatro ve sinema kurmak, devam ettirmek ve işletmek, oyun ve spor yerleri, yarış yerleri,gençlik için stadyumlar yapmak ve işletmek

- 1961 tarih 222 sayılı ilköğretim Kanununun 11,13,60,61,62 maddelerine göre; ilköğretim ile ilgili yetiştirici ve tamamlayıcı kurs ve sınıflar açmak,okul öncesi kurumlar açmak,ilköğretim kurumlarına tahsis edilmek üzere seçilen arazinin parasız olarak okula verilmesi,yaşlıları ile eğitim yapmamış veya yaşlılarından ayrı yetiştirilmesi gereken çocuklara okullar hazırlamak,okullara devam edemeyen çocuklara bilgi ve beceri kursları açmak görevlerine karşılık bu görevler belediyelerce ilgilenilmemektedir.<sup>35</sup>

- Kültür ve Tabiat varlıklarını Koruma Kanununun (1983 tarih 2863 sayı mad.1-3) bütçeden ödenek yardımı ve teknik eleman yardımında bulunabilir.Bir yıl

<sup>32</sup> Lütfü Duran. **İdare Hukuku (Ders Notları)**. Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1982. s. 156.

<sup>33</sup> Uğurlu, a.g.e. s. 19.

<sup>34</sup> Bedri Nazlıoğlu. **Belediyelerin Bazı Görevleri**, TODAİE, Araştırma Raporu, No:YY 12. s. 22.

<sup>35</sup> İçişleri Bakanlığı. **Belediyeler, İç-Düzen Genel Rapor Kitap**, Gürsoy Matbaacılık Sanayi s. 12.

önceki gelir toplamının %1'ini beden terbiyesi ve spor faaliyetleri için ayırıp, mahallin beden terbiyesi ve spor müdürlüğü bütçesine aktarmak (21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı kanun.mad.14)

Belediyeler, mevzuatın dışında; Tarihi eserleri koruma ve onarma, heykel büst ve anıt yapma, şenlik ve festivaller düzenleme, folklor, müzik ve bando çalışmaları yapmak, bayram ve kurtuluş günleri gibi önemli günlerde faaliyette bulunmak, seçkin misafir ziyaretlerini karşılama gibi görevleri de yaparlar.<sup>36</sup>

### 1.3.3. Sosyal Yardım Görevleri

Toplum içinde çıkan sosyal problemlerin çözülmesi ve tedbir alınması, hayat standardının yükseltilmesi amacıyla belde halkının yardıma muhtaç olanlarına bazı hizmetleri sunmakla yükümlü tutulmuştur. Başlıcalarını şu şekilde sıralanır:

- 1-1580 sayılı kanunun 15.maddesinin 17.18.34,45,48,57,69,70,71,fıkralarına göre; dilencileri dilenmekten men edecek tedbirler almak, bırakılmış ve bulunmuş çocukları, delileri, dalanmış ve kudurmuşları, sokakta bayılanları, kazaya ve afete uğrayanları koruyup gözetmek, fakir ailelerin ikiz çocuklarına genel olarak öksüz, fakir ve kimsesiz çocuklara para, hekim, ilaç, yeme, içme, giyinme, barınma, tahsil, terbiye, cihetlerinden yardım etmek, fakir hastalara karşılıksız bakmak, cenazeleri kaldırmak, kimsesizlere bakmak, yetim evleri, aceze ve ihtiyar yurtları kurmak ve işletmek, yersiz, yurtsuz, olanlara işsiz olanlara iş bulmak, kimsesiz kadın ve çocukları korumak, eczanesi olmayan yerlerde eczane açmak, fakirler için doğum yardımı yapmak üzere ebe istihdam etmek, fakirler için yatı evleri yapmak ve yönetmek, şefkat, tasarruf sandıkları kurmak ve yönetmektir.<sup>37</sup>

- 2- 1593 sayılı Umumi Hıfzısihha Kanununun 75,161,fıkralarına göre; kuduz hayvanlar tarafından ısırılmış fakir kimselerin tedavi kurumlarına götürme giderlerini karşılamak, terk edilmiş çocukları 6 yaşını bitirinceye kadar korumakla görevlidirler.

<sup>36</sup> Nazlıoğlu, a.g.e., s. 22.

<sup>37</sup> İç Düzen, İçişleri Bakanlığı, s. 35.



- 3- 1941 tarih 4109 sayılı kanunun 1,2,3,fikralarına göre muhtaç asker ailelerine yardım etmek.
- 4- Özel eğitime muhtaç çocukları en yakın mülki amirliğe bildirmek.(19 tarih 2916 sayılı kanun mad.12)Bu hususta görevli kuruluşlar ve gönüllü kuruluşlar arasında bir işbirliği ve koordinasyon yoktur.<sup>38</sup>

#### **1.3.4. Sağlıkla İlgili Görevleri**

Belediyelerin sağlıkla ilgili görevlerini iki başlık altında toplarız. Bunlardan biri Çevre sağlığı görevi diğeri de sağlık kurumları kurma görevi.

##### **1.3.4.1. Çevre Sağlığı Görevi**

1580 sayılı Belediye Kanununun 15. maddesinin 2,3,4,5,8,10,23,24,25,27,28, 34,38,56,61,75,76 fikralarına göre; Belediyeler, genel yerlerin temizliğini ve düzenini kullanılmak, yenilecek ve içilecek şeyleri ve bunların bulunduğu yerleri, umumi içinde yatıp kalkacağı, barınacağı yerleri denetlemek, bulaşıcı ve salgın hastalıklar konusunda merkezi idare ile birlikte çalışmak ve yardım etmek, aşçı, çamaşırçı, uşak, hamal, şoför, arabacı, kayıkçı, berber, gıda maddesi satıcıları, süt toplama merkezlerini ve emsali olan halkla temas halinde olan hizmet erbabı işçilerin sıhhi ve fenni muayenelerini yaptırmak, çalışmalarına izin vermek, kayıtlı olmayanlarını men etmektir. Sanayi kuruluşlarının, çevre sağlığı, huzuru ve rahatı etkileme yönünden denetlemek, cenaze defni için gerekli işlemleri yapmak, başı boş hayvanları tutmak ve tedbir almak, belediye hududu dahilinde orman, tarla, harman, bağ, bahçe, kuru, çayır ve meraları hasardan muhafaza etmektir.

Sokak, meydan, iskele, köprü, Pazar, panayır yerleri gibi umumi yerleri daima temiz tutmak, yıkamak, kışın çamur ve karları ve buzları kaldırmak.

---

<sup>38</sup> İç Düzen, s. 37.



1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanununun 20. maddesine göre 1580 sayılı kanundan farklı olarak genel yerlerde çocukların çalıştırılmasını önlemek, temizlemek,süprüntüleri toplayıp pislik maddelerini kaldırıp yok etmektir.

3194 sayılı İmar Kanununun 40. maddesini göre; arsalarda, evlerde, çeşitli yerlerde kamunun huzurunu ve sağlığını bozan enkaz veya birikintilerin, gürültü ve duman çıkaran tesislerin, özel mecra, lağım, çukur, kuyu ve benzerlerini tedbirle sakıncaların ortadan kaldırılmasını sağlamak.

#### **1.3.4.2. Sağlık Kurumları Kurma Görevi**

1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanununun 20. maddesinin 11,13,14 fıkraları ile 154 ve 162 maddeleri ve 1580 sayılı belediyeler kanununun 15. maddesinin 45,53,57, fıkralarına göre belediyeler; belediye hastaneleri,dispanserleri ve muayenehaneleri kurmak ve işletmek,doğumlara yardımcı olmak ve ücretsiz doğum yardımı yapmak,süt çocukları için danışma ve tedavi evleri kurmak,doğumevi kurmak ve işletmek görevleri yüklenmiştir.

1580 sayılı kanunun 15. maddesinin 45 ve 52 fıkralarına göre akıl hastaneleri kurmak ve işletmek,ilk yardım ve imdat merkezleri kurmak ve işletmek olarak belirtilse de günümüzde bu görevleri belediyeler uygulamamaktadır.Ancak fakir olan vatandaşların akıl hastalarının masrafları karşılanarak merkezi idareye ait kurumlara gönderilmektedir.<sup>39</sup>.

#### **1.3.5. Bayındırlık Görevleri**

1580 sayılı belediye kanununun 15. maddesinin 9,10,12,31,32,36,37,58, fıkraları, 19. maddesinin 4 ve 6. fıkraları ve 115. maddesindeki düzenlemelere göre; her türlü inşaat, onarım,ilaveler için ruhsat vermek,imar planlarında trafik güvenliğini sağlayıcı yol, meydan,park,otopark gibi yerler için bölgelerin ayrılması, kanalizasyon ve çukurların yapılması, belediye konutları ile gelir getirici mülklerin yapılması, sokak,

<sup>39</sup> İç Düzen ss. 29-30.

iskele, rıhtım, içme suyu ve yolların yapılması ve bakımlarının yapılması gibi görevler yüklenmiştir.

3194 sayılı imar kanununa göre; harita ve imar planları yapmak, her türlü arazilerde parselasyon planları hazırlamak, inşaatı tamamlanan yapılara kullanım izin vermek, yapıların güzel görünümünü sağlamak ve kanunlara göre yapılmasını sağlamak, tehlikeli yapıları yıkmak veya yıktırmak gibi görevler yüklenmiştir.

#### **1.3.5.1. Yapı İşleri İle İlgili Görevleri**

1580 sayılı kanunun 15. maddesinin 12. fıkrasına göre inşaat, tamir ve ilaveler için ruhsat vermek, kanunsuz ve ruhsatsız başlanan inşaatların men edilmesi, yıktırılması ve tehlike arzeden çukur ile kuyuların kapatılması görevleri yüklenmiştir. Bu görevlerini yerine getirmek amacıyla belediye sınırları içerisinde yapılan her türlü inşaatların denetlemesini yapar, bu denetlemeler sırasında kaçak yapıların inşaatını mühürleyerek yargı sürecinden sonra yıkım işlemini gerçekleştirirler.

#### **1.3.5.2. İmar İşleri İle İlgili Görevleri**

3.5.1985 tarihinde kabul edilip 9.5.1985 tarih ve 18749 sayılı resmi gazete yayınlanan 3194 sayılı imar kanununa göre belediyenin imar işleri ile ilgili görev yüklenmiştir.

1580 sayılı kanunun 15. maddesinin 10. fıkrasına göre umuma ait yerlerde gelip geçmeye, nakliye vasıtalarının işlemesine engel teşkil edecek ve ulaşımı aksatacak her türlü engelleri kaldırmak ve imar etmek görevi belediyelere yüklenmiştir. Bu kanunun 1. maddesi, yerleşme yerleri ile bu yerlerdeki yapılaşmaların; plan, fen, sağlık ve çevre şartlarına uygun teşekkülünü sağlamak, amacıyla düzenlenmiş, 2. maddesinde ise belediye ve mücavir alan sınırları içinde ve dışında kalan yerlerde yapılacak planlar ile inşa edilecek resmi ve özel bütün yapılar bu Kanun hükümlerine tabi tutulmuştur.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> İmar Kanunu. <http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/47.htm> , 5.6.2003.

### 1.3.5.3. Afet İşleri İle İlgili Görevleri

Belediyeler, yapılaşmanın doğal afetlerden en az zarar görmeleri hususunda tedbir alırlar. Bunun için yapı ruhsatı verirken depreme dayanıklılık, yangın merdiveni, yangın musluğu gibi tedbirlerin alınmasını sağlarlar. Afet sonrası da yangın söndürülmesi, enkaz kaldırılması ve afet sonucu doğan çukur ve bozuk görüntülerin ortadan kaldırılması gibi görevlerde yüklenmiştir.<sup>41</sup>

### 1.3.6. Tarımla İlgili Görevleri

1580 sayılı kanunun 15. maddesi ve 1593 sayılı kanunun 163. maddesinde belirtilen tarımla ilgili görevleri; orman, çayır, bağ, bahçe ve tarla gibi arazilerin zarardan korunmasını sağlamak, belediye sınırları içindeki arazilerin müşterek su kanallarının ve bozulan yolların yapım, bakım ve onarımını sağlamak, su birikintilerini kurutmak, park, koru, fidanlık ve bitki bahçesi kurmak, yeşil alan oluşturmak ve geliştirmektir.

### 1.3.7. Hayvancılıkla İlgili Görevleri

1580 sayılı belediye kanununun 15. maddesinin 4,5,6,9,23,28,40,61, fıkraları ile 14 ve 40. maddelerinde belirtilen görevler; Pazara getirilen hayvanlarla taşımacılıkta kullanılan hayvanların muayene ve kontrollerini yaparak, salgın ve bulaşıcı hayvan hastalıklarından korumak, başıboş hayvanları tutarak korumak, hayvan sürülerinin otlanacağı alanların sınırlarını belirlemek, hayvan ürünlerini ve bunların korunması için ayrılmış yerlerin sağlık ve temizlik yönünden kontrollerini yapmak, hayvan ölümlerini yakarak gömülmesini sağlamak, sağlıklı ve teknik mezbahalar kurmaktır.

Ayrıca 1986 yılında çıkan 3285 sayılı Hayvan Sağlığı ve Zabıtası Kanununun 13,22,23,27,30,33,39, maddelerine göre hayvanla nakliyecilik yapan vatandaşlara ruhsat vermek, hayvan hastalıklarını önlemek için bütçeye ödenek koymak, başıboş kedi, köpek ve kuduza yakalanmış hayvanları öldürüp imha etmek gibi görevler verilmiştir.

<sup>41</sup> 1580 Sayılı Kanunun 15. maddesinin 37. fıkrası

### 1.3.8. Ekonomik Görevleri

1580 sayılı belediye kanununun 15. maddesinin 3, 9, 10, 15, 16, 42, 45, 56, 58, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 71. fıkraları ve 70. maddenin 8. fıkrası ile 83. maddenin 7. fıkrasında belirtilen görevler; halkın yiyip, içip eğlenmesine ayrılmış lokanta, gazino gibi yerlerin ücret tarifelerini düzenleyerek onaylamak, ütücüler, kolacılar, lekeçiler, temizlikçiler, boyacıları, ayakkabı tamircisi ve boyacılarının meslek teşekküllerinin de görüşünü alarak ücret tarifelerini düzenlemek ve tasdik etmek, belediye tarafından düzenlenmiş yolcu taşıma tarifelerine uyulmasını sağlamak, tartı ve ölçü aletlerini kontrol etmek, her türlü gıda maddelerinin satılabileceği haller ve pazarlama tesisleri kurmak, merkezi yönetimden izin alarak sergi, panayır ve fuarlar açmak, genel yerlerde tartma ve ölçme tesisleri kurmak, halkın önemli ihtiyaçlarına ilişkin süt toplama merkezi, soğuk hava depoları gibi tesisler açmak ve işletmek, akaryakıt depoları, un fabrikaları, fırınlar kurmak ve işletmek, kredi ve tasarruf kurumları, bankalar kurup yönetmek, inşaat malzemeleri fabrikaları kurmak ve yönetmek, döner sermaye kurmak, konut yapmak 1580 sayılı kanunun 5656 sayılı kanunla eklenen ek madde 2 ye göre kurulan veya kurulmuş olan yapı ortaklıklarına katılma gibi görev verilmiştir.

### 1.3.9. Diğer Görevleri

Saydığımız bu görevlerin dışında belediyelerin; halka duyurulması gereken ilanları yapma, evlenecek çiftleri evlendirme, binaları numaralandırma ve sokak isimleri verme, reklam işleri yapma, turizmle ilgili çalışmalar yapma, ölenlerin muayenesini yaparak gömülmesine ruhsat vermek ve mezarlıklar dışında ki yerlere gömdürmemek, umumun ihtiyaçlarına göre helalar yaptırıp temizliğini sağlamak, halk için okuma salonu ve kütüphaneler açmak, çocuk bahçeleri yapmak, odun-kömür ardiye ve pazarları kurup yönetmek gibi görevler verilmiştir.

Belediyelere verilen görev ve yetkilerin çok geniş olduğu görülmektedir. Verilen görev ve yetkilerini tam olarak kullanamayan belediyeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanamamaktadır denilebilir. Bir belediye bir işi yapmak istediğinde hiçbir kanuni engelle karşılaşmayacaktır.

#### 1.4. BELEDİYELEERDE MALİ YAPI

Her geçen senede sayısında artış olan belediyelerde, ülkenin genel bütçesinden ayrılan pay gittikçe azalmaktadır. Belde de oturan insan sayısının artıp fakat gelirin azalması hizmetlerin sağlayacağı fayda açısından olumsuz etkilenmektedir. 1996 yılının Eylül ayına göre belediye sayısı 2821 olarak tespit edilmiş ve bu belediyelerde yaşayan insan sayısının toplam nüfusa göre %78 olarak tahmin edilmesi belediyelerin önemini vurgulamaktadır. Belediye gelirlerinin yaklaşık %80'i merkezi idareden ayrılan paylardan karşılanması, siyasi kayırmalar ve plansız programsız çarçur edilen kaynaklar yüzünden hizmet olarak halka tam olarak yansıyamamaktadır.<sup>42</sup>

1981 yılından sonra belediye gelirlerinde ciddi bir gelişme sağlanmasına rağmen artan nüfus ve kaynakların etkin-verimli bir şekilde kullanılmaması sonucu yeterli hizmet sağlanamamaktadır. Bu nedenle hizmet öncelikleri belirlenerek savurganlığın önlenip, aşırı istihdama tedbir alıp kaynakların verimli kullanılması ile problemler azalacaktır. Belediye gelir ve giderlerinin başlıcaları aşağıda verilmiştir:

##### 1.4.1. Belediye Gelirlerinin Hukuki Çerçevesi

29.5.1981 tarih ve 17354 sayılı resmi gazetede yayınlanan 2464 sayılı belediye gelirleri kanununa göre gelir kaynakları şöyle belirlenmiştir:

Belediyenin almış olduğu vergiler; meslek vergisi, ilan ve reklam vergisi, eğlence vergisi, akaryakıt tüketim vergisi ve çeşitli vergiler adı altında haberleşme vergisi, elektrik ve havagazı tüketim vergisi, yangın sigortası vergisi, çevre temizlik vergisi, belediye harçları adı altında temizleme ve aydınlatma harcı, işgal harcı, tatil günlerinde çalışma ruhsatı harcı, kaynak suları harcı, tellallık harcı, hayvan kesimi, muayene ve denetleme harcı, ölçü ve tartı aletleri muayene harcı, bina inşaat harcı, çeşitli harçlar ve harcamalara katılma paylarından oluşmaktadır.

Belediye gelirlerini 5 ana grupta toplayabiliriz. Bunlardan birincisi devlet gelirlerinden ayrılan paylar, ikincisi 1580 sayılı kanuna göre gelirler, üçüncüsü devlet

---

<sup>42</sup> Şimdi, a.g.e, s. 67.

yardımları, dördüncüsü fon yardımları, beşincisi de borçlanma yoluyla elde edilen gelirlerdir.

#### **1.4.1.1. Genel Bütçeden Ayrılan Paylar**

2 Şubat 1981 tarihinde 2380 sayılı kanunla belediye ve il özel idarelerine genel bütçe vergi gelirlerinden pay verilmesi ile ilgili kanunla tahsilatın %5'i pay olarak verilmesi hükmü getirilmişti. 3239 sayılı kanunun değişik 1. maddesine göre bu pay en son 1987'de %9,25 olarak düzeltilmiştir. Bu pay 1988 ve 1989 yıllarında %8,55 olarak uygulanmıştır. Bu payın %6'sı nüfus büyüklüğüne göre kişi başına paylaşılıyor. %2,3 kısmı belediyeler fonuna aktarılıyor. %0,25'lik kısmı mahalli idareler fonuna aktarılarak daha sonra yıllık yatırım programında yer alan projeler için Bayındırlık ve İskan Bakanlığınca tahsiste bulunuluyor. Ayrıca belediye fonu olarak biriken iller bankasında ki hesabın %15'de Bayındırlık Bakanlığınca belediyelerin imar uygulamalarında kullanılır. Bu oranlar 3004 sayılı kanunla %12,6'ya 3239 sayılı kanunla da %10,95'e indirilmiştir.<sup>43</sup> Buradan anlaşılacağına göre belediyelerin gelirleri büyük oranda genel bütçeden aktarılan paylara dayandırılmaktadır.

#### **1.4.1.2. Belediye Gelirleri Kanunu ve 1580 Sayılı Kanuna Göre Gelirleri**

1580 sayılı belediyeler kanununun 110.maddesi ile 2464 sayılı belediye gelirleri kanunu ile belirtilen gelirlerdir. Belediye gelirleri kanunu; 2589,3048,3074,3239,3365. sayılı kanunlarla değişikliğe uğramıştır. Belediye gelirleri kanunu bütün gelirleri düzenlemek yerine toplayacakları vergileri, hesaplar, harcamalar ve katılma payları olarak düzenlenmiştir.

##### **1.4.1.2.1. Vergiler**

Belediye gelirleri kanununa göre toplanması öngörülen vergilerin toplanma usulleri ile en az ve en çok miktarı belirleyen oranları belirtilmektedir. Bu vergiler, ilan ve reklam vergisi, haberleşme vergisi, yangın sigortası vergisi, çevre temizlik

<sup>43</sup> İlhan Özer "Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Mahalli İdarelere Pay Verilmesi Konusunda Son Gelişmeler", AİD, sayı.1 Mar, 1985, s. 61.

vergisi, eğlence vergisi, elektrik ve havagazı tüketim vergileridir. 3239 sayılı kanunla 1985 yılından itibaren emlak vergisi belediye vergisi olarak toplanmaktadır. Bu verginin %15'i il özel idarelere ayrılmaktadır. Çevre temizlik vergisi, Büyükşehir belediye sınırları içinde bulunanlar hariç nüfusu beş binden az olan ve kalkınmada öncelikli belediyelerde %50 olarak uygulanmaktadır.

3418 sayılı kanunla akaryakıt tüketim fonu hesabında toplanan akaryakıt tüketim vergisi hasılatının %2,60'ı belediye hizmetleri için iller bankası belediyeler fonu hesabına yatırılır. Bu paranın dağıtım esasları maliye bakanlığı ile bayındırlık ve iskan bakanlığınca müşterek hazırlanarak yönetmelik hükümlerinde belirlenir.<sup>44</sup> Belediyeler fonu 1993 yılında genel bütçe kapsamına alınarak Bayındırlık ve İskan Bakanlığı bütçesine ödenek konulmaya başlanmıştır.<sup>45</sup>

Emlak vergisi 1986 yılından itibaren mahalli idareler vergisi olmaktan çıkarılarak verginin yönetimi belediyelere bırakılmıştır. 1981-1986 yılları arasında Emlak Vergisi hasılatından %45'lik pay verilirken 1986'dan itibaren belediyelere devredildi.<sup>46</sup>

2464 sayılı kanununun 12. maddesine göre ilan ve reklam vergisi yeniden düzenlenerek mücavir alan içinde yapılan her türlü ilan ve reklam vergiye tabi tutulmuştur. Verginin konusu işyerlerinde asılı levha ve yazılar, cadde ve sokaklara asılan bez veya ışıklı ilanlar ile sınırlandırılmıştır.<sup>47</sup>

#### 1.4.1.2.2. Harçlar

2464 sayılı belediye gelirleri kanununun 51-58. maddeleri arasında belirtilen konu ile ilgili düzenlemeler öngörülen harçlar, işgal harcı, tatillerde çalışma ruhsat harcı, kaynak suları harcı, tellallık harcı, hayvan kesimi, muayene ve denetleme harcı, bina harcı şeklinde sıralanmıştır.

<sup>44</sup> Veysel Atasoy, *Türkiye'de Mahalli İdarelerin Yapısı ve Yeniden Düzenlenmesi*, Türk Dünyası Araştırma Vakfı, İstanbul, 1992, ss. 137-138.

<sup>45</sup> Yakup Bulut, *a.g.t.* s. 64.

<sup>46</sup> Yenal Öncel, *Mahalli İdareler Maliyesi*, İstanbul, 1992, ss. 141-142.

<sup>47</sup> Öncel, *a.g.e.* s. 145.



İşgal harcı, belediye sınırları içinde pazar veya her türlü mal satılan alanların diğer amaçlarla yol ve meydanların işgali durumunda alınan harçtır. 2589 sayılı kanunun ek mad.1'e göre bina, inşaat harcıda gelir olarak düzenlenmiştir.

Belediye gelirleri kanununun üçüncü bölümün 58. maddesine göre hafta tatili ve ulusal bayram günlerinde çalışmalarını belediyelerce izne bağlı işyerlerine ruhsat verilmesi, tatil günlerinde çalışma ruhsatı harcına tabidir hükmü yer almaktadır. 63. maddede özel kaplara doldurulup satılacak olan kaynak sularının belediyelerce denetlenerek hangi kaynaklara ait olduklarını gösterecek şekilde bu kaplara özel işaret konulması, kaynak suları harcına tabidir düzenlemesi getirilmiştir. 67. maddede ise belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde belediyelere ait hal, balıkhane, mezat yerleri ve ilgilinin isteğine bağlı olarak belediye münadisi veya tellalı bulundurulan sair yerlerde, gerçek veya tüzelkişiler tarafından her ne surette olursa olsun her çeşit menkul ve gayrimenkul mal ve mahsullerin satışından tellallık harcına tabidir düzenlemesi getirilmiştir. 72. maddesinde de belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde, belediyelerce veya yetkili mercilerce verilen izne dayanılarak özel kişi ve kuruluşlarca tesis edilen mezbaha ve kanaralarda kesilen hayvanların kesim öncesi ve sonrası muayenesi veya belediye sınırları ve mücavir alanlar dışında kesilmiş olup da belediye sınırı içinde satışa arz edilecek etlerin sağlık bakımından muayene ve denetlenmesi, hayvan kesimi, muayene ve denetleme harcına tabidir ibaresi yer almaktadır. Belediye kanununun 76. maddesinde ölçü ve tartı alet ve vasıtaları ile ölçeklerin ilgili kanun ve tüzük hükümlerine göre belediyelerce damgalanması ölçü ve tartı aletleri muayene harcına tabidir ve Belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde yapılan her türlü bina inşaatı (ilave ve tadiller dahil), inşaat veya tadilat ruhsatının alınmasında ek madde 6'da yer alan tarifede gösterilen nispet ve hadlerde bina inşaat harcına tabidir düzenlemeleri yer almaktadır. düzenlemeleri yer almaktadır. Yine çeşitli harçlar adı altında madde 79'da Belediyeler ve belediyelere bağlı müesseselerden istenecek her türlü kayıt suretleriyle gayrimenkullerle ilgili harita plan ve krokilerin suretleri, kayıt ve suret harcı, madde 80'de Belediye sınırları ve mücavir alanlar içinde imar kanununa göre ilk kez yapılan veya istek üzerine gerçekleştirilen müteakip parselasyon işlemleri Parselasyon Harcına, verilecek ifraz ve tevhit kararları ifraz ve tevhit harcına, Proje tasdik işlemleri plan ve proje tasdik harcına, zemin ve yol kanal açma izni verilmesi, yapım ve yıkım artığı malzeme ile toprak kazısının taşınması için belediyelerce yer



gösterilmesi ve bu yerlerin tesviyesi zemin açma izni ve toprak hafriyatı harcına, yapı kullanma izni verilmesi işleri yapı kullanma izni harcına tabidir. 81. madde de ise belediye sınırları veya mücavir alanlar içinde bir işyerinin açılması işyeri açma izni harcı ve madde 82’de muayene, ruhsat ve rapor harcı düzenlenmiştir.

#### **1.4.1.2.3. Harcamalara Katılma Payları**

Genellikle mahalli idarelerin yaptığı hizmetlerden dolayı bu hizmetlerden yararlananlardan maliyetlere katılma payı alınması uygulanmaktadır. Çünkü idare bayındırlık faaliyetlerinde bulunduğu zaman o bölge de bulunan arazi ve binaların değeri artarak sahiplerine fayda sağlar. Ayrıca yol, su, kanalizasyonun yapılması durumunda hizmet yönünden de fayda sağladığından yatırımın maliyeti paylaştırılmaktadır.<sup>48</sup>

Resim, ruhsatiye ve katılma payı adı altında alınan vergilerinin, mahalli idare vergi gelirlerinin toplamı içindeki payı yüksektir. Bu vergiler çeşitli şekillerle alınmaktadır. Yapılan tahsislerde, verilen ruhsatlarda, yapılan denetlemelerde ve hizmetlerde alınır. Harç, resim ve ruhsatiye gerektiren kanun hizmetlerini alan kişilerin bu vergiyi ödemesi zorunludur.<sup>49</sup>

Belediyelerce veya belediyelere bağlı müesseselerce aşağıdaki şekillerde inşa, tamir ve genişletilmeye tabi tutulan yolların iki tarafında bulunan veya başka bir yola çıkışı olmaması dolayısıyla bu yoldan yararlanan gayrimenkullerin sahiplerinden yol harcamalarına katılma payı, belediyelerce ve belediyelere bağlı müesseselerce, aşağıdaki şekilde kanalizasyon tesisi yapılması halinde, bunlardan faydalanan gayrimenkullerin sahiplerinden, kanalizasyon harcamalarına katılma payı, belediyelerce veya belediyelere bağlı müesseselerce beldede aşağıdaki şekillerde su tesisleri yapılması halinde, dağıtımın yapıldığı saha dahilindeki gayrimenkullerin sahiplerinden, su tesisleri harcamalarına katılma payı alınmaktadır.

<sup>48</sup> A.g.e., ss. 152-153.

<sup>49</sup> A.g.e., s. 149.

### 1.4.1.3. Devlet Yardımları

Genel de her ülkede devlet, belediyelere gerek aynı olarak gerek para olarak yardım yapmak zorundadır. Ülkemizde de belediyelere yardım konusunda diğer ülkelerden farklı değildir. Maliye Bakanlığı bütçesine her yıl bu amaçla ödenek konmaktadır.<sup>50</sup>

### 1.4.1.4. Fon Yardımları

Belli bir amacın gerçekleşmesi için ayrılan, gerektiğinde kullanılmak üzere hesapta hazır bulundurulan ve bir kanunla ya da kanunun verdiği yetkiyle kurulan T.B.M.M.'nin denetimine tabi para olarak tanımlanan fonların kuruluşunda genel olarak ekonomik, sosyal ve kültürel boyutta amaçlar hedeflenmektedir.<sup>51</sup>

Belediyeler için düzenlenen fonun gelirleri, vergi gelirlerinden belediyelere ayrılan pay, akaryakıt fonundan ayrılan pay ve mahalli idareler fonundan ayrılan paylardan oluşmaktadır. 2380 sayılı kanunun 1. maddesine dayanılarak oluşturulmuştur. İller bankası yatırım programına alınan belediyelerin; imar planı, kanalizasyon, içme suyu, harita, çeşitli yapı ve tesisler için yardım yapılır.<sup>52</sup>

Belediyeler için kurulan bu fondan yapılan yardımlar bağış olarak ya da faizsiz borç olarak yapılır. İller bankasının yatırım programında olan harita ve imar planı için bağış yoluyla belediyelere yardım yapılır. Belediyelerin borçları yıl içinde ki taksitlerinin toplamı, alacağı payın %50'sini geçmiyorsa 15 yıla kadar süre içinde faizsiz geriye alınacak biçimde borç yardımı yapılır. Bu süre yatırımın büyüklüğüne göre 25 yıla kadar çıkarılabilir. İller bankası bu konuda yetkilidir.<sup>53</sup>

1993 yılından itibaren fonlar Genel Bütçe kapsamına alınmıştır. Bu hizmetler için Bayındırlık Bakanlığı bütçesine ödenek ayrılmaya başlanmıştır. Bu nedenle

<sup>50</sup> Bulut, a.g.t. s. 66.

<sup>51</sup> Ahmet Karabilgin, *Yerel Yönetimlerde Devlet Yardımları*, TODAİE, Kaya Projesi, No: yy 0015. Ankara, 1990, s. 9.

<sup>52</sup> Ahmet Karabilgin, *Yerel Yönetimlere Fon Yardımları*, TODAİE, no: yy 018, Eylül, 1990, ss. 4-5.

<sup>53</sup> Mehmet Ali Dağtaş, *Belediyelerde Mali Yönetim-Fonlar*, Adana, 1990, s. 56.

Akaryakıt Tüketim Kanununa göre fona aktarılan %1.20'lik pay bu ödeneye ayrılmıştır.<sup>54</sup>

#### 1.4.1.5. Borçlanma İle Elde Edilen Gelirler

Proje yatırımlarına girmiş fakat kaynak yetersizliğinden tamamlanamayan yatırımlar için veya hizmetlerini gerçekleştiremeyen belediyelerin başvurduğu bir yoldur. Geçmiş dönemlerde belediyelerin borçlarını zaman zaman iktidarların silmesi belediyelerin borçlanma yolu ile gelir elde etmelerini cazip hale getirmiştir. Bu borçlanmalar; İller bankası, devlet bankaları veya başka kurumlardan sağlanabilir.<sup>55</sup>

1580 sayılı kanununun 19. maddesinin 10. fıkrasında yer alan hükme göre belediyeler, imar planlarının uygulanması için yapılan istimlak bedellerinin ödenmesi amacı ile tahvil çıkarabilirler. 20 yılda ödenmek üzere çıkarılan bu tahviller, Türkiye Emlak Bankasının teminatı altındadır. Belediye meclisince alınacak tahvil çıkarma kararı valinin görüşü ile birlikte İçişleri Bakanlığına gönderilir. Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığının da görüşü alınarak İçişleri Bakanının teklifi ve Başbakanın onayı ile kesinleşir.

Belediyeler, gerçek ve tüzel kişilerden de borç alabilirler. Ancak Türkiye şartları buna elverişli değildir. En uygun borç alma, 4759 sayılı kanunun 7/1 maddesine göre plan ve programların uygulanması için İller Bankasıdır. İller Bankasından cari harcamaların dışında kısa vadeli ihtisas kredileri ile içme suyu, kanalizasyon, çeşitli yapı işleri için 5-20 yıl vadeli %40 faizle sağlanan krediler kullanılabilir.

##### 1.4.1.5.1. Uluslararası Krediler

Belediyeler, yatırımlarının büyüklüğü ve finansman kaynaklarının yetersizliğine bağlı olarak yurtdışından yabancı kaynak temin etme yolunu da tercih etmektedirler. Japonya'nın kullandığı kredilerle yapılan boğaz köprüsü buna örnek olarak

<sup>54</sup> Enis Yeter, **Belediyelere İçişleri Bakanlığı Yardımları**, İller ve Belediyeler Dergisi, Yıl 49, Temmuz, 1993, s. 270.

<sup>55</sup> Atasoy, a.g.e., s.145.

gösterilebilir. Bu tür kredileri kullanımında belediyeler merkezi yönetimin onayını almak zorundadırlar.

#### **1.4.2. Belediye Giderlerinin Hukuki Çerçevesi**

1580 sayılı belediye kanununun 117 ve 118. maddelerine göre giderleri yasayla belirlenmiştir. Belediye giderleri, bütçe hukukuna göre zorunlu giderler veya isteğe bağlı giderler olarak ikiye ayrılmaktadır. Belediye giderlerini, belediye bütçesi ile gerçekleştirilmesi için yetki sınırları içinde belediye gelirlerinden yapılan harcamalar olarak tanımlanabilir.<sup>56</sup>

##### **1.4.2.1. Belediyelerin Kanunla Belirlenen Zorunlu Giderleri**

1580 sayılı Belediye Kanununun 117. maddesinde sayılan ve belediye bütçesine her yıl konulması gereken çalışanların maaşları, itfaiye giderleri, zabıta giderleri gibi giderler ile 1580 sayılı kanunun 16. maddesinde belirtilen görevlerdir. Belediyeler bütçelerine isteğe bağlı giderleri karşılamak amacıyla ödenek koyabilmeleri için önce zorunlu giderleri karşılamak zorundadırlar. 1580 sayılı kanunun 118. maddesinin ikinci fıkrasına göre; zorunlu görevler yerine getirilmedikçe bütçeye ihtiyari giderler için bütçeye tahsisat konulamaz denilmektedir.

Belediyenin zorunlu giderlerinden olan personel giderlerinin yıllık toplamı, belediyenin gelirlerinin yıllık toplamının %30'unu aşmaması gerekir. Bu oran İçişleri Bakanlığının izni ile artırılabilir.<sup>57</sup>

##### **1.4.2.2. Belediyenin İhtiyari Giderleri**

1580 sayılı kanunun 118. maddesinde belirtilen bu giderler, zorunlu giderlerin karşılanmasından sonra belediyelerin ihtiyari olarak tesis ve hizmetleri için yapmış olduğu giderlerdir.

<sup>56</sup> Şükrü Karatepe, **İdare Hukuku**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1988, ss. 73-80.

<sup>57</sup> Şimdi, a.g.e. s.72.

Belediye giderleri cari, yatırım, sermaye teşkili ve transfer harcamaları olmak üzere üç bölümde incelersek 2000 yılında Türkiye'deki durum;

**Tablo 1.2. Belediyelerin 2000 Yılı Toplam Gelir-Gider Durumu**

Gelirler		Giderler	
Vergi Gelirleri	3.118.739,225,000,000 TL	Cari Harcamalar	2,127,010,300,000,000 TL
Vergi Dışı Gelir	2,057,589,561,000,000 TL	Yatırım Harcamaları	1,727,901,358,000,000 TL
Özel Yardım ve Fon	383,444,572,000,000 TL	Transfer harcamaları	1,704,861,700,000,000 TL
<b>Toplam</b>	<b>5,559,773,358,000,000 TL</b>	<b>Toplam</b>	<b>5,559,773,358,000,000 TL</b>

Kaynak: Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Bütçeler 2000.

Tablo incelendiğinde dikkat çeken en önemli husus cari harcamaların diğer harcamalardan fazla olmasıdır. Yatırıma dönük harcamaların düşük olması hizmetin yeterli ölçüde olmadığını göstermektedir. Türkiye genelinde yatırıma dönük ve transfer harcamalarının cari harcamaların gerisinde kalması kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığının da bir göstergesidir.

### 1.4.3. Belediye Bütçesinin Hukuki Çerçevesi

1580 sayılı kanunun değişik 119. maddesi ile belirtilen belediye bütçesi, belediyenin her yıl Ocak ayı başından Aralık ayı sonuna kadar bir yılın gelir ve giderlerini gösteren, gelirlerin toplanmasına, hizmetlerin yapılması için harcamalara izin veren meclis kararıdır.<sup>58</sup>

Belediyelerin bütçeleri ve muhasebe işlemleri bakanlar kurulunun 1 Ağustos 1990 tarih ve 789 sayılı belediye bütçe ve muhasebe usulü tüzüğü hükümlerine uygun olarak düzenlenmektedir. Bu tüzüğün 4. maddesine göre bütçeler, verimlilik ve tutumluluk ilkelerine göre düzenleneceği öngörülmektedir. Bütçede bir kararname metni ile bu kararnameye bağlı cetvellerin nasıl düzenleneceği esasını belirleyen 5. madde ile konularını sıralayan 6. maddede ayrıca kanun, tüzük ve yönetmeliklere aykırı hükümlerin konulamayacağı açıkça belirtilmiştir.

<sup>58</sup> Sait Açıba, **Belediye Bütçesi**, Yetkin Basımevi, Ankara, 1991, s. 9.

#### **1.4.3.1. Bütçenin Hazırlanması**

19 Şubat 1994 tarih 21854 mükerrer sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Belediye Bütçesi ve Muhasebe Usulü Yönetmeliğinin ikinci bölüm 19 ile 25. maddeler arasında bütçenin nasıl hazırlanacağı belirtilmiştir. Bu yönetmeliğe göre belediye başkanı, her yıl mayıs ayının ilk haftasında belediye birimlerine kendi bölümlerinin gider bütçelerini hazırlamaları, hazırlarken uyulması gerekli ilke ve hedefleri de belirten yazı çıkartır. Belediye birimleri kendi bölümlerini ilgilendiren gider bütçesi ile bütçeye bağlı cetvelleri hazırlayarak gerekçeleri ile birlikte 15 Haziran'a kadar belediye saymanlığına verirler. Birimlerden gelen bu hazırlık bütçeleri sayman tarafından incelenerek uygun hale getirilmektedir. Kendi birimi ile diğer birimlerden gelen gider önerilerini birleştirerek tek bütçe taslağı haline getirdikten sonra gelir bütçesini de hazırlayarak temmuz ayının başına kadar belediye başkanına sunar.

Yönetmeliğin 24. maddesi uyarınca denklik sağlanır. Açık varsa borçlanma yolu ya da gider bütçelerinden indirim yaparak bütçede denklik sağlanmalıdır.

#### **1.4.3.2. Bütçenin Görüşülmesi ve Kabulü**

19 Şubat 1994 tarihli Belediye Bütçesi ve Muhasebe Usulü Yönetmeliğinin 3.bölüm 26.maddesine göre belediye başkanına sayman tarafından sunulan bütçe taslağı belediye başkanı tarafından incelenip gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra kendi görüşü ile birlikte encümene ağustos ayının başında havale edilir. Encümen, 30 gün içerisinde inceleyerek bir rapor ile birlikte belediye başkanına verirler.Belediye başkanı 1 Ekim tarihine kadar belediye meclisine havale eder. Tasarı bütçe komisyonunca 15 gün içinde incelenerek meclise gönderilir. Meclis bütçe taslağını madde madde görüşerek gerekli gördükleri değişiklikleri yapıp oylama ile kabul eder. Bütçenin tümü üzerinde oylama yapılmaz. Mecliste kabul edilen bütçe, en büyük mülki amire gönderilir.

#### **1.4.3.3. Bütçenin Onaylanması**

İl merkezi olmayan belediyelerin bütçeleri valinin, il merkezinde bulunan belediyelerin bütçeleri ise İçişleri Bakanlığı'nın onayı ile kesinleşir.

Mülki amirler, bütçeyi bir hafta içinde ya değiştirerek ya da aynen onaylarlar. Bu süre aşılmıca doğrudan kesinleşir.

1580 sayılı kanunun 123. maddesi uyarınca yetkili mülki amirler; kanun ve tüzüklere aykırı ibareleri düzeltmeye, zorunlu giderlere ait ödemeler bütçeye konulmamış ise ilave etmeye, kesinleşmiş yönetim borçlarını eklemeye yetkilidirler. Bu değişikliklere karşı belediye meclisleri Danıştay'a itirazda bulunabilirler. Bütçenin ita amiri belediye başkanlarıdır. Kendi sorumlulukları altında belediye başkanlarının yardımcıları da ita amiri görevini yürütebilirler.

#### **1.4.3.4. Bütçenin Uygulanması**

Bütçesi kesinleşen belediyeler, bütçede belirlenen ödenek durumlarına göre belediye encümeni kararı ve belediye başkanının onayı ile uygulamaya geçmektedirler. Bu uygulamalardan gerek ita amiri belediye başkanı veya görevlendirdikleri başkan yardımcıları ile encümen üyeleri sorumludurlar.

#### **1.4.3.5. Bütçenin Denetlenmesi**

Bütçe uygulamasının kanun, tüzük, yönetmelik ve meclis kararlarına uygun bir şekilde yapılabilmesi için 1580 sayılı kanunun 79. maddesi uyarınca belediye encümeni seçtiği iki üye aracılığı ile muhasebe kayıtlarını denetlemeye tabi tutarlar. Denetlemelerini bir raporla encümene bildirirler. Ayrıca Belediye Meclisi, Sayıştay, İçişleri Bakanlığı da belediye bütçelerini denetlemektedirler.

##### **1.4.3.5.1. Bütçenin Belediye Meclisince Denetlenmesi**

Dönem sonunda, bir yıllık kesin hesap ve yıllık raporun belediye meclisine sunulması ve bu raporun incelenerek kabul edilmesi ile bütçenin belediye meclisince denetimi yapılmış olur. Mali yıl içerisinde belediye hesabından hangi hizmetlere ne kadar harcama yapıldığı, ertesi yıla borç devredilip devredilmediği, bütçe ödemelerinde varsa değişiklikler, tahmin edilen gelirin ne kadarının tahsil edildiği gibi konular böylece belediye meclisince incelenmiş ve denetlenmiş olur. Bu denetleme sırasında



kanuna aykırı işlemler görülmüş ise sorumluları hakkında gerekli kanuni işlemlerin yapılması ve belediyenin varsa zararın tazmini için kararlar alınır.

Bunun dışında belediye meclisi gerek gördüğü zaman üyelerden birkaçını denetlemek için görevlendirebilir. Bu konuda gerekiyorsa dışarıdan uzman istihdamı da yapılabilir. Bu denetlemenin sonucu bir sonraki toplantının başlangıcında belediye başkanının da görüşü alınarak meclise sunulur. Bu denetlemeyi 1580 sayılı kanunun 63. maddesine göre yapar.

#### **1.4.3.5.2. Bütçenin Sayıştay'ca Denetlenmesi**

Anayasal bir kuruluş olan Sayıştay, genel ve katma bütçeli idarelerin gelir-gider ile mallarını Türkiye Büyük Millet Meclisi adına denetler, sorumluların hesap ve işlemlerini yargı yolu ile kesin hükme bağlar. Kanunla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yürütmekle görevlidir.<sup>59</sup>

Belediyelerdeki tahakkuk memurları ve diğer sorumlu memurların sorumlulukları genel bütçeli saymanlarda olduğu gibidir. Çünkü belediyeler 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye kanununa tabidir.<sup>60</sup>

#### **1.4.3.5.3. Bütçenin İçişleri Bakanlığınca Denetlenmesi**

23 Şubat 1985 tarih ve 18675 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan bakanlığın teşkilat ve görevlerini düzenleyen 3152 sayılı kanunun 15. maddesine göre İçişleri Bakanlığı, merkez birimlerin, bağlı kuruluşların, il ve ilçelerin, kanunla kurulmuş birlik, işletme ve müesseselerin, mahalli idareler ve bunların kurdukları işletmelerin işlem ve hesaplarını teftiş etmek, incelemek, denetleyip soruşturma yapmakla görevlidirler. Bu teftiş ve soruşturmaları İçişleri Bakanlığınca belediyelere gönderilen mülkiye müfettişleri yaparlar.

<sup>59</sup> Orhan Pirlar, **Belediyelerin ve İl Özel İdarelerin Bazı Harcamalarının Sayıştayca Tescil Edilmesi**, İller ve Belediyeler Dergisi, Yıl 50, S.583, Mayıs, 1994, s. 202.

<sup>60</sup> M. Vecdi Gönül, **Yerel Yönetimlerde Sayıştay Yönetimi**, Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sempozyumu, İzmir Ticaret Odası, İzmir, 1994, ss.1-18.



Buraya kadar, belediye yönetiminin teşkilat yapısı, görev ve yetkileri ortaya konuldu.

Belediyelerin görev ve yetkilerinden de anlaşılacağı gibi, belediyeler her ne kadar kamu kuruluşları olsalar da, göreve geliş biçimleri ve kendi karar alabilme ve uygulama yetenekleri ile diğer kamu kuruluşlarına göre daha farklı ve etkin olan kuruluşlardır. Özellikle siyasi bir tercih sonucu göreve gelen belediye yönetimlerinin etkin ve verimli yönetimi, halkın ihtiyaçlarının karşılanması ve memnuniyetinin sağlanması kadar, belediye yönetiminin ve projelerin uygulanmasının devamlılığını sağlayacaktır. Söz konusu görev ve yetkiler incelendiğinde belediye yönetimlerinin etkinliği ve verimliliği sağlayacak bazı yapısal ve yönetsel karar alabilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Ayrıca, gündemde olan yeni tasarının uygulamaya geçmesi durumunda da, bu görev ve yetkilerde artış sağlanacak, bir çok alanda belediye yönetimleri söz sahibi olacaktır. Bu tasarının yasalaşması durumunda yönetimin etkinliği ve verimliliği açısından daha değişik yapısal ve yönetsel yapılanmalarda söz konusu olacaktır. Ancak, bu çalışmanın esas kapsamı, mevcut durum kapsamında yönetimin etkinliğini ve verimliliğini sağlayacak yönetsel ve bazı dar kapsamlı yapısal düzenlemelerdir. Belediyeler genel bütçeden aldıkları paylardan başka, değişik şekillerde ve kurdukları işletmeler aracılığıyla da kendilerine kaynak yaratabilmektedirler. Ancak, bir çok belediye değil kaynak yaratmak, mevcut kaynaklarını bile etkin ve verimli kullanamamakta, halkın yararına ya da ekonomiye bu kaynakları kazandıramamakta, daha da ötesi bu kaynakları heba etmektedir. belediyenin mevcut belediye kaynaklarının en optimal biçimde yararlanılacak biçimde etkin ve verimli kullanılmasının sağlanması. çalışmanın bundan sonraki bölümünde irdelenecek, bu çerçevede belediyelerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına yönelik bazı düzenlemeler ele alınacaktır.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN BELEDİYELERDE REORGANİZASYON**

## **2.1. YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN BELEDİYELERDE REORGANİZASYON**

Belediyeler, yerel halkın ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet sunan yerel hizmet birimleri olduğu önceki bölümde belirtilmişti. Belediyelerin daha etkin ve verimli konuma ulaştırılması için belediyeler kanununda çeşitli dönemlerde düzenlemeler yapılarak görev ve yetkilerinde değişiklikler yapılmıştır. Ancak, bu düzenlemeler günümüz koşullarında belediyelerin etkin ve verimli bir biçimde hizmet sunumlarını sağlamaları için yeterli görülmemiştir. Bundan dolayı halen yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması ile ilgili yasa tasarısı T.B.M.M.'sinin gündemindedir.

Dolayısıyla bu çalışma, belediyelerin daha etkin ve verimli hizmet üretmeleri için kanuni düzenlemeler ile yeni bir yapıya kavuşturulmaları ile ilgili olmayıp, belediyelerin etkinliğini ve verimliliğini artıracak kendi koşulları içinde yönetsel ve yapısal bazı düzenlemeler yapılarak yönetimin etkinliği ve verimliliğinin sağlanmasına yöneliktir. Buna göre, belediyelerde yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik bazı faktörler aşağıda başlıklar halinde irdelenecektir.

## **2.2. ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİN TANIMI VE BELEDİYELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

### **2.2.1. Etkinlik ve Verimliliğin Tanımı**

Bir örgütün reorganizasyonun en önemli amaçlarının başında, reorganizasyona konu olan örgütün daha etkin ve verimli hale getirilmesini sağlamak gelir. Bu nedenle, yapısal, yönetsel ve teknolojik değişimlerin de konu olduğu reorganizasyonun en önemli amaçlarının başında etkinlik ve verimliliğin sağlanması gelir. Bundan dolayı bu kavramların bilinmesi, çalışma açısından önemlidir.

Etkinlik, örgütlerin hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlandığı gibi, doğru işin doğru bir şekilde yapılması olarak da tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşma

derecesinin maksimum düzeyde olması örgütlerin etkin olması anlamına gelmemektedir. Çünkü aynı işi yapan dış çevredeki örgütlerin standartları yüksek olabilir. Bu nedenle bu standartların altında belirlenen hedeflere ulaşma etkinliği sağlamamaktadır. Etkinliğin sağlanmasında en önemli unsur doğru normların belirlenmesidir. Belirlenen bu normlara göre amaç belirlemesi en az çabayla bu hedeflere ulaşılmasını mümkün kılacaktır ki, bu da etkinliği sağlayacaktır. Ancak, etkinliğin ağırlanmasında dış çevrenin de etkisi söz konusudur. Bu nedenle örgütlerin iç çevre koşullarının dış çevre koşullarına uyumlu olması sonucunda doğru işe karar verip doğru olarak yapıldığında örgütsel etkinliğin sağladığı görülecektir.<sup>1</sup> Burada örgütsel etkinliği de tanımlamak doğru olacaktır. Buna göre örgütsel etkinlik, amaçların başarılmasında, problem çözümüleme yeteneğinde ve beşeri enerji kullanımında optimalliktir.<sup>2</sup> Bu tanımlardan yola çıkarak belediyelerde etkinlik, amaç ya da amaçların ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir.

Örgütleri diğerlerinden farklılaştıran kriterlerin biri de verimliliktir. Verimlilik, bir hizmet ya da üretim sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı almak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Verimliliği bu nedenle çeşitli hizmet ve mal üretimindeki kaynakların sermaye, emek, enerji, arazi, bilgilerin etkin kullanımı olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup>

Hemen hemen her şeyde verimliliğe göre değerlendirme yapıldığına göre belediyelerdeki hizmetlerin değerlendirmesi de verimliliğe göre yapılmalıdır.

Bu bağlamda belediyelerde verilen hizmetlerin verimliliği, yapılan hizmetlerin sağladığı faydaları çıktı olarak tanımlayıp, bu faydaları elde etmek için yapılan harcamalar, fedakarlıklar ve çabaların tümünü de girdi olarak tanımlandığında, bunların birbirine oranı olarak tanımlanabilir. Böylece belediye hizmetlerinin verimliliğini değerlendirirken iş gücü verimliliği, ekonomik verimlilik, teknolojik verimlilik, zaman verimliliği, sermaye verimliliği, yani kaynak kullanmadaki verimlilik gibi alanlarda ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerde, çıktı miktarının aynı kalması ya da düşmesi belediyelerde verimliliğin düşük olduğunun da bir göstergesidir.

<sup>1</sup> Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yay., Eskişehir, 2001, s. 87.

<sup>2</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt.1, İ.Ü. İşletme Fakültesi yay., Yay no.257, İstanbul, 1993, s. 40.

<sup>3</sup> Prokopenko, a.g.e., s. 3.

### 2.2.2 Belediyelerde Etkinlik ve Verimliliğin Önemi

Belediyelerde reorganizasyonun başta gelen amaçlarından biri de, belediyelerde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına bağlı olarak halkın refah seviyesinin artırılmasıdır. Gerçekten de etkinlik ve verimlilik artışı, belediyeye daha çok kaynak sağlayacağı gibi, bu kaynak artışı da bu hizmetlerden yararlanacak halka yansımaktadır.

Etkinlik ve verimlilik, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, etkin yönetim, buna bağlı olarak kaynakların etkin kullanımı ve iş gücünün kalitesindeki artışa bağlı olarak artacaktır. Böyle bir yönetim sonucu sağlanacak artış, hayat standartlarına doğrudan artış olarak yansımaktadır.

Belediyeler, kârı amaç edinen örgütler değildir. Belediyelerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması sonucu elde edilen kaynakların başka alanlarda kullanmalarına imkan verir. Böylece kaynak tasarrufu sağlanması sonucu, belediye daha az maliyetle hizmet sunabilirler. Zaten belediyelerde yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması için önerilen reorganizasyonun amacı da, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasının sağlanmasıdır.

Belediyelerde yönetimin etkinliği ve verimliliği açısından reorganizasyon, sonuçta vatandaşların arzu ve öncelikleri doğrultusunda en az kaynakla en fazla hizmet üretecek olması dolayısıyla önemli görülmektedir. Belediye yönetimleri, kendi dışında kanuni düzenlemelere bağlı kalmaksızın da bazı düzenlemeler yapabilirler, kendi görev ve yetkileri ile yapacakları yönetsel bazı çabalar sonucu yönetimlerinin etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilirler. Belediyelerde yönetimin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için öncelikle görev ve yetkileri çerçevesinde neleri değiştirebilecekleri, ne gibi yapısal ve yönetsel değişimleri gerçekleştirebileceklerini belirlemelidirler. Örneğin, birimlerin görev ve sorumlulukları belirlenerek yazıyla ilgililere duyurulmalı, iş standartları oluşturulmalı, yapısal ve yönetsel bazı düzenlemeler gerçekleştirilmelidir. Gerekiyorsa mevcut hizmetler yeniden düzenlenmeli ve yapılan değişiklikten o bölgede yaşayanların ne ölçüde etkilendikleri belirlenmelidir. Gelecek bütçeyi halkın arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda hazırlamalıdır. İşler ve hizmetler liyakat sahibi olanlara yaptırılmalı,<sup>4</sup> işlerin ve hizmetlerin daha etkin görülmesi için dış kaynaklardan

<sup>4</sup> Bülent Tokat, **Yönetim Organizasyon Ders Notları**. Kütahya. 2002.

yararlanılmalıdır. Planlama, örgütleme ve kontrol süreci iyi işletilmelidir. Yönetim işlevlerinin rasyonel biçimde işlemesi ve yönetim yaklaşımının etkinliğe ve verimliliğe odaklanması, belediyede bir yandan etkinliği ve verimliliği sağlarken, diğer yandan hizmetlerden yararlananların memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında planlama kadar, kadar kontrol işlevinin etkinliği önemlidir. Bundan dolayı kontrol mekanizmasında performans ölçümlenmesi belli dönemlerde yapılmalıdır.

Sosyal yapı bir organizmaya benzer. Organizmadaki yani bütündeki parçaların birinde meydana gelen değişim ya da aksaklık bütünün işleyişini etkiler ve değiştirir. Eğer belediye teşkilatları güçlü değil, yönetimleri üretken ve sorun çözmeye uygun değilse, teşkilatın bütünü sarsarak etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.<sup>5</sup> Bu konuda titiz çalışmalar yapıldığı müddetçe amaçlara büyük ölçüde ulaşıldığı görülebilir.

### **2.3. BELEDİYELERDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Genel olarak örgütün denetimi altındaki faktörlere iç faktörler, denetimi dışındaki faktörleri de dış faktörler denilir. Bir örgütün etkinlik ve verimliliğini etkileyen iç faktörler hizmet veya ürün, makine teçhizat, enerji, teknoloji, insan, örgüt yapısı, sistem iş metotları, yönetim biçimi olarak belirlenirken; dış faktörler olarak ekonomik değişimler, yapısal düzenlemeler, sosyal değişim, doğal kaynaklar, hükümet politikaları olarak görülmektedir.<sup>6</sup>

Belediyelerde, etkinlik ve verimliliği etkileyen ve belediyeleri reorganizasyona zorlayan iç ve dış faktörler vardır. Belediyelerin dış faktörlerin bir çoğunu kontrol edebilmesi güçtür. Ancak, iç faktörlerde alınacak bazı önlemler, yapılacak bazı düzenlemeler ile etkin ve verimli konumda olmayan bir çok faaliyet etkin ve verimli hale getirilebilir. Buna göre iç faktörlerden yönetim biçimi kapsamında ele alınacak hizmet ilkelerinin belirlenmesi, kaynakların etkin kullanımı, stratejik planlama, sistem

<sup>5</sup> Ahmet Karaaslan. *Küresel Değişim ve Yeni Global Yönetim Ders Notları*. Kütahya, 2002.

<sup>6</sup> Prokopenko. a.g.e. ss. 11-26.

standartlarının geliştirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, performans değerlendirme, denetleme, hizmet içi eğitim, özelleştirme, AR-GE faktörleri gibi faktörler, belediye yönetimlerinin etkinliği ve verimliliği açısından ele alınarak başlıklar halinde irdelenecektir.

### 2.3.1 Belediyelerde Hizmet İlkelerinin Belirlenmesi

Belediyelerde hizmet ilkelerinin belirlenmemesi belediye yönetimlerinin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Etkin ve verimli bir belediye yönetimi için mutlaka belediye yönetimlerinin hizmet ilkelerini belirlemesi ve bunları kültür haline getirilmesini sağlaması gerekir.

İlke, açıkça belirtilmiş bir formülle tespit edilerek uyulması gereken davranış kuralları ve normları olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Buna göre hizmet ilkeleri; insan ihtiyaçlarının karşılanması ve tatminine yarayan açıkça belirlenmiş, uyulması gereken davranış kuralları ve normları olarak tanımlanabilir. Bu nedendir ki hizmet üreten kurumlar insan ihtiyaçlarını karşıladıkları için tatmin olmada maksimum düzeyde faydalanma açısından hizmet ilkelerinin açıkça belirlenmesini gerçekleştirmelidirler. Ayrıca, bu ilkeler bağlamında kurum kültürü oluşturulmalıdır.

Kurum kültürü, işyerinde işlerin yapılma tarzı anlamına gelir ve bir şeylerin yapılma tarzı doğrudan yöneticiyi, ihtiyaçları, değerleri, iş güvenliği ve tatminini, onay ve ödülü, eğitim seviyesini, geliri, motivasyonu, davranışları, çalışanların ilişkilerini etkiler. Eğer kurumda yanlışlar varsa işin doğru olmasının bir anlamı yoktur. Kurumun değerlerinden, yargılarından, yönetim tarzından ve atmosferinden çalışanlar uzaklaşmaya başlar. Bu nedenle belirlenecek ilkeler kurum kültürünü oluşturur. Bu ilkeler hem iş yerinde hem de müşterilerle de mutluluğu sağlayan önemli bir parçadır.<sup>8</sup>

İtimat, adalet, namus ve doğruluk insanların sürekli başarısı için zorunlu doğal ilkelerdendir. Bu ilkelerinin insan bedeniyle bütünleşmesiyle ancak sürekli başarı

<sup>7</sup> Yeni Türk Ansiklopedisi, Ötüken Neşriyat A.Ş., Yay., 4. cilt. 1985, İstanbul, s. 1428.

<sup>8</sup> Eileen Mulligan. *İş Dünyasında Yaşam Yönetimi*. Çev: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yay.. İstanbul. 2002, s. 93.



sağlanabilir.<sup>9</sup> Belediye yönetimleri de bu ilkeleri benimsemeli, ortaya koyduğu ilkeler doğrultusunda bir kültür oluşturmalarıdır.

Bu doğal ilkelerden başka toplumun ihtiyaçlarına cevap veren belediyeler de ürettiği hizmetlerde neyi, neden, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağına cevap verecek biçimde ilkeler geliştirerek hizmet üretirse, hizmet sunduğu kitlelerin memnuniyeti maksimum düzeye ulaşılacaktır. Belediyelerde asıl amacın insana hizmet, çağın gerektirdiği insanca yaşamının sağlanması olduğundan, ilkeli hizmetlerle insan ihtiyaçlarının karşılanmasındaki tatmin düzeyinin maksimuma çıkması etkinliği sağlayacaktır.

Belediyelerde hizmet ilkeleri belirlenirken etkinliği ve verimliliği sağlamada önemli rolü olan iş etütleri mutlaka yapılmalı, işler en iyi biçimde nasıl yapılacaksa yeniden dizayn edilmelidir. Belediyelerde temel ilkelerden biri de liyakat olmalıdır. İşlerin yapılması için seçilecek ya da geçici olarak işe alınacak veya iş verilecek kimselerde liyakate önem verilmelidir. Böyle yapılması işlerin etkinliğini ve verimliliğini artıracacağı gibi, aksi durumda verimsizlik ortaya çıkacaktır.

Yine belediyelerde bir diğer temel ilkede kalite anlayışı olmalıdır. Belediyenin gerçekleştirdiği her türlü hizmet veya mal (bağlı kuruluşları aracılığıyla) üretiminde kalitenin prensip hale gelmesi sağlanmalıdır.

Belediyelerde hizmet üretimi müşteri odaklılık ilkesinde gerçekleştirilmelidir. Bunun için belediye yönetimleri müşteri memnuniyeti belirleyecek araştırmaları çerçevede yapmalıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için zaman etütleri de yapılarak hizmetlerin zamanında sunulması sağlanmalıdır. Belediyelerin sundukları hizmetler insana yönelik yapılacağından siyasi vb. ayrımlar gözetilmeden adalet prensibi ile hizmet üretilmesi sağlanmalıdır. Dolayısıyla bir diğer önemli ilkede ayrımcılık yapılmaması, adaletli davranılması ilkesidir. Böyle davranılmadığında, çeşitli tepkiler olacak, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı tepkiler sonucu belediye yönetimi etkin bir yönetim sergileyemeyeceklerdir.

<sup>9</sup> Mustafa Özel, *Yöneticilik Dersleri*, İz Yay., İstanbul, 1997, s. 59.



### 2.3.2 Belediyelerde Kaynakların Etkin Kullanımı

Belediyelerde etkinliği ve verimliliği etkileyen faktörlerden biri de kaynakların etkin biçimde kullanılmaması, gelişi güzel bir biçimde, bilgisiz, işinin ehli olmayan kişiler tarafından kullanılmasıdır. Özellikle belediye yönetimlerinin siyasal bazı etkilerden dolayı liyakatsiz kişilere kaynakları kullandırması, kaynakların bilinçsizce tüketilmesine ve buna bağlı olarak verimsizliğe neden olmaktadır. Halbuki belediyelerin gelirleri bilinçsizce harcanacak kadar çok olmamaktadır. Belediyelerin üslendiği görevi yerine getirebilmesi için kanunlarla belirlenmiş milli gelirden ayrılan paydan kişi başına düşen gelirler, nüfus sayısına göre iller bankası kanalıyla dağıtılmaktadır. Belediyelerin bu kaynaklarının yanında birde öz kaynakları, mal varlığı gibi kaynakları da mevcuttur. Belediyelerde kaynakların etkin kullanılması için öncelikle mevcut kaynakların bilinmesi gerekir. Bunun için kaynakların önce tespiti yapılarak kaynak durumu belirlenmelidir. Ayrıca, kaynakların etkin kullanımını sağlayacak mevcut personel durumu ve nitelikleri ile, belediyenin güçlü ve zayıf yanları tespit edilmelidir. Kaynakların etkin kullanımı için yapılacak iş ve yatırımların tespiti, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı, acillik ve öncelik sıralamaları belirlenmelidir.

Belediyelerde etkin kaynak kullanımı için yapılacak yatırımlar göz önünde bulundurularak insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Mevcut insan kaynaklarının yapısal özellikleri belirlenmeli; gelecekteki insan kaynakları ihtiyacı araştırılıp gelecekte hangi birimlerde, ne tür işlerde, hangi nitelikte ve ne kadar sayıda insanın istihdam edileceği, kurumsal hedefler göz önünde bulundurularak tahmin edilmelidir.

Belediyelerin asıl amacı bulunduğu bölgedeki toplumun müşterek ihtiyaçlarını karşılama olduğundan kaynakların etkin kullanımı için ilk önce ihtiyaçlar belirlenmelidir. İhtiyaçlar halkın istekleri doğrultusunda öncelik sıralaması yapılarak tespit edildikten sonra projelendirilmelidir.

Belediyenin gelir kaynakları ve öz kaynakları tespit edildikten sonra öncelikli sıralama bozulmadan proje uygulamaları yapılmalıdır. Projelerin uygulanmasında iş etütleri ve maliyet analizlerinin yapılarak öyle uygulamaya geçilmelidir. Aynı işi, aynı kalitede daha ucuza ve daha kısa zamanda yapmak temel ilkelerden biri haline

getirilmelidir. Kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması için önceliklerin belirlenmesi, kalite, maliyet analizlerinin yapılmasının önemli olduğu görülmektedir.

### 2.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama

Belediyelerde etkinliği ve verimliliği etkileyen olumsuz faktörlerden biri de yönetsel açıdan belediye yönetimlerinin stratejik bir bakış açısıyla hareket edememeleridir. Belediye yönetimlerinin, bir çok projeye stratejik bir bakış ile yaklaşmaması, kaynakların etkin ve verimli kullanılmamasına yol açmaktadır. Halbuki belediye yönetimleri sürekli stratejik yaklaşımı benimsemelidirler. Gerçekten de böyle bir yaklaşımla modern kentleşmeyi sağlamak, belediye sınırları içinde yaşayan insanların gelecekteki ihtiyaçlarını da bugünden değerlendirip planlamalar yapmak ve bunları uygulayabilmek etkin ve verimli bir belediye yönetimi için gereklidir.

O halde strateji nedir? Strateji, bir kurumun uzun vadedeki bakışı, kaynaklarını değişen ortama uyarlayabilmesi ve müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde kontrolü sağlaması yani sonucu amaçlar doğrultusunda etkileyecek kararlarla kontrolün sağlanmasıdır.<sup>10</sup>

Strateji, belirli ve anlık olmak üzere iki durumda ele alınmalıdır. Belirlenmiş strateji, kesin bir sonuca ulaşmak için mantıksal ve bilinçli adımların atılması ve bu adımların geliştirilmesidir. Uzun vadeli planlamaların yapılması stratejik planlamayla ilgilidir<sup>11</sup> Stratejik planlama, önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak amacıyla şema ve prosedürlerin geliştirilmesi süreci için yapılan planlamalardır.

Buna göre belediyelerde stratejik planlama yapmak için geçmişe bakılarak tecrübe oluşturan şablonlar çıkarılıp kurumun mevcut durumu da analiz edilerek gelecek konusunda planlama yapılır. Kararlılıkta planlamaya uyulduğunda varılabilecek son nokta belirlenerek vizyon belirlenmiş olur. Vizyona ulaşmak için izlenecek yol belirlenir. Bu yol misyonu oluşturur. Vizyon ve misyonu olan bir kurumun stratejik planlamasına uyulduğunda etkinlik ve verimlilik sağlanacaktır.

<sup>10</sup> Susan Clayton, *Strateji Geliştirme*, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 2002, s. 34.

<sup>11</sup> Clayton, a.g.e. . s. 26.

Belediyelerin modern kentleşme gibi bir çok hizmeti geleceğe yöneliktir. Geleceği bugünden planlamayla ilgilidir. Bu nedenle belediyelerde stratejik yönetim yaklaşımıyla geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olmaktadır. Çağımızda her tür ve büyüklükteki kurumların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.<sup>12</sup> Dolayısıyla belediyelerde stratejik planlama, oldukça güç olup iş dışında çalışmayı, çevreyi çok iyi gözlemleyip halkın ihtiyaçlarına yönelik araştırmalar yapma gibi görevler yükler. Bu nedenle stratejik planlamadan önce belediye yönetimlerinin stratejik düşünce sahibi olması gerekir.<sup>13</sup> Çünkü hayal gücü yaratıcılığın başlangıcıdır. Ne isteniyorsa o hayal edilip düşünülür ve yapılır. Bu nedenle belediye yönetiminin başarılı olabilmesi stratejik düşünce gücünün yüksekliğiyle doğru orantılı olacaktır. Dolayısıyla belediyeler etkin ve verimli bir yönetim için, yapılanmalarına ve yönetsel bakışlarına stratejik yönetimi almalıdırlar.

Belediyelerde stratejik yönetim odaklı yeni düzenlemeler yapılırken, stratejiden kimlerin faydalandığı, bu faydanın daha iyi nasıl sağlanacağı ve bu konudaki amaçların belirlenmesini başlangıçta tespit edilmelidir.<sup>14</sup>

#### 2.3.4. Belediyelerde Sistem Standartlarının Geliştirilmesi

Belediyelerde etkinliği ve verimliliği olumsuz olarak etkileyen faktörlerden birisi de sistem standartlarının geliştirilmemiş ve böyle standartların uygulamaya konulmamış olmasıdır. Sistem yaklaşımında verimlilik yönetimi iki temel kavrama dayanır. Dikkati çıktı üzerinde yoğunlaştırmak ve sistemin bütün alt sistemlerini bir bütünde birleştirmektir. Yönetim uygulamasına bu iki kavramın girmesi yöneticileri girdi ve çıktı üzerinde yoğunlaşmalarını sağlar. Böylece sonucu etkileyecek yeni değerler eklemek ve daha iyi sonuç almak için çaba gösterirler. Sonuçlara yönelik yönetim anlayışı yönetimde verimlilik sisteminin kurulması ve işletilmesine uygun ortamı sağlar.

<sup>12</sup> Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yay, İstanbul, 1999, s. 316.

<sup>13</sup> Ned Herrmann, *İş Yaşamında Bütünsel Beyin*, Çev: Mehmet Öner, Hayat Yay., İstanbul, 2003, s. 230.

<sup>14</sup> Mustafa Özel, *Etkici Yönetici*, İz Yay., İstanbul, 1998, s. 177.

Tüm örgütler teknik ve insani olarak iki alt sistemden oluşmaktadırlar. Verimli bir çalışma yapılabilmesi için bu alt sistemlerin dengeli bir şekilde düzenlenmesi unutulmamalıdır. Karar veren yöneticiler bunu gerçekleştirirken,<sup>15</sup>

- Verilerin toplanması, ölçülmesi ve rapor edilmesi için harcadıkları zaman kadar performans geliştirmeye yönelik uygulamalı çalışmalara zaman ayırmalıdır.
- Uygun bir şekilde kullanılmadığında, kaynakları verimli olmayan kullanım biçimi kestirme yollara başvurmamalıdır.
- Maliyet düşürme veya çok çalışmayı verimlilikle eş anlamlı kabul bir anlayışa kapılmamalıdır. Çünkü bu tutumun çoğunlukla kötü iş ilişkilerinin oluşmasına, en iyi personelin işten uzaklaşmasına, kaliteden ödün verilmesine kısaca gelecekteki fırsatlardan ödün verilmesine neden olabilir.

Alet ve teknoloji insan aklının ürünü olduğundan verimli çalışması yine insanların kullanabilmeleri ölçüsündedir. Bunun için insan faktörünün verimliliği artırmadaki katkısı dikkate alınmalıdır. Bu nedenle iş tutumları, bilgi ve becerileri, fırsatlar uyumlu ve dengeli bir biçimde yönlendirilmelidir.

Belediyelerde iki tür sistem verimliliğinden bahsedebiliriz.

Bunlardan birincisi belediyenin üretebileceği, başarabileceği ve bu gerçeğe dayanarak seçimlerde bulunan hizmet vaatlerini oluşturan potansiyel verimlilik oranıdır. İkincisi ise, üst yönetimin mevcut belediye sistemi ile potansiyel verimlilikten ne kadarını gerçekleştirebildiğini gösteren gerçek verimliliğidir.

Gerçek verimliliğin yüksek seviyede sağlanması için sistem analizi ve iş etütleri yapılmalıdır. Her işin ne ile, nasıl, nerede, ne zaman ve kiminle yapılacağı belirlenerek sistemlerdeki iş akışlarının ne kadar zamanda ne kadar iş yapıldığı belirlenerek standart birimler oluşturup hedef üretimler fazlası işler için personel ödüllendirilmelidir. Bu şekilde sistem standartları geliştirilmelidir.

<sup>15</sup> Orhan Elmacı, Verimlilik Yönetimi Ders Notları, Kütahya, 2002.

Belediye teşkilatına bağlı bütün birimlerin yaptıkları işlerin iş tanımları, hangi işin kim tarafından nasıl yapılacağı belirlenerek sistem standartları oluşturulmalıdır. Daha sonra sürekli gelişim prensip haline getirilmelidir.

### 2.3.5. Belediyelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Belediyelerde etkin ve verimli yönetim en büyük engellerinden biri de kaliteli, kabiliyetli insan kaynağının yeterli olmamasıdır. Özellikle seçim sonucu göreve gelen yönetimlerden eğitim, tecrübe ve kabiliyet gibi kriterler aranmaması, bu görevlere siyasi konjonktür gereği yeteneksiz ve yetersiz kişilerin gelmesine neden olmaktadır. Bu durum, belediyelerde bir çok olumsuzluğa neden olmaktadır. Öncelikle, bu görevlere seçilenlerin niteliklerinin geliştirilmesi için eğitim programları düzenlenmelidir. Daha sonra belediyeni hedeflerine ulaşması için insan kaynağı profili çıkarılmalı, insan kaynaklarının eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak eğitimler verilerek insan kaynağı geliştirilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, işgücü ile çeşitli kriterleri kullanarak gerek iş hayatının niteliği gerekse verimlilik üzerinde olumlu gelişmeler sağlar. Bunun için önemli kriterler personel performansı, tatmini ve sağlığından oluşmaktadır.<sup>16</sup>

Geliştirilmesi gereken en önemli husus, değişime ayak uyduracak kıvraklığa sahip yaratıcı zeka ve esneklik yetenekleri geliştirilmiş yöneticilerin yetiştirilmesidir. Yöneticilerin yapısal, teknolojik ve sosyal konular ve yenilikler ilgili kapasiteleri de geliştirilmelidir.<sup>17</sup> Bu özellikleri geliştirilen yöneticiler, diğer belediye çalışanlarının da gelişmesini sağlamada önder olacaklar; hazırlayacakları insan kaynakları geliştirme programları ile gelişim sürecini oluşturacaklardır.

Çoğu yöneticiler insan kaynağının performansını artırmaya çalışmazlar. Tüm problemlerin çözümü için teknik konularla meşgul olurlar. Teknik düzenin uygulamasını bireylerin yaptığı unutulmamalıdır. Teknolojinin yenilenmesi tek başına verimliliği artırmaz. Onu kullanacak olan personelin mutlaka gelişen ve değişen şartlara göre eğitimden geçirilmelidir. Bireylerin geliştirilmesi süreklilik ve kararlılık gerektiren

<sup>16</sup>Salih Güncü, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yay., Ankara, 2000, s. 112.

<sup>17</sup>A. Zeynep Düren, *2000' li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yay., İstanbul, 2000, s. 108.

bir süreçtir. Çünkü, kültürel değerler, bireysel değerler, geçmişte oluşmuş önyargılar rollerin algılanmasında önemli rol oynarlar. Kendi deneyimleri ile şartlanmış bir personelin, yöneticinin yapmak istediğini nasıl algıladığına bağlı olarak sonuç alınır. Bu nedenle değişim ve gelişimin başlatılabilmesi için önce bireylerin tutum ve davranışlarını teknik yönle birleştirilerek strateji oluşturulmalıdır.

Birlikte çalışan insanların birbirlerine karşı olan tutumları da verimliliği etkileyen önemli bir faktördür. Uyumsuzluğun verimliliğin gelişmesine engel olduğu unutulmamalıdır. Kültür, yönetim sistemleri, işin niteliği, kişisel değerler ve yaşam beklentileri gibi bireysel konuları kapsayan etmenler tutumları yansıtır. Tutumların da yönetilebileceği kabul edilmelidir. Sonuç olarak birey düzeyinde insan gücünün etkili bir biçimde kullanımı teknoloji, alet, kültür ve örgütsel yapının yönetimine dayanmaktadır.

Verimlilik bir kurum olarak ele alınsa da temelde o kurumu oluşturan bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle bir örgüt veya kurumda verimliliği artırmak için birey bazında verimliliği artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Belediye personelinin eğitimine yönelik olarak seminer, konferans, açık oturum gibi programlar düzenlenerek verimlilik hassasiyeti sürekli canlı tutulmalıdır.

Kurum çalışanları arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık, kavga gibi çatışmalar olabilir. Bu çatışmalar iyi yönetildiğinde farklı fikirler, görüşler, problemlerin tespiti ve çözülmesinde fayda sağlar. Etkili bir biçimde yönetildiğinde kaynakların verimsiz kullanımı, çalışanlarda stres baskısı, enerjinin yanlış kullanımı gibi olumsuzluklara neden olabilir. Buda kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israf edilmesi iş kaybı ve sonuçta iflas eden bir kuruma dönüşebilir. Çatışmalar iyi yönetildiğinde verimlilik ve iş doyumunu yükselir.<sup>18</sup>

Çalışan personelin kurum içerisinde yükselme imkanı oluşturulmalıdır. Çalıştıkları ortam ne kadar düzenli ve iyi olursa olsun mutsuzluk varsa başarı yakalanamaz. Kariyer yükselmesi ve ödüllendirme ile personelin huzur ve mutluluğu

---

<sup>18</sup> Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yay., Ankara, 1999, s. 23.



sağlanmalıdır.<sup>19</sup> Çalışanların; sıkı kontrollere dayalı, otokratik, yukarıdan aşağı dikey örgüt yapısıyla başarının, demokratik, katılımcı sistemlerden daha az gerçekleştiği bilinmelidir. Daha üretken ve verimli olmak için kurum çalışanlarına demokratik yaklaşımla yetki ve sorumluluk verilmelidir.<sup>20</sup>

Kurumda, insan kaynaklarının verimli olmasını sağlamanın önemli etkenlerinden biri yöneticilerdir. Yöneticiler; katılım, iletişim, uyum, sonuna kadar takip yükümlülük görevlerini eksiksiz yerine getirmeli; personelin kendini geliştirebileceği verimli çalışma ortamını sağlamalıdır.<sup>21</sup>

Son yıllarda yöneticilerin sorumlulukları arsına beraber çalıştıkları personelin gelişimini sağlamak da girmektedir. Öğrenmenin büyük bir bölümü iş başında gerçekleştiğinden yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler, insanların farklı şekillerde öğrendiklerini, öğrenme şekillerine saygı Dumarına, dört ana öğrenme biçimini bilmeleri, farklı öğrenme biçimlerini getirdiklerini kabul etmeyi bilmelidirler.<sup>22</sup>

İnsan gücünün planlanması, herhangi bir proje için duyulan ihtiyaçların giderilmesine ve muhtemel problem noktalarının tespit edilmesine yardımcı olacaktır.<sup>23</sup>

Personelde herkes için görev tanımlamaları yapılmalıdır. İyi bir görev tanımlaması için tanımlamada; herkesin anlayacağı, herkesin hatırlayacağı kadar kısa organizasyon işini ne olduğunu izah eden, başarılabilir standartlarda, herkesin inanacağı, organizasyonun değer ve inançlarını yansıtan, başarılı olduğu noktayı vurgulayan özellikler olmalıdır.<sup>24</sup> Görev tanımlamalarıyla personele yetki ve sorumluluk verilmelidir .

Yapılan araştırmalarda tüm yönetim sorunlarının beşte üçü hata iletişimden kaynaklandığı görülmektedir.<sup>25</sup> Personel ile kurulacak iletişimde karşıdaki insanın

<sup>19</sup> Servet Özdemir, **Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yay., Ankara, 2000, s. 137.

<sup>20</sup> Fred E. Jandt, **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yay., İstanbul, 1998, s. 167.

<sup>21</sup> Robert B . Nelson, **Çalışanlara Yetki Verme**, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yay., İstanbul, 2002, s. 121.

<sup>22</sup> Trevor Bentley, **İnsanları Motive Etme**, Çev: Onur Yıldırım, Hayat Yay. İstanbul, 2000, s. 19.

<sup>23</sup> Jean Haris, **Proje Yönetimi**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 2002, s. 140.

<sup>24</sup> Jane Allan, **Zaman Yönetimi**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 1999, s.75

<sup>25</sup> Jo Çondril Bennie Bough, **101 İletişim Yolu**, Çev: Aslı Şahin, Beyaz Yay., İstanbul, 2000, s. 1.

duygularını anlayıp paylaşarak,yeni fikirlere açık olarak, dinleyerek ve değer vererek davranış sergilenmelidir.

Son yapılan çalışmalar neticesinin çoğu, katılımcı, demokratik yönetim biçiminin otoriter yönetim biçimine göre daha yüksek verimlilik sağladığını tespit etmiştir. Geleneksel Amerikan yönetimi uygulaması ile çağdaş yönetim anlayışının anahtar sözcükleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir.<sup>26</sup>

### **Amerikan Yönetim Yaklaşımı**

### **Japon Yönetim Yaklaşımı**

Birey

Grup

Rekabet

İşbirliği

Biz/ Onlar

Bizler

Rıza

Uzlaşma

Hasımlar

Ortaklar

Suçiama

Sorumluluklar / Fırsatlar

Kuşku

Güven

Kargaşa

Planlı değişim

İnzibat

Planlayıcı / Rehber

Tepkisel

Sürükleyici

Şimdi

Gelecek

Uygulama

Planlama

Bölümleme

Bütünleştirme

Dar görüşlülük

Geniş görüşlülük

Pastayı bölüşmek

Pastayı büyütme

İnsan maliyetleri

İnsan kaynağına yatırım

<sup>26</sup> Harol E. Dolenga. "Productivity: Problems Paradigms and Progres" MPM Yay., New York. 1985. ss. 39-45.



Yeni yönetim modeli karşılıklı ilgi ve amaçların tanınmasının önemini belirtmek için örgüt içi yıkıcı rekabete taraftar olmayan ve işbirliğine değer veren bir yaklaşım olmalıdır. Daha fazla katılımı, işbirliğini, iş doyumunu ve yeterli ödüllendirmeyi sağlayacak şeffaf personel politikası benimsenmelidir.

### 2.3.6. Belediyelerde Performans Değerlendirmesi

Performans, kişinin işini yerine getirmek için gösterdiği tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşine huzurlu, mutlu, güvenli olmak anlamında olan iş tatmini bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler.<sup>27</sup>

Performans değerlendirme; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, başarı ve hata gibi sorumlulukların paylaşılmasına ve eğitim yolu ile gelişmeye imkan sağlayan dinamik bir sistemdir. Başka açıdan bakılırsa kişilerin yaptıkları işlerindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını ve bu özellikleri bütünleyerek iş görenin kurumun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilir.<sup>28</sup> Performans değerlendirme, kurum kadar çalışan açısından da önemlidir. Çalışanlardan başarılı olanlar çalışmanın karşılığını görmek isterler. Kendisinden düşük performanslı kişiyle bir tutulmalarını görürlerse çalışma istekleri azalarak işten soğurlar. Bu açıdan çalışanı özendirme açısından ise yöneltme aracı olarak ta kullanılabilir.

Performans değerlendirmenin ana amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İş ile işi yapan hakkında doğru bilgi edinmek
- İyileştirmek için yeni fikirler ve fırsatlar sunmak
- Çalışanlarda iş tatmini ve verimlilik sağlamak

<sup>27</sup> İsmet Barutçugil, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yay., İstanbul, 2002. s. 184.

<sup>28</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yay., İstanbul, 2002, s. 179.

- Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek
- Beklentilerdeki endişeleri kaldırmak
- Yüksek performansı pekiştirip geliştirmek
- Ücret politikası ve ödül standartlarının tespit edilerek başarıyı bu yolla özendirmek
- Düşük performansı belirleyerek nedenleri ve çözüm yollarının ortaya konması
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve nasıl karşılanacağına belirlenmesi
- Yönetim yeteneğinin geliştirilmesi

Bu amaçlara ulaşmak için ön çalışma ile iş analizleri ve faktör seçimleri yapılmalıdır. Değerlendirmeciler tespit edilip değerlendirme dönemleri ve yöntemleri hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.

Herkesi yüksek performansa ulaştırabilirsiniz. Sadece yolun neresinde olduklarını iyi bilmek ve onları orada karşılamak gerekir.<sup>29</sup>

Yüksek performans aranan bir takımda değerlendirme kriterleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>30</sup>

- Takım çalışanları grubun amaçlarını ve ne yapacağını iyi bilmesi
- Liderlik sorumluluğunun paylaşılması

<sup>29</sup> Kenneth Blanchard ve Diğerleri, **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, Çev: Mehmet Özcan. Yönetim Geliştirme Merkezi Yay., İstanbul, 2000, s. 53.

<sup>30</sup> Kenneth Blanchard ve Diğerleri, **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, Çev: Mehmet Özcan. Yönetim Geliştirme Merkezi Yay., İstanbul, 1996, s. 20.

- Takım çalışanlarının gruba aktif olarak katılması
- Grup üyelerinin birbirlerine destek ve takdir hislerini göstermeli
- Biri konuşurken diğerleri dinlemeli
- Farklı fikirlere saygı gösterilmeli
- Birlikte çalışmaktan zevk almaları ve eğlenmeleri

Her kurum konusunda üretken olmak zorundadır. Dolayısıyla kurumun hedeflerine ulaşması çalışanların performansına bağlıdır. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için çalışanların geliştirilmesi yolunda çalışmalar yapmak gerekir. Performans değerlendirmesini zorunlu kılan şey, kurumda işlerin iyi gidip gitmediğinin somut ölçüsü olarak kurumdaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır. İdeal bir performans ölçümlemesinde yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, hedeflere nasıl ulaşacağı ve sonuçta ne ölçüde hedefe ulaşıldığı konusunda ortak anlayışa varılmasıdır.<sup>31</sup>

Özellikle siyasi etkenlerden dolayı belediyelerde performans değerlendirmesi sürecinin dürüst ve samimi bir iletişime dayanması önemlidir. Belediye yönetimi ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça belirtmeli, çalışanlarda işleriyle ilgili en iyi yapılmış şekli görüş olarak ortaya koymalıdır. Performans kriterleri yönetim tarafından açıkça belirtilmelidir.

Performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir unsurdur. Çünkü ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımında önemli ölçüdür. Adil objektif ve işe ilişkin bir performans değerlendirme sistemi kullanmanın önemi büyüktür.

Performans değerlendirme sonucu düşük çıkan personelin iyileştirilmesi yoluna gidilir. Bunun için problem tespit edilir. Gerekli iyileştirmeler yapıldıktan sonra

---

<sup>31</sup> Margaret J. Palmer. **Performans Değerlendirmeleri**. Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul, 1993. s. 7.

çalışana bilgi verilir. Yapılması gerekenler kesin bir şekilde tanımlanır. Çalışan desteklenir. Bütün bunlardan sonra sonuç alınamıyorsa iş rotasyonu yapılır. Buradan da sonuç alınamıyorsa işten çıkarılması sağlanmalıdır. İşten çıkarma son çözüm olmalıdır.

Performansı etkileyen sorunlar; kişiler arası sorunlar, güvenlik sorunları, işle ilgili sorunlar ana başlıkları altında toplanarak tespit edilir.<sup>32</sup> Bu sorunlar giderildikten sonra performans değerlendirmesi yapılması daha sağlıklı olacağı unutulmamalıdır.

### 2.3.7. Hizmet İçi Eğitim

Eğitim, insanların düşünce, tutum, davranış ve yaşamlarında iyileştirme ve gelişmelerinin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sağlanması yolundaki sistematik bir süreçtir. Bu süreç doğumdan ölüme kadar devam eder. Her geçen gün değişen teknoloji, rekabet, bilgi ve becerilerin güncelliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Bu da personelin işleri etkili bir şekilde yapmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Değişen bu şartlara uyum sağlama açısından personelin sürekli eğitime ihtiyacı vardır. Bu görevi üstlenecek birimin insan kaynaklarının alt birimi ya da bağımsız olarak sürdürmesi olabilir. Her işletmenin kendi amaçları doğrultusunda eğitim hedefleri farklı olabilir. Eğitimin genel olarak amaçları şu şekilde sıralanabilir:<sup>33</sup>

- Personelin mevcut görevlerini iyi yapması ve gelecekte yapacağı görevlere hazırlıklı olması
- Personelin hizmet, ürün, kurum ve rekabet ortamı hakkında bilgilendirilmesi
- Kurumun performansını artırmak
- Vatandaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi
- Personelde motivasyon, iş tatmini ve verimliliğin artırılması

<sup>32</sup> Brad Lee Thomson. *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev: Vedat G. Diker, Hayat Yay. İstanbul. 2002. s. 261.

<sup>33</sup> Coşkun Çoroğlu. *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yay., İstanbul. 2003, s. 114.

- Personelde kişisel gelişimin sağlanması
- Zamanın etkin kullanımının sağlanması
- Hayat boyu öğrenme alışkanlığının kazandırılması

Burada sayılan genel amaçlar yanında kurumun özel amaçları doğrultusunda eğitim ihtiyacı belirlenmeli, planlama yapılmalı ve gerçekleştirmek üzere program hazırlamalıdır. Bunun için yeterli bütçenin de ayrılması unutulmamalıdır.

Hizmet içi eğitimlerin belediyeler açısından faydaları şu şekilde sıralanabilir.<sup>34</sup>

- Amaçlarının personel tarafından anlaşılmasını sağlar.
- Hizmet kalitesi ve işletmelerinin rekabet gücünü artırır.
- Yaptıkları işlerle ilgili bilgi ve beceri kazanmalarının sağlanması
- İş görenlerde performans artırılmasının sağlanması
- Kaliteli hizmet veya ürün ile vatandaş memnuniyetinin sağlanması
- Hataları azaltarak verimsiz çalışmayı önler
- İletişimin artmasını ve gelişmesini sağlar
- Takım çalışmasını kolaylaştırır
- Zaman israfını önler
- Kurumda işe yeni başlayanlarda uyumu çabuklaştırır

<sup>34</sup> İsmet Barutçugil, **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002, s. 54.

- Motivasyon ve özgüvenlerini artırır
- Sorun çözme ve karar alma yeteneklerini artırır

Kurumun bilgi düzeyinde gelişmeyi sağlamak, beceri gelişimini sürdürmek ve tutumlarda gelişmeyi sağlamak amacıyla bilgi transferi yapılmalı, yorumlamalı ve bu konuda çaba göstermelidir. Günümüz iş dünyasında, eğitim ve geliştirmenin sürekliliğine inanan, eğitime yeterli kaynak ayıran işletmeler daha başarılı olmaktadır. Eğitimde başarı sağlayabilmek için, belediyelerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

- Yönetim kültürü, değişim ve yeniliklere açık olmalıdır.
- Eğitime, üst yönetimin tam destek vermesi gereklidir.
- Eğitim programları yıllık ve aylık olarak planlanmalıdır.
- Eğitim için gerekli bütçe ayrılmalıdır.
- Eğitimin amacı ve önemi katılımcılara anlatılmalıdır.
- Eğitim programları, katılımcılara işleriyle ilgili bilgi ve becerileri kazandırmanın dışında, sürekli ve sistemli öğrenme alışkanlığı da kazandırmalıdır.
- Eğitimin içeriği, çalışanların ihtiyaçlarına ve kariyer hedeflerine uygun olmalı; eğitim sonucunda yeni bilgi ve beceriler kazanacaklarından emin olmalıdırlar.
- Eğitimcinin özellikleri titizlikle belirlenmeli ve doğru bir seçim gerçekleştirilmelidir.
- Eğitim yeri ve zamanı özenle seçilmelidir.

- Eğitimde örnek olaylar, tartışma konuları, öyküler, rol yapma ve oyunlara yer verilmelidir.
- Eğitim sırasında öğrenilenlerle ilgili uygulamalar yapılmalıdır.
- Eğitimlerde modern donanımların kullanılması eğitime olan ilgiyi arttıracaktır.
- Yöneticilere aldıkları eğitimleri astlarına aktarmaları için gereken bilgi ve beceriler öğretilmelidir.

İnsanlar, ancak yeterli bir eğitim, öğretim ve pratikten sonra verimliliği önemli bir kaynak haline gelirler. Bu nedenle iş yerinde yüksek performanslı verimlilik elde etmek istenildiğinde iş görenlerin gördükleri hizmetleri çerçevesinde öğretim ve eğitimden geçirilmeleri çok önemlidir. Yapılacak bu programlarda üç önemli soru göz önünde bulundurulmalıdır. Hangi personel eğitim, öğretim programına alınmalı, Eğitim-öğretim programının nasıl olacağı, ne öğretileceği ve hangi becerilerin kazandırılacağı tespit edilmelidir.

Teknolojik gelişimin hızla ilerlemesi birçok yeteneği de etkisiz kılmaktadır. Hem teknolojik gelişmelere uyarılma amacıyla yetenek geliştirilmesi hem de işlerin daha etkin yapılabilmesi düşüncesiyle eğitimin sürekli olarak yapılması gereklidir. Buna paralel olarak yöneticilerin de kurum amaçları doğrultusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu konuda kendilerini daha iyi tanıma ve başkalarıyla başarılı ilişkiler kurma amacıyla davranış analizi yapılmalıdır. Bazı tipik örnek olaylarla, deneyimli uzmanlar tarafında duyarlılık eğitimi verilmelidir. Bir çok psikolojik sorunların çözümü, gruplar arası sorunların çözümü, hedef belirleme, aracılık gibi konularda karşılaştırmalı toplantılar ve eğitim verilmelidir.

İnsanların çalışarak hayatlarını sürdürmelerinden çalıştıkları iş hayatı önem taşımaktadır. İş hayatında ilerleme, kariyer planlaması yapma imkanı veren ortamın oluşturulması gerekmektedir. İlerleme fırsatlarının verilmesiyle çalışanların kurumla bütünleşmesi sağlanır.



İnsanlar yaptıkları işlerle ilgili takdir edilmekten hoşlanırlar. Her insanın yapısında beğenilmek, takdir edilmek gibi bir zaafı vardır. İnsanların kendilerine duydukları saygı ve güvenin gelişmesi de buna bağlıdır. Bu nedenle ne kadar küçük olursa olsun yapılanların farkında olduğu çalışanlara hissettirilmelidir. İnsanların yüksek performansa ulaşmalarını sağlamak için eğitim yoluyla motive edilmeleri unutulmamalıdır.

Hizmet içi eğitim programlarını yürütmek üzere çevre üniversiteleri ile iş birliği yapılarak ortak programlar düzenlenmelidir.

### **2.3.8. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi**

Herhangi bir örgütte olduğu gibi belediyelerde de sürekli bir biçimde iş performansında düşüş gözleniyor ve arzulanan düzeye çıkarılamıyorsa yapılması gerekenlerden biri, işe dönük değişiklikler yapmaktır. Personelin performansının düşük olmasının işin niteliğinden kaynaklandığı varsayımından hareketle, personelle iş arasında bir uyumsuzluk olduğu düşünülerek, uyumun sağlanmasına yönelik bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Buna göre;

- Mevcut iş yeniden yapılandırılmalıdır. Yapılandırılan yeni durumda çalışanların yeterli çabayı sarf edip etmediklerine bakılır. Çalışanların performansı belirlenen standartların altında çıkarsa görevler ya kaldırılmalı ya da başka uygun personele verilmelidir.
- Diğer düşük performanslı çalışan kurumun amaçlarına uygun başka iş alanlarına kaydırılır. Bu kaydırmada çalışanın yetenek ve katkıda bulunabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yeni işine motive edilmelidir

İş süreçlerinde iyileştirme, iş zenginleştirme ve genişletme çalışmaları kapsamında olmalıdır. İş genişletme sürecinde yapısal özelliklere benzer görevler eklenebilir. Çalışanların kendi çalışma hatalarını düzeltme, kalite geliştirme, hız artırma amacıyla iyileştirme yapmaları konusunda belli sınırdan imkan tanınmalıdır. Yetkilerini en üst düzeyde kullanmaları sağlanmalıdır. İş süreçlerini iyileştirilmesi planlamadan uygulamaya çalışanların katılımı ile gerçekleştirmelidir. Çünkü sorun çıkaran çalışanlar

kendileri için çaba harcadığı görmeleri ve kendilerinden katkı beklendiğinin görmesi sorunların aşınması konusunda istekli olacaklardır.

İş süreçlerinde iyileştirme çalışmalarını verimi etkileyen faktörleri belirlemek için iş ölçümü ve metot etüdünün mutlaka yapılması gerekir. Mevcut işlemler süreç ve çalışma yöntemleri sistematik olarak analiz edilerek başlanmalıdır. Buna göre;

- Yapılan gözlemler etütler eleştirel olarak incelenmeli ve tartışmalardan sonra işin amacı, yeri, bileşenlerin zamanı ve sırası, işi yapacak kişi ve kullanacak araç ve teknikler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bütün şartlar göz önünde bulundurularak, en ekonomik yöntem belirlenmelidir.
- Mevcut yöntemle iş miktarı ölçülerek işin yapılması için standart zaman tespit edilmelidir.
- Belirlenen yeni yöntemin gerekli zamanı tanımlanmalıdır.
- Belirlenen yöntem ve zaman uygulaması kontrollerle yapılmalıdır.
- Belirlenen yöntem metot etüdü yapılarak belirlenmelidir. Maliyet düşürücü en kolay, daha etkin yöntem geliştirilmelidir.

İş süreçlerinin iyileştirilmesi iş ölçümleri ile alınan neticeler değerlendirilerek iş basitleştirmeleri yapılmalıdır. İş ortamı çalışanları huzur ve güven içinde olacağı hale getirilmelidir.

### **2.3.9. Kalite Politikasının Oluşturulması**

Belediyelerde de mutlaka bir kalite politikası oluşturulmalıdır. Bir kurumda üst yönetim, kalite politikasını kurumun amaçlarına uygun olarak uyguladığı profesyonel çalışma koşulları özen ve çağdaş sorumluluk anlayışıyla,

- Müşteri gereksinimlerini anlamayı ve bu gereksinimleri karşılayarak müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlamayı,

- Bütün kurum hizmetlerinin öneminin bilincinde, günceli takip eden, hizmetlerinin etkinliğini sürekli artırmayı hedefleyen bir kuruluş olmayı,
- Çalışanlarımızın daha fazla sorumluluk üstlenmelerini kendilerini geliştirmeye olanak tanımayı ve çalışanların etkin katılımını sağlamayı,
- Halkla, hizmetin kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik uygulamalarda açık iletişim kanalları oluşturmayı, kalite politikası olarak belirlemelidir.

Bu politikanın tüm dokümantasyonunu görölür yerlere asarak ve hizmetiçi eğitimlerle duyurup anlaşılması sağlanmalıdır. Yönetim gözden geçirme toplantılarında bu kalite politikası sürekli uygunluk için gözden geçirilmektedir.

Düzenleyici yasalara ve standartlara uygun, kaliteli hizmetleri zamanında ve rekabetçi fiyatlarla sunarak müşteri memnuniyetini sağlamak, kalite politikası olarak belirlenmelidir.

Kurumun tüm birimleri çalışmalarında, etkin ve sürekli gelişen müşteri odaklı yönetim ilkesini benimsemelidir.

### 2.3. 10. Özelleştirme

Dünyada gelişen özelleştirme atakları ülkemizde de dikkat çekmiş ve 1980'li yılların başından itibaren bu konudaki tartışmalar hız kazanmıştır. Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkındaki Kanun, 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 84/8495 sayılı Kamu Ortaklığı Fonu Yönetmeliği ile yapılmıştır. Daha sonra, 1986 yılında yürürlüğe giren 3291 Sayılı Kanunla da, kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) ile bunlara bağlı ortaklık, müessese, işletme, işletme birimi ve iştiraklerine, gerçek ve tüzel kişilerin ortak edilebilmesi amacıyla, hisse senedi ihracının yanı sıra, bu tesisler için belirli süre ve şartlarla işletme devri hakkı tanınmıştır.

Belediye hizmetleri özelleştirmelerindeki ihale yönetiminde belediye, yüklenici özel firma ve halk arasında üçlü bir ilişkiden söz edilebilir. Hizmetle ilgili genel

standartları tespit eden belediye, hizmetin kalitesini, fiyatını ve çevreye olan diğer etkilerini kontrol etmek ve gerekli tedbirleri almak durumundadır. Belediye hizmetin yürütülmesinden sorumlu olmakla beraber, daha çok organizatör konumundadır<sup>35</sup>.

İhale yöntemiyle, çöp toplama, sokakların süpürülmesi, parkların bakımı gibi nitelikli eleman istihdamını gerektirmeyen ve özel sektörün etkin olarak sunabileceği hizmetlerin sunulduğu görülmektedir. Bu tür hizmetlerin niteliği gereği, özel sektör tarafından sunulmasının kamu yararını azaltması veya belediyece sunulmasının kamu yararını arttırması söz konusu değildir. Bununla birlikte, özel sektörün sunmasının maliyetleri düşüreceği ve hemşehrilerin daha fazla ve kaliteli hizmet alacağı ileri sürülebilir. İhale yönteminin başarısı, tahmini bedelin gerçekçi hesaplanmasına, sözleşme şartlarının iyi belirlenmesine ve piyasadaki rekabetin yoğunluk derecesine bağlıdır. Artan rekabetle birlikte maliyetlerde önemli düşüşler görülebilir. Bunun yanı sıra hizmetin kalitesinde artış ve sunumunda etkinlik beklenir. Ayrıca işçi sorunlarının çözülmesinde de katkısı görülür. Ancak, rüşvet ve iltimas türü uygulamalar, sistemin sağlıklı işlemesine zarar verir. Özel sektör temsilcileri ile belediye yetkilileri arasındaki rüşvet olayı, rekabetin pozitif getirilerini tamamen ortadan kaldırabilir.

Yerel yönetimin, bir kamu hizmetinin finansman ve idaresini tamamen veya kısmen özel bir işletmeciye havale ettiği formüle imtiyaz yöntemi denir. Buna karşılık, özel girişimcinin yapmış olduğu yatırımlarının karşılığını alabileceği bir teminat tekeli vardır. Bu teminat genellikle belli bir coğrafi alanla sınırlıdır<sup>36</sup>.

İmtiyaz, imtiyazı veren idare ile imtiyaza hak kazanan kişi veya firma arasında bir sözleşme ile düzenlenir. İmtiyaz genellikle doğal tekel özelliği olan bir hizmetin yapılması amacıyla verilir. Hizmetin belirli bir kalitede, miktarda ve uygun fiyatta sunulması belediye idaresinin sorumluluğundadır ve bu sözleşmede belirtilmelidir. Genellikle imtiyaz, doğal tekel niteliği taşıyan su, gaz, elektrik, metro, kanalizasyon gibi belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için bir veya birden çok kişi veya

<sup>35</sup> Recep Bozlağan, **Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesi ve Bağcılar Belediyesi Özelleştirme Uygulamaları**, İstanbul, 1997, Üç-Er Ofset Ltd., s. 52.

<sup>36</sup> Nicolas Levrat, "Avrupa'da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Dencyimleri". Çeviren: Mustafa Dönmez. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 4 (2). s. 34.

firmalara verilir. Bu yöntemde hizmetten yararlananlar, hizmetin bedelini ücret veya kullanıcı fiyatları şeklinde doğrudan sunucu firmaya öderler. Açık artırma yapılarak imtiyaz verilir. Böylece imtiyazın verilmesi aşamasında ihale yöntemine benzer bir biçimde rekabet devreye girmekle birlikte, imtiyazın verilmesinden sonraki aşamada rekabet olmaması, imtiyaz sahibi kişi ya da firma açısından haksız kazançlar yaratabilir. Buna ek olarak, hizmetin bedelinin doğrudan kullanıcılar tarafından karşılanması, özellikle dar gelirli kullanıcılar için ödeme güçlükleri yaratabilir.<sup>37</sup>

Bu sistemde en önemli sorun fiyatın belirlenmesidir. Bu hizmet alanlarında toplum yararı düşünülerek tekeli ortadan kaldırılması gerekir. Tekelci firma fiyat tespitinde serbest bırakılırsa, üretimi kısıtarak yüksek fiyat isteyebilir. Bu nedenle belediye, doğal tekel oluşturan mallarda ya üretimi üzerine almalı ya da fiyat tespitine katılmalı ve optimal üretim seviyesine ulaşılması için firmanın zararını sübvansiyonla karşılamalıdır.<sup>38</sup>

“Yap-işlet-devret modeli, kamunun görev alanına giren bir yatırım veya hizmeti, yatırım ve işletme döneminde yapılacak masrafları yüklenen ve karşılığında yatırım sonucu ortaya çıkacak tesisi, önceden belirlenen bir süre ve tarife üzerinden işletme hakkına sahip olan bir şirket eliyle gerçekleştirmesidir.”<sup>39</sup> Bu model kullanılarak ta özelleştirme yapılabilir. Yüksek finansman gerektiren bir kamu hizmeti veya bayındırlık işinin sunulması amacıyla, sermayesi ve bütün riski kendine ait olmak üzere, (yerli, yabancı veya ortaklaşa girişimler) özel sektör tarafından kurulup belirli bir süre işletildikten sonra tesisin ilgili kamu kuruluşuna şartsız ve bedelsiz olarak devredilmesi sistemin özünü oluşturur.

Türkiye’de özellikle belediyeler, bu modeli kullanarak, kendi bütçe imkanları ile gerçekleştiremeyecekleri metro, raylı sistem, ticaret merkezi gibi hizmetler gerçekleştirmişlerdir. Bunların yanında, işhanı, otopark, konut inşaatı, gazino, otel, motel

<sup>37</sup> Sadun Emrealp, **Belediyelerde Mali Yönetim**. T.K.İ.B. , Yay., Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, İstanbul, 1993, s. 29.

<sup>38</sup> Fevzi Devrim, **Kamu Maliyesi**, İzmir, 1993, Anadolu Matbaacılık Ltd. Yay, s. 57.

<sup>39</sup> Uğur Emek, **Ek ve Değişiklikleri ile Yap-İşlet-Devret(YİD), Yap-İşlet(Yİ) ve Kamu Hizmeti İmtiyazı Mevzuatı**. DPT ,Yay, Ankara, 1999, s. 2.

ve eğlence merkezlerinin yapımı içinde yararlanmışlardır.<sup>40</sup> Bu yöntemde işletmenin üstleneceği yatırım ve hizmetin süresinin belirlenmesi, sermayenin miktarı, tesisin işletim esasları, ücretin belirlenmesi titizlikle üzerinde durulması gereken noktalardır. Bu model ile yapılan tesisin işletim esasları, üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir kalitede ve uygun fiyatta sunulması belediye idaresinin sorumluluğundadır.

Belediyelerin elindeki arazi, bina, belediye iktisadi teşebbüsleri ve her türlü malvarlığı “doğrudan satış” veya “hisse yoluyla satış” modelleriyle satışa konu olabilmektedir. Doğrudan satış modelinde kamu kuruluşunun aktifleri tamamen veya kısmen satışa konu olmaktadır. Diğer modelde ise, kamu kuruluşunun hisselerinin tümü veya bir kısmı özel şahıslara veya kuruluşlara hisse senetleri aracılığı ile devredilmektedir. Böyle bir uygulamanın yapılabilmesi için, özelleştirilecek kamu kuruluşunun sermayesinin hisselerine bölünmüş olması ve sermaye şirketi statüsünde bulunması gerekir<sup>41</sup>.

Belediyeler önemli ölçüde finansman, teknik donanım ve uzman personel gerektiren hizmetlerin arzında bazen tek başlarına yeterli olamamaktadırlar. Zaten maliyeti yüksek bu teknik donanıma ve personele de bireysel olarak sahip olmalarına genellikle gerek yoktur. Bu bağlamda belediye idaresi, bu tür hizmetleri doğrudan kendisinin yürütmesinin yerine, başka bir belediye ya da kamu kuruluşu ile anlaşarak satın alabilir, yaptırabilir ya da ortaklaşa sunabilir.<sup>42</sup> Bu işbirliği genellikle yakın coğrafya da bulunan belediyeler arasında gerçekleşir. Geniş hizmet alanları, çoğu kez kendi finansal, teknik donanım ve personel kapasitelerini aşmakta ya da hizmetlerin niteliği gereği işbirliği ve dayanışmayı gerektirmektedir. İşbirliği, bir hizmetin üretimini, ortak bir hizmet organizasyonu ile gerçekleştirmek şeklinde olabileceği gibi idareler arası hizmet sözleşmeleri şeklinde de olabilir.

<sup>40</sup> Emek. a.g.e, s.2.

<sup>41</sup> Naci B. Mutcr. “Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme”, **Özelleştirme Sempozyumu**, Manisa (28-29 Nisan), s.151

<sup>42</sup> Sedat Azaklı, “**Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları:Ege Bölgesi Örneği**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul,1999. s. 35.



1580 Sayılı Belediye Kanununun 19.maddesine göre “Belediye idareleri, kanun ile kendilerine verilmiş görevleri yerine getirdikleri takdirde, belde halkının müşterek ve medeni ihtiyaçlarını karşılamak için şirket kurabilirler ve mevcut şirketlere de iştirak edebilirler” hükmüyle belediyelerin şirket kurmalarına izin verildiği çok açıktır.

Belediyeler daha etkin hizmet sunabilmek ve hemşehrilerine götüreceği hizmetlerde yüksek verime ve tatmin edici sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, stratejik iş birimlerini “şirket” statüsüne sokarak, özel hukuk hükümlerine göre işletmektedirler.<sup>43</sup> Performansını artırmak isteyen ancak, yasalarla, tüzüklerle, yönetmeliklerle ve benzeri uygulamalarla eli kolu bağlanan ve hizmet üretmez konuma gelen belediyeler, söz konusu şirketleri kurarak, yaratıcı kimliğiyle ağır vesayet denetiminden kurtulmayı ve daha verimli hizmet sunmayı hedeflemektedirler. Bu yolla daha az personelle daha etkin ve verimli hizmet üretildiği gibi özel sektörlerle rekabet gücü artırılacaktır.

Belediye sınırlarındaki nüfusun hızla artması, teknik personelin yetersizliği veya olamayışı, bürokratik ve kırtasiye sorunlarını yüzünden yavaş işleyen zamanın israfı gibi nedenlerden dolayı belediye hizmetlerinde zaman zaman özelleştirmenin yapılması gerekmektedir.

Belediyelerdeki yanlış örgütlenme, kırtasiyecilik ve bürokrasinin yavaş işlemesi, yetki çatışmalarına neden olmakta ve işlerin gecikmesine neden olmaktadır. Kurumlarda prestij ve otorite önemlidir. Özel sektörde prestij ve otorite hizmet kalitesinin artırılması, kırtasiyecilik olarak nitelendirilen bürokratik faaliyetlerinin düşürülmesi ve tüketicinin en iyi şekilde tatmin edilmesiyle sağlanmaktadır. Oysa belediyelerde personel artırımı ve bütçe artırımı yapılarak sağlanmaya çalışılmaktadır.<sup>44</sup> Buradan hantal yapı doğmakta ve verimlilikte düşüş yaşanmaktadır. Özel sektörde uygulanan hizmetler daha pratik ve daha az bürokratik olduğundan hizmet satın alması yapılarak etkinlik ve verimlilik sağlanabilir.

Özelleştirmede etkin olan nedenlerden biri de siyasi kararlar neticesinde kayırmacılık yoluyla niteliksiz personel şişirmeleri yapılmış, liyakat ve teknik personel

<sup>43</sup>Azıklı, a.g.e, s.37.

<sup>44</sup>Firuz Demir, “Çukurova Projesi Deneyimleri Işığında Belediyelerde Reorganizasyon ve Örgütsel Gelişme”, *Türk İdare Dergisi*, Mart 1988, S.378, s. 437.



sıkıntısına yol açmıştır. Genel olarak belediye çalışanların % 83'ünün ilkokul mezunu olması hizmet üretilmesindeki etkinlik ve verimliliğin düşük olması yanında hizmet kalitesinde de verim alınmamaktadır. Bu sorunun giderilmesi uzun vadede personel alımı, eğitimi ve yeniden yapılandırılmasıyla mümkün olacağından kısa vadede özelleştirme yolu ile hizmet satın alınması yapılarak sağlanabilir.

Kamu sektöründe yapılan sosyal yatırımların ve hizmetlerin özel sektöre etkin bir şekilde yapılmasının mümkün olacağına dair önemli teorik destekler söz konusudur.

### 2.3.11. Ar-Ge

Araştırma-Geliştirme projeleri amacı, kapsamı, süresi, bütçesi, özel şartları, diğer kurum, kuruluş, gerçek ve tüzel kişilerce sağlanacak aynı ve/veya nakdi destek miktarları, sonuçta doğacak iktisadi haklarının ilgililer arasındaki paylaşım esasları belirlenmiş, yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin geliştirilmesi, üretimle ilgili olarak yeni bir teknoloji geliştirilmesi konusunda bilimsel esaslara uygun ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin her safhasını belirleyecek mahiyette hazırlanacak ve sonuçlarının faydalı araç, gereç, malzeme, ürün, yöntem, sistem ve üretim tekniklerine dönüştürülmesi veya mevcut teknoloji ile iyileştirilmeye yönelik çalışma ve teknoloji uyarlamasını ifade eder.

Stratejik Odak Konuları Projeleri” belediyenin mevcut yapısı teknoloji ve insan gücü birikimi ve kurumlararası karşılaştırmalı üstünlüklerin dinamiği esas alınarak, hangi alanlarda, teknolojik projeler yürütülmesinde yarar bulunduğunu veya araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ülkemizde gelişip yaygınlaşması için alınması gereken tedbirleri tespit eden projelerdir. Bu tip projeler bakanlar kurulunun 27.11.1994 tarih 94/6401 sayılı kararına dayanılarak 4.11.1998 tarih 23513sayılı resmi gazetede yayınlanan 10 nolu tebliğe göre Para – Kredi ve Koordinasyon kurulundan AR-GE çalışmalarına destek sağlanmaktadır. Bu destek ile Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından, sanayi kuruluşlarının sadece Araştırma-Geliştirme projeleri kapsamında izlenip değerlendirilebilen giderlerinin belirli bir oranının karşılanması veya bu projelere sermaye desteği sağlanması amaçlanmaktadır Belediye bünyesinde kurulacak AR-

GE'nin tebliğ kapsamında destek alması için belediye şirketleri bünyesinde yürütülmesi daha doğru olacaktır. Kuruluşların gerek bünyelerinde yapacakları, gerek bünyeleri dışında üniversite veya benzeri kurumlara yaptıracakları AR-GE faaliyetlerinin desteklenebilmesi için söz konusu harcamaların ölçülebilir ve faturalandırılmış olması gerekmektedir. TÜBİTAK tarafından yapılacak değerlendirme sonucu, proje bazındaki AR-GE harcamalarına uygulanacak "destekleme oranı" ile bu oran üzerinden hesaplanan "toplam destek tutarı" belirlenerek Dış Ticaret Müsteşarlığı'na intikal ettirilir. Desteklenen projeye ilişkin ödemeler Müsteşarlığın uygun görüşüne istinaden Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından yapılır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından firmalara yapılacak ödeme esnasında ödenecek meblağın %6'sı, TÜBİTAK'ın bu Tebliğ kapsamındaki izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile temel araştırmalarına destek sağlamak amacıyla kesilerek TÜBİTAK hesabına aktarılır. - AR-GE desteğinden yararlandırılmasına karar verilen projeler için proje sahibi kuruluşlar, taleplerini altışar aylık dönemler itibariyle doğrudan TÜBİTAK'a yapacaklardır.<sup>45</sup>

Söz konusu dönemler;

a) 1 Ocak - 30 Haziran

b) 1 Temmuz- 31 Aralık

şeklinde olacaktır. Kuruluşlar taleplerinde önceki dönem/dönemlerle ilgili proje bazındaki AR-GE harcamalarını tevsik edeceklerdir.

Bu Tebliğ çerçevesindeki destekleme, AR-GE projeleri kapsamındaki;

a) Araştırmacılara ve münhasıran araştırma faaliyetinde istihdam edilen teknisyenlere ilişkin personel giderleri,

b) Münhasıran araştırma faaliyeti için kullanılan alet, teçhizat, yazılım giderleri,

---

<sup>45</sup> 04.11.1998 Tarih 23513 sayılı **Resmî Gazete**.

c) Múnhasıran araştırma faaliyeti için kullanılan danışmanlık hizmeti ve buna eşdeğer hizmet alım giderleri,

d) Ülke içindeki üniversiteler, TÜBİTAK'a bağlı AR-GE birimleri, özel sektör AR-GE kuruluşları v.b. AR-GE kurum ve kuruluşlarına yaptırılan AR-GE hizmet giderleri,

e) Türk Patent Enstitüsü'nden alınacak patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım tescili ile ilgili giderleri,

f) Doğrudan AR-GE faaliyetleri ile ilgili malzeme alımı v.b. alım giderlerini, içerir.

Belli bir proje bazında desteklenen AR-GE faaliyeti içinde yer alan ve bu Tebliğ'in 10 uncu maddesinin (a) bendindeki tanıma uyan personel harcamaları, büyük işletmelerin projelerinde %60, KOBİ niteliğindeki işletmelerin projelerinde %75, teknopark, inkübatör v.b. kuruluşların projelerinde ise %90 oranında destekleme kapsamına alınır. AR-GE faaliyetinde doktoralı araştırmacı istihdam edilmesi durumunda bu personel harcamasının tamamı desteklenir. Desteklemede, ibraz edilen belgelerdeki giderlerin Türk Lirası cinsinden olanları Türk Lirası, döviz cinsinden olanları ise fatura tarihindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası çapraz kurları ve döviz alış kuru esas alınarak, ABD Doları karşılığı Türk Lirası olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nca Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan ödenir. Ticari değeri olan yeni ürün oluşturulması veya mevcut ürünlerin rekabet gücünün yükseltilmesine ya da bu amaçla üretim yöntemi sistemi ve tekniklerinin araştırılmasına ve geliştirilmesine yönelik AR-GE projeleri ile "Stratejik Odak Konuları Projeleri"ne, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan projeyi yürüten sanayi kuruluşunu teşvik eder nitelikte destek sağlanır. "Lisans satın alınmasını içeren projeler ile bir ürün veya sistem oluşturulmasına, geliştirilmesine yol açmayan sadece teknoloji transferinden oluşan projeler bu kapsamda desteklenmez. Yukarıdaki amaca uygun projesi olan bir kuruluş, bunun gerektirdiği AR-GE harcamalarının karşılanması için hazırladığı çalışma programı ve bütçe önerisini Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı'na (TTGV) sunar. Vakıf tarafından incelenerek desteklenmesine karar verilen ve Müsteşarlığın onayladığı projelerin yürütülmesi için projeyi getiren kuruluş ile Vakıf yetkilileri arasında sözleşme yapılır. Bu sözleşme koşullarına göre projenin uygulanması için gerekli AR-

GE harcamalarının %50'sine kadarlık kısmı için Müsteşarlığın uygun görüşüne istinaden Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan sermaye desteği tahsis edilir. Projenin tamamlanabilmesi için gereken miktarın kalan kısmı ise projeyi getiren kuruluş tarafından karşılanır. Sermaye katılımı ile desteklenen projelerin azami süresi 2 (iki) yıl olup, projelere sağlanacak sermaye desteği 1 milyon ABD Dolarını aşamaz. Stratejik Odak Konuları Projeleri için azami süre 1 (bir) yıl ve azami destek miktarı 100.000 (yüzbin) ABD Dolarını aşamaz. Stratejik Odak Konuları Projelerinin desteklenmesinde Müsteşarlığın uygun görüşü alınır. Bu tür projelerin tüm giderleri sağlanacak destekle karşılanır.

Araştırma -Geliştirme verimlilik yönetimi ve örgüt geliştirme adına yapılması çok önem arz eden konudur. Bir ülkenin veya kurumun gelişmişliği AR-GE alanında yaptığı harcama ve çalışmalarıyla ölçülebilir. Gelişmiş ülkelerde AR-GE' ye ayrılan fonların milli gelir içindeki payı ortalama % 3 iken ülkemizde bu oranın yaklaşık % 0,5 olması dikkat çekicidir.<sup>46</sup>

Gelişmiş ülkelerdeki milli gelirden ayrılan payın % 3' ü AR-GE' ye gitmesi ülkemizdeki oranın 6 kat daha büyük olduğu gerçeğini göstermektedir. AR-GE sayesinde teknolojilerini geliştiren ülkelere ülkemize teknoloji transferi yapılmakta gelişmemiz bağımlı ve kültür yozlaşmasını da gündeme getirmektedir. Çünkü teknoloji transferleri sırasında kültür transferleri de oluşmaktadır.

Belediyelerde de AR-GE' ye ayrılan pay oranında gelişme oranı doğru orantı olarak yükseleceğinden bu konuya önem verilmesi gerekir. Teknolojinin gelişmesi, gelişen teknolojinin yaşam sorunlarına uyarlanması gibi çabaların etrafında odaklaşan AR-GE refah düzeyini, belediyede etkinliği ve verimliliği de artırır.

### **2.3.12. Denetleme**

Belediyelerde etkin ve verimli bir yönetimi engelleyen faktörlerden biri de yetersiz, ilkesiz ve etkin olmayan denetimdir. Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve ne derece başarılı olduğunu araştırıp tespit

---

<sup>46</sup> Akdemir, a.g.e. s. 393.

eder. Belediyenin amaçlarına ne derece ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ancak denetimle bilinebilir. İşlerin tamamlanmasından sonra yapılmaması için başlangıcından bitimine kadar denetiminin sürekli olması aksamaların önlenmesi açısından önemlidir.

Belediyenin ulaşmak istediği amaçları belirlendikten sonra yapılacak denetimleri sonunda gerçekleşen durum ile belirlenen hedef arasında karşılaştırma yapılır. Buradan elde edilen sonuç kurumun başarısını, ya da verimsizliğe ya da başarısızlığa yol açan nedenleri gösterir. Başarı lmlemede denetimin önemi büyüktür.

Ancak, denetleme yapılmadan önce maliyet, zaman, kalite gibi konularda standartlar belirlenmelidir. Denetimler sonucu belirlenen standartlarla fiili durum karşılaştırılarak standart üstü başarılar ödüllendirilmelidir. Başarısızlık söz konusu ise önlemler alınmalıdır. Bunlar yapılırsa belediyenin etkin ve verimli bir yönetime ulaşması sağlanabilir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

**YÖNETİMİN ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ AÇISINDAN GEDİZ  
BELEDİYESİ'NİN REORGANİZASYONUNA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

### 3.1. GEDİZ BELEDİYESİ'NİN TARİHÇESİ

Gediz Belediyesi'nin varoluşunun sebebi olan Gediz İlçesini kısaca tanımak gerekmektedir. Gediz, milattan önce Frikyalılar tarafından "Kadi" adıyla kurulmuştur. Friky'a'nın büyük ve küçük Friky'a diye ikiye bölünmesi ile Kadi, Kütahya ve ilçeleri ile birlikte Küçük Friky'a kısmında kalmıştır. Kadi şehri Makedonya muhacirleriyle iskan edilen Bilat meydanında kurulmuş bir şehirdir. Bizans hükümdarı zamanında piskopoz merkezi olmuş ve Filip adında bir başpapaz bu görevi yürütmüştür.<sup>1</sup>

Germiyanoğullarının idaresindeyken Tavşanlı, Simav, Emet ve Kütahya Osmanlılara verildiği halde Gediz ayrı tutularak verilmemiştir. Bir süre Vayvodalıkla idare edilen Gediz 1428'de Osmanlılara verilmiştir. Bir ara Uşak'ın nahiyesi olarak idare edilen Gediz, 1851 yılında İzzet Bey adında bir kaymakam tayin edilerek ilçe merkezi olmuştur.<sup>2</sup>

1864 Vilayet nizamnamesinin yayınlanmasından sonra Gediz Belediyesi kurulmuş ve kuruluş tarihi 1866 olarak geçmektedir. İki kez düşman işgaline uğramış olan Gediz, kurtuluş mücadelesinde çetecilik ve Milli Mücadele olaylarına da sahne olmuştur.

1919 yılında yangın felaketiyle tamamen yanan Gediz, bir yıl sonra İzmir'in işgali ile Milis kuvvetlerinin gelmesi Gediz halkı ile "Reddi İlhak" heyetinin kurulmasına vesile olmuştur. Daha sonra adının "Müdafii Hukuk Cemiyeti" olarak değişmesi ile Gediz'in idare tamamen Milis Kuvvetleri tarafından yürütülmüştür. Gediz'de kurulan karargahtan gerilla harbi yapan Milis Kuvvetlerine halkta asker olarak katılan çok olmuştur.

5 Ağustos 1920 tarihinde Uşak istikametinden gelen düşman işgali ile Milis Kuvvetleri Gediz'in 20 km kadar kuzeyinde Efendi Köprüsü civarında mevzilenmişlerdir. Kasım 1920 tarihinde Gediz Kocahan (Abide) mevkinde çok büyük bir çarpışma yapılmış ve bu çarpışmada çok sayıda şehit verilmiştir. Bu şehitlerimizin hatırasına Kocahanda dikilen Abide'yle bu mevkiye "Abide" denmiştir. Bu taarruzlar

<sup>1</sup> Ahmet Uysal, *Turizm Mecmuası*, Yıl:7, C.7, S.11/30. Ajans-Türk Matbaası, Ankara,1963, s. 68.

<sup>2</sup> Uysal, a.g.e., s. 69.



dévam ederek düşmanların Uşak Mende Köyü civarına çekilmelerine neden olmuştur. Derviş Paşa komutasındaki sücari birliği Gediz’de karargah kurmuşsa da 1921 Temmuzunda Gediz tekrar düşman işgaline maruz kalmıştır. 26 Ağustos 1922 tarihinde başlayan büyük taarruzdan sonra düşman kuvvetleri çok perişan bir şekilde Muratdağı eteklerinden Çukurören, Saraycık köyleri üzerinden İzmir istikametine kaçmışlardır. Asmalıpınar mevkiinde halkın silahlanarak mevzilenmesiyle düşman dağa doğru kaçmaya başlamış Yunan Başkomutanı Trikopis arabasını Sumaklı Köyü yakınlarında yakarak kaçarken Baltalı Köyü yakınlarında esir alınmıştır. 1 Eylül 1922 Cuma günü Fahrettin Paşa komutasındaki Süvari Kolordu Gediz’i düşmandan tamamen temizleyerek o günün Gediz’in kurtuluşu olarak kutlanmasına vesile olmuştur.

Kütahya’ya 90 km, Uşak’a 60 km. uzaklıkta bulunan Gediz, Kütahya iline bağlı bir ilçe merkezi olarak zengin maden yatakları ve kaplıcalara sahiptir. Kaynağına Muratdağı ve Çukurören den alan Gediz çayı Salihli, Manisa, Menemen ve Foça’nın güneyinden Gediz nehri olarak Ege denizine dökülür. Zengin antimuan ve krom maden yatakları ile linyit kömürü yataklarına sahip Gediz, bu yönü ile sanayileşmeye müsait bir ilçedir.. Kaynak bol fakat etkin ve verimli kullanım sağlanamamıştır. Aynı şekilde 2312 m Yüksekliğe sahip Muratdağı’nda kaplıca ve dağ turizmi ile ılıca kaplıcaları da termal turizm için önemli kaynaklardır.

### **3.1.1. Gediz Belediye Başkanları**

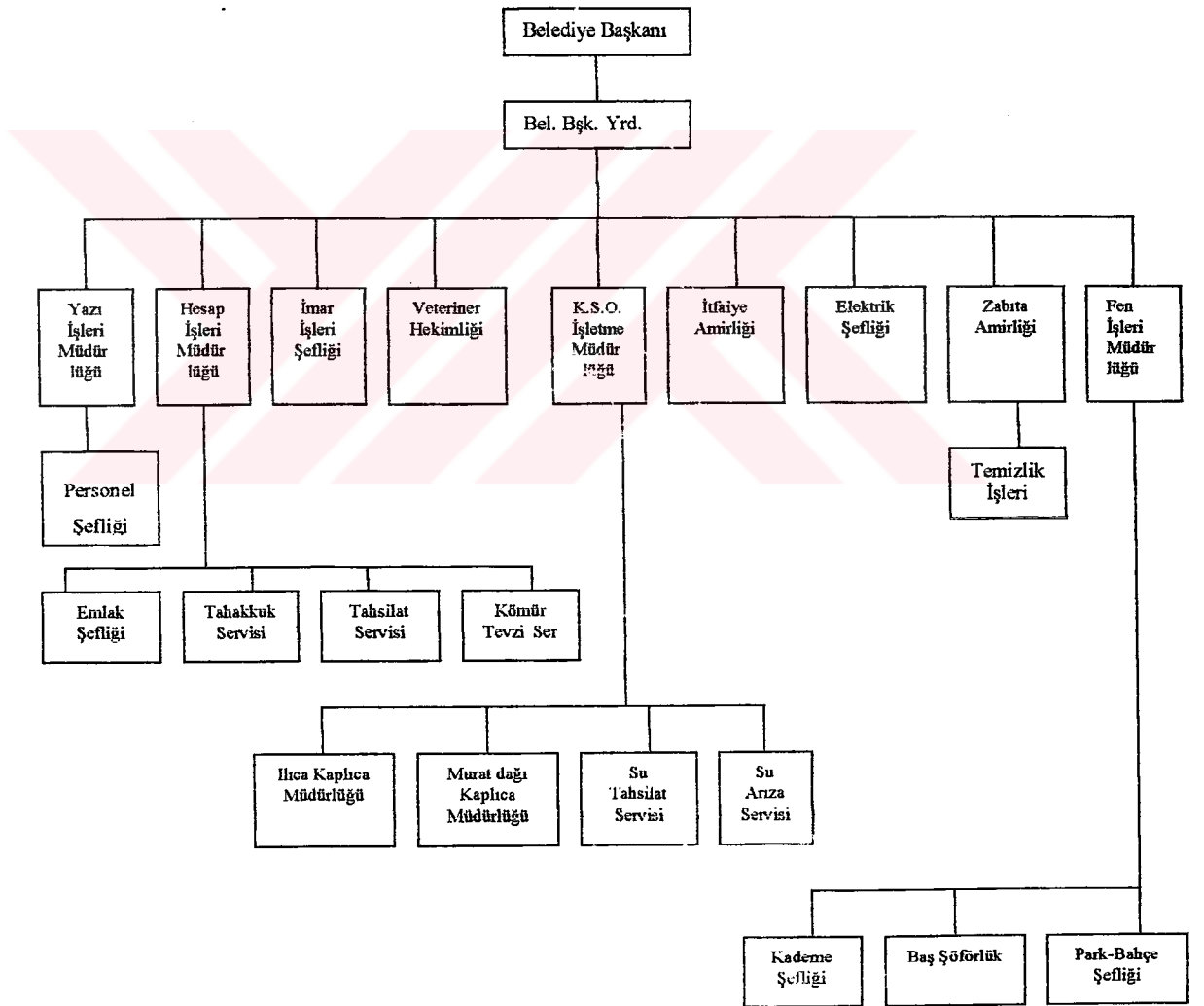
1866 yılında kurulan Gediz Belediyesi 1911,1919 yıllarında tamamen yanması 1946 yılından önce büyük sel felaketi ve depremler neticesinde kayıtların 1946 yılından sonrası çıkarılabilmektedir. 1946 yılına kadar belediye başkanlarının isimleri sırasıyla Hacı Mehmet Bey, Işıkoğlu Ali Osman Bey, Aynoğlu Sadık Efendi, Pazaroğlu Emin Bey, Hurşitoğlu Ahmet Bey, Hacı Abdullah Efendi, Emin Beşli, Ali Haydar olarak bilinmektedir. Süleyman ATAY (1946-1950), Süleyman GÜLKILIK (1950-1952), Hüseyin DÖNMEZ (1952-1954), Hüseyin ERGÜN (1954-1957), Fuat AZMİOĞLU (1964-1969), Mustafa BAĞDATLI (1957-1960-1964) ile (1969-1974), Kamil YOŞUMAZ (1974-1978), Hidayet DÖNMEZ (1978-1984), Suat NURSOY (1989-1994), Rıza OCAKOĞLU (1984-1989) ile (1994-1999) dönemlerinde belediye

başkanları görev yapmışlardır. 1999 yılından itibaren Belediye Başkanlığını halen İsmail ŞENOL yürütmektedir.

### 3.1.2. Gediz Belediyesinin Organizasyon Yapısı

15 üyeden oluşan Gediz Belediye Meclisinin dışında Gediz Belediye teşkilatının organizasyon yapısı incelendiğinde klasik (Geleneksel) bir örgüt yapısına sahip olduğu görülmektedir. Şema ile örgüt yapısı aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

Şekil 3.1: Gediz Belediyesi Teşkilat Durumu



### 3.1.2.1. Çalışanların Eğitim Düzeyleri

15 üyeden oluşan Belediye Meclisinin dışında belediye teşkilatının çalışanlarını eğitim düzeylerine göre genel olarak gruplarsak iş bölümünde uzmanlaşmanın uygulanmadığı gözlenmektedir. Toplam 187 personelin 5 tanesi 2 yıllık yüksekokul, 2 tanesi 4 yıllık yüksekokul, 21 tanesi lise ve meslek lisesi, 6 tanesi ortaokul ve geri kalanı ilkokul mezunu olduğu görülmektedir.

Belediye başkan yardımcısının ilkokul, Yazı İşleri Müdürü Endüstri Meslek Lisesi, Hesap İşleri Müdürü Ticaret Meslek Lisesi, Kaplıca Su Otobüs İşletmesi Genel Müdürünün lise, Fen İşleri Müdürü 2 yıllık yüksekokul, imar işleri şefi Endüstri Meslek Lisesi, zabıta amiri lise, itfaiye amiri lise, elektrik şefi ilkokul, veteriner hekim olmak üzere büro yönetiminin eğitim düzeylerini oluşturmaktadır.

Toplam çalışanların %3'ü yüksekokul, %11 lise, %3'ü ortaokul, %83'ü ilkokul mezunu olarak görülmektedir.

**Tablo 3.1: Gediz Belediye Personelinin Eğitim Düzeyi**

EĞİTİM DÜZEYİ	Sayı	%
Üniversite Yük. Okul	6	3
Lise	20	11
Orta Okul	6	3
İlkokul	155	83
<b>TOPLAM</b>	<b>187</b>	<b>100</b>

### 3.2. GEDİZ BELEDİYESİ'NİN MALİ YAPISI

#### 3.2.1. Gediz Belediyesinin Yıllara Göre Gelir-Giderleri

Gediz Belediyesinin 1994-2002 yılları arası gelir-gider durumu aşağıdaki gibi olmuştur.

**Tablo 3.2:** Gediz Belediyesi Gelir-Gider Tablosu

YIL	GELİR (TL.)	GİDER (TL.)
1994	29,071,498,069	27,784,475,959
1995	58,631,241,517	58,898,218,901
1996	132,638,206,380	131,938,920,000
1997	231,589,306,182	259,356,091,000
1998	395,919,747,134	426,504,474,000
1999	616,563,429,143	674,854,293,000
2000	1,036,955,418,550	963,484,217,000
2001	1,371,476,218,345	1,353,715,360,000
2002	2,700,743,948,000	2,670,209,539,000

Kaynak : Gediz Belediyesi Mali Bütçe Raporları

Gediz Belediyesi sağlanan bilgilere göre 2003 yılı Nisan ayı sonu itibariyle 978,025,002,000,TL gelire karşılık 979,121,326,000 TL. gider gerçekleşmiştir. Yine Gediz Belediyesi 1994-2002 yılları arasını kapsayan gelir – gider tabloları yukarıda verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, belediyenin gelir ve giderleri her yıl katlanarak artmıştır. İkinci bir durum 1997-1998-1999 yıllarında bütçe açığı verilerek bütçede denge sağlanamamıştır. Ancak, 2000 yılından itibaren gelirlerin giderlere oranla pozitif olduğu görülmektedir.

#### 3.2.1.1. Murat dağı Kaplıcaları Gelir-Gider Tablosu

2312 m. yükseklikteki Gediz Murat dağının yaklaşık 1400 m. yükseklikteki bölgesinde bulunan kaplıcaların ve soğuk içme suyu kaynaklarının hem kaplıca turizmi hem de dağ turizmi yönünden çok önemli bir yeri vardır. Aşağıdaki Tablodan da görüleceği gibi, Murat Dağı kaplıcalarının elde ettiği gelir, giderini karşılayamamaktadır. Bu işletme sürekli zarar eder haldedir. Dolayısıyla bu işletmenin rasyonel bir işleyişe sahip olmadığı, bu işletmenin sürekli zarar eder halde olmasının, belediyenin yerine getirmesi gereken hizmetlere olumsuz etki yaptığı söylenebilir.

Reorganizasyon kapsamında bu işletmelerin, kâr eden kuruluşlar hale getirilmesi gerekir. Aksi halde, açıklarının belediye bütçesinden kapanması sonucu, belediyenin diğer yatırımlarının gerçekleşmesi de engellenecektir.

**Tablo 3.3.** Murat Dağı Kaplıcası Gelir-Gider Tablosu

YILLAR	GELİR (TL)	GİDER (TL)
1992	236,193,749	714,993,851
1993	430,388,049	732,099,297
1994	997,980,304	1,155,220,924
1995	1,741,416,513	2,855,690,665
1996	3,239,563,184	7,290,344,000
1997	7,136,863,000	13,918,933,000
1998	11,468,915,000	20,467,697,000
1999	18,303,562,082	31,945,209,200
2000	33,683,818,158	51,422,866,000
2001	38,689,590,700	101,627,274,000
2002	53,798,951,000	125,839,280,000

Kaynak: Gediz Belediyesi Muratdağı Kaplıcası İşletme Müdürlüğü Verileri

İkinci bir durum daha görülmektedir ki 2000 yılına kadar katlanarak artış sağlayan gelir, 2000-2001-2002 yıllarındaki artışı duraklama dönemine geçmiştir. Fakat gider bölümünde duraklama olmamış katlayarak artış devam etmiştir.

### 3.2.1.2. Ilıca Kaplıcaları Gelir-Giderleri

Gediz'e 14 km uzaklıkta bulunan 65 °C ile 107 °C arasında değişen sıcak sulara sahip Gediz ılıca kaplıcalarının termal turizm, seracılık, elektrik enerjisi üretimi ve şehir ısıtmacılığı açısından çok büyük önemi olan bir kaplıcadır. Bu kaplıca işletmelerine ilişkin gelir gider verileri Tablo 3.4'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.4. Gediz Ilıca Kaplıcaları Gelir-Gider Tablosu**

YIL	GELİR (TL)	GİDER (TL)
1992	1.289.763.066	933.072.227
1993	2.150.147.153	2.222.050.717
1994	3.407.625.092	3.889.904.114
1995	9.296.110.423	11.131.448.734
1996	17.795.214.695	16.094.671.000
1997	34.406.702.163	30.851.434.000
1998	50.385.991.000	42.866.788.000
1999	76.158.004.277	74.030.159.652
2000	103.953.351.514	116.325.104.000
2001	142.853.503.500	151.745.514.000
2002	211.693.444.000	219.309.657.000

Kaynak: Gediz Belediyesi Ilıca Kaplıcası İşletme Müdürlüğü Verileri

Tablo incelendiğinde 1992-1996-1997-1998-1999 yıllarında dengeli bütçe uygulanmış diğer yıllarda özellikle 1999 yılından sonra bütçe açığı verilmiştir. 1999 yılından itibaren gider bölümü gelirlerden çok daha fazla oranda olduğundan bütçede açık ortaya çıkmıştır. Gediz ılıca kaplıcaları gelir-gider tablosuna göre bu işletme, özellikle 1999'dan sonra bir türlü kârlı bir kuruluş haline getirilememiştir.

### 3.2.1.3. Turizm Şirketinin Gelir-Giderleri

Gediz Belediyesine ait turizm şirketinin bir faaliyetinin olmadığı şeklinde bilgi alındığından gelir-gider tablosu da oluşturulamamıştır.

### 3.2.2. Gediz Belediyesinin Yıllara Göre Gayrimenkul Varlığı

Gediz Belediyesi'nin Ilıca ve Muratdağı kaplıcalarında bulunan yüzlerce konut, otel ve hamam gibi sosyal tesislerin dışında şehir merkezinde bulunan dükkan, ev, arsa gibi gayrimenkulleri bulunmaktadır.

İlca ve Muratdağı kaplıcaları gibi önemli kaynaklardan başka aşağıdaki Tablodan görüleceği gibi Gediz Belediyesi'ne ait bir çok gayrimenkul varlığı söz konusudur. Ancak, 1999 yılı sonrası değerlendirildiğinde bu gayrimenkullerde önemli oranda azalma olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Gediz Belediyesi, ihtiyaç duyduğu finansmanın bir bölümünü elden çıkardığı gayrimenkullerden sağlamıştır.

**Tablo 3.5: Gediz Belediyesi Gayrimenkul Durumu**

YIL	İŞ YERLERİ	İŞYERİ ARSALARI	KONUT ARSALARI	KONUTLAR
1992	91 Adet 5523m <sup>2</sup>	96 Adet 44910 m <sup>2</sup>	115 Adet 41675 m <sup>2</sup>	26Adet 2707m <sup>2</sup>
1993	81 Adet 5260m <sup>2</sup>	91 Adet 43511m <sup>2</sup>	88 Adet34915 m <sup>2</sup>	23Adet 2437m <sup>2</sup>
1994	76 Adet 5140 m <sup>2</sup>	78 Adet 40547m <sup>2</sup>	76 Adet 32694 m <sup>2</sup>	19Adet 2077m <sup>2</sup>
1995	64 Adet 4476m <sup>2</sup>	65 Adet 27851m <sup>2</sup>	63 Adet 31406 m <sup>2</sup>	19Adet 2077m <sup>2</sup>
1996	52 Adet 4213m <sup>2</sup>	48 Adet 23399m <sup>2</sup>	57 Adet29945 m <sup>2</sup>	19Adet 2077m <sup>2</sup>
1997	44 Adet 3793m <sup>2</sup>	48 Adet 23399m <sup>2</sup>	56 Adet29331 m <sup>2</sup>	19Adet 2077m <sup>2</sup>
1998	4 Adet 3793m <sup>2</sup>	48 Adet 23399m <sup>2</sup>	42 Adet18198 m <sup>2</sup>	19Adet 2077m <sup>2</sup>
1999	44 Adet 3793m <sup>2</sup>	48 Adet 23399m <sup>2</sup>	36 Adet14222 m <sup>2</sup>	17Adet 1943m <sup>2</sup>
2000	44 Adet3793 m <sup>2</sup>	47 Adet 22500m <sup>2</sup>	32 Adet13502 m <sup>2</sup>	16Adet 1876m <sup>2</sup>
2001	44 Adet 3793m <sup>2</sup>	47 Adet 22500 m <sup>2</sup>	32 Adet13502 m <sup>2</sup>	15Adet 1809m <sup>2</sup>
2002	24 Adet 2996m <sup>2</sup>	46 Adet 22005m <sup>2</sup>	31 Adet13381 m <sup>2</sup>	14Adet 1742m <sup>2</sup>
2003	23 Adet 2950m <sup>2</sup>	43 Adet 20724m <sup>2</sup>	31 Adet13381 m <sup>2</sup>	14Adet 1742 m <sup>2</sup>

Kaynak : Gediz Belediyesi Verileri

Tabloya göre 1992 yılında belediyenin sahip olduğu işyeri sayısı 91 adet 5523 m<sup>2</sup> iken, bu sayı 2003 yılında 23 adet 2950 m<sup>2</sup> olarak görülmektedir. Bu verilerden anlaşılacağı gibi, sahip olduğu işyeri sayısı olarak Gediz belediyesi çok büyük bir kayba uğramıştır. İşyeri arsaları, konut arsaları ve konutlar açısından da benzer durumlar söz konusudur. Buradan elde edilen gelirler, yetkililerden alınan bilgilere göre genel olarak belediyenin giderlerine karşılamak için kullanılmıştır.



### 3.2.2.1. Yıllara Göre Kira Gelirleri

Gediz Belediyesinin son 10 yılda kira gelirlerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.6. Gediz Belediyesi Kira Gelirleri**

YIL	GAYRİMENKUL SAYISI (KİRADA)(İŞYERİ-KONUT-ARSA)	GELİRİ (TOPLAM)TL.
1994	95 Adet	1,860,498,981
1995	95 Adet	4,784,888,305
1996	95 Adet	8,772,893,000
1997	96 Adet	17,870,450,218
1998	98 Adet	35,347,390,000
1999	146 Adet	64,539,142,000
2000	146 Adet	68,772,384,000
2001	137 Adet	78,541,510,000
2002	137 Adet	80,105,900,000
2003 (4 AYLIK)	121 Adet	31,726,600,000

Kaynak : Gediz Belediyesi Verileri

Gediz Belediyesi kira gelirleri tablosu incelendiğinde 1994-1996 yılları arasında 96 adet gayrimenkul kiraya verilirken 1999 yılından sonra bu sayı artmıştır. Bunun nedeni boş duran gayrimenkulların değerlendirilmesi amacıyla kiraya verilmesidir. Tablodan da görüldüğü gibi, 1994-1999 arası kira gelirleri artışı katlanarak artmış; özellikle 1999 yılında kiraya verilen yer sayısının artmasına paralel olarak çok önemli bir artış sağlanmış; ancak gelir miktarı 1999 dan sonra kiraya verilen gayrimenkul sayısı artmasına rağmen kira sözleşmeleri yapılırken enflasyon hesaplarının dikkate alınmamasından 1994-99 yıllarıyla kıyaslandığında 1999-2002 yılları arasında yeterli kira geliri artışı sağlanamadığı görülmektedir.

### 3.2.2.2. Yıllara Göre Gayrimenkul Satışları

Gediz Belediyesinin son 10 yılda yıllara göre satılan gayrimenkulların adet ve miktar yönünden tablo yaparak incelenirse sağlıklı yorum yapılamaz. Çünkü şehir merkezinde bir arsa ile aynı miktarda şehrin üst başında satılan arsa arasındaki miktarın aynı olmasına karşılık değer farkları çok fazladır. Bunu belirttikten sonra Tablo 3.7 'de gösterilen son 10 yıllık gayrimenkul satışlarını incelenebilir.

**Tablo 3.7: Gediz Belediyesinde Yıllara Göre Gayrimenkul Satışı**

YIL	İŞYERLERİ	İŞYERİ ARSALARI	KONUT ARSALARI	KONUTLAR
1992	9 adet 231 m <sup>2</sup>	1 adet 78 m <sup>2</sup>	14 adet 4.165 m <sup>2</sup>	3 adet 270 m <sup>2</sup>
1993	1 adet 32 m <sup>2</sup>	4 adet 1.321 m <sup>2</sup>	13 adet 2.595 m <sup>2</sup>	-- --
1994	5 adet 120 m <sup>2</sup>	13 adet 2.964 m <sup>2</sup>	12 adet 2.221 m <sup>2</sup>	4 adet 360 m <sup>2</sup>
1995	12 adet 664 m <sup>2</sup>	12 adet 12.696 m <sup>2</sup>	13 adet 1.288 m <sup>2</sup>	--
1996	12 adet 263 m <sup>2</sup>	17 adet 4.452 m <sup>2</sup>	6 adet 1.465 m <sup>2</sup>	--
1997	8 adet 420 m <sup>2</sup>	--	1 adet 610 m <sup>2</sup>	--
1998	--	--	14 adet 11.133 m <sup>2</sup>	--
1999	--	--	2 adet 3.976 m <sup>2</sup>	2 adet 134 m <sup>2</sup>
2000	--	1 adet 899 m <sup>2</sup>	4 adet 720 m <sup>2</sup>	1 adet 67 m <sup>2</sup>
2001	--	--	--	1 adet 67 m <sup>2</sup>
2002	20 adet 797 m <sup>2</sup>	1 adet 495 m <sup>2</sup>	1 adet 121 m <sup>2</sup>	1 adet 67 m <sup>2</sup>
2003 (4 aylık)	1 adet 46 m <sup>2</sup>	3 adet 1.281 m <sup>2</sup>	--	--

Kaynak: Gediz Belediyesi Dokümanları

Tablo incelendiğinde 1 yıl içinde satılan gayrimenkul sayısı en çok 2002 yılına aittir. Bu gayrimenkullar şehir merkezinde olmaları nedeni ile çok kıymetli maddi değeri büyük gayrimenkullerdir.

Yatırıma dönüşmeyen gayrimenkul satışlarından elde edilen gelirler rutin belediye giderlerinde kullanıldığı için gayrimenkul satışlarından elde edilen gelirler etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilememiştir. Bu satışlar ancak Gediz Belediyesi gayrimenkullerinde azalmayı sağlamıştır.

### 3.2.3.Yıllara Göre Yapılan Yatırımlar

Gediz Belediyesinin 1994-1999 yılları arası yapmış olduğu yatırımlar başlıklar halinde şu şekilde sıralanmıştır. Asfalt çalışmaları, Murat dağı kaplıcası Kültür Parkın taş duvar yapımı, Murat dağı kaplıcası ikiz evler A ve B blok inşaatı, Muhipler mahallesi kanalizasyon çalışması, Umurbey Mahallesi kanalizasyon 1. kısım inşaatı, Ilıca kaplıcası Kafeterya inşaatı, (M.T.A.) sıcak su kuyularının açılması, Umurbey ve Muhipler mahallelerine nikah salonu inşaatı, Muhipler mahallesi gençlik lokali 1. kısım inşaatı, Cumhuriyet caddesi yaya kaldırımı, Adnan Menderes Kültür Parkı sera yapımı ve hayvanat bahçesi yapımı, kültür parkta havuz ve wc'lerin fayans döşemesi, kültür park çeşmelerinin yapımı ve piknik ocaklarının yapımı, çocuk oyun gruplarının yapımı, halı saha ve sosyal tesislerin inşaatı olarak belirtilmiştir.

Gediz Belediyesinin 1999-2003 yılları arası yapılan yatırım ve hizmetler; kaldırım çalışmaları (Cumhuriyet Cad.), Muhipler mahallesi gençlik lokali 2. kısım inşaatı, asfalt çalışmaları, çöp toplama yerlerinin yapımı, terminal bakım ve onarımı, sinekle mücadele, ılıca kaplıcası konaklama yerlerinin bakım ve onarımı, Umurbey mahallesi kutu menfezlerinin yapımı, ilçe mezarlığının düzenlenmesi, kanalizasyon çalışmaları, içme suyu terfi hattı, ay ışığı parkı halı saha yapımı, belediye hizmet binası restorasyonu, Murat dağı kaplıcası ikiz evler C blok inşaatı, iş makinesi ve kamyon alımı, çöp kovalarının ve konteynerlerinin alınması, toplu konut alanında köprü inşaatı, Gazikemal ve Kumtaş mahallelerinde park yapımı, Adnan Menderes Kültür Parkında koşu pisti yapımı, Atatürk Parkı havuz düzenleme, Adapazarı deprem konutlarının alımı, TV verici cihazlarının alımı, Cumhuriyet Caddesi düzenlemesi, pazaryeri üzerinin kapanması, belediye arkası WC yapımı, ılıca kaplıcası ve Dörtdeğirmen su kuyuları yanı taş duvar yapımı, Murat dağı kaplıcası WC inşaatı, ılıca kaplıcası erkek ve bayan hamam inşaatı olarak belirlenmiş, bunlardan bazılarının yapımı devam etmektedir.

### **3.2.3.1. Yarım Kalan Yatırımlar**

Gediz Belediyesinin yarım kalan iki büyük yatırımı vardır. Bunlardan biri Murat dağı kaplıcasında diğeri ılıca kaplıcasında olmak üzere termal turizme yönelik otel inşaatlarıdır. Yarım kalan bu inşaatlardan ılıca kaplıcasındaki otel inşaatının SSK Genel Müdürlüğüne 500 milyar TL lık sigorta primi borçlarına ve gelecek prim miktarına karşılık 2000 yılında verilmiştir. Sözleşmesinde bu inşaatın Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi yapılmak şartı ile verildiği söylenmektedir. 3 yıl geçmesine rağmen yapılmadığı görülmektedir.

Bunlardan başka yarım kalan bir diğeri yatırım ise, sadece üç tane sıcak su kuyusu açılarak başlandığı varsayılan jeotermal enerjinin şehir ısıtmasında kullanımı ile ilgili olan projedir. Mahalli idareler seçimi öncesi her dönemde her adayın seçim beyannamesinde yazılı olan jeotermal enerji 20 yıldır gerçekleştirilememiştir. Her gelen belediye başkanı konuyu araştırmakla dönemlerini tamamlamaktadırlar. Her araştırma yeni bir maliyet yükü getirmektedir. Bu araştırmalar yurt içi gezileri ile yapıldığı gibi Japonya, Amerika, İtalya ve Almanya gibi yurt dışı gezileri ile de yapılmaktadır.

### 3.2.4. Gediz Belediyesi Araç ve İş Makineleri Durumu

Gediz Belediyesine ait Nisan 2003 yılına göre araç ve iş makinelerinin listesi aşağıya çıkarılmıştır.

• Volvo makam otosu	43 FA 555
• Toyota makam otosu	43 LD 001
• Doğan SLX makam otosu	43 FA 001
• Kartal taksi	43 EZ 077
• Ford Transit Minübüs	43 FA 363
• Toyota pikap	43 EY 668
• Ford minibüs	43 FC 832
• Ford minibüs	43 FC 833
• Ford minibüs	35 NP 946
• Wolsvagen minibüs	43 EA 652
• Opel pikap	43 EZ 232
• Dodge pikap	43 EY 918
• Dodge pikap	43 EY 835
• Dodge cenaze otosu	43 LC 426

#### KAMYONLAR

• Mercedes kamyon	43 LF 836
• Fatih kamyon	43 LF 767
• BMC kamyon	43 LF 829
• BMC kamyon	43 LF 830
• BMC kamyon	43 DY 476
• BMC kamyon	43 LF 833
• Magirus Elektrik aracı	43 DN 304
• Bedford kamyon	43 AT 769
• BMC Su tankeri	35 PN 246
• BMC su tankeri	35 PF 655

#### OTOBÜSLER

• Mercedes otobüs	35 PK 871
• Mercedes otobüs	35 EP 267
• Ford otobüs	43 EY 054

#### ARAZÖZLER

• Fatih arazöz	43 LC 110
• Ford arazöz	43 LE 120
• Ford arazöz	43 EY 240
• Iveco arazöz	43 FC 586

#### ÇÖP ARAÇLARI

• Iveco çöp aracı	43 LA 612
• Bedford çöp aracı	43 EY 239
• Mercedes çöp aracı	43 DN 309

- BMC çöp aracı 43 LF 831
- 1340 BMC çöp aracı 43 LF 834
- Bedford çöp aracı 43 LF 832
- BMC çöp kamyonu 43 AL 430

#### **İŞ MAKİNALARI**

- Paletli kepçe 955 kepçe
- Lastikli kepçe 910 kepçe
- Kanal kazıcı Beko Baga
- 4X4 kepçe Hidromek
- Traktör kepçe 43 FC 226
- Kepçe Case 821
- Grayder G-8 Grayder
- Tümosan traktör 43 LD 697

Toplam 46 adet araç ve iş makinesi parkına sahip Gediz Belediyesinin bu parkın dışında ayrıca asfalt şantiyesi de bulunmaktadır. Gediz Belediyesi taş kırma makineleri ile elde ettiği çakılları yol ve inşaat sektöründe değerlendirerek gelir sağlayabilecek durumdadır.

### **3.3. GEDİZ BELEDİYESİ HİZMETLERİNDE, ETKİNLİK VE VERİMLİLİK ANALİZİ**

#### **3.3.1. Yöntem Bilgileri**

Etkinlik ve verimliliğin analizi üç kategoride ele alınabilir. Bunlardan birincisi bireysel etkinlik ve verimliliğin analizidir. Bu analiz, örgüt yöneticileri tarafından yapılan iş etüdü ve değer analizi yolu ile ele alınmalıdır. Yapılan bu değerlendirmeler sonucu örgüt çalışanlarını oluşturan bireylerin etkinliği ve verimliliği tespit edilmiş olur. Bireysel etkinlik ve verimlilik ilgili çevre ile anket çalışması yapılmak suretiyle de değerlendirmek mümkündür.

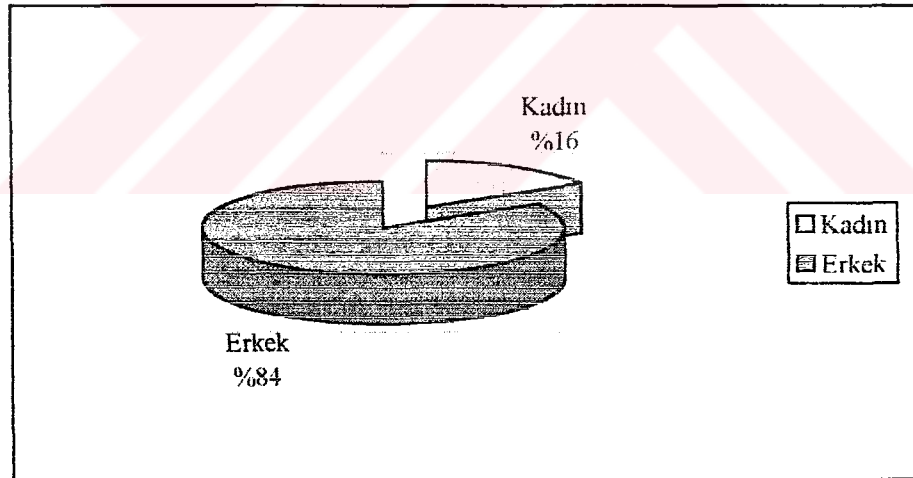
İkincisi, örgütü oluşturan ekiplerin etkinliğinin ve verimliliğinin analizidir. Ekiplerin etkinlik ve verimliliği, iş standartları veya aynı işi yapan diğer ekiplerle kıyaslama yapılarak değerlendirme yapılabilir. Ekiplerin etkinliği ve verimliliği müşteri

memnuniyeti boyutu da göz önünde bulundurularak anket çalışmaları sonuçlarına göre de değerlendirilebilir.

Üçüncüsü, birey ve takımların oluşturduğu örgütün etkinlik ve verimliliği söz konusudur. Örgütün ürettiği mal ve hizmeti alan insanlar arasında anket çalışmalarıyla etkinlik ve verimlik analizi yapılabilir. Ya da aynı işi yapan diğer örgütlerle karşılaştırma yoluyla değerlendirmeler yapılabilir.

### 3.3.2. Gediz Belediyesinin Etkinlik ve Verimlilik Açısından Analizi

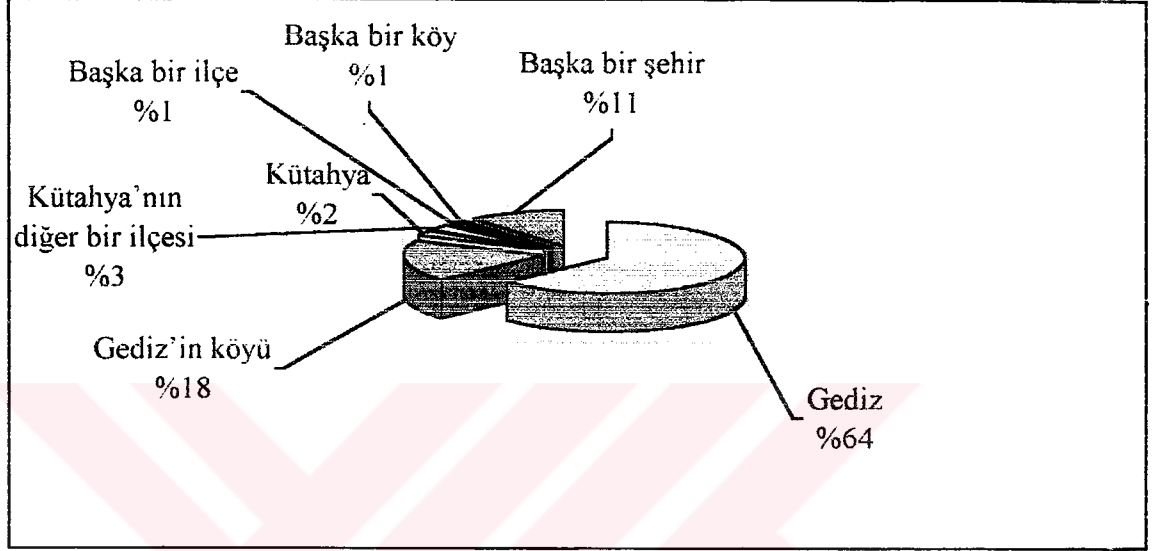
Bu anket çalışması 342 kişiye uygulanarak değerlendirilmiştir. Ankete katılanların kişisel bilgilerine ilişkin veriler, yüzde olarak grafikler yardımıyla değerlendirilecektir.



Şekil 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı

Ankete katılan 342 kişinin 56'sı kadın; 286'sı erkektir. Ankete katılan erkeklerin yüzde olarak oranı %84; kadınların oranı ise %16'dır.

Doğum yerine göre ise ankete katılanların sayısal dağılımı Gediz 216, Gediz'in köyü 63, Kütahya 8, Kütahya'nın diğer bir ilçesi 9, başka bir ilçe 5, başka bir köy 2, başka bir şehir 39 şeklindedir. Buna göre Şekil 3.3. ankete katılanların yüzde dağılımını göstermektedir.

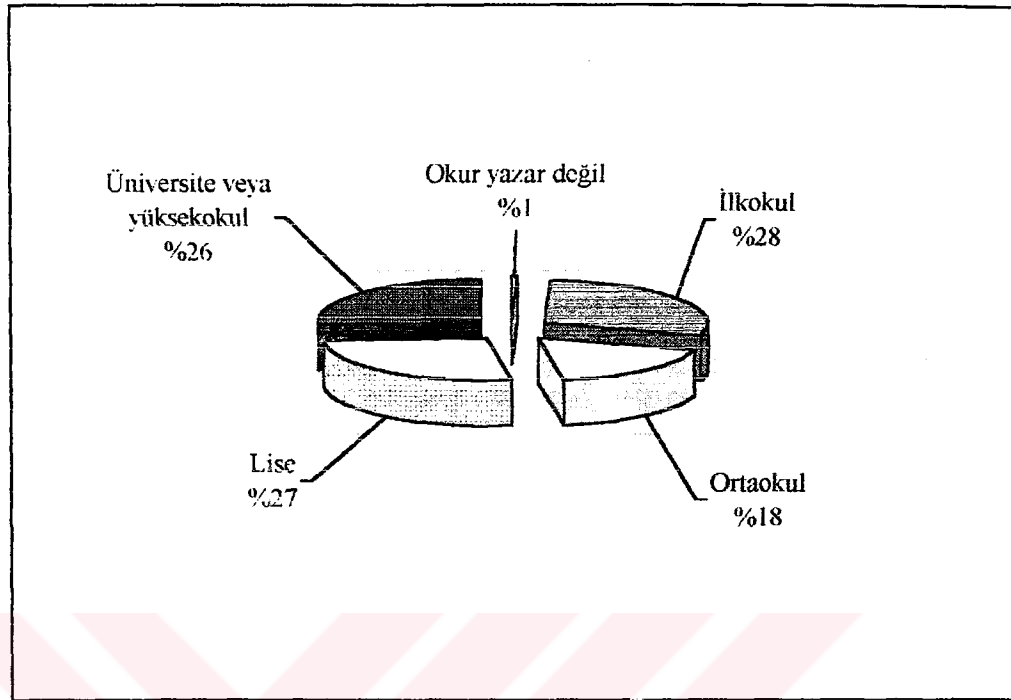


Şekil 3.3. Ankete Katılanların Doğum Yerlerine Göre Yüzde Dağılımı

Gediz doğumlular %68 ile ankete katılanların içinde en yüksek orana sahiptirler. Bu oranı %18 ile Gediz'in köyü, %11 ile başka bir şehir izlemektedir.

Ankete katılanların 2'si okur yazar değil, 100'ü ilkokul, 60'ı ortaokul, 91'i lise, 89'u ise üniversite veya yüksekokuldur. Bunların yüzde olarak dağılımı Şekil 3.4'de görüldüğü gibidir.

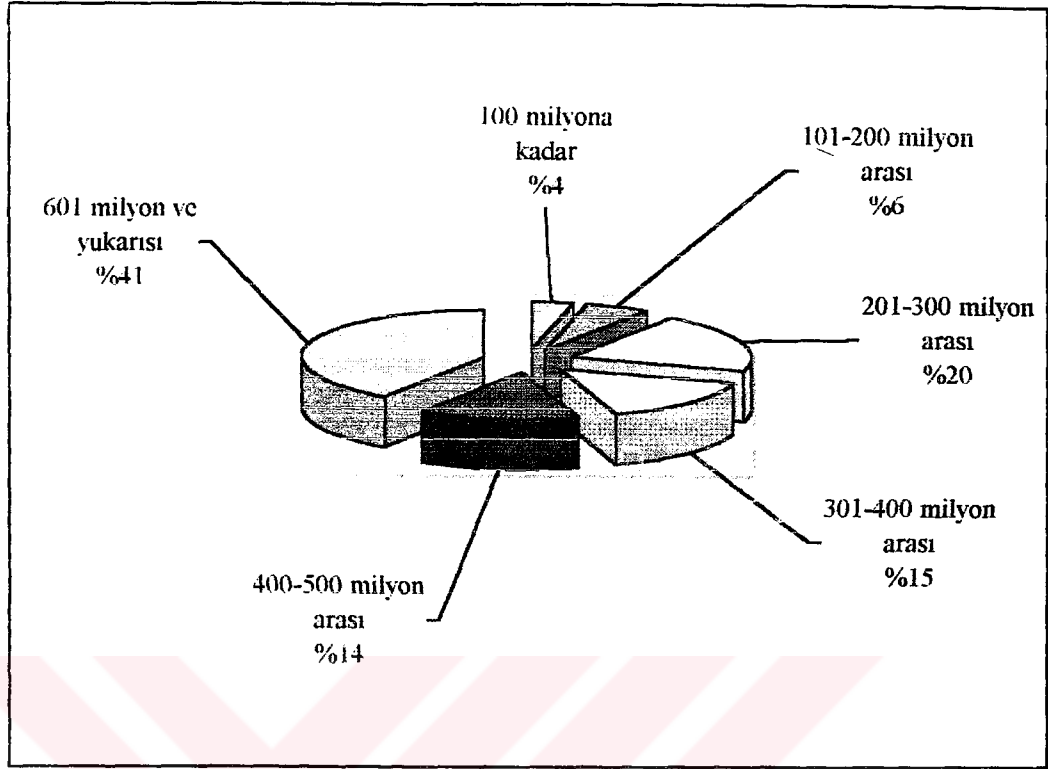




Şekil 3.4. Ankete Katılanların Öğrenim Durumları

İlkokul öğrenimliler %28 ile ankete katılanlar içinde en yüksek orana sahiptir. İlkokul öğrenimlileri %27 ile lise, %26 ile üniversite veya yüksekokul öğrenimliler izlemektedir. Ankete katılanlar içinde en az orana sahip olanlar ise okur yazar olmayanlardır.

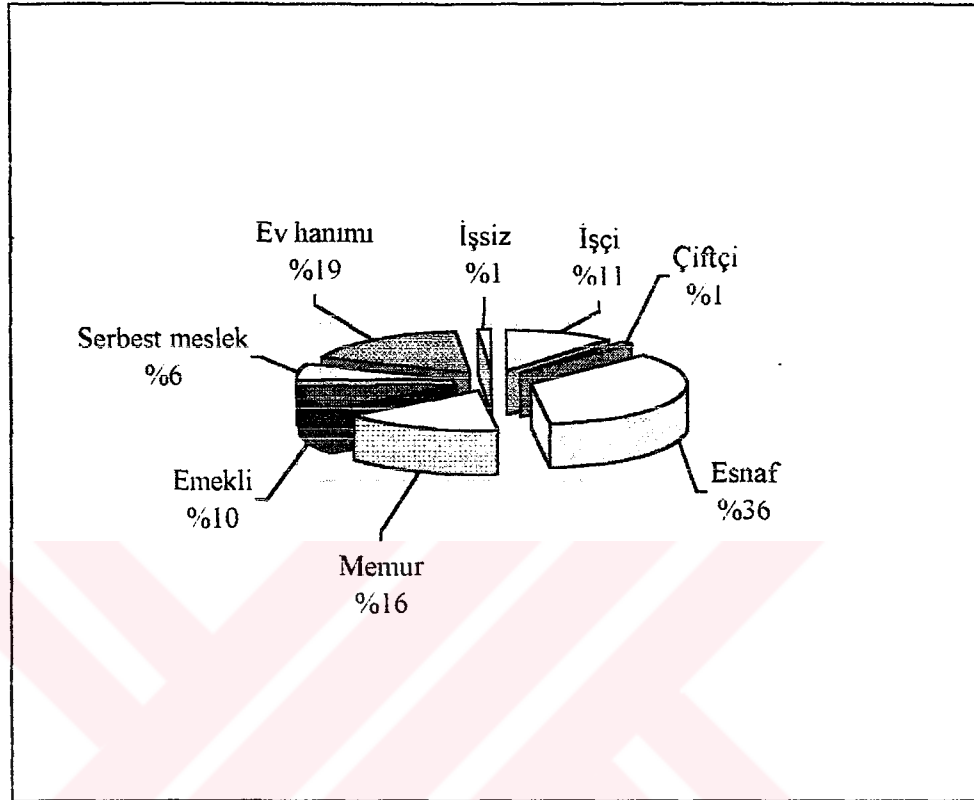
Ankete katılanların aylık gelirlerine göre dağılımı 100 milyona kadar 12, 101-200 milyon arası 20, 201-300 milyon arası 70, 301-400 milyon arası 52, 400-500 milyon arası 48, 601 milyon ve yukarısı 140 kişidir. Bunların yüzde olarak oransal dağılımı Şekil 3.5’de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.5. Ankete Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Yüzde olarak Oransal Dağılımı

Şekil 3.5’de de görüldüğü gibi, ankete katılanlar içinde 601 milyon ve yukarısı aylık gelire sahip olanlar %41, 201 –300 milyon arası aylık gelire sahip olanlar %20, 301-400 milyon arası gelire sahip olanlar % %15; 400-500 milyon arası aylık gelire sahip olanlar ise %14 orandadır. Ankete katılanlar arasında en düşük orana sahip olan gelir grubu ise 100 milyona kadar olan gelir grubudur.

Ankete katılanların meslekler içindeki sayısal dağılımı 39 işçi, 5 çiftçi, 120 esnaf, 56 memur, 34 emekli, 22 serbest meslek mensubu, 61 ev hanımı ve 5 işsiz şeklindedir. Ankete katılanların meslekler içindeki yüzde olarak oransal dağılımı Şekil 3.6’da görüldüğü gibidir.

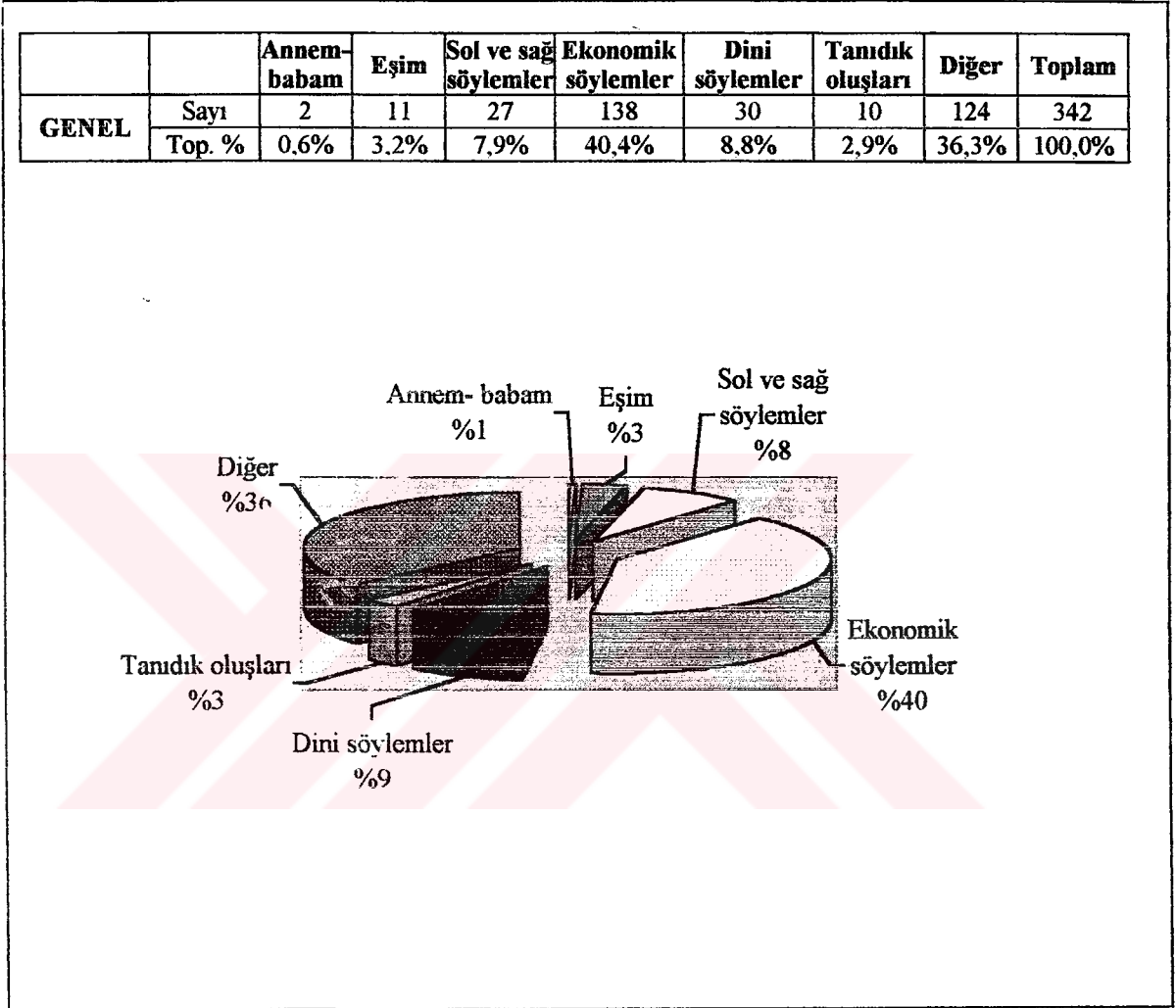


Şekil 3.6. Ankete Katılanların Mesleklerine Göre Yüzde Olarak Dağılımı

Ankete katılanlar içinde en yüksek meslek grubunu %36 ile esnaflar oluşturmaktadır. Bu grubu %19 ile ev hanımları, %16 ile memurlar izlemektedir. Ankete katılanlar içinde %1 ile en düşük oranı çiftçi ve işsizler oluşturmaktadır.

Ankete katılanların 290'ı evli, 48'i bekar, 3'ü dul ve 1'i de boşanmıştır. Dolayısıyla ankete katılanlar içinde evliler en yüksek orana sahiptir.

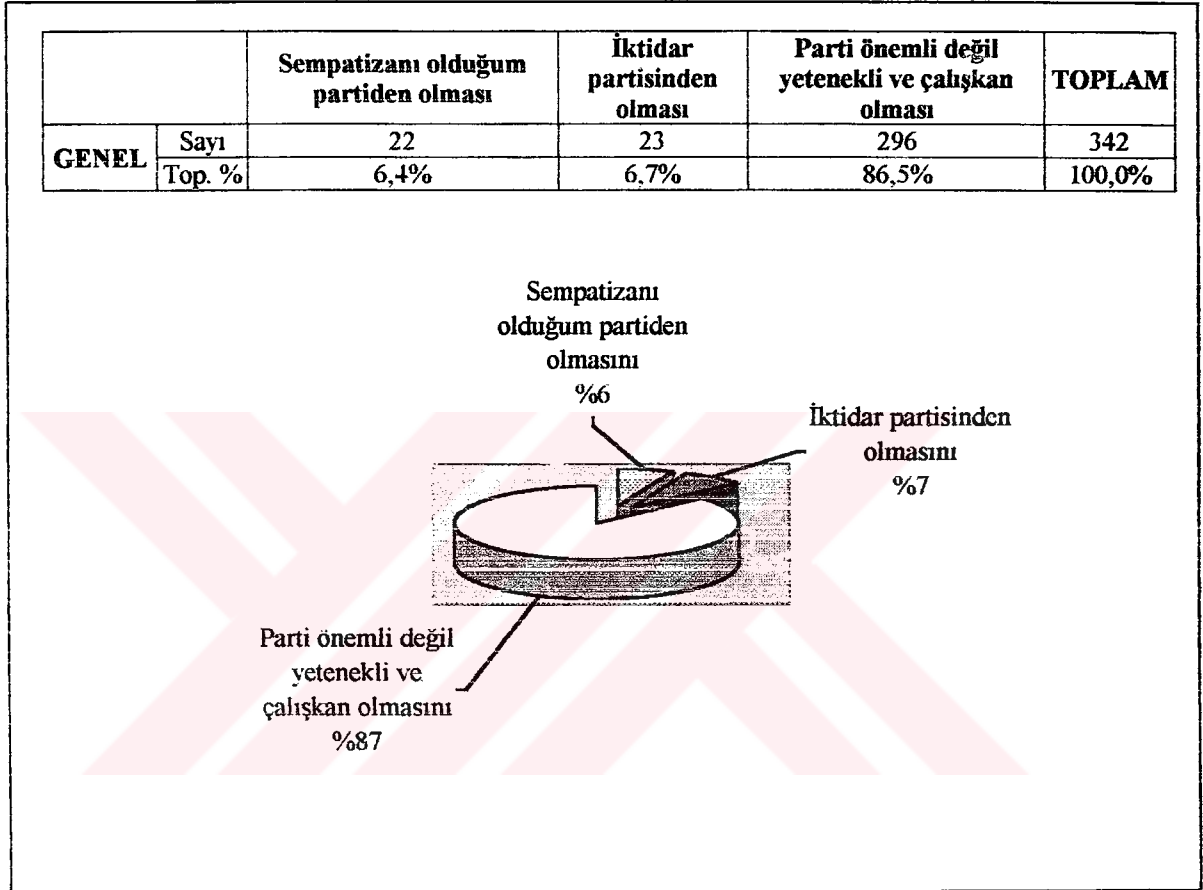
Ankete katılanların 147'si 2 çocuk; 77'ai 1 çocuk, 53'ü 3 çocuk, 4'ü 11, 5'i 5 ve üstü çocuk sahibiyken; 49'unun çocuğu bulunmamaktadır.



Şekil 3.7. Siyasi Tercihin Belirlenmesinde Önemli Etkenler

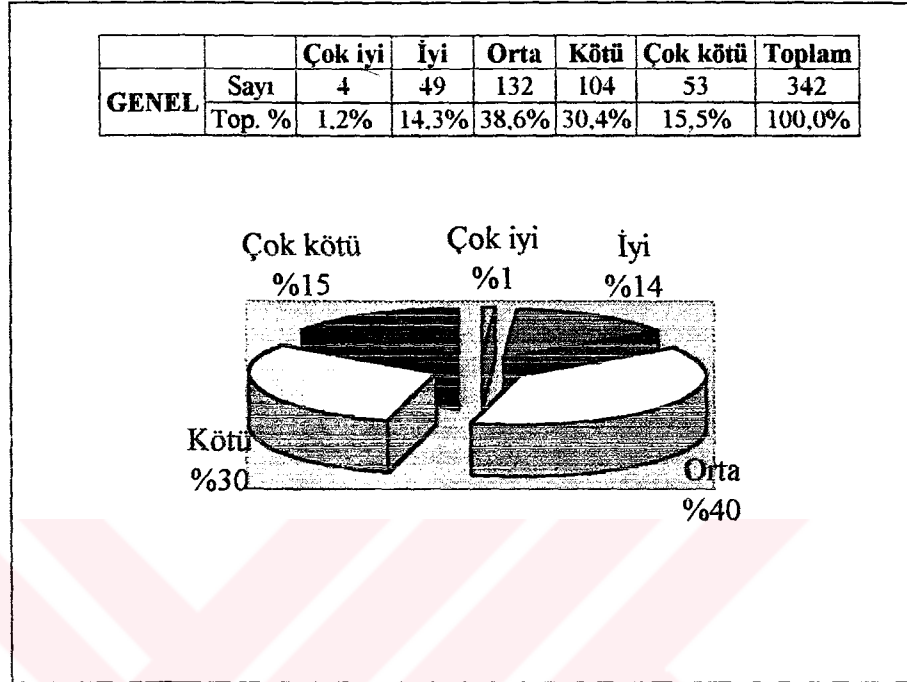
Gediz halkının siyasi tercihlerinin belirlenmesinde etken olan faktörlerin neler olduğuna bakıldığında %40 gibi yüksek bir oranla ekonomik söylemlerin başta geldiği; bunu sırasıyla %36 ile “diğer” seçeneğinin izlediği görülmektedir. Ankete katılanların %9 “dini söylemler”, %8 ‘i sol ve sağ söylemlerin siyasi tercihlerinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Diğer seçenekler ise oldukça düşük orana sahiptirler.

Gediz’de, ankete katılanların görüşüne göre siyasi tercihin belirlenmesinde en önemli etkenin ekonomik söylemlerin olduğu dikkat çekmektedir. Tablodan; tanıdık oluşları, sağ ve sol söylemler, eşim, annem-babam seçeneklerinin siyasi tercihte çok belirleyiciliği etken olmadığı görülmektedir.



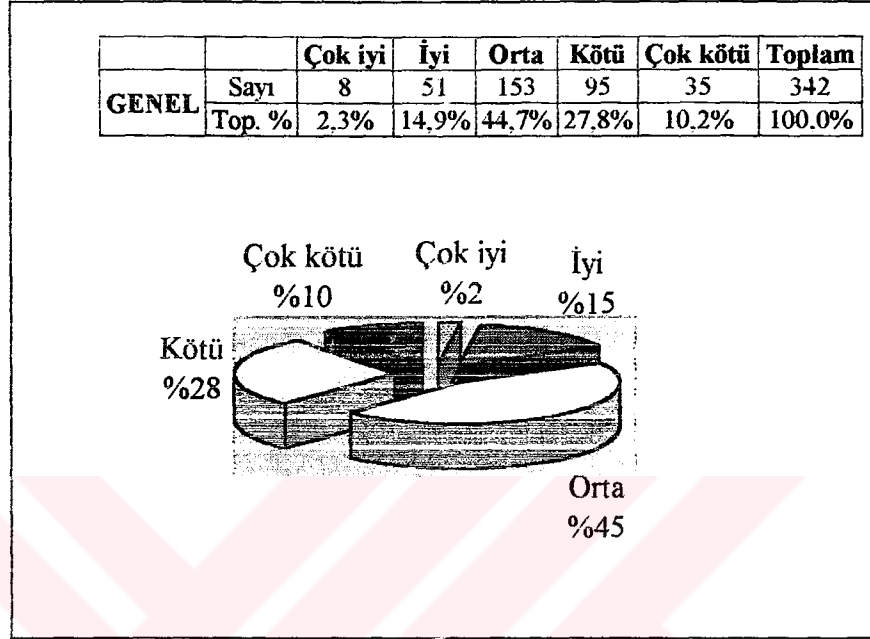
Şekil 3.8. Belediye Başkanı Seçiminde Dikkate Alınan Etkenler

Belediye başkanı seçiminde dikkate alınan etkenlere bakıldığında ankete katılanların toplam % 86,5’i partisinin önemli olmadığı, seçilecek adayın çalışkan ve yetenekli olmasının yeterli olduğu görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.



Şekil 3.9. Belediyenin Parasal ve Diğer Kaynakları Etkin ve Verimli Bir Şekilde Kullanımının Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin öz kaynakları ve devlet gelirlerinden oluşan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanma düzeyinin belirlenmesi için yöneltilen soruya ankette katılanların % 1,2'si çok iyi, % 14,3'ü iyi seçeneğini işaretlemişlerdir. % 45,9'u kötü ve çok kötü seçeneğini işaretlemişlerdir. Buna karşın ankete katılanların %40'ı "orta" seçeneğini işaretleyerek belediyenin parasal ve diğer kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi, ankete katılanların yaklaşık %50'si "belediyenin parasal ve diğer kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmadığı, buna karşın yine yaklaşık %50'si etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı görüşündedir. Olumsuz görüşte olanların %50'ler dolayında olması dikkat çekicidir. Dolayısıyla belediye yönetimi, ankete katılanların bu bakış açısına nasıl ulaştıklarını analiz ederek çözümler üretmelidir.

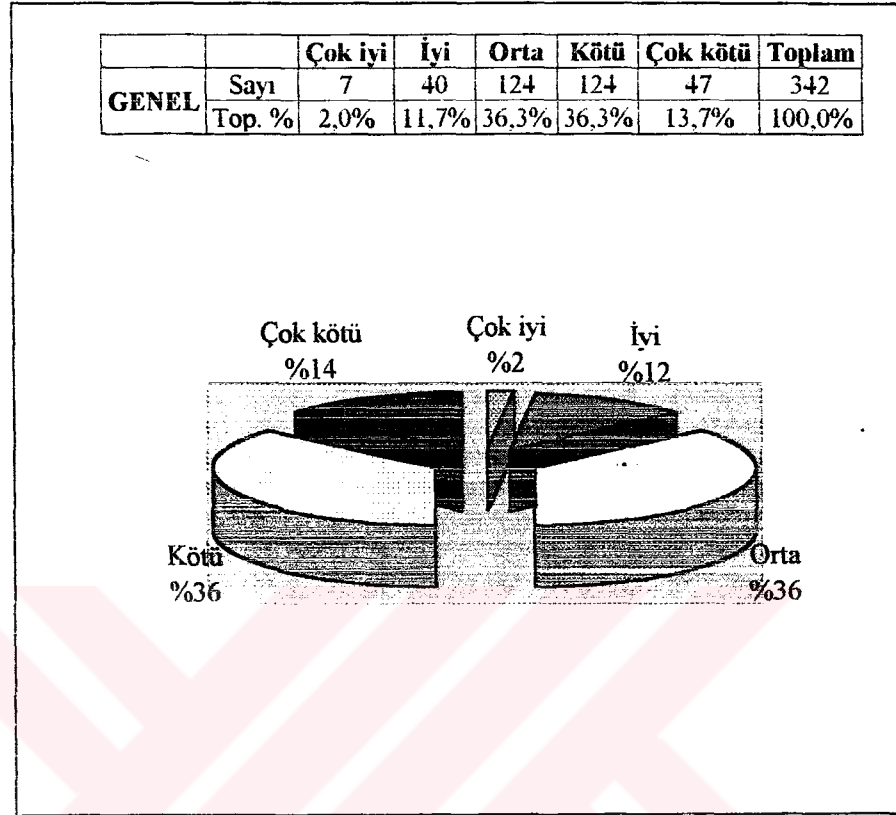


Şekil 3.10. Belediye Çalışanlarının Performansının Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin halka sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesinde en büyük pay sahibi belediye çalışanlarıdır. Bu nedenle belediye çalışanlarının performansları konusunda fikir edinmek amacıyla Gediz halkına uygulanan ankette, belediye personelinin performansını ankete katılanların yaklaşık %45'i, belediye personelinin çalışma performansını "orta"; yaklaşık %38'i "kötü" ve "çok kötü" olarak değerlendirirken, %17'si "iyi" ve "çok iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Genel olarak sonuçları değerlendirdiğimizde "kötü değerlendirmesinin, iyi değerlendirmesine göre iki kattan fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar "orta" seçeneğinde bir yoğunlaşma olduğu görülse de, ankete katılanların çok önemli bir bölümünün belediye personelinin etkin bir biçimde çalışmadığı görüşünde olduğu söylenebilir.

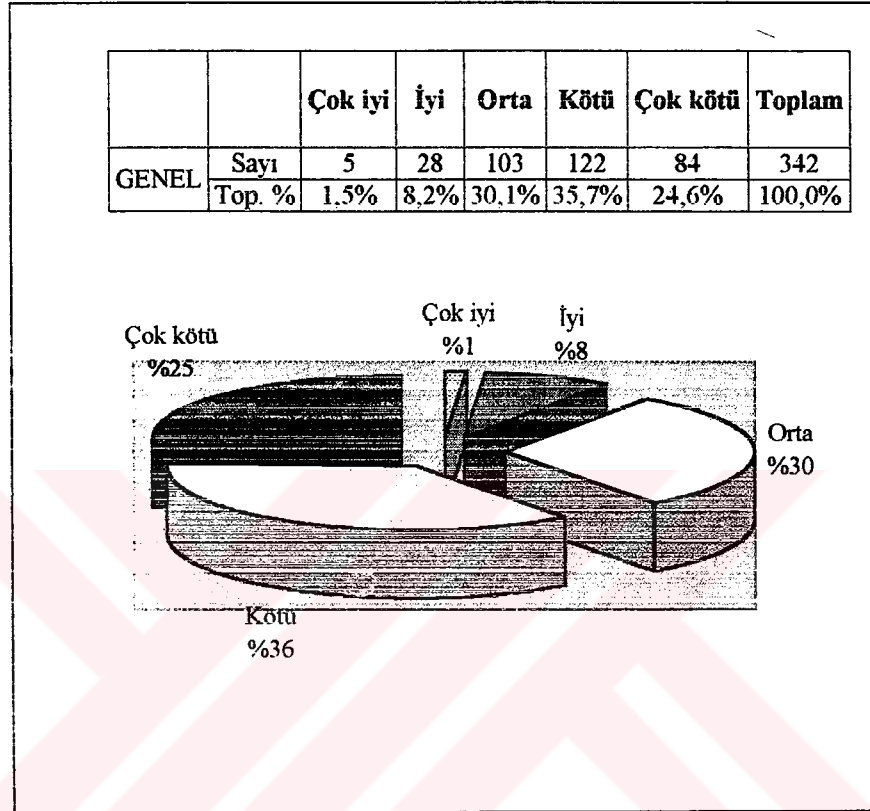
Bu sonuçlardan yararlanılarak personele yönelik memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması, Gediz Belediyesinin itibarının artırılıp korunması, etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla iş analizlerinin yapılarak iş standartları saptanması gerekir. Bu standartlara göre oluşan değerlendirme kriterleri ile personelin performansı ölçülmelidir.





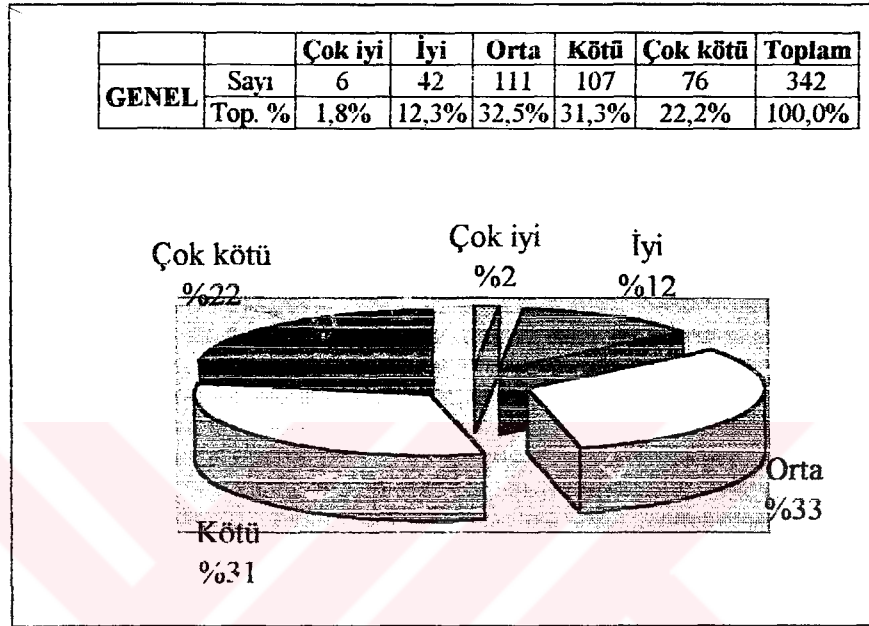
Şekil 3.11. Belediye Üst Yönetiminin Performansının Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinde halka hizmet sunma yönünden üst yönetimin performansının belirlenmesi için Gediz halkı ile yapılan anket çalışmasında ankete katılanların toplam %50'si çok kötü ve kötü seçeneğini işaretlerken %2'si çok iyi %11,7'si iyi seçeneğini işaretlemişlerdir. Gediz halkının %36,3'ü, üst yönetimin performansını orta olarak değerlendirmişlerdir.



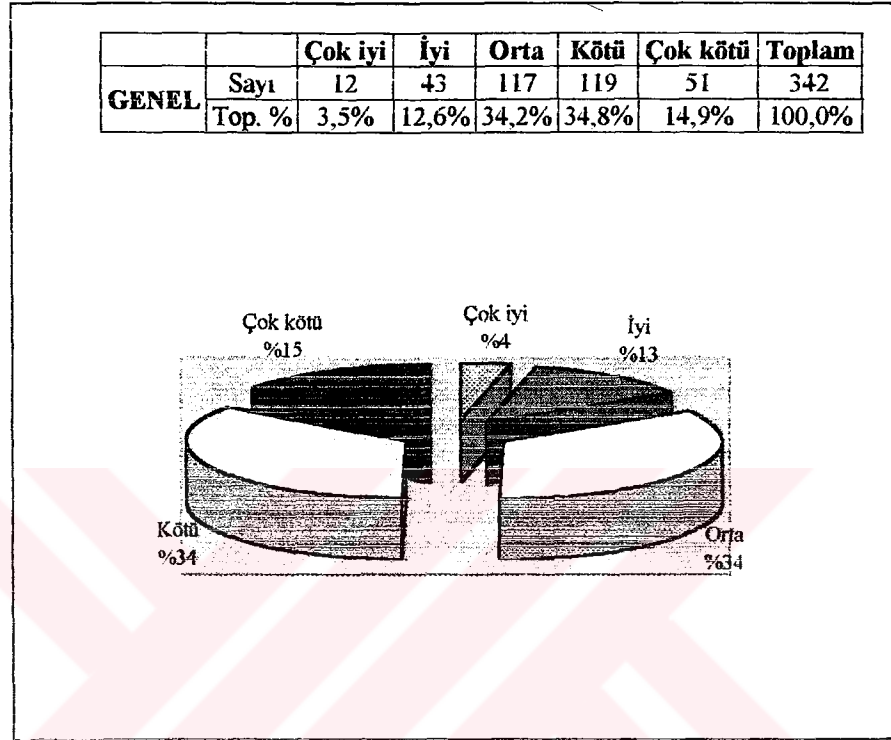
Şkil 3.12. Belediye Bütçesinin Gediz İçin Doğru Alanlara Yönlendirilme Düzeyinin değerlendirilmesi

Görülüyor ki genelde ankete katılanların %8,2'i iyi %1,5'u çok iyi seçeneğini işaretlemişler, %30,1'i orta geri kalan %61,3'lük kesimi bu görüşe katılmamıştır. Buna göre ankete katılanların önemli bir kesimi Gediz Belediye bütçesinin, Gediz için doğru alanlara yönlendirilmediği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.



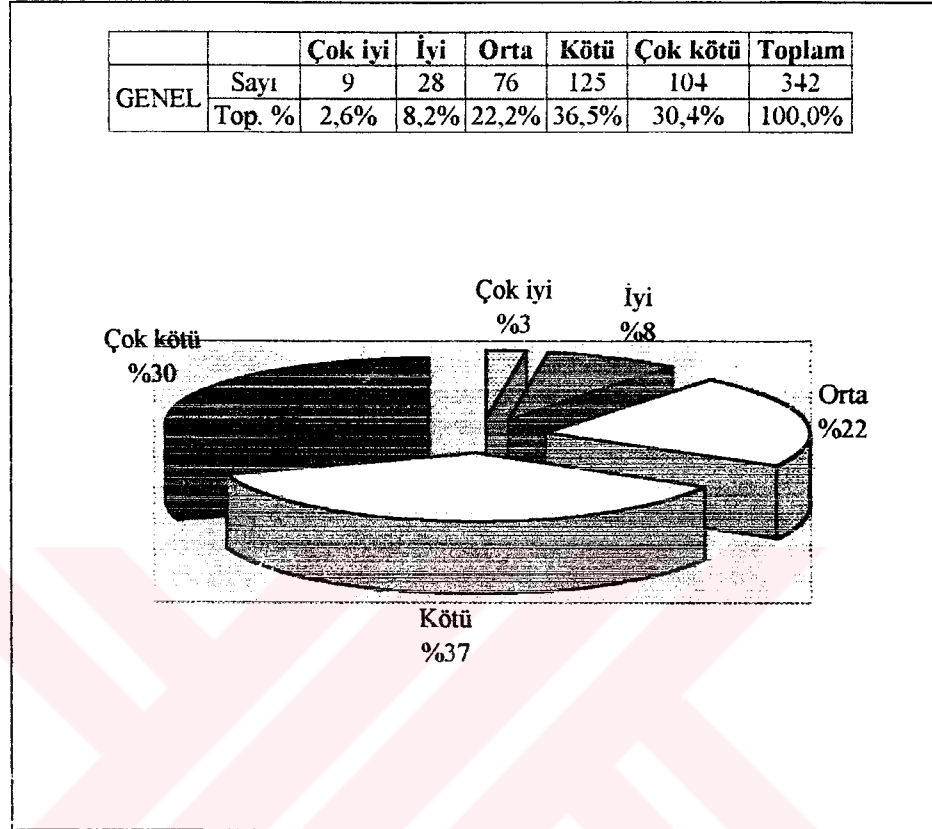
Şekil 3.13. Vatandaşın Belediyeye Yaptığı Ödemelerle, Belediyeden Aldığı Hizmetin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Ankete katılanların % 22,2'si Gediz Belediyesinden aldıkları hizmetin kalitesini çok kötü; %31,3'ü ise kötü olarak değerlendirirken; ankete katılanların % 12,3'ü aldıkları hizmetin kalitesini "iyi"; %2'si "çok iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Buna karşın ankete katılanların yaklaşık % 33'ü "orta" seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Ankete katılanların bu görüşlerinden yani %50'yi aşan bir çoğunluğun kötü ve çok kötü seçeneklerini işaretlemesinden, Gediz Belediyesinin hizmet alanların kaliteli hizmet beklentilerine yeterli biçimde karşılık veremediği anlaşılmaktadır.



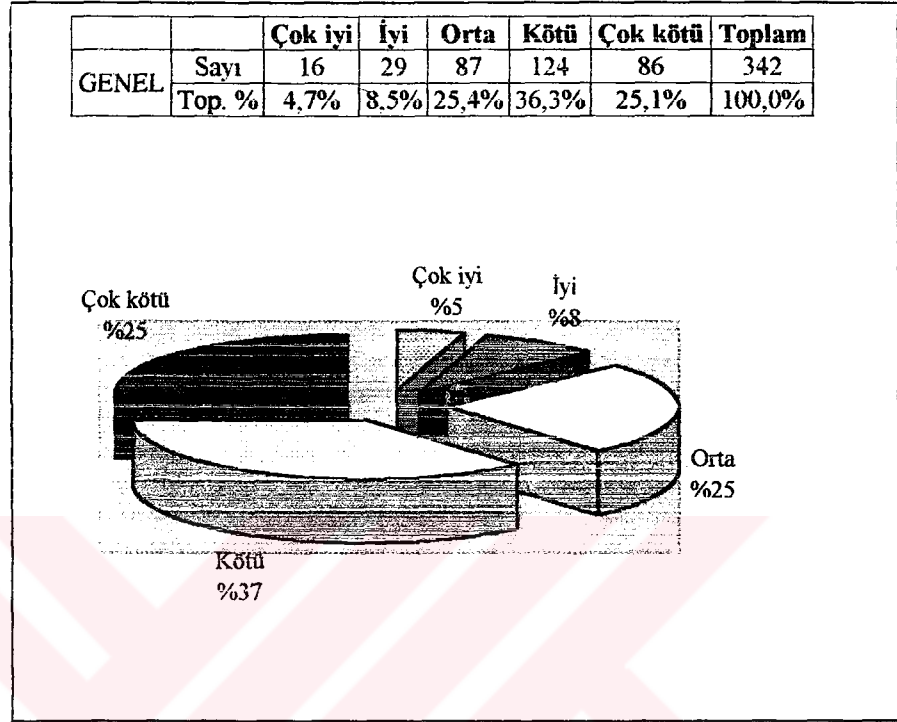
Şekil 3. 14. Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Zamanın Etkin Kullanımının Değerlendirilmesi

Ankete katılanların % 3,5'i belediye hizmetlerinin sunumunda zamanın etkin kullanımını "çok iyi"; % 12,6'sı "iyi" görüşünde olduklarını belirtirken; "kötü" ve "çok kötü" oranının %49 olduğu görülmektedir. İyi ve çok iyi görüşüne sahip olanlarının oranının düşük olması Gediz Belediyesinde zamanın etkin kullanılmadığı görüşünün ağırlıkta olduğu anlaşılmaktadır



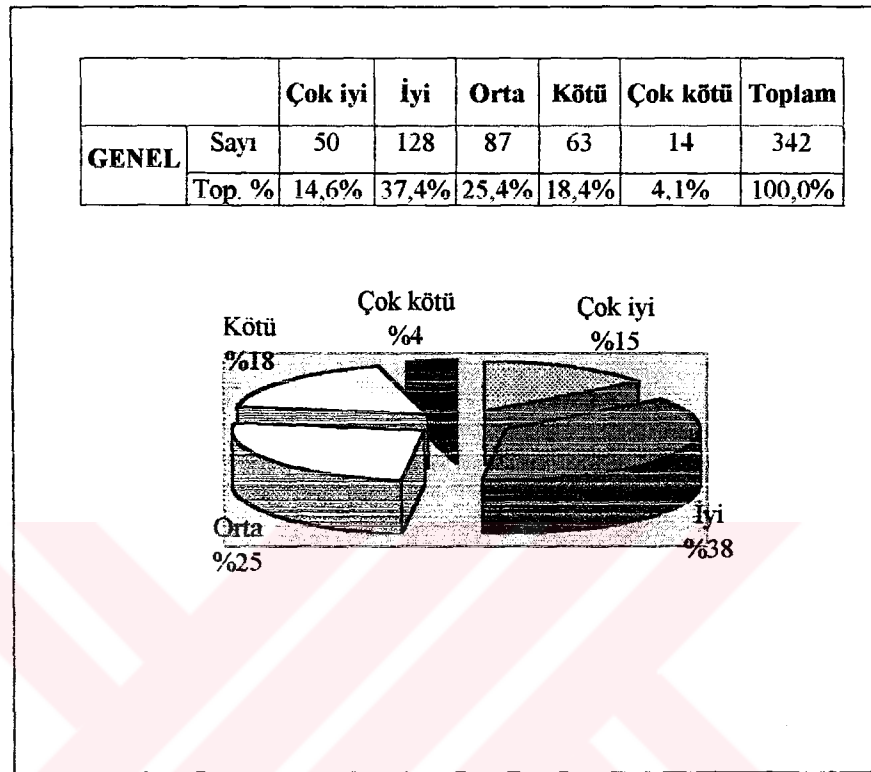
Şekil 3.15. Belediyenin Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarında Sunduğu Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesine ait Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarında sunulan hizmetin kalite düzeyinin belirlenmesi için oradan faydalanan Gediz halkının görüşüne başvurulmuştur. Anket çalışmalarına katılan genel toplamın % 30,4'ü çok kötü, % 36,5'i kötü seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplam % 66,9'u kötü ve çok kötü seçeneğini işaretlemeleri, Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarında Gediz Belediyesi tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin düşük olduğu görüşüne ağırlık kazandırmıştır.



Şekil 3.16. Belediyenin Jeo-Termal Enerjinin Halkın Kullanımına Sunulması Yolundaki Çabasının Değerlendirilmesi

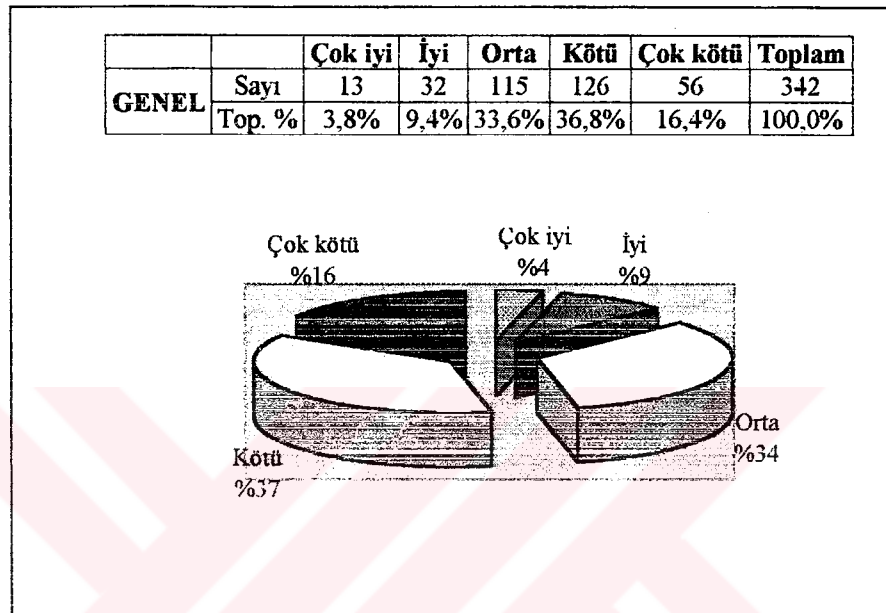
Gediz Belediyesine ait iki büyük kaplıcanın olması ve sıcak suların boşa akması jeo-termal enerjinin şehir ısıtması, seracılık ve elektrik enerjisine dönüştürülmesi konusunu gündeme getirmektedir. Gediz Belediyesinin bu enerjiyi halkın kullanımına sunulması yolundaki çabası sorulmuştur. Bunun yanında iyi seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 8,5 olurken çok iyi seçeneğini işaretleyenlerin oranı da % 4,7 olarak ortaya çıkmıştır. Her iki oranda çabaların düzeyini kötü olarak yorumlanmasının bu konudaki çalışmaların yetersizliğini göstermektedir.



Şekil 3.17. Belediyenin Hizmet Üretebilmesi İçin Yeterli Kaynağa Sahip Olma Durumunun Değerlendirilmesi

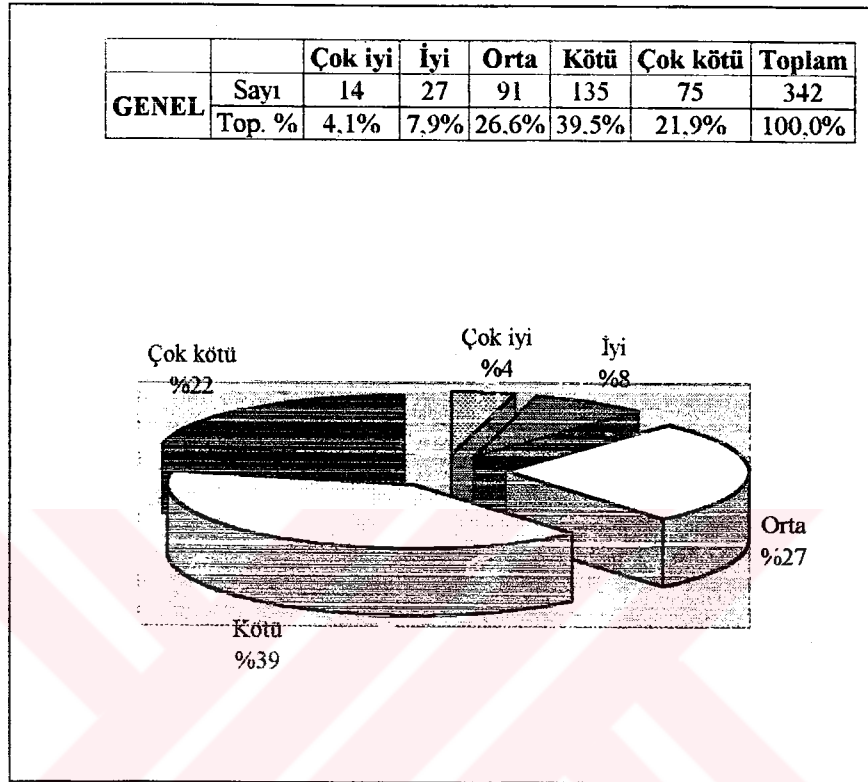
Gediz Belediyesi, “belediye hizmetlerinin üretebilmesi için yeterli kaynağa sahip midir ?” sorusuna ankete katılanların toplam %53’ü “iyi ve çok iyi”, %25 “orta” şeklinde Gediz belediyesinin, kaliteli hizmetler üretebilmesi için yeterli kaynağa sahip olduğu görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılanlar, Gediz Belediyesinin kaliteli hizmet üretebilmesi için yeterli kaynağa sahip olduğu görüşüne yoğunluklu olarak sahiptirler.





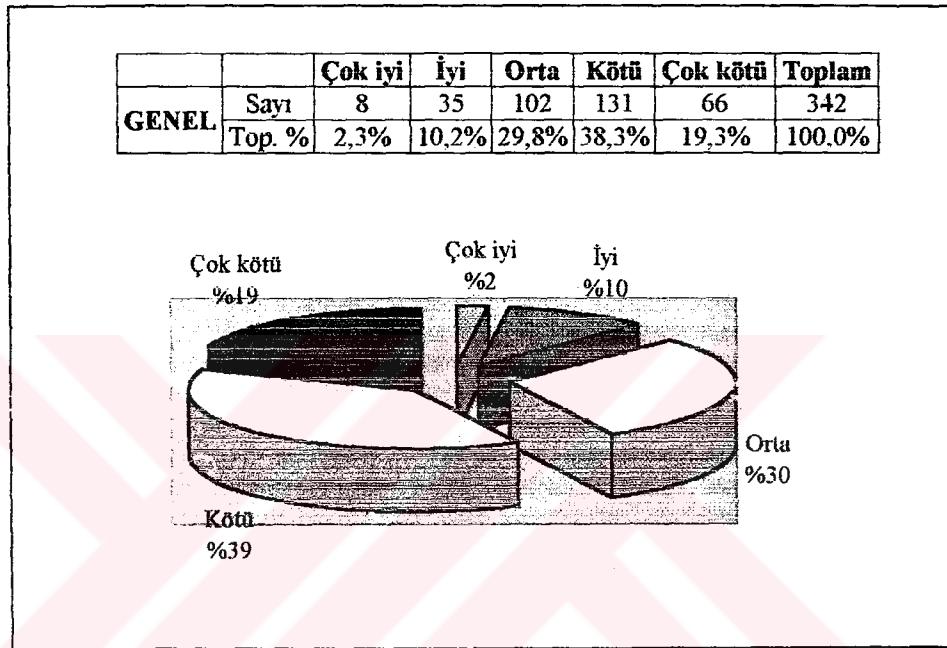
Şekil 3.18. Belediyenin, Halkın İhtiyaçlarında Öncelik Sıralaması Yapmasının Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin halkın ihtiyaçlarında öncelik sıralaması konusundaki araştırmasının olup olmadığının belirlenmesi için Gediz halkı ile yapılan anket çalışmasına katılanlardan %3.8'i çok iyi, %9.4'ü iyi, %36.8'i kötü, %16.4'ü çok kötü olarak görüş belirtirken, %33.6'sı orta seçeneğini işaretleyerek görüş belirtmişlerdir. Kötü görüşüne sahip olanların toplamı, %55.2'yi bulmaktadır. Ankete katılanların görüşlerinden çıkan bu sonuca göre, Gediz belediyesi, halkın ihtiyaçlarında öncelik sıralaması yapmasına göre, kötü olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 3.19. Belediyenin Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarından Doğru, Etkin ve Verimli Şekilde Yararlanmasının Değerlendirilmesi

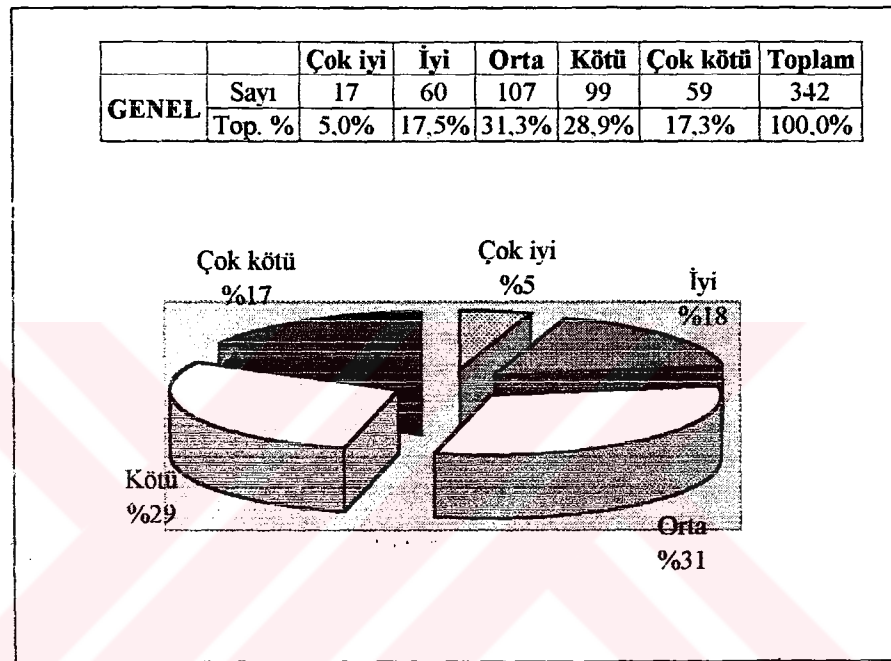
Gediz Belediyesinin en önemli kaynaklarından olan Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarından doğru, etkin ve verimli bir şekilde yararlanma düzeyini belirlemek için yapılan anket çalışmasına katılanların % 4,1'i "çok iyi" derken, % 7,9'u iyi seçeneğini işaretlemiştir. Buna karşın % 39,5'i kötü seçeneğini işaretlerken % 21,9'u çok kötü seçeneğini işaretlemişlerdir. Kötü seçenekleri toplamı yaklaşık % 61'i bulmaktadır. Tablodaki oranlara bakıldığında görülüyor ki, Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarından tam olarak doğru, etkin ve verimli bir şekilde yararlanılmadığı görüşü söz konusudur.



Şekil 3.20. Belediyenin Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Konusunda Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

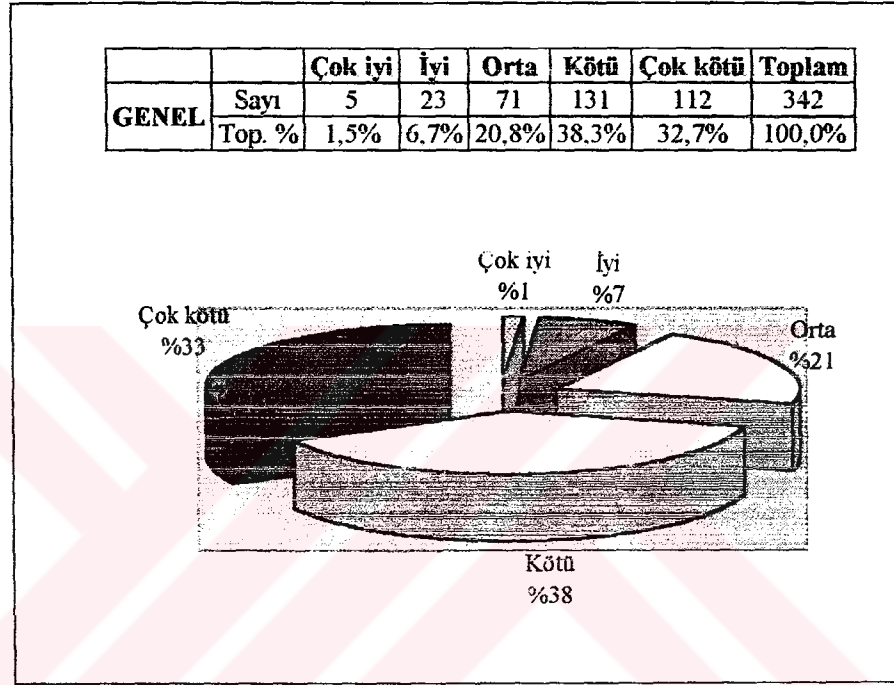
Gediz'de belediyenin basın, yayın ve halkla ilişkiler konusunda yeterli olup olmadığının belirlenmesi için yapılan anket çalışmasına katılanların % 2,3'ü çok iyi, % 10,2'si iyi seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu da geri kalan % 87,5'lik bir kesimin bu görüşe katılmadığı görülmektedir ki belediyenin bu konuda daha duyarlı olması gerektiği görülmektedir.

Gediz Belediyesi, yayın organı olarak aylık bülten veya dergi çıkarabilir. Bunun yanında radyo ve yerel TV kurarak halk ile iletişimini daha yakın kurabilir.



Şekil 3.21. Belediyenin Denetimlerinin (sağlık, pazar, zabıta...) Değerlendirilmesi

Belediyenin asli görevlerinden olan çevre sağlığı, pazar denetimleri, zabıta ile ilgili görevlerin yeterlilik düzeyini ölçmek için Gediz halkı ile yapılan ankette, ankete katılanların sadece % 5'i "çok iyi", %18'i "iyi"; buna karşın toplam ve yaklaşık %46'sı "kötü" ve "çok" kötü görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevaplarında da "orta" seçeneğinde yoğunlaşmış durumdadırlar. Ancak, anket sorusuna verilen cevaplardan anlaşılacağı gibi, belediyenin bu konudaki görevlerini tam olarak yerine getirmediği düşüncesi %50'lere yaklaşmış durumdadır.

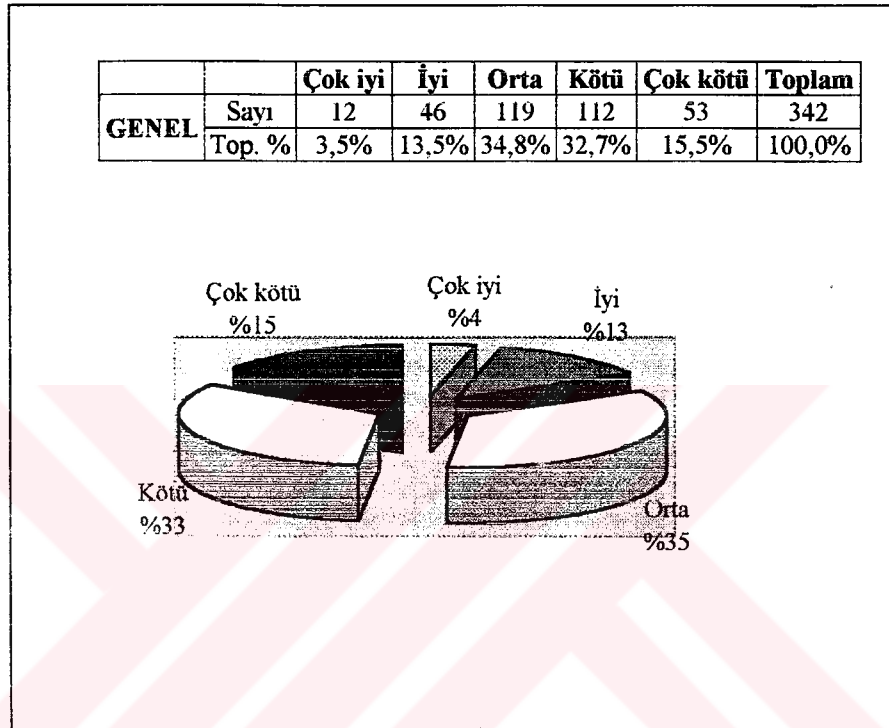


Şekil 3.22. Belediyenin Gediz Ekonomisini Canlandırma, İşsizliği Önleme Çabalarının Değerlendirilmesi

Gediz belediyesinin işsizliği önleme ve ekonomiyi canlandırma çabalarının ankete katılanlar tarafından nasıl görüldüğünün sorgulandığı bu soruya ankete katılanların % 1,5'i "çok iyi", % 6,7'si "iyi" olarak görüş belirtmişlerdir. Bu görüşe katılmayanların oranı ise yaklaşık % 71,'i bulmaktadır. Yani ankete katılanların %71'lik kesimi Gediz belediyesinin ekonomiyi canlandırma ve işsizliği önleme çabalarının yeterli olmadığı görüşündedirler.

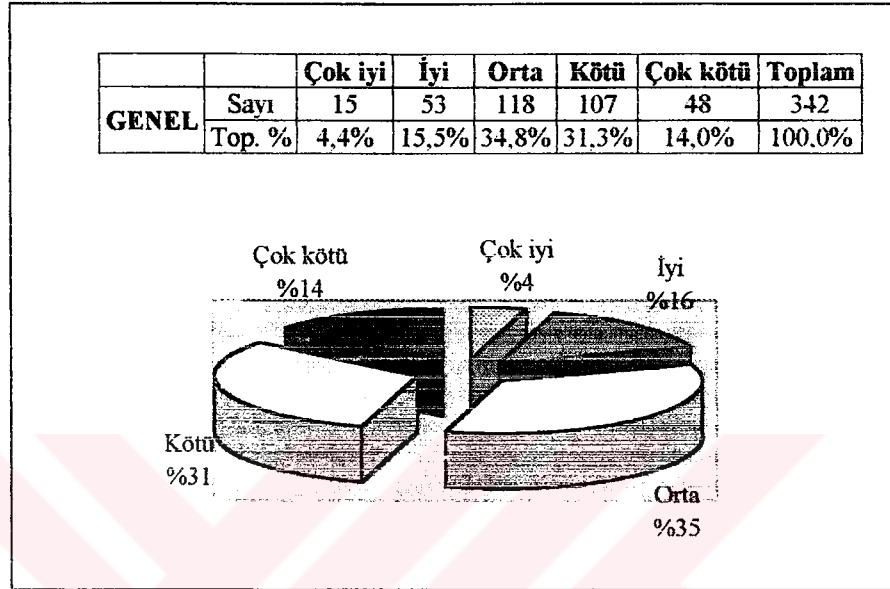
Ankette diğer seçeneğini işaretleyenlerin önemli bir yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kişisel olarak parti geleneğine sahip çıkma, ya da siyasi bir lideri beğenme, meslek, eğitim durumu, tepkisel olarak görüş değiştirebilme gibi bir

çok nedenin diğer seçeneği içinde yer alabilmesi gösterilebileceği gibi, seçenekler içinde görüşünü etkileyen asıl etkenin yer almadığı düşüncesi de bu seçenekte yoğunlaşmanın temel nedeni olabilir.



Şekil 3.23. Belediyenin Gediz'in Kültürel Gelişimine Yaptığı Katkının Değerlendirilmesi

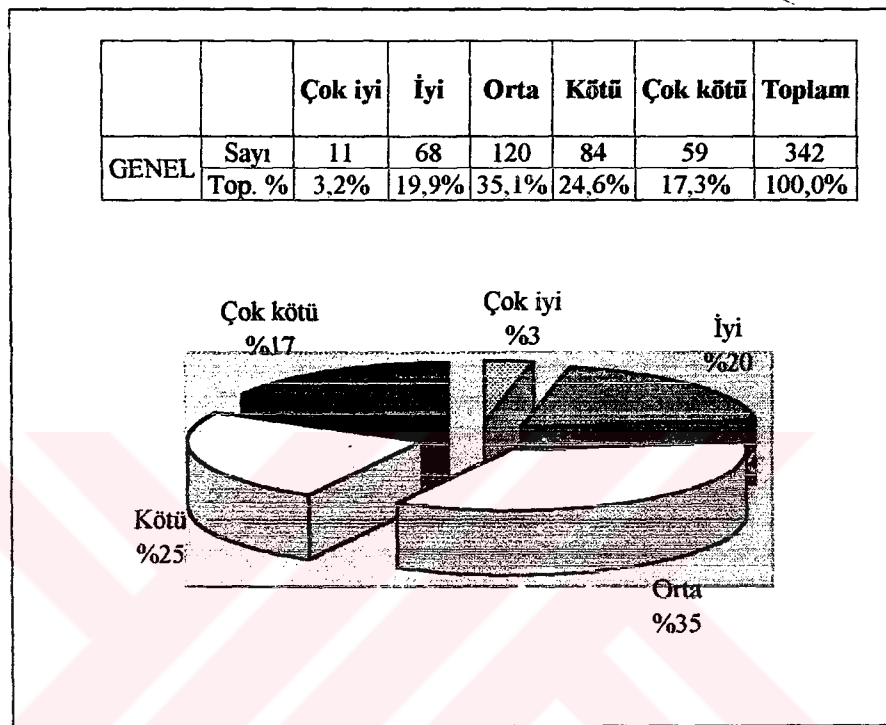
Ankete katılanların % 3,5'i çok iyi, % 13,5'i iyi seçeneğini işaretlemesi, buna karşın "kötü" ve "çok kötü" seçeneği toplamının yaklaşık %48 olması dikkat çekicidir. Ankete katılanların "orta" seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise yaklaşık %35'dir. "orta" seçeneğinin bir kısmının "kötü" seçeneği içinde kabul edersek, "kötü" seçeneğinin %50'yi aştığı söylenebilir. Dolayısıyla ankete katılanların %50'sinden fazlası Gediz Belediyesinin Gediz'in kültürel gelişimine yaptığı katkının istenildiği şekliyle yerine getiremediği görüşündedir.



Şekil 3.24 Belediyenin Gençlerin Sosyal Yaşamlarının Zenginleştirilmesinde Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin halkın sosyal hayatının zenginleştirilmesi için (spor, kültür, eğitim, eğlence...) faaliyetlerinin yeterli olup olmadığını için yapılan anket çalışmasına katılanların % 4,4'ü çok iyi derken % 15,5'i iyi seçeneğini işaretlemiştir. Bu görüşe katılmayanların toplam % 80,1 olması dikkat çekicidir. Yüksek bir oranla kötü görülmesi Gediz Belediyesinin içine hepsini alan bir kompleks olarak kültür merkezinin açılması ve burada belediye spora dışarıdan parayla futbolcu alma yerine ilköğretim çağından ele alıp spor okulu açarak sporun her dalında alt yapıyı kendi gençlerimizden yetiştirmeyi amaçlamalıdır.

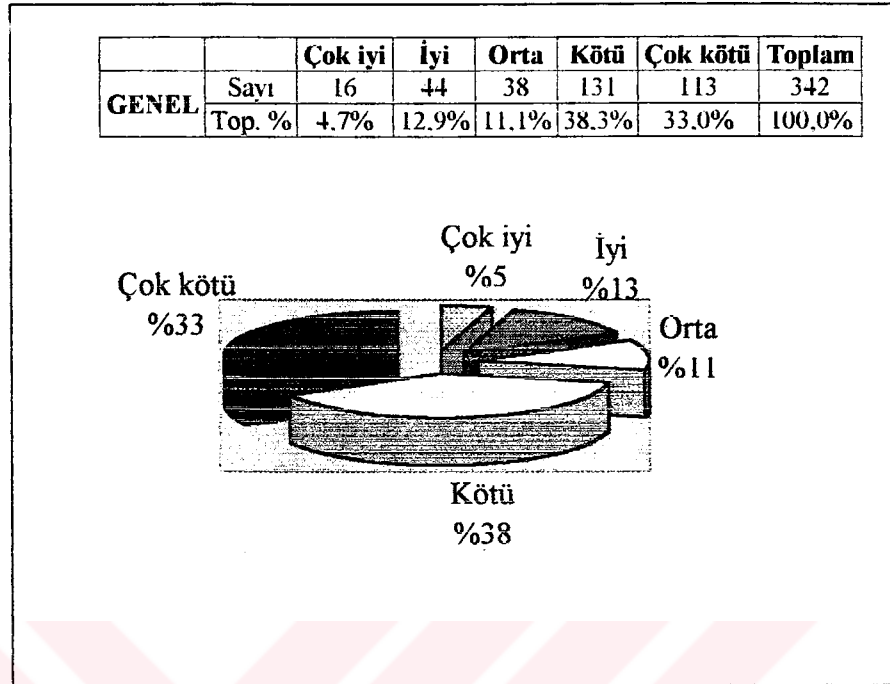




Şekil 3.25. Belediyenin Alt Yapı Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Genel olarak ankete katılanların %3,2'si çok iyi, %19,9'u iyi, %35,1'i orta seçeneğini işaretlemişlerdir. Ankete katılanların toplam %42'si "çok kötü" ve "kötü" görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.

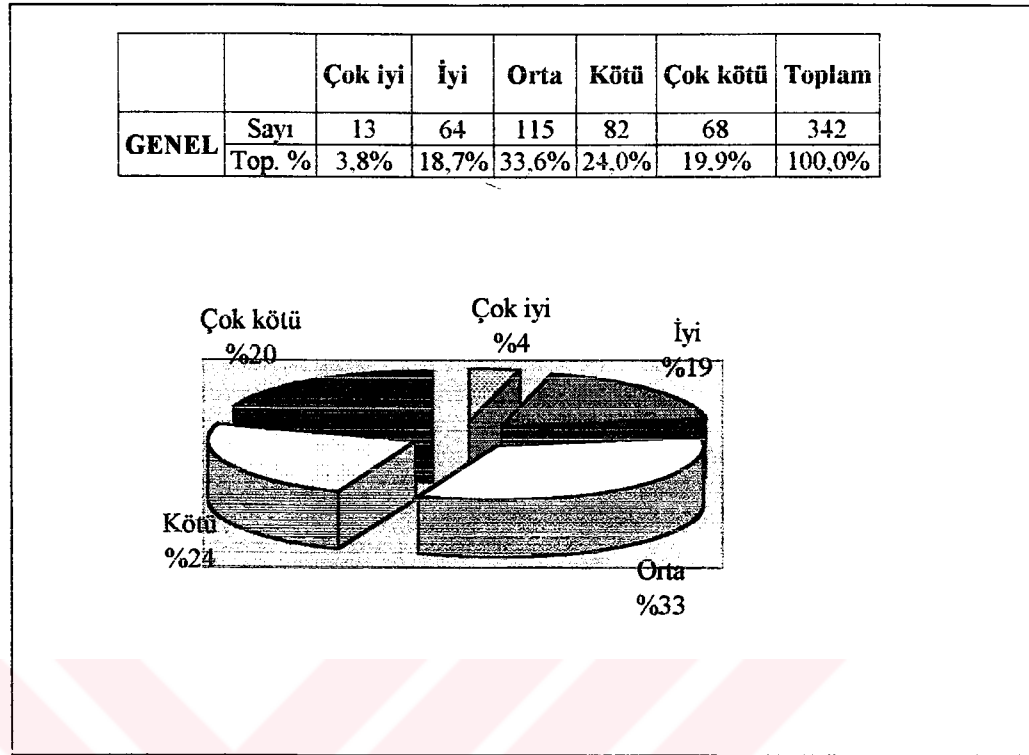
Gediz halkı ile yapılan anket sonuçlarını verilerine göre, ankete katılanların genelinin görüşüne göre "Gediz belediyesinin alt yapı çalışmalarından" "orta" görüşünde olanların bir kısmını da "kötü" görüşüne dahil edersek yaklaşık %50'sinin memnuniyetsizliğinin söz konusu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Gediz belediyesi yönetimi, halkın bu memnuniyetsizliğine yol açan nedenleri iyi analiz ederek çözümler üretmelidir.



Şekil 3.26. Şehir İçi Elektrığının Direklerle Taşınması ve Ağaçların Kesilmesinin Değerlendirilmesi

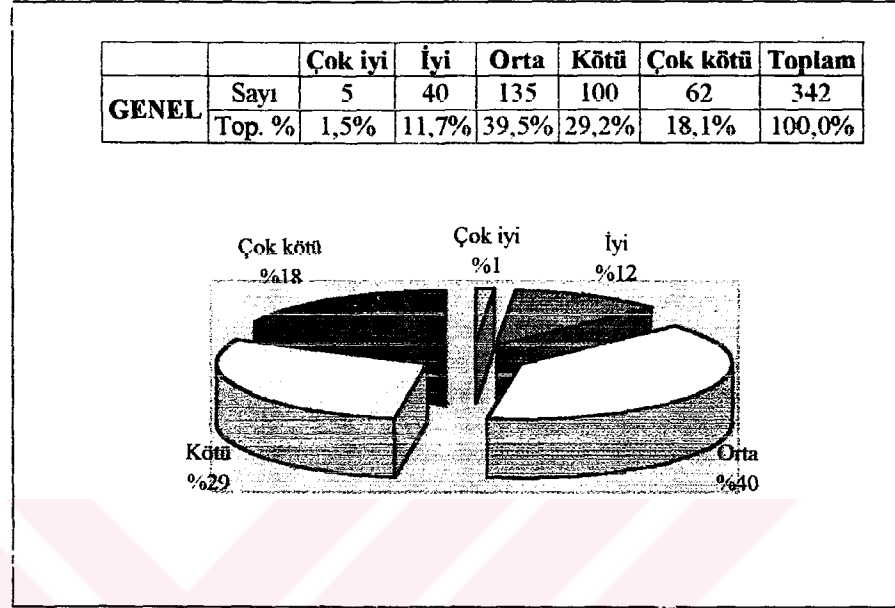
Gediz ilçesi içerisinde yol boyunca şehrin 1970 depreminden sonra kurulması ile birlikte dikilen ağaçlar estetik güzelliği yanı sıra oksijen kaynağını da oluşturmaktadır. Hemen yanına dikilen elektrik direkleri ile tellerin ağaçlara değmesi yüzünden ağaçlar üstlerinden kesilerek hem estetiği bozulmuş ve çoğunun da kurumasına yol açmıştır. Kuvvetli bir fırtına ya da şehrin deprem dolayısıyla kopacak tellerin insan hayatına tehlikeye atması kaçınılmazdır.

1999 yılında yapılan genel yerel seçimlerden sonra şehir içi elektrik telleri ve direklerin yenilenmesi yapılmış bu çalışmalar sırasında yol boyu 30 yılda yetiştirilmiş ağaçların üst kısımları tellere değmemesi düşüncesiyle kesilmesine daha duyarlı olması gerektiği açıktır. Bazıların kurumasına yol açan, geri kalanların ise estetiği bozulan ağaçların 30 yıl gibi uzun süreli bir emeğin yanlış kararla yok edilmesi halkın tepkisine yol açmıştır. Bu zararın dışında deprem bölgesi olan Gediz'in herhangi bir sarsıntı da tellerin kopması insan hayatını tehlikeye sokmasının yanında şehrin estetiğini de bozmaktadır.



Şekil 3.27. Gediz Belediyesinin Temizlik Hizmetlerinin (çöp, umumi tuvaletler, cadde ve sokaklar...) Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin temizlik hizmetlerindeki yeterliliği konusunda %4'ü iyi, %18,7'si iyi, %33,6'sı orta görüşünde olduğunu belirtmişlerdir. Kötü ve çok kötü olduğu görüşünde olduğunu belirtenlerin toplamı ise %43,9'dur. Genel olarak, Gediz halkı, belediyenin temizlik hizmetlerinin yeterliliği yönünde görüş belirtmelerine rağmen, %43,9'unun aksi görüşte olması, temizlik hizmetleri konusunda memnun olmayan önemli bir çoğunluğun olduğunu bir göstergesidir. Bu husus göz önünde bulundurularak temizlik hizmetlerinde memnuniyetin artırılması yönünde bir şeylerin yapılması gerekmektedir.

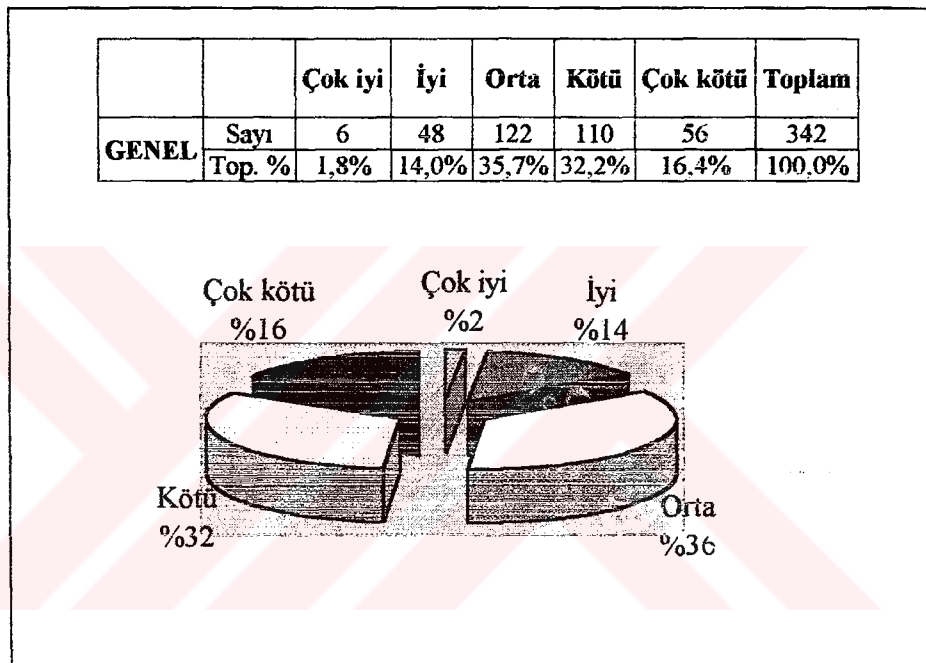


Şekil 3.28. Belediyenin Yüksekokul ve Öğrencileri ile İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin yüksekokul öğrencilerine yaklaşımını değerlendiren anketin bu sorusuna ankete atılanların ortalama % 18'i çok kötü; %29 kötü derken; %1'i iyi, %12'si çok iyi; %40'ı ise orta değerlendirmesinde bulunmuşlardır.

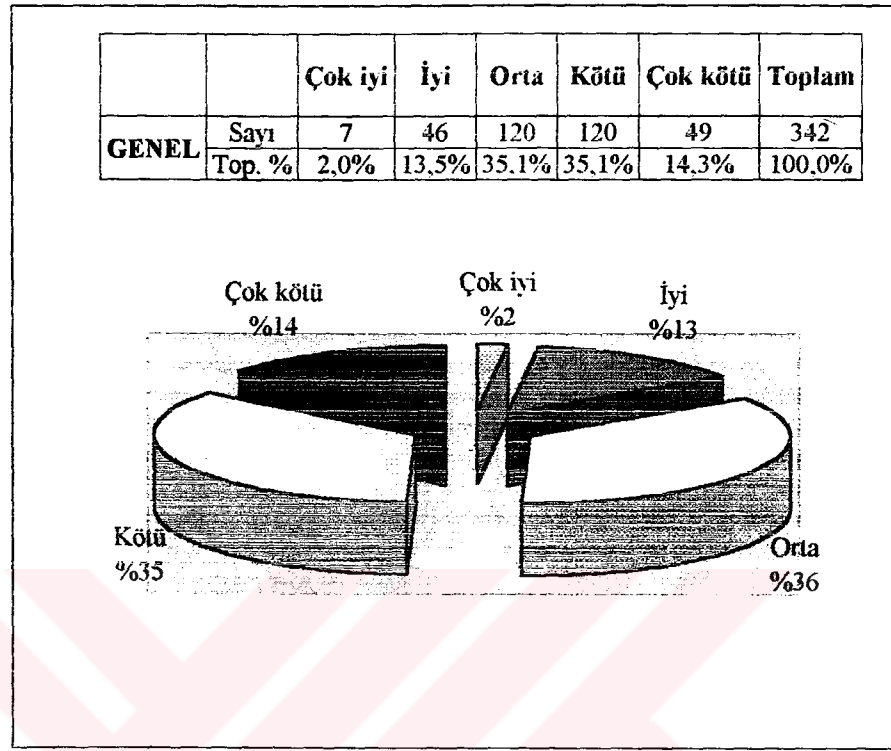
Belediye üniversite öğrencileriyle doğrudan ilişki içinde bulunmasa bile, öğrencilerin kültürel etkinliklerde bulunup eğlenebilecekleri ve kişisel gelişimini sağlayacak çeşitli faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacak ortamları hazırlamak durumundadır. Sanayileşmenin az olduğu bölgelerde üniversite, askeri birlikler ve yatılı okullar gibi kurumların o bölgeye ekonomik bir canlılık getirdiği herkes tarafından bilinmektedir. Gediz'de de yüksek okulun 1994 den bu yana gelişmesinin hızlandırılması alt yapı olarak mümkün olsa da kendi bütçesi ile istenen düzeye ulaşması uzun zaman alacaktır. Yüksekokulda yeni bölümlerin açılması, öğrenci sayısının artması Gediz'de ekonominin canlanmasında paralel artışı sağlayacaktır. Gediz ekonomisi açısından Yüksekokulu ve burada öğrenim gören öğrencileri değerlendirdiğimizde Gediz Belediyesinin bu yönde katkı sağlayacak her türlü faaliyete

destek sağlaması, özellikle üniversite yönetimi ile işbirliği yaparak yeni bölümlerin kazandırılarak öğrenci sayılarının artırılması gerekir. Ancak, üniversite yönetimlerinin de, bölgenin öğrenciler için uygun alt yapı ve ortamın olduğuna inandırılması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde belediye yükseköğretim öğrencilerinin ilişkileri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla belediye Gediz’de öğrenimlerini devam ettiren öğrencilerin kalacağı yerlerin, kütüphane, internet, spor ve kültür merkezlerinin açılması için üzerine düşeni yapmalıdır.



Şekil 3.29. Belediyenin İmar İşleri Uygulamalarının Açısından Değerlendirilmesi

Ankete katılanların yaklaşık % 48’inin Gediz Belediyesinin imar işleri uygulamasıyla ilgili olarak olumsuz; buna karşın “orta” görüşünü de “tamamen olumlu kabul etmek kaydıyla %52’sinin olumlu bir görüşüne sahip olduğu söylenebilir. Ancak, “orta” görüşünde bir ölçüde olumsuzluk olduğunu kabul ettiğimizde; ankete katılanların yoğunluğunun “orta” görüşünde yoğunlaşmasından, Gediz belediyesi imar uygulamalarından aynı zamanda bir memnuniyetsizlik olduğu da söylenebilir.



Şekil 3.30. Belediyenin Vergi Gelirlerini Toplama Çabası ve Bu Gelirlerin Doğru Kullanılmasının Değerlendirilmesi

Gediz Belediyesinin vergi gelirlerini toplamakta yeterli çabayı göstermesi ve bu gelirlerin hizmet üretiminde doğru kullanıldığı yolundaki düşüncelerin anlaşılması için tabloda çok kötü seçeneğini işaretleyen % 14,3'si ile kötü seçeneğini işaretleyen % 35,1'inin toplamı % 49,4'ü bulmaktadır. Ankete katılanların % 2'si çok iyi derken % 13,5'i iyi görüşündedir. Yoğunluk ise % 35,1 ile orta seçeneğindedir.

Dolayısıyla ankete katılanların %50'sinden fazlasının belediyenin vergi gelirlerini toplama ve bu gelirlerin doğru biçimde kullanılma çabasını yeterli görmemektedirler.

### **3.3.3. Yönetimin Etkinliği ve Verimliliği Açısından Gediz Belediyesinin Reorganizasyonu Yönelik Yapılması Gerekenler**

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler gibi, kamuya hizmet sunan belediye gibi kuruluşların da bu gelişmeye ayak uydurması, işlevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmesi son derece önemlidir. Toplumun müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan belediyelerin de bu gelişmelere kayıtsız kalması düşünülemez.

Gediz toplumunun müşterek ihtiyaçlarının karşılanması da Gediz Belediyesi tarafından sağlandığından mevcut kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak hizmetin sunulması ile sağladığı faydanın maksimize edilmesi düşüncesi etkinlik ve verimlilik açısından yeni model önerilerinin arayışını beraberinde getirmektedir. Aşağıda sıralanan öneriler doğrultusunda Gediz Belediyesinde yapılacak düzenlemeler sonucu Gediz belediyesinin etkinlik ve verimliliği artırılabilir.

#### **3.3.3.1. Gediz Belediyesinin Hizmet İlkelerinin Belirlenmesi**

Gediz Belediyesinin hizmet ilkeleri aşağıdaki gibi olmalıdır.

- Her işin etüdü yapılarak zaman standartları belirlenip zaman ekonomisinin uygulanması ile etkinlik ve verimliliğin sağlanması
- Metot etüdü yapılarak hangi işin hangi yöntemle yapılması gerektiğinin belirlenmesi. Böylece maliyet düşürülerek daha kolay daha kaliteli yöntemin belirlenmesi.
- İş ölçümlenmesi yapılarak nitelikli personelin tanımlanması ve ödüllendirilmesi ile sürekli gelişimin sağlanması.
- İş basitleştirmesi yapılarak zaman kaybının önlenmesi.

- Liyakate önem verilerek işte uzmanlaşma sağlanıp hizmet kalitesinin sürekli artarak geliştirilmesi
- Her türlü hizmetin değer analizi yapıp atıkların azaltılarak verimliliğin artırılması
- Gediz halkının müşterek ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanmasında kaliteyi temel esas alan bir sistemin oluşturulması
- Her türlü hizmette iş görenlerin müşteri memnuniyeti odaklı hizmet vermeleri prensibi oluşturarak sürekliliğin sağlanması
- Sistem analizi yaparak ekip çalışması yapmak için takım ruhunun oluşturulması misyon ve vizyon sahibi olan ekiplerin oluşturulması
- Hizmetin tam zamanında ve istenilen biçimde halka ulaşmasının sağlanması
- Belediye çalışanlarında sürekli eğitim yoluyla kaliteli hizmet sunma yeteneklerinin geliştirilmesiyle sürekli gelişimin sağlanması
- Problemleri yerinde ve zamanında çözen bir anlayış ilkesinin oluşturulması
- Üretime dönük iş kuracak her müteşebbisin işlerinin kolaylaştırılması ve önünün açılması
- Her alanda yapılacak hizmetlerde adaletin prensip haline getirilmesi
- Her türlü hizmetin üretilmesinde önceliklerin belirlenerek kaynakların etkin ve verimli kullanılması
- Çalışanların halk ile iletişimlerinde kalite odaklı düşüncenin yerleştirilmesi ve sunulan hizmetlerin tam zamanında ve eksiksiz gerçekleştirilmesi
- Zorlaştırmayan kolaylaştırıcı ve vatandaşa rehber olan bir personel anlayışının ilke edinilmesi.



Bu ilkelerin gelişerek hizmet sürecinde sürekli öğrenen, gelişen ve kendini yenileyen, üretken, teknolojiyen yararlanmasını bilen bir ekiple hizmetin kalitesi de sürekli artarak gelişecektir.

### **3.3.3.2. Belediye Hizmetlerinde Performans Değerlendirilmesi**

Belediyeler halkın müşterek ihtiyaçlarını karşıladıklarına göre bu müşterek ihtiyaçların karşılanması için üretilen hizmetlerdeki performansının değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirmeyi yaparken ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceği verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır.

Gediz Belediyesinde üretilen hizmetlerin performansının ölçülmesi için önce iş analizleri yapılarak sistem kurucuya bilgiler verilip doğru kriterler tespit edilmelidir. Daha sonra yapılan hizmetin performansının ilk değerlendirilmesi hizmetin başındaki amir tarafından yapılır. Çünkü o işi önceden de yaptığı için en iyi gözleyen işin başındaki amirdir.

Bu değerlendirmelerin iki grupta yapılması daha uygun olacaktır. Çalışanlardan oluşan personele yönelik performans değerlendirmesi ve yöneticilere yönelik performans değerlendirmesi olarak yapılması daha doğru olur. Sonuçlar ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılırsa verimliliğin artmasında motivasyonu sağlayacaktır. Böylece stratejik planlar bireysel planlara dönüşerek genel amaçlara bütünlük içinde gerçekleşme yoluna girilir.

#### **3.3.3.2.1. Personele Yönelik Performans Değerlendirme**

Gediz Belediyesinin halka sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesinde en büyük pay sahibi belediye çalışanlarıdır. Gediz halkına uygulanan ankette, belediye personelinin performansını ankete katılanların yaklaşık %45'i, belediye personelinin çalışma performansını "orta"; yaklaşık %38'i "kötü" ve "çok kötü" olarak değerlendirirken, %17'si "iyi" ve "çok iyi" olarak değerlendirmişlerdir. Genel

olarak sonuçları değerlendirdiğimizde “kötü değerlendirmesinin, iyi değerlendirmesine göre iki kattan fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar “orta” seçeneğinde bir yoğunlaşma olduğu görülse de, ankete katılanların çok önemli bir bölümünün belediye personelinin etkin bir biçimde çalışmadığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Anket sonuçlarından şöyle bir sonuç çıkarılabilir. Ankete katılanların önemli bir bölümü personelin performansına bakışı olumsuzdur. Belediye yönetimi, bu bakış açısını değiştirecek çabalara yönelmelidir. Halkın belediye personelinin performansını hangi açılardan olumsuz gördükleri belirlenmeli, bu olumsuzlukları giderecek standartlar getirilmelidir. Gediz Belediyesinin etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla iş analizleri yapılmalı, iş standartları oluşturulmalıdır. Bu standartlara göre değerlendirme kriterleri belirleyip personelin performansı ölçülmeli ve artırılmasına çalışılmalıdır.

Yapılan değerlendirmeler sonucu ücret politikası oluşturulmalı çalışanların daha çok kazanma amaçlarına ulaşmaları ile belediyenin amaçlarına ulaşması birleştirilmelidir. Yani bireysel hedefler ile örgüt hedefleri birleştirilmelidir. Bu şekilde etkinlik ve verimlilik artırılacaktır.

### **3.3.3.2.2. Yöneticiler İçin Performans Değerlendirme**

Yapılan anket çalışmaları neticesinde ortaya çıkan görüşe göre belediye üst yönetiminin performansını; ankete katılan üniversite ve yüksek okul mezunlarının %4,4’ü çok iyi %9’u iyi olarak değerlendirmiştir. Geriye kalan %86,6lık kesim bu görüşe katılmamıştır. Lise mezunu olup ankete katılanların %5,5’u iyi seçeneğini işaretlemiş geriye kalan %94,5’luk kesim bu görüşe katılmamıştır. Bu sonuçlara göre belediye üst yönetimini oluşturan belediye başkanı ve meclis üyelerinin performanslarının çok düşük olduğu görülmektedir. Beş yılda yapılan yerel seçimlerle üst yönetiminin performansı ölçülmektedir. Bu değerlendirmeler dönem içinde kullanılmadığı için etkinlik ve verimliliğin artırılmasında önemi bulunmamaktadır. Üst yönetim, aldıkları karar ve çalışmalarının ne derece etkin ve verimli olduğunun belirlenmesi için kendilerinin performansı yönünde anket çalışmaları yaptırmalıdır. Çıkan sonuçlara göre stratejik kararlar almalıdırlar.

Üst yönetim ayrıca belediye birim yöneticilerinin performanslarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla sistem standartlarını, iş tanımlamalarını, görev dağılımlarını yazılı olarak yapmalıdır. Daha sonra belli kriterler oluşturarak değerlendirmelerini yapmalı ve sonuçlarına göre ödül ve ceza uygulamalarını gerçekleştirmelidir.

Gediz Belediyesinin itibarının artırılıp korunması, etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla iş analizleri yapılarak iş standartları tanımlarının yapılması gerekir. Bu standartlara göre oluşan değerlendirme kriterleri ile personelin performansı ölçülmelidir. Bu ölçümler sonucu personele yönelik değerlendirmeler yapılarak stratejik kararlar alınmalıdır.

### 3.3.3.3. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Belediyelere ne tür personel alınacağına dair insan kaynağı planlaması yapılırken bir çok sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Bunlar;<sup>3</sup>

- Ne tür personele sahibiz?
- Personelin yaş durumu nedir?
- Personel ne tür yetenek, eğitim ve deneyime sahiptir?
- Personel fazlası var mı, ya da hangi bölümler gereğinden fazla personel barındırmaktadır?

Gediz Belediyesi çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında toplam 187 çalışan personelin eğitim düzeyleri Avrupa standartlarının çok altındadır. "Personel Yönetimi isim değiştirerek insan kaynakları yönetimi adı altında önemli gelişme kaydetmiş ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru haline gelmiştir."<sup>4</sup> 1990'lı yıllarda sosyal konulardaki gelişmelerin işletme kültürü ile ayrı düşünülemeyeceği kabul edilerek bu ilişki yönetimin temel konusu haline gelmiştir. Buna göre bir işletmenin başarısı insan kaynağına gelişme imkanı verilmesine bağlı hale gelmiştir. Daha da gelişerek beşeri yeteneklerin yönetimi haline gelmiştir.

<sup>3</sup> Şimdi. a.g.e., s. 97.

<sup>4</sup> Seçil Taştan. <http://www.arged.com.tr>, 05.05.2003.

Gediz Belediyesi 2003 yılı bütçesi itibariyle yaklaşık 7 trilyon TL. olan büyük bir işletmedir. Yörede yaşayan insanların belediyeden aldıkları müşterek hizmetlerden sağlanan faydanın maksimize edilmesi insan kaynaklarının gelişimine bağlıdır. Bu gelişimi iki durumda inceleriz. Birincisi mevcut personelin Mesleki Oryantasyon Eğitimi, ikincisi de ihtiyaç durumunda yeni alınacak personelin uzmanlık alanından seçimi ve eğitimi olarak ele alınmalıdır.

İlk önce mevcut personelin etkin ve verimli hale getirilmesi hedeflenmelidir. Personelin işverenden ekonomik ve psikolojik beklentileri vardır. Ekonomik beklentileri, günün hayat şartlarına uygun tatmin edici ücret almasıdır. Psikolojik beklentileri ise işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme imkanlarının verilip verilmediği ile ilgilidir. Psikolojik beklentinin iki yönlü olarak ele alınması daha doğru olacaktır. Personelin iş verenden beklentilerinin yanı sıra iş verenin de personelden sadakat ve dürüstlük gibi beklentileri olmalıdır. Bu kapsamda; insan kaynaklarında planlama, iş analizi çalışmaları, seçme ve işe alma, iş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi, ücret sisteminin oluşturulması, performans değerlendirme tekniklerinin belirlenmesi çalışmaları yapılarak belirsizlik ortadan kaldırılmalıdır. Merkezinde insan olan bir yönetim felsefesi iletişimi kolaylaştırır. Bütün bunların tamamlanmasıyla personel ve yöneticilerde ekip ruhu oluşturulmalı ve bu ekip çalışmasında yüksek ahlaki değerler, kalite, hizmetteki hedef anlayışları yerleştirilmelidir. Çalışanların Gediz Belediyesi ile bütünleşmesi mutlaka sağlanmalıdır. Ben duygusu ve anlayışı yerine biz yerleştirilmelidir.

#### **3.3.3.4. Hizmet İçi Eğitim ve İş Süreçlerinin İyileştirilmesi**

Gediz Belediyesi hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanması olgusunun olmazsa olmazı eğitimidir. Başta üst yönetim ve yöneticiler olmak üzere bütün personel bölümleri ile ilgili eğitim sürecinden geçirilmelidir. Çünkü hizmeti alan da veren de insandır. Her iki tarafta bulunan insanların faydalanmaları maksimum seviyeye çıkarılmalıdır. Bu nasıl olmalıdır. Her türlü bilimsel araştırmayı yapan üniversitelerle iş birliği sağlayarak olmalıdır. Bu iş birliğinin sonucu eğitim programları oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Önce seminer ve konferanslarla çalışanların böyle bir eğitime ihtiyaçları olduğunun motivasyonu sağlanmalı daha sonra belirlenen program

uygulanmalıdır. Çünkü sürekli değişim ve gelişim içinde olan Dünya'da okulda öğrendiğimiz bilgilerin bir süre sonra yetmemeye başladığı görülmektedir. Bir yıl önce alınan bilgisayarın yeni yazılmış bazı programları çalıştırmaması gibi. Nasıl bilgisayarda değişen şartlar uyarlanıyorsa her şeyin temelini oluşturduğu insanın da bu gelişmelere uyarlanması zaruri olmalıdır. Çünkü yeni soruların cevaplanması, yeni şartların anlaşılması ve gelişmelerin izlenebilmesi için yeni bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgiler de öğrenme ve öğretmekle olur. O halde öğrenme okulda başlayıp okulda bitmemeli hayat boyu devam etmelidir. Ufku genişleten ve kültürü artıran öğretim programları ile bir işin daha iyi yapılmasını sağlayıcı mesleki ve teknik eğitim çalışmaları mutlaka yapılmalıdır. Bütün sıkıntılar yetişmiş insan gücüyle giderilecektir.

Rekabetin globalleştiği, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadan aktığı bir dünya da işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilecekleri tek konu insan kaynaklarıdır. Japon kalkınma modelinde Japon mucizesi beş temel ilkeye dayanmaktadır;

- Çalışanlara zayıflıklarının üstesinden gelmek için yardımcı olmak,
- İnsanları suçlamadan sorunu çözmek
- Sürekli gelişim içinde olmak
- İnsanı bütün olarak tanımak ve kabul etmek,
- Karar alırken uzlaşmayı sağlamak

Bu mucizenin gerçekleşmesinde görülüyor ki bütün öğelerin insana bağlı olduğu ortadadır. Bu gücü harekete geçirmek lidere bağlıdır. Gerçek liderler çalışan memnuniyetinin, çevre bilincinin ve sosyal sorumluluğun gelecekte üretkenliği ve verimliliği artıracığının bilincindedirler.<sup>5</sup>

Gediz Belediyesinin sunduğu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması lider bir belediye başkanı ve biz ruhu oluşturmuş üst yöneticiler ile personelin takım çalışması ile mümkün olacağı gerçektir. Bu nedenle başlatılan hizmet içi eğitim

---

<sup>5</sup> S. Kalaycıoğlu ve F. Gönel, *Uzakdoğu Asya Ekonomileri*, Y.T.Ü. Bas., 1993, s.7.

faaliyetleri personelin yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlayarak bilgi ve yeteneği kazandıracaktır. Daha az kusur yapacaktır. Denetleme kolaylaşacaktır. Moral ve verim yükselecektir. Huzurlu bir çalışma ortamı doğacağından belediye başkanı ana sorunlarla uğraşmaya zaman bulacaktır. Böyle bir ortamda personelde kendine gücen duygusu ve yükselme imkanları artacak işleri zamanında doğru ve kusursuz yapması başlayacaktır. Böylece iş süreçlerinin iyileşmesi ve verimin yükselmesi Gediz Belediyesine daha az zamanda daha az emek, para ve malzeme sarf ederek verimli hizmet sunma fırsatı doğacaktır. Sonuçta Gediz Belediyesinin yörede yaşayan insanlar karşısında itibarı artacaktır.

Hizmet içi eğitim çalışmaları yapılırken personeli işine bağlayan unsurlar unutulmamalıdır. Başta iyi bir ücret politikası oluşturulmalıdır. Bu politika yeterli değildir. Halk arasında söylenen maaşına zam işine son esprisi personelde olmamalıdır. Personelin, işine son verileceği kuşkusunu ve korkusunu varsa giderilmeli görevinin devamlılığı konusunda güvendirilmelidir. Görevi ile ilgili talimatların anlaşılır bir şekilde yazılı metin halinde kendisine verilmelidir. Personelin görevi ile ilgili kullanabileceği kanun, tüzük, yönetmelik ve yönerge gibi dokümanların elinin altında bulundurulması sağlanmalıdır. Yükselme sisteminin prensiplere bağlı ve adaletli bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır. İşin esas ve öneminin personel tarafından kavranması sağlanmalıdır. Yakınılan konular varsa bunların üzerinde durulup düzeltilmesi sağlanmalıdır. Gereksiz ve uygulaması güç mevzuatlar tespit edilip basitleştirilmesi ve pratik sağlayıcı mevzuatlar geliştirilmelidir. Alt kademedeki çalışan memur ve hizmetlilerde üst kademe çalışanları arasındaki beşeri ilişkiler geliştirilmelidir. Bunların sağlanması ile ancak personelin işine bağlanacağı ve takımı ruhunun oluşacağı unutulmamalıdır.

### **3.3.3.5. Kalite Politikasının Oluşturulması**

Kalite, insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin aşarak tatmin edilmesi olarak tanımlanırsa insanın olduğu her yerde kalitenin de olması kaçınılmazdır. Kalite kavramını Çinli filozof Laotse; “Kalite bir erdemdir! O kendini; mekandaki yaşantıda, düşüncedeki derinlikte, sevgideki cömertlikte, sözcüklerdeki gerçeklikte, idarededeki düzerde, eylemdeki etkide, doğru zamandaki doğru harekette gösterir” diyerek



vurgulamıştır. Kalite insanlık tarihi ile başlamıştır. İlk yazılı belgesi M.Ö. 2150 yılında Hammurabi Kanunlarının 229. maddesinde yer almıştır. “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur.”<sup>6</sup> Bu maddenin kaliteye verilen önemin büyüklüğünden konulduğu açıkça görülmektedir.

Gediz Belediyesi; önce insan, sürekli gelişim, takım çalışması, sistemlilik kavramlarının yerleştirilmesi ve üst yönetimde liderlik özelliklerinin yerleşmesi yönünde eğitim programları uygulamalıdır. Böylece çalışanlarda Toplam Kalite Yönetimi felsefesi benimsetilmelidir.

Gediz Belediyesinde; ne yapıldığını, kime yapıldığını, nasıl ve neden yapıldığını belirleyen, bu günkü durumla birlikte gelecekteki arzularını yansıtan ve var oluş amacını belirleyen bir misyon ve vizyon oluşturmalıdır. Belediyenin değerleri vizyonu hedefleri de misyonu oluşturduğundan bu kavramların belirlenmesi ile her türlü hizmetin temel ilkesi kalite olarak yansıyacaktır.

Kalite politikası oluşturmak için belediyeye bağlı her birimde sıfır hata kavramının yerleştirilmesi ile mümkündür. Her birimin çalışması ile ilgili hata ağacı çıkarılarak yanlış yorumlamadan doğan hatalar, teknik eksiklikten doğan hatalar, kasıtlı hatalar bir bir tespit edilip bunların çareleri ile ortadan kaldırılıp sıfır hata prensibi ile hizmet üretimi anlayışının mutlaka yerleştirilmesi gerekir. Bu anlamda muhtemel hata türleri ve analizi yapılmalı hata yapıldıktan sonra çıkan problemi çözme yerine hatayı önleme çalışmaları yapılmalıdır. Hataların sebebiyetiyle ortaya çıkan kayıpların, hatanın önlenmesi ile yok edileceği, güvenilirliği sağlayacağı dolayısıyla etkinlik ve verimliliği artıracığı muhakkaktır.

Belediyelerde kaliteli hizmet oluşturmanın uygulanabilmesinin önünde ciddi sorunlar vardır. Bu sorunların biri merkezi yönetimle ilişkilerden kaynaklanan sorunlardır. Bunlar bürokratik yönetim geleneği<sup>7</sup> idari vesayet denetimi, mali

<sup>6</sup> M.E.B. Hizmet İçi Eğitim Programı, Gediz, Mart-2003

<sup>7</sup> Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, **Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar**, Çağdaş Yerel Yönetimler, C.7, S.4, Ekim 1998, ss. 120-121.

kaynakların yetersizliğidir.<sup>8</sup> Diğer bir sorun da ölçüm ve performans<sup>9</sup> sorunudur. İstatistiksel yöntemlerin kullanılmaması<sup>10</sup> bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanında kamu kuruluşlarının mevcut durumlarının yeterince analiz edilememesi<sup>11</sup> ve yönetimin yapısından kaynaklanan sorunlarda<sup>12</sup> mevcuttur. Belediye başkanının güçlü yönetim tarzına karşılık tepe yönetiminin yeterince desteklememesi de ayrı bir sorun oluşturmaktadır.

Bir diğer sorun ise yanlış yorumlamalardan kaynaklanmaktadır. Yanlış yorumlamalardan doğan hatalar varsa bunlara meydan vermemek için anlaşılır, net ve açık bir şekilde görev tanımları ve talimatları yazılı olarak ilgilileri verilmelidir. Teknik eksiklikten kaynaklanan hatalar, teknoloji gözden geçirilerek başarılı işçiler yeniden yetiştirilir. Kasıtlı hatalar (Gerek görmeme, taraf tutma, renklendirme vb..) analiz edilerek iş yeniden oluşturulmalıdır. Sistem analizi yapılmalıdır. Belediye, çalışanları ile bir sistemi oluşturduğuna göre sistemi oluşturan parçaların gözden geçirilmesi ve önlem alınması gereklidir. Bir saati oluşturan akrep, yelkovan, zembelek, dişliler vb.. parçalar yalnız başlarına bir anlam ifade etmezler. Bu parçaların birlikte çalışmasıyla meydana getirdiği sistem zamanı doğru ölçer ve bir şeyi ifade eder. Birisi çalışmazsa saatin de bir önemi kalmaz. O halde sistem problemleri önlemelidir. Sistem düzgün ve doğru kurulursa kalite politikası istikrarlı bir şekilde devam edecektir.

### 3.3.3.6. Kaynak Kullanımında Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilmesi

Gediz Belediyesi, kaynaklarını kullanırken yörede yaşayan insanların müşterek beklenti ve ihtiyaçlarını öncelik sıralamasına göre tespit ettikten sonra planlamasını yapmalıdır. Kaynak kullanımında alternatif hizmetler üreterek sağlayacağı fayda analizleri sonucu fayda maksimizasyonu en yüksek olan yatırım ve hizmetleri gerçekleştirmelidir. Yapılan her hizmet mutlaka fayda sağlayacaktır düşüncesi üst

<sup>8</sup> Firuz Demir Yaşamış, **Belediye Reformu**, Çağdaş Yerel Yönetimler, C.2. S.2. Mart 1993, Afyon, ss.21-22

<sup>9</sup> Güngör Erdumlu, **Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi**, G.Ü. İİBF. Dcr. C.27, S1-2, Ankara, 1991, ss.317-332

<sup>10</sup> Masaaki İmai, **Kaizen**, Çev. Brisa, Brisa Yay. İstanbul, 1997, s.46

<sup>11</sup> Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, Sistem Yay., İstanbul, 1997, s. 9.

<sup>12</sup> Firuz Demir Yaşamış, **Kamu Yönetimi Kuramında Yeni Gelişmeler: "Administration" dan "Managemet" a** Türk İdarç Dergisi, Y 69, S.417, Ankara, 1997, ss.1-27.



yönetimde geçerli olmamalıdır. Kaynak kullanımında; neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve ne ile sorularına cevap bularak strateji oluşturulması 'zamanlamanın iyi yapılması belediye'deki etkinlik ve verimlilik açısından çok önemli olduğu unutulmamalıdır.<sup>13</sup>

Zamanlamanın önemini vurgulamak için örnek verecek olursak; bir kişi normal şartlarda bir insanı yaralasa veya öldürse tutuklanarak cezaevine girer. Aynı kişi savaş durumunda karşı tarafın insanının öldürse ve çokluğu ile doğru orantıda kahraman ilan edilerek madalya alır. Aynı işin yapılması değişik zamanlarda, nedenleri farklı olması farklı sonuçlara neden olmaktadır. O halde kaynak kullanımında halkın öncelikleri sıralanarak yapılması temel prensip olmalıdır.

### **3.3.3.7. Gediz Belediyesinde Sistem Standartları ve Birim Görev Tanımları**

Gediz Belediyesi teşkilat yapısı incelendiğinde birimlerin sistem analizi ve iş etüdü yapılmadığı görülmektedir. Hangi işin kim tarafından nasıl yapılacağı, ne zaman, nerede ve ne ile yapacağı soruları tam olarak cevap bulmadan yürütüldüğü, yetki karmaşasının olduğu düşünülmektedir. Bu durumun personel üzerinde huzursuzluk yaratması düşüncesiyle tüm birimlerin yapacağı işler açık, seçik anlaşılır, yanlış yorumlara meydan vermeyecek bir şekilde yazılı ve net olarak tanımlanıp birim amirlerine tebliğ edilir. Birim amirleri tarafından hangi işin kim tarafından ne zaman, nasıl, nerede ve ne ile yapacağı açık bir dille yazılı olarak bildirilir. Bu şekilde yapılan görev tanımları ve dağılımlarında sorumlular net bir şekilde belirlendiğinden denetimin de kolaylaşacağı görülecektir.

Birimlerin yapacağı işler belirlendikten sonra iş etütleri de yapılmalıdır. Örnek olarak, bir kepçenin bir saatte normal şartlarda bir metre derinliğinde kaç metre kanal kazdığı tespit edilerek o işin standardı tespit edilmelidir. Bu şekilde yapılan her işin standartları tespit edilerek performans ölçümlemesinde değerlendirme kriterleri olarak kullanılmalıdır. Bilimin ve teknolojinin gelişmesi ile standartlarda da değişmelerin olacağı unutulmamalıdır. Birimler olarak değişen şartlara uyum sağlamak, sürekli gelişmek Gediz Belediyesi'nin ilkesi olmalıdır. Standartlar tespit edilirken Dünya standartları ile kıyaslanarak hedef daima büyük tutulmalıdır.

<sup>13</sup> Ahmet Karaaslan, Küresel Değişim ve Yeni Global Yönetim, Ders Notları, Kütahya, 2002.

### 3.3.3.8. Gediz Belediyesine Bağlı İşletmelerin Özelleştirilmesi

Gediz Belediyesine bağlı işletmelerden Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarının son on yıllık bilançosuna bakıldığında zarar eden işletmeler olarak görülmektedir. Ayrıca belediye bünyesindeki Turizm İşletmesi ise atıl konumdadır. Yapılan anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılanların bir çok konuda Gediz Belediyesi için olumsuz görüşte olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların görüşlerinden hareketle daha kapsamlı olarak Gediz Belediyesi etkinlik ve verimlilik analizi yapılarak, Gediz Belediyesinin daha etkin ve verimli konuma ulaştıracak yeniden yapılandırma faaliyetlerine hız verilmelidir.

#### 3.3.3.8.1. Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarının Özelleştirilmesi

Belediyeler özelleştirme ile sadece hizmetin takdimini değiştirmektedir. Belediyeler, özel sektöre devrettikleri hizmetlerden yine sorumlu olmaya devam etmektedirler. Belediyelerdeki özelleştirmede üretim yapan birimle denetim yapan birim ayrılmaktadır. Diğer bir deyişle özel sektör üretici, belediye ise denetleyici birim olmaktadır.<sup>14</sup>

Gediz Belediyesine ait Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarının son on yıllık bilançosuna göre zararda istikrarın olması bu kaplıcalarda etkinlik ve verimliliğin olmadığını göstermektedir. Bu durumun düzeltilmesi iki yolla olur. Birincisi bu işletmelerde çalışanların, profesyonelce düşünülerek liyakat modeli uygulaması yapılarak konularında uzmanlaştırma yoluna gidilerek, müşteri odaklılık anlayışının bu işletmelerde yerleştirilmesiyle mümkün olabilir.

İkinci olarak kademeli ve büyüterek özelleştirme yapılmalıdır. Bu modelde kaplıca belli parçalara ayrılarak ayrı ayrı değerlendirilip özelleştirme yapılırken işletmede büyüme de sağlanmalıdır. Bunu bir örnekle apart otellerde somutlaştırmak

<sup>14</sup> Ahmet Kayan, "Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesinin Nedenleri, Amaçları, Kapsamı ve Yöntemi: Şanlıurfa Belediyesi Örneği", Gazi Üniv., Sosyal Bil. Ens. Yayınlanmamış Yük. Lis. Tezi, Ankara, 1996, s. 6.

mümkündür. 2003 yılı bayındırlık inşaat fiyatlarına göre 35 m<sup>2</sup>'lik bir apart otelin maliyeti yaklaşık 14 milyar TL. olarak hesaplanmaktadır. Aynı dairenin devre mülk olarak satışa çıkarıldığını varsayıldığında; minimum 7 milyar TL. satıldığında yılda 12 ay olduğuna göre 12 kişiye satılacaktır.  $7 \times 12 = 84$  milyar TL. bir dairenin satışından gelir elde edilecektir. Mevcut 50 apart otelin satılması ile 4 trilyon iki yüz milyar TL.'lik bir gelir elde edilmesiyle, elde edilen gelirlerin 1 trilyon 400 milyar TL.sini ılıcada 100 tane daha apart otel üreterek mal varlığını iki kata çıkarırken artan iki trilyon sekiz yüz milyar TL. ile de mevcut otelin bitirilmesi ya da jeo-termal enerjinin Gediz'de şehir ısıtmasında kullanımı gerçekleştirilebilir. Bir yandan özelleştirme yapılırken diğer yanda Gediz Belediyesinin büyümesi de gerçekleştirilebilir. Bu şekilde hem ılıca hem de Murat Dağı kaplıcalarında özelleştirmelere dönük projeler uygulanmalıdır. Kaplıcaların hizmetleri ayrı ayrı ele alınarak özelleştirme projeleri ile bölgede hem ekonomik canlılık sağlayarak yeni istihdamlar ortaya çıkması hem de doğacak rekabet ortamından kaliteli ve ekonomik hizmetlerden halkın maksimum seviyede yararlanması sağlanabilir.

#### 3.3.3.8.2. Jeotermal Enerjinin Kullanımının Gerçekleştirilmesi

İlk çağlardan yakın geçmişe kadar sadece sağlık amacıyla kullanılan jeotermal enerjiden günümüze, ya doğrudan ısıtma ya da başka enerji türlerine dönüştürülerek faydalanılmaktadır. Gelişen teknolojiye bağlı olarak günümüzde çok yaygınlaşmış ve çeşitlenmiştir. Bunların başında elektrik üretimi, ısıtmacılık ve endüstrideki çeşitli kullanımlar olarak gelişmektedir. 1904 yılında ilk elektrik üretimi İtalya'da gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ABD, Japonya, Yeni Zelanda, El Salvador, Meksika, İzlanda, Filipinler, Endonezya, Türkiye gibi ülkelerde kullanılmaya başlamış ve gelişmeye devam etmektedir.

Dünya da şehir ısıtmacılığı, seracılık, gübre üretimi, Karbondioksit üretimi, Lityum üretimi, kaplıca amaçlı, kültür balıkçılığı, soğutma, mantar yetiştiriciliği, şeker ve toz endüstrisi, kereste-balık-yiyecek kurutulması alanlarında jeotermal enerjiden faydalanma hızla gelişmektedir.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <http://www.jeotermalderneği.org.tr/değerlendirme.html>, 05.05.2003.

Dünya da ve Türkiye’de kullanımı hızla yayılan jeotermal enerjinin temiz, çevre dostu ve ucuz olmasının yanında Gediz’de hava kirliliğinin önlenmesi amacıyla kullanılması öncelikli bir proje olmalıdır. Çünkü hizmetin merkezinde insan olduğundan ve insan sağlığını tehdit eden hava kirliliğinin önlenmesi birinci öncelik olmalıdır.

Gediz Belediyesi bu konuda yatırım yapmak isteyen özel sektöre yardımcı olmalı, önünü açmalıdır. Önderlik yaparak şirketler kurup halka açılmalı halk şirketleri ile yatırımlara yönelmelidir. Jeotermal enerji kullanımı konusundaki yatırımları teşvik eden önlemlerle Gediz halkının bu enerjiden faydalanmasını maksimuma çıkarmalıdır. Amaç, hizmetin kimin yaptığı değil, yapılmasının sağlanması olmalıdır. Belediye tarafından öz kaynaklarla yapılan jeotermal enerjiden halk neticede kendi parasıyla faydalanmaktadır. Belediye burada yapılacak yatırımlarda yatırımcıların önünü açarken süre tanıyıp yatırım yapamayanların sözleşmelerini fesh edip yatırımların gerçekleşmesini sağlamalıdır.

Gediz Belediyesi ister öz kaynakları, ister özel sektör, ister halk şirketleri yoluyla olsun birinci öncelik olarak jeotermal enerjiden mutlaka faydalanmalı ve kullanılması için projeler üretmelidir.

#### **3.3.3.8.2.1. Jeotermal Enerjinin Şehir Isıtmasında Kullanımı**

Dünya Jeotermal Kongresi’nin yayınladığı deklarasyona göre (2000 yılında) İzlanda’daki evlerin ve diğer binaların yaklaşık % 90’ı jeotermal su ile ısıtılmaktadır. Gediz’de böyle bir imkan olmasına rağmen yıllardır boşa akan sıcak sulardan faydalanılamamaktadır. Ancak hamam olarak kullanılmakta ve ilkel olarak 1957 yılında yapılan hamamlardan faydalanılmaktadır.

İlk kez 1983 yılından itibaren Gediz’in gündeminde olan jeotermal enerji kullanımının bu güne kadar gelen yönetimler tarafından gerçekçi bir yaklaşımla ve etkin kaynak kullanımı sağlanarak projelerin realize edilmesi sağlanamamıştır.

Sıcak suyu, makine parkı, yeterinden fazla personeli ve kaynakları mevcut olan Gediz Belediyesinin kaynak kullanmada etkinlik sağlanamadığı ve stratejik kararlar alınmadığından dolayı mevcut jeotermal enerjinin kullanılmadığı düşünülmektedir.

Gediz'in jeotermal enerji ile ısınma projesinin gerçekleşmesinin çeşitli yolları mevcuttur. Bu yollardan biri öz kaynakları ile gerçekleştirilmesidir. İkinci yol Dünyü Bankası yoluyla borçlanarak, üçüncü yol olarak halk şirketi kurarak, dördüncü yol olarak özel sektörle sözleşme hazırlayarak gerçekleştirilmesi olabilir. Belediye üst yönetimi vakit geçirmeden bu yollardan birini kullanarak Gediz'in jeotermal enerji ile ısınmasını sağlayıp hava kirliliğinden de kurtulmasına vesile olacaktır.

#### **3.3.3.8.2.2. Jeotermal Enerjinin Seracılık Alanında Kullanılması**

Gediz ilçesi ile Ilıca kaplıcası arasındaki mesafe 14 km. dir. Gediz'in şehir ısıtması için kurulacak eşanjör sistemine gelen sıcak su, Gediz'in şebeke suyunu eşanjörde ısıtıp tekrar ılıcaya dönerken yol boyu belli aralıklarla vanalarla seraların ısıtılmasında kullanılmak üzere sıcak su verilebilir. 14 km de binlerce ifade edilebilecek seralar kurularak yeni bir iş kolunun doğması da sağlanabilir. Bu sektörün doğması ile üretim artacak, işsizlik azalacak ve ekonomi de bir canlanma olacaktır. İhracata dönük üretimlerde ülkeye dövizin girmesi de sağlanmış olacaktır. Bu konu da İsrail ile Simav arasında ilişkiler sürmekte ve gereken krediler alınmaktadır. Böylece komşu ilçemizde hem şehir ısıtmasında hem de seracılık alanında gelişmeler sürmektedir.

#### **3.3.3.8.2.3. Jeotermal Enerjinin Elektrik Enerjisine Dönüştürülmesi**

Dünya jeotermal Kongresinin 2000 yılında yayınlamış olduğu deklarasyona göre Filipinler'de elektrik üretiminin % 26'sı jeotermal buhardan elde edildiği bildirilmektedir. Dünya'da bu konuda ki yatırımlar devam etmekte ve gelişmeler hızla sürmektedir. 200 °C su buharından üretilen elektrik enerjisi daha sonra 150 °C ye düşerek gelişen teknolojinin sayesinde buharlaşma noktaları düşük gazlar kullanılarak ( Freon, İzobuton vb.) 60 °C – 90 °C sıcaklıktaki sular da elektrik üretimine başlanmış ve çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu konuda yatırım yapmak isteyen sektörlere Gediz Belediyesi olarak yardımcı olunmalıdır. Fizibilite çalışmaları için üniversiteler ile iş birliği yapılarak gerçekleşmesi yolunda adımlar atılmalıdır.

### **3.3.3.9. Gediz Belediye Spor Kulübü'nün Spor Okuluna Dönüştürülmesi**

Spor kulübünün temel amacında gençliğin sağlıklı yetişmesi, kötü alışkanlıklardan uzak durması yatmakta olduğundan, dışarıdan para karşılığı transferler yerine Gediz'deki ilk öğretim çağında ki çocuklardan seçme ile belli sayıda sporun her dalında öğrenciler alınarak bir alt yapı oluşturulmalıdır. Bu öğrenciler sözleşmeli ya da okullardaki beden eğitimi öğretmenlerinden ücretli egzersiz çalışmaları yoluyla faydalanarak her dalda sporcu yetiştirilmesi mümkün olabilir. Böylece başarılı olanlarından genç takım ve A takımı kurularak gençliğin hizmetine sunulmalıdır.

### **3.3.3.10. Gediz Kültür Merkezinin Açılması**

Gediz Belediyesinin asli görevlerinden biri de Gediz'in kültürel gelişimine katkıda bulunmaktır. İçerisinde konferans salonu, cep sineması, kütüphanesi, toplantı ve eğitim merkezlerinin olduğu bir merkezin yapılarak hizmete açılması sağlanmalıdır.

Kültür merkezinin açılmasının ardından Dumlupınar Üniversitesi, meslek odaları, okullar, sivil toplum örgütleri ile iş birliği yapılarak konferans, seminer ve eğitici programlar yapılması amaçlanmalıdır.

Yüksek okul ve öğrencileri ile iş birliği içinde, yaşanan sorunların giderilmesi yolunda çalışmalarla geleceğimiz olan gençlerimizin sağlıklı gelişmesine katkıda bulunulmalıdır.

Şehrin önemli caddeleri, parkları ve merkezleri şehitlerimizin isimleri verilerek yaşatılması sağlanmalıdır.

### **3.3.3.11. Enerji Nakil Hatlarının Yeraltına Alınması**

Enerji nakil hatlarının yeraltına alınması, daha önce korkunç bir deprem yaşayan ve deprem fay hattında olan Gediz için önemlidir. Çünkü olası deprem fırtına gibi



olaylarda kopacak tellerin insan hayatını tehlikeye sokacak olayların olması ihtimali az da olsa muhtemeldir. Böyle bir hadisenin gerçekleşmesi belediyenin sorumluluğu altındadır.

1999 genel ve yerel seçimlerinden sonra şehir için elektrik telleri ve direkleri yenilenmeye başlamıştır. Bu yenilemeler sırasında enerji nakil hatları yer altına alınmamış, teller direkler üzerinde kalmıştır. Ancak, bu yenilenme sırasında 30 yılda yetişen yol boyu ağaçlar kesilerek doğal güzelliğe zarar verilmiştir. Modern şehircilik anlayışında nakil hatlarının yer altına alınması ileride tellerin yenilenmesin döneminde sağlanmalı bu yolda planlama yapılması hususunda çalışmalar yapılmalıdır.

### **3.3.3.12. GARGE (Gediz Araştırma Geliştirme) Biriminin Kurulması**

Gediz Belediyesi, kaynaklarını kullanma stratejisi oluşturmak amacıyla halkın öncelikli ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmelidir. Bunu tespit etmekte araştırma yoluyla olacağından bu hizmeti ya satın alma yoluyla görmeli ya da kalıcı birim kurarak Gediz'e yapılacak her türlü çalışmalarda faydalanma yolunu seçmelidir.

Gediz'de yapılacak her türlü faaliyetin bu hizmetten yararlanması için sivil toplum kuruluşları ve üniversite ile iş birliği yapılarak bir GARGE birimi oluşturulabilir.

Bu birimin vizyonu birey, belediye ve Gediz toplumunun gelişimi için geleceğini tasarlamak olmalıdır. Bireylerin tüm potansiyellerini gerçekleştirmeleri için fırsatlar sunmayı ve kalite bilincini yaygınlaştırmayı misyon olarak kabul etmelidir. İşbirliği, katılım, risk alma, insanın yeteneğini güvenme ve saygı değerleri ile her yerde her zaman eğitimi, müşteri memnuniyetini ön planda tutan, bilimi temel ölçüt olarak alan ve bunları ilkeleri kabul eden Gediz Araştırma ve Geliştirme birimi aşağıda belirtilen hizmetlerle ilgilenebilir.

- Ekip oluşturma ve kurum kültürü üzerinde araştırmalar yapmalıdır.
- Düşünceyi geliştirme teknikleri üzerinde çalışmalıdır.
- İş analizleri ve program geliştirme çalışmaları yapmalıdır.



- Zaman yönetimi ve stratejik planlama konularında çalışmalar yapmalıdır.
- Hizmet içi eğitim ve verimlilik üzerine çalışmalar yapmalıdır.
- Halkla ilişkiler ve iletişim konularında çalışmalar yapmalıdır.
- Kamuoyu araştırmaları yapmalıdır.
- İhtiyaç analizleri, ürün ve Pazar araştırmaları yapmalıdır.
- Personel değerlendirmeleri ve motivasyon çalışmaları yapmalıdır.
- Modern yönetim tekniklerini geliştiren araştırmalar yapmalıdır.
- Stratejik araştırmalarla projeler üretmelidir.
- İnsan gücü verimliliğinin artırılması çalışmaları yapmalıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi ve planlaması çalışmaları yapmalıdır.
- Problem çözme teknikleri geliştirmelidir.
- Toplam kalite yönetimini geliştirerek uygulanması çalışmaları yapmalıdır.
- Deprem, depremden korunma yolları, ilk yardım ve kurtarma yolları konularını kapsayan acil durum yönetimi geliştirmelidir.
- Araştırma teknikleri ve danışmanlığı görevini yapmalıdır.
- Gediz folklor ve kültür araştırmaları yapmalıdır.
- İstatistik çalışmaları ile danışmanlık yapmalıdır.

Gediz'in gelişmesi yolunda daha birçok sayılabilecek çalışmaların yanında Gediz'li olup ta dışarıda yaşayan insanların adres ve telefonları araştırılarak tespit edilip onlarla kurulacak irtibatlardan karşılıklı faydalanmalar sağlanmalıdır. Bu birim, her türlü araştırmayı her şey Gediz için diyerek yapmayı misyonu kabul etmelidir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesi ve yapılması gereken çalışmaların belirlenmesi amacıyla yıllık toplantı planlamalarının yapılarak, bu toplantıların gerçekleştirilmesi etkinlik ve verimlilik açısından önemli görülmelidir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel yönetim birimleri içerisinde yer alan ve halka sunduğu hizmetler açısından özel bir öneme sahip olan kuruluşlardan biri de belediyelerdir. Ülkemiz nüfusunun önemli bir bölümü belediye sınırları içerisinde yaşamaktadır. Bu nedenle belediyeler, yerel halkın beklentilerine cevap verebilecek en yakın idari birimlerdir. Türkiye’de 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı belediyeler kanunu, belediyelerin hizmet ve görevlerini belirlemektedir. Ancak, 1930 yılının şartları ile günümüzün şartları, hızlı değişen günümüz koşulları nedeniyle farklılık arz etmektedir. Diğer bir deyişle, 1930 yılında çıkarılan söz konusu kanun, günümüz şartlarına yeterli gelmemektedir. Bu nedenle belediyelerin daha etkin kuruluşlar haline getirilmesini sağlayacak reorganizasyon için öncelikli olarak kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Çünkü, belediyelerin daha etkin ve verimli olmasının önünde bazı kanuni engeller olduğu bir gerçektir. Ancak, böyle olması belediyelerin verimsiz olarak faaliyetlerini devam ettirmeleri anlamını da akla getirmemelidir. Belediyeler, yine de ellerindeki kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanarak hizmet götürmek zorunda oldukları bölge insanına en iyi biçimde hizmetleri sunmak; bölgenin ekonomik ve kültürel açıdan gelişmesine katkı sağlamak zorundadırlar.

Bu araştırmada, yukarıda sözü edilenler bağlamında Gediz Belediyesi, “yönetimin etkinliği ve verimliliği” açısından analiz edilmeye ve Gediz Belediyesinin daha etkin ve verimli olabilmesi için nelerin yapılmasının gerektiği araştırılmaya yöneliktir.

Bu çalışmaya konu olan Gediz Belediyesi Kütahya ilinin ilçelerindedir. Gediz, konumu itibarıyla İzmir, Eskişehir ve Denizli gibi büyük şehirlerin etki alanı içerisinde yer almaktadır. Gediz’de zengin linyit yataklarının yer alması, halk şirketçiliğinin ve girişimciliğinin gelişmiş olması, Gediz’in güçlü yanını oluşturmaktadır. Ayrıca, Gediz’in yerel yönetim birimi olan Gediz Belediyesinin gayrimenkul varlığı, araç ve makine parkı, öz kaynakları, doğal güzellikleri ve kaplıcaları da diğer bir güçlü yanını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada anket ve yüz yüze görüşme (mülakat) yöntemi uygulanarak Gediz Belediyesinin, yörede yaşayan insanlara sunduğu hizmetlerin etkinliği ve verimliliği,

hizmet alanların belediye ve hizmetlerinden memnuniyeti konusu araştırılmış; Gediz belediyesinin daha etkin ve verimli konuma ulaşabilmesi için neler yapılabilir sorusuna cevap aranarak, çözüm önerileri bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırma, Gediz’de yaşayan halktan tesadüfi örnekleme tekniği ile seçilen örnekleme kesiti ile sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada örneklemeler alınırken on mahalle, sanayi esnafı, çarşı esnafı, yüksek okul, resmi kurumlar dikkate alınmıştır.

Araştırma sırasında tarafsızlık ilkesine uyulmuş, objektif bir bakış açısı ile konular ele alınarak irdelenmiştir. İncelemeleri yapmak için Gediz Belediye Başkanı ve yetkililerle görüşüp somut bilgiler de alınmıştır.

Bu çalışmada hizmetlerin sunulmasında kararı veren, uygulayan belediye üst yönetimi de araştırılmış, incelenmiş bulunmaktadır. Bütün bu görüşmeler, incelemeler ve anket sonuçlarından elde edilen tablolardan da görüldüğü gibi belediyenin hizmet üretimi için aldığı kararlarda halkın öncelikli ihtiyaçlarının belirleyemediği, anket sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, bir çok konuda halkın %50’ler dolayında belediye hizmetlerinden memnun olmadığı görülmektedir.

Bunlardan başka on yılı aşkın bir süredir yapım çalışmaları devam eden toplu konutların halen alt yapı çalışmalarının tamamlanmadığı görülmektedir. Yine Jeotermal enerjinin hem ısınmada hem de hava kirliliğinin çözümünde çok gerekli ve belki de en öncelikli sırada ele alınıp hayata geçirilmesi gerektiği halde bunun gerçekleştirilmediği de görülmektedir.

Öncelikli ihtiyaç ve beklentilerin tespit edilmediğine diğer bir örnek ise 187 çalışan personelin ücretlerinin ödenmesinde sıkıntı çekildiği ifade edilirken, sigorta borçlarına karşılık Ilıcadaki bitmemiş otel inşaatının S.S.K. Genel Müdürlüğüne verilmesini takiben 20 personel alımının daha gerçekleştirilmesi gösterilebilir.

Satılan arsa ve işyerlerinin gelirleriyle, 15 yıldır bitirilemeyen Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarındaki otel inşaatlarının öncelikli olarak tamamlanması beklenirken, Cumhuriyet ve Sağlık Caddelerinin mevcut kaldırımlarının gereksiz yere değiştirilmesi, kaynakların buralara yönlendirilmesi göstermektedir ki, Gediz belediyesi kaynakları etkin ve verimli bir şekilde yatırıma dönüştürülememektedir.

Araştırmada, belediye hizmetlerindeki kalite düzeyine bakıldığında ankete katılanların Şekil 3.21`de de görüldüğü gibi, ankete katılanların %53`ü Gediz Belediyesinden aldıkları hizmetlerin kalitesini “kötü” olarak değerlendirmektedirler.

Gediz Belediyesinin imar işleri uygulamalarının Gediz halkı tarafından nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesi için yapılan anket çalışmasına katılanların büyük çoğunluğu çok kötü ve kötü seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu oranın yüksek olması Gediz Belediyesi imar uygulamalarından Gediz halkının şikayetçi olduğunu göstermektedir.

Gediz`de cadde ve sokakların, tuvaletlerin, çöplerin alınması gibi belediyenin temizlik hizmetlerindeki yeterliliğinin olup olmadığının belirlenmesi için Gediz halkı ile yapılan anket çalışmasına katılanların büyük kesimi bu konuda yapılanları yetersiz görmektedirler. Buradan da Gediz`de temizlik hizmetlerinde Gediz Belediyesinin performansının düşük olduğu söylenebilir.

Gediz Belediyesinin halka sunduğu hizmetlerin değerlendirilmesinde büyük pay çalışanlarıdır. Bu nedenle belediye çalışanlarının performansları konusunda fikir edinmek amacıyla sorulan soruya ankete katılanların, çalışanların performansını düşük ve kötü bulmaları, ankete katılanların çalışanların etkinlik ve verimliliğe katkılarının düşük olduğu görüşünde olduklarını göstermektedir.

Gediz Belediyesinde halka hizmet sunma yönünden üst yönetimin performansının belirlenmesi için yapılan ankete katılanların genel olarak kötü seçeneğini işaretlemeleri, Gediz Belediyesinin üst yönetiminin performansından memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

Gediz Belediyesinin üst yönetimini oluşturan belediye başkanı ve meclis üyelerinin performansı beş yılda bir yerel seçimlerle değerlendiriliyor. Ancak bu ölçümlemenin verimlilik ve etkinliğin artırılmasında dönem içi kullanılmadığı için her yıl yapılan çalışmalarda performans ölçümlemesini halk ile yapılacak anket çalışmaları ile yapmak mümkündür. İşte bu çalışma da başarıyı dönem içinde değerlendirme kabul edildiğinde başarının yüksek olmadığı görülmektedir.

Gediz Belediyesinin Gediz ekonomisini canlandırma, işsizliği önleme adına yaptığı çabalarının düzeyini belirlemek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplardan da, ankete katılanların Gediz belediyesinin yeterli olarak Gediz ekonomisini canlandırma adına bir çalışma ve çabasının olmadığı görüşündedirler. Büyük bir çoğunluğun çok kötü ve kötü seçeneğini işaretlemesi Gediz Belediyesinin kaynak kullanımında strateji oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.3'den anlaşılacağı gibi Murat Dağı Kaplıcasına ait dengeli bir gelir-gider bütçesinin oluşturulmadığı görülmektedir. Murat Dağı Kaplıcası, son 10 yılda sürekli zarar eden bir kuruluş olarak görülmektedir. En son 2002 yılı baz alındığında gelirle gider arasında % 42.7'lik bir açık verilmiş ve bu açık halkın diğer ihtiyaçlarının giderilmesi iptal edilerek kapatılmıştır. Dolayısıyla Murat Dağı Kaplıcalarında bir türlü istenilen etkinlik ve verimlilik sağlanamamıştır.

İkinci bir durum daha görülmektedir ki 2000 yılına kadar katlanarak artış sağlayan gelir 2000-2001-2002 yıllarındaki artışı duraklama dönemine geçmiştir. Fakat gider bölümünde duraklama olmamış katlayarak artış devam etmiştir. Gediz Belediyesine ait Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarında sunulan hizmetin kalite düzeyinin belirlenmesi için oradan faydalanan Gediz halkının görüşüne başvurulmuştur. Bu çalışmada kötü ve çok kötü seçeneğinin oranının yüksek oluşu Ilıca ve Murat Dağı kaplıcalarında belediye tarafından sunulan hizmetin kalitesinin kötü olduğunu göstermektedir. Gediz Belediyesinin sahibi olduğu Ilıca ve Murat Dağı Kaplıcalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanmadığı görülmektedir.

Belediyenin basın, yayın ve halkla ilişkiler konusunda yeterliliğinin öğrenim durumuna göre değerlendirilmesi tablosuna göre bu hizmetlerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle Gediz belediyesi bünyesinde yerel televizyon kurulması, belediye gazetesi çıkarılması, radyo gibi iletişim ağlarının hızla tamamlanıp halkın yapılan ve yapılacak olanlar hakkında bilgilendirilmesi, ayrıca bunlar vasıtasıyla eğitici programlarla da kültürün ve eğitimin gelişimine katkıda bulunulması önemli bir hizmet olacaktır.

Araştırma sonuçlarından, bir çok sorunun Gediz Belediyesinde insan kaynaklarının etkinliği ve verimliliğinin sağlanamamasından kaynaklandığı

görülmektedir. Bunun giderilmesi için personelin motivasyonu açısından ücret politikasında iyileştirmeler yapıp eğitim programları uygulanmalıdır. Bu programlarda personel yaptıkları işler ve öneminin benimsenmesi, neyi, neden, nasıl, ne zaman ve nerede sorularına cevap vererek işlerinde verimliliği artırma amaçlanmalıdır. Bu eğitimlerde kaliteyi hayat tarzı olarak benimsemiş, ben duygularından sıyrılarak biz olan tek vücut bir takım çalışması amaçlanmalıdır. Gediz belediyesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilerek sürekli gelişim sağlanmalı belediyenin sunduğu hizmetlerinde kalitesinin artırılması hedeflenmelidir. Ayrıca, Belediye hizmetlerinde ISO standartlarını esas alan düzenlemeler yapılmalıdır.

Araştırmalardan sorunların hep birbirleriyle ilgisi olan konular olduğu görülmekte, birinin iyileştirilmesiyle diğerlerinin de iyileşeceği görülmektedir. Özellikle insan kaynağının kalitesinin artırılması ve kalite zihniyetinin değiştirilmesine yönelik çalışmalar sonucu belediyede hizmet kalitesi, etkinliği ve verimliliği artacaktır. Dolayısıyla personelin eğitim programları ile yetiştirilmeleri, yaptıkları işlerde başarıyı da beraberinde getirecektir.

Başarılı yönetim için önemli kriterler olan etkinlik ve verimlilik, belediyecilikte hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve yöre halkının istifadesine sunulacak projelerin üretilmesi açısından önemli bir role sahiptirler. Bu kavramların yerleştirilemediği yönetim birimlerinde vatandaşların aldıkları belediye hizmetlerinden memnun olmaları düşünülemez. Belediye yönetiminin Gediz halkının istediği düzeyde hizmet ve proje üretebilmesi ancak yönetimde etkinlik ve verimlilik ilkelerinin sağlıklı bir şekilde yerleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu konuda belediye üst yönetimi AR-GE (Araştırma Geliştirme) birimi oluşturarak halkın öncelikli ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlamalıdır. Tespit edilen öncelikli ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması halkın daha fazla faydalanmasını sağlayacağı gibi, belediye hizmetlerinde etkinlik ve verimliliği de sağlayacaktır.

Oluşturulacak AR-GE birimi, fırsatlarını belirlemesine yönelik fırsat analizi yapmalıdır. Gediz belediyesinin Tüm kaynakları tespit edilerek ve Gediz ilçesinin konumu iyi analiz edilerek, halkın öncelikli ihtiyaçlarının sırasına göre mevcut kaynaktan halkın faydalanmasının maksimum düzeye çıkarılmalıdır.



Gediz belediyesi kira gelirlerinin 2002 yılında, seksen milyar lira olduğu görülmektedir. 137 işyeri ve arsadan elde edilen bu faydalanma fırsatının 137 tane kiraya verilen gayri menkulün maddi değerine oranı çok küçük kalır. O halde maddi değeri 30,000,000,000,000,TL civarında olan bu gayri menkullerin düşük rakamlarda kira geliri ile faydalanılması kaynakların atıl bekletilmesi anlamındadır. Özelleştirmenin hızla yapılarak sağlanan faydanın maksimuma çıkarılması gerekir. Bir iş yerini kiralayan müteşebbisten elde edilen kira bedeli ile ancak o iş yerinin yıllık bakım ve onarımı yapılmaktadır. Dolayısıyla kaynak atıl vaziyettedir. Bu iş yeri kullanıcısına satılarak mevcut arsalarda ihtiyaçlara göre yeni iş merkezleri ya da konutların üretilmesi ile hem kaynak üretilecek hem de istihdam yaratılacaktır.

**Çalışmanın başında ele alınan “Ülkemizde özellikle yerel yönetimler tarafından sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliği ve kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik sağlanamaması, ancak üst yönetimden başlamak üzere tüm kurumda gerçekleştirilecek bir reorganizasyon kapsamında etkinlik ve verimlilik kavramlarının üretilen her hizmet ve kullanılan her kaynakla ilgili prosese yerleştirilmesi ile ortadan kaldırılabilir.” genel hipotezi, Gediz Belediyesinin de bir yerel yönetim birimi olduğu ve sunulan hizmetler ile kaynak kullanımı konusunda vatandaşların beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı da göz önüne alındığında temel hipotez Gediz Belediyesi için de kabul edilebilir.**

Sonuç olarak araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, Gediz belediyesinin etkin ve verimli bir konuma ulaşabilmesi, sadece kanuni düzenlemelere bağlı olmayıp üst yönetimden başlanarak etkinlik, verimlilik ve kalite kavramlarının üretilen her hizmet ve kullanılan her kaynakla ilgili prosese yerleştirilmesi, bu çerçevede düzenlemeler yapılmasıyla mümkün olacaktır.

### Ek 1 : Anket Formu

Bu anket çalışması "Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Tezi" için hazırlanmıştır. Vereceğiniz samimi cevaplar Gediz Belediyesi'nin Hizmetlerinin İyileştirilmesi için bilimsel olarak değerlendirilecektir.

Anket formuna adınızı, soyadınızı kesinlikle yazmayınız. Sorulara en uygun cevabınız ne ise ( X ) işareti koyunuz.

Bu anket çalışmasına katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Ceyhan AY**

### BİRİNCİ BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz? 1) ( ) Kadın 2) ( ) Erkek

2) Yaşınız? 1) ( ) 15-24 2) ( ) 25-34 3) ( ) 35-44 4) ( ) 45 ve üstü

3) Doğum Yeriniz?

1) ( ) Gediz 2) ( ) Gediz'in Köyü 3) ( ) Kütahya

4) ( ) Kütahya'nın diğer bir ilçesi 5) ( ) Başka bir ilçe 6) ( ) Başka bir köy

7) ( ) Başka bir şehir

4) Öğrenim durumunuz?

1) ( ) Okur-yazar değil 2) ( ) İlkokul 3) ( ) Ortaokul

4) ( ) Lise 5) ( ) Üniversite veya yüksekokul

5) Evinizin toplam aylık geliri?

1) ( ) 100 milyona kadar 2) ( ) 101-200 milyon arası

3) ( ) 201-300 milyon arası 4) ( ) 301-400 milyon arası

5) ( ) 401-500 milyon ve üstü 6) ( ) 501-600 milyon arası

6) ( ) 601 ve yukarı

6) Mesleğiniz?

1) ( ) İşçi 2) ( ) Çiftçi 3) ( ) Esnaf 4) ( ) Memur 5) ( ) Emekli

6) ( ) Serbest meslek ( Avukat, doktor, mühendis vs.) 7) ( ) Ev hanımı 8) ( ) İşsiz

7) ( ) Diğer

7) Medeni Haliniz? 1) ( ) Evli 2) ( ) Bekâr 3) ( ) Eşi ölmüş 4) ( ) Boşanmış

8) Evinizdeki çocuk sayısı?

1) ( ) Yok 2) ( ) 1 3) ( ) 2 4) ( ) 3 5) 4 6) ( ) 5 ve üstü

## İKİNCİ BÖLÜM: SİYASİ TERCİH

9) Siyasi tercihinizi belirleyen en önemli etken nedir?

- 1) ( ) Annem-babam      2) ( ) Eşim      3) ( ) Sol veya sağ söylemler  
 4) ( ) Ekonomik söylemler 5) ( ) Dini söylemler      6) ( ) Tanıdık oluşları  
 7) ( ) Diğer

10) Belediye Başkanı seçerken neyi dikkate alırsınız?

- 1) ( ) Tuttuğum partiden olmasını  
 2) ( ) İktidar partisinden olmasını  
 3) ( ) Parti önemli değil yetenekli ve çalışkan olmasını

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BELEDİYE HİZMETLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER

Bu bölümdeki sorular, aşağıdaki skala kullanılarak cevaplanacaktır. Her soruya sadece bir cevap verilecektir. Cevap için her sorunun karşısındaki kutulardan sadece bir tanesi doldurulacaktır.

		Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü
11	Belediye kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığına dair inancınız nedir?					
12	Belediye çalışanlarının hizmet performansını nasıl buluyorsunuz?					
13	Belediye üst yönetiminin hizmet performansını nasıl buluyorsunuz?					
14	Belediye bütçesinin doğru alanlara yönlendirildiğini düşünüyor musunuz?					
15	Belediye hizmetlerinin sunumunda kalite düzeyi hakkında ne düşünüyorsunuz?					
16	Belediye hizmetlerinin sunumunda zamanın etkin kullanımı konusunda ne düşünüyorsunuz?					
17	Belediyenin kaplıca hizmetlerindeki kalite düzeyini nasıl buluyorsunuz?					
18	Belediyenin jeotermal enerjiyi halkın kullanıma sunmaktaki etkin ve verimliliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?					
19	Belediye hizmetlerinin üretilmesi için yeterli kaynağın olduğu konusundaki düşünceniz nedir?					
20	Belediyenin, halkın ihtiyaçlarında öncelik sırasındaki					

	araştırmasını nasıl buluyorsunuz?					
21	Ilıca ve Muratdağı kaplıcalarından doğru, etkin ve verimli bir şekilde belediyenin yararlandığına dair düşünceniz nedir?					
22	Belediyenin basın, yayın ve halkla ilişkilerini nasıl buluyorsunuz?					
23	Belediyenin denetim mekanizmasını (sağlık, pazar, zabıta ...) nasıl buluyorsunuz?					
24	Belediyenin ekonomiyi canlandırarak, işsizliği önleyecek, iktisadi ve ticari faaliyetlerini nasıl buluyorsunuz?					
25	Gediz belediyesinin Gediz'in kültürel gelişimine yaptığı katkı hakkında ne düşünüyorsunuz?					
26	Belediyenin gençler için (spor, kültür, eğitim, eğlence....) faaliyetlerini nasıl buluyorsunuz?					
27	Belediyenin su, kanalizasyon gibi alt yapı çalışmalarını nasıl buluyorsunuz?					
28	Enerji nakil hatlarının direklerle taşınması ve bu nedenle ağaçların kesilmesini nasıl buluyorsunuz?					
29	Belediyenin temizlik hizmetlerini (çöp, umumî tuvaletler, cadde ve sokaklar ...) nasıl buluyorsunuz?					
30	Belediyenin yüksek okul ve öğrencileri ile diyalogunu nasıl buluyorsunuz?					
31	Belediyenin imar işleri uygulamasını nasıl buluyorsunuz?					
32	Belediyenin vergi gelirlerini toplama çabası ve bu gelirlerin doğru kullanılması hakkında ne düşünüyorsunuz?					

**İlginize sonsuz teşekkür ederim.**

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AÇBA Sait, **Belediye Bütçesi**, Yetkin Basımevi, Ankara, 1991.
- AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yay., Eskişehir, 2001.
- ALLAN Jane, **Zaman Yönetimi**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 1999.
- AYTAÇ Fethi, **Açıklamalı Belediye Kanunu**, 4.Baskı, Ankara, 1988.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Eğiticinin Eğitimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.
- , **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.
- , **Performans Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.
- BENTLEY Trevor, **İnsanları Motive Etme**, Çev: Onur Yıldırım, Hayat Yay. İstanbul, 2000.
- BLANCHARD Kenneth, ve diğerleri, **Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi**, Çev: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yay., İstanbul, 2000.
- , **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, Çev: Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yay., İstanbul, 1996.
- BOZLAĞAN Recep, **Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesi ve Bağcılar Belediyesi Özelleştirme Uygulamaları**, Üç-Er Ofset Yay., İstanbul, 1997 .
- CİN Halil - GÜNDÜZ Ahmet, **Türk Hukuk Tarihi**, Selçuk Üniv. Hukuk Fak. Yay., c.1, Konya, 1989.
- CLAYTON Susan, **Strateji Geliştirme**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 2002.
- CONDRIİL Jo, BOUGH Bennie, **101 İletişim Yolu**, Çev: Aslı Şahin, Beyaz Yay., İstanbul, 2000.
- ÇADIRCI Musa, **Tanzimat döneminde Anadolu Kentlerinin Sosyal ve Ekonomik Yapıları**, TTK Basımevi , Ankara, 1991.
- ÇOROĞLU Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Yay., İstanbul, 2003.

- DAĞTAŞ Mehmet Ali, **Belediyelerde Mali Yönetim-Fonlar**, Adana, 1990.
- DEVİRİM Fevzi, **Kamu Maliyesine Giriş**, Anadolu Matbaacılık Yay., İzmir, 1998.
- DÜREN A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay., İstanbul, 2000.
- EMEK Uğur, **Ek ve Değişiklikleri ile Yap-İşlet-Devret (YİD) ve Kamu Hizmeti İmtiyazı Mevzuatı**, DPT Yay., Ankara, 1999.
- EMREALP Sadun, **Belediyelerde Mali Yönetim**, T.K.İ.B. Yay., Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, İstanbul, 1993.
- GÖZÜBÜYÜK Şeref, AKILLIOĞLU Tekin, **Yönetim Hukuku**, Gözden Geçirilmiş 5.Baskı Turhan Kitapevi Ankara, 1992.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yay., İstanbul, 1999.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel yay., Ankara, 2000.
- HARRİS Jean, **Proje Yönetimi**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 2002.
- HERRMANN Ned, **İş Yaşamında Bütünsel Beyin**, Çev: Mehmet Öner, Hayat Yay., İstanbul, 2003.
- İMAI Masaaki, **Kaizen**, Çev. Brisa, Brisa Yay. İstanbul, 1997.
- JANDT Fred E., **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, Çev: Levent Akın, Vedat G. Diker, Hayat Yay., İstanbul, 1998.
- KABAALIOĞLU Haluk; **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Özlem Kardeşler Matbaası, İstanbul, 1983.
- KALAYCIOĞLU S. ve GÖNEL F., **Uzakdoğu Asya Ekonomileri**, Y.T.Ü. Bas., 1993.
- KARAMAN Zerrin Toprak, **Yerel Yönetimler**, 2. baskı, İzmir, 1992.
- KARATEPE Şükrü, **İdare Hukuku**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1988.
- , **Türkiye'nin İdari Teşkilatı**, Gümüş Matbaacılık Ankara, 1994.
- KARİP Emin, **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yay., Ankara, 1999.
- KELEŞ Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, 1992.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta yay., İstanbul, 1993.

- KURTKAN Amiran, **Sosyal İlimler Metodolojisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- MULLİGAN Eileen, **İş Dünyasında Yaşam Yönetimi**, Çev: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.
- MUTER Naci B., **Yerel Yönetim Hizmetleri ve Özelleştirme**, Özelleştirme Sempozyumu, Manisa, 1994.
- NADAROĞLU Halil, **Mahalli İdareler, (Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması)**, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul, 1994.
- NELSON Robert B., **Çalışanlara Yetki Verme**, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yay. İstanbul, 2002.
- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- ÖNCEL Yenal, **Mahalli İdareler Maliyesi**, İstanbul, 1992.
- ÖZDEMİR Servet, **Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yay., Ankara, 2000 .
- ÖZEL Mustafa, **Yöneticilik Dersleri**, İz Yay., İstanbul, 1997.
- , **Etkici Yönetici**, İz Yay., İstanbul, 1998.
- PALMER Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul, 1993.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM. Yay. Ankara, 2001.
- ŞİMDİ M.Talat, **Demokrasi Okulu Belediye Nedir Ne İş Yapar Nasıl Kaliteli Hizmet Üretir**, İzmir, 1999.
- ŞİMŞEK Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Mikro Dizgi, Konya, 1996.
- TEKİNKUŞ Mehmet ve diğerleri, "Türkiye'de Kamu Örgütlerinde Kalite Planının Oluşturulması: Büyükşehir Belediyeleri Örneği", AKÜ 11. Ulusal Yönetim Kongresi, Afyon, 22-24 Mayıs 2003.
- THOMSON Brad Lee, **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Çev: Vedat G. Diker, Hayat Yay., İstanbul, 2002.
- TORTOP Nuri, **Mahalli İdareler**, Ankara, 1991.



Türkiye İş Bankası Eğitim Müdürlüğü, **Zaman Yönetimi**, İş Bankası Yay. Ankara, 1993.

WEAVER Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çev. Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, Sistem Yay.,İstanbul, 1997.

YAVUZ Fehmi, **Türk Mahalli İdarelerin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Ankara, 1996.

YETER Enis, **Belediyelere İçişleri Bakanlığı Yardımları, İller ve Belediyeler Dergisi**, Yıl.49, Temmuz, 1993.

### **DERGİLER**

ARKIŞ Nurdoğan, Zaman Yönetiminde Başlangıç Noktası : Kişinin Kendini Zihinsel Olarak Hazırlaması, **TSE Tüketici Bülteni**, Yıl:11, S.102, Ankara, 1997.

ATASOY Veysel, Türkiye'de Mahalli İdarelerin Yapısı ve Yeniden Düzenlenmesi, Türk Dünyası Araştırma Vakfı, İstanbul, 1992.

BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt.1, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., Yay no.257, İstanbul, 1993.

**Danıştay Dergisi**, S. 58-59.

DEMİR Firuz, Çukurova Projesi Deneyimleri Işığında Belediyelerde Reorganizasyon ve Örgütsel Gelişme, **Türk İdare Dergisi**, Ankara, 1988 .

DOLENGA Harol E., Productivity: Problems Paradigms And Progres, MPM Yay., New York, 1985.

DÖNMEZ Mustafa, Mahalli İdareler Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri, **Mahalli İdareler Derneği Yay.**, Ankara, 1996.

ERDÜMLÜ Güngör, Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi, G.Ü. İİBF. Der. C.27, S1-2, Ankara,1991.

GÖNÜL M.Vecdi, Yerel Yönetimlerde Sayıştay Yönetimi, Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sempozyomu, İzmir Ticaret Odası, İzmir, 1994.

KARABİLGİN Ahmet, Yerel Yönetimlerde Devlet Yardımları, TODAİE, Kaya Projesi, No: yy 0015, Ankara,1990.

-----, Yerel Yönetimlere Fon Yardımları, TODAİE, no: yy 018, Eylül, 1990.

LEVRAT Nicolas, Avrupa'da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu – Özel Sektör Ortaklığı Deneyimleri, Çev: Mustafa Dönmez, **Çağdaş Yönetimler Dergisi**, 1995.

NAZLIOĞLU Bedri, Belediyenin Organları, TODAİE Kaya Projesi, No:005, Mart,1990.

ONAR Sıdık Sami, İdare Hukuku Umumi Esasları,

ORTAYLI İlber, Tanzimattan Sonra Mahalli İdareler (1840-1878), TOAİE, Ankara, 1974.

ÖZER Ahmet, Belediye Kanun Tasarısı Üzerine, **Çağdaş Yönetimler Dergisi**, Cilt.3, S.3, Mayıs, 1994.

ÖZER İlhan, Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Mahalli İdarelere Pay Verilmesi Konusunda Son Gelişmeler, AİD, S.1 Mart 1985.

ÖZTÜRK Namık Kemal, COŞKUN Bayram, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar,**Çağdaş Yerel Yönetimler**, C.7, S.4,Ekim 1998.

PİRLER Orhan, Belediyelerin ve İl Özel İdarelerin Bazı Harcamalarının Sayıştayca Tescil Edilmesi, **İller ve Belediyeler Dergisi**, Yıl 50, S.583, Mayıs, 1994.

UĞURLU M.Fatih, Belediyelerin Yeniden Yapılanmaları ile İlgili Çözüm Önerileri, DPT Yayınları, Ankara, 1995.

UYSAL Ahmet, **Turizm Mecmuası**, Yıl:7, C.7, S.11/30, Ajans-Türk Matbaası, Ankara,1963.

VERSAN Vakur, **Kamu Yönetimi**, 9. Basım, Der Yay., İstanbul, 1986.

YALÇINDAĞ Selçuk, F.Almanya'da ve Türkiye'de Yerel Yönetimler, TODAİE Yay. No:239

YAŞAMIŞ Firuz Demir, “Belediye Reformu”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, C.2. S.2. Mart, Afyon, 1993.

-----, “Kamu Yönetimi Kuramında Yeni Gelişmeler.”Administration”dan “Manegemet”a”, **Türk İdare Dergisi**, Y 69, S.417, Ankara, 1997.

### **TEZLER**

AZAKLI Sedat, **Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları: Ege Bölgesi Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniv.Sosyal Bil. Ens., İstanbul, 1999.

BULUT Yakup, **Belediyelerin Yapısı ve Yeniden Yapılanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bil. Ens. Kamu Hukuku, İstanbul, 1995.

KAYAN Ahmet, **Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesinin Nedenleri, Amaçları, Kapsamı ve Yöntemi: Şanlıurfa Belediyesi Örneği**, Yayınlanmamış Yük. Lis.Tezi, Gazi Üniv., Sosyal Bil. Ens., Ankara, 1996.

### **KANUNLAR**

1580 sayılı Belediye Kanunu 1. Madde, Yürürlüğe Giriş 1930.

2972 sayılı kanun madde: 1,2,3,4,6,8,24

2.2.1981 tarihinde kabul edilen kanun 5 Şubat 1981 tarih 17242 sayılı Resmi Gazete

2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, 29.05.1981 tarih, 17354 sayılı Resmi Gazete

4.11.1998 tarih, 23513 sayılı Resmi Gazete

3194 Sayılı İmar Kanunu, <http://www.ankara-bel.gov.tr/mahalli/47.htm>, 5.6.2003.

## **RAPORLAR**

DPT, Mahalli Hizmetlerin Yerinde Karşılanması, VI.Beş Yıllık Kalkınma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayınları, Ankara,1991.

İçişleri Bakanlığı, **Belediyeler, İç-Düzen Genel Rapor** Kitap, Gürsoy Matbaacılık Sanayi

İçişleri Bakanlığı, İç Düzen

NAZLIOĞLU Bedri, **Belediyelerin Bazı Görevleri**, TODAİE, Araştırma Raporu, No:YY 12

## **DERS NOTLARI**

AŞKUN İnal Cem, **Yönetim-Ders Notları**, D.P.Ü. İ.İ.B.Fak. Yay., Kütahya, 2002.

DURAN Lütfü, **İdare Hukuku** (Ders Notları),Fakülteler Matbası, İstanbul, 1982.

ELMACI Orhan, **Verimlilik Yönetimi** (Ders Notları), Kütahya, 2002

KARAASLAN Ahmet, **Küresel Değişim ve Yeni Global Yönetim** Ders Notları, Kütahya,2002.

M.E.B. Hizmet İçi Eğitim Programı, Kurs Notları, Mart, Gediz, 2003 .

TOKAT Bülent, **Yönetim Organizasyon** Ders Notları, Kütahya, 2002.

## **İNTERNET**

<http://www.jeotermalderneği.org.tr/degerlendirme.html>, 05.05.2003

T.B.M.M., <http://www.tbmm.gov.tr/AnayasaMaddeler/>, 09.07.2003

TAŞTAN Seçil, <http://www.arged.com.tr>. 05.01.2003